



Franz-Josef Leven

Stabsarbeit bei Großveranstaltungen

Planung · Durchführung · Nachbereitung
von sanitätsdienstlichen Großeinsätzen

Stabsarbeit bei Großveranstaltungen

Planung · Durchführung · Nachbereitung
von sanitätsdienstlichen Großeinsätzen

FRANZ-JOSEF LEVEN



Verlagsgesellschaft Stumpf + Kossendey mbH, Edewecht 2021

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	12
Vorbemerkung	16
Zur Einführung	17

Erster Teil: *Führung, Führungsvorgang und Führungsstab*

1	<i>Einsatzleiter und Führungsstab</i>	27
1.1	Führung und Verantwortung	27
1.2	Führungsstab und Führungsvorgang	33
1.3	Elemente und Instrumente des Führungsvorgangs	35
1.3.1	Auswertung des Auftrags	36
1.3.2	Lagefeststellung durch Erkundung	39
1.3.3	Planung	40
1.3.3.1	Beurteilung der Lage	41
1.3.3.2	Entschluss	45
1.3.4	Befehlsgebung	48
1.3.5	Lagefeststellung durch Kontrolle	48
1.4	Alternative Darstellungsweisen des Führungsvorgangs	49
1.4.1	Hessische Landesfeuerweherschule	49
1.4.2	Taktiklehrer im Reservistenverband	50
1.4.3	Führungsbehelf des Kanton Wallis	51
1.4.4	Nationale Volksarmee	52
1.4.5	Fazit	54
1.5	Der Führungsvorgang in Praxis und Ausbildung	55
1.6	Führungsvorgang und Führungsgrundgebiete	56
2	<i>Aufbau, Gliederung und Selbstverständnis von Führungsstäben</i>	57
2.1	Stabsgliederung nach Führungsgrundgebieten (S 1 bis S 7)	58
2.2	Alternative Stabsgliederungen in Geschichte und Gegenwart	59
2.2.1	Historische Stabsgliederung im deutschen Heer	59
2.2.2	Incident Command System	61
2.3	Stabsgliederung bei einer Großveranstaltung – eine Empfehlung	62
2.4	Selbstverständnis des Stabes und des Stabsmitglieds	63

Zweiter Teil: *Stabsarbeit in der Planung und Vorbereitung von Großeinsätzen*

3	<i>Planungs- und Vorbereitungsstab</i>	67
3.1	Stabsarbeit und Einsatzphasen	67
3.2	Besetzung des Planungs- und Vorbereitungsstabes	68
4	<i>Aufgaben der Führungsgrundgebiete bei der Planung und Vorbereitung von Großeinsätzen</i>	69
4.1	S 3: Einsatzkonzept	69
4.1.1	Auswertung des Auftrags	69
4.1.2	Erkundung	72
4.1.3	Beurteilung der Lage	73
4.1.3.1	Kräftebedarf	75
4.1.3.2	Faktor Zeit	84
4.1.3.3	Faktor Raum	89
4.1.3.4	Führungsstruktur	92
4.1.3.5	Ziel und Aufgabe	99
4.1.4	Überprüfung des Einsatzkonzeptes mithilfe von Algorithmen	100
4.1.4.1	Algorithmen zur Bemessung der Einsatzkräfte	101
4.1.4.2	Nutzen und Nutzung von Algorithmen	104
4.1.5	Entschluss	106
4.1.6	Die „Idee des Einsatzes“: Das Einsatzkonzept	107
4.1.7	Befehlsgebung	108
4.2	S 1: Personalkonzept	109
4.2.1	Erster Durchlauf des Führungsvorgangs im Sachgebiet S 1: Gewinnung von Einsatzkräften	109
4.2.1.1	Auswertung des Auftrags	109
4.2.1.2	Erkundung	109
4.2.1.3	Beurteilung der Lage	110
4.2.1.4	Entschluss	112
4.2.1.5	„Befehlsgebung“ (Anfrage)	112
4.2.2	Zweiter Durchlauf des Führungsvorgangs im Sachgebiet S 1: Heranführung der Einsatzkräfte	113
4.2.2.1	„Kontrolle“ (Auswertung der Anmeldungen)	113
4.2.2.2	Beurteilung der Lage	113
4.2.2.3	Entschluss	114
4.2.2.4	Befehlsgebung	114

4.2.3	Vorbereitung der Registrierung: Zusammenstellung von Einheiten- und Helferdaten	114
4.3	S 4: Versorgungskonzept	119
4.3.1	Auswertung des Auftrags	120
4.3.2	Erkundung	120
4.3.3	Beurteilung der Lage	122
4.3.3.1	Unterkunft	122
4.3.3.2	Verpflegung	124
4.3.3.3	Parkplätze, Treibstoff- und sonstige Kfz-Versorgung, Instandsetzung und Unfallaufnahme	128
4.3.3.4	Versorgung mit Gebrauchs- und Verbrauchsmaterial	129
4.3.3.5	Versorgung mit medizinischem Verbrauchsmaterial und Arzneimitteln	129
4.3.3.6	Medizinische Versorgung der Einsatzkräfte	130
4.3.3.7	Transport	131
4.3.3.8	Entsorgung und Umweltschutz	132
4.3.4	Entschluss	132
4.3.5	Befehlsgebung	133
4.4	S 2: Konzept der Lagefeststellung und Lagedarstellung	135
4.4.1	Auswertung des Auftrags	135
4.4.2	Erkundung	135
4.4.3	Beurteilung der Lage	136
4.4.3.1	Beantwortung „bekannter Fragen“	136
4.4.3.2	Beantwortung „unbekannter Fragen“	137
4.4.3.3	Vorbereitung der Lagedarstellung	138
4.4.4	Entschluss	139
4.4.5	Befehlsgebung	140
4.5	S 6: Informations- und Kommunikationskonzept	141
4.5.1	Information und Kommunikation – Schlüsselfaktoren in der Einsatzführung	141
4.5.1.1	Aufgabe und Bedeutung von Information und Kommunikation	141
4.5.1.2	Von der traditionellen zur vernetzten Einsatzführung	142
4.5.1.3	Der S 6 in der vernetzten Einsatzführung	144
4.5.1.4	Grenzen der vernetzten Einsatzführung	146
4.5.2	Auswertung des Auftrags	147
4.5.3	Erkundung	147
4.5.4	Beurteilung der Lage	149
4.5.5	Entschluss	150
4.5.6	Befehlsgebung	151

4.6	S5: Konzept der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	153
4.6.1	Auswertung des Auftrags	153
4.6.1.1	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	153
4.6.1.2	Gästebetreuung	154
4.6.2	Erkundung	154
4.6.3	Beurteilung der Lage	155
4.6.4	Entschluss	157
4.6.5	Befehlsgebung	157
4.7	S7: PSNV-Konzept	159
4.7.1	Auswertung des Auftrags	160
4.7.2	Erkundung	160
4.7.3	Beurteilung der Lage	160
4.7.4	Entschluss	162
4.7.5	Befehlsgebung	163
5	<i>Ergebnisse der Stabsarbeit am Ende der Vorbereitungsphase</i>	165
5.1	Einsatzbefehl	165
5.1.1	Begriff und Funktionen des Befehls	165
5.1.2	Gliederung und Inhalte des Einsatzbefehls	166
5.1.2.1	„Lage“	169
5.1.2.2	„Auftrag“	169
5.1.2.3	„Durchführung“	170
5.1.2.4	„Versorgung“	176
5.1.2.5	„Führung und Verbindung“	179
5.1.2.6	Anhänge, Anlagen und Verweise	181
5.1.2.7	Metainformationen und Formalia	182
5.1.2.8	Nicht im Befehl: Begründungen!	183
5.1.3	Besondere Anweisungen	184
5.2	Alternative Darstellung: Der tabellarische Einsatzbefehl	185
5.3	Einzelbefehle für bestimmte Einsatzkräfte und Fachdienste	188
5.3.1	Einsatzunterstützung: Versorgungsbefehl(e)	188
5.3.2	Führungsunterstützung	189
5.3.2.1	Fernmeldebefehl und Fernmeldepläne	189
5.3.2.2	Kommunikationsverzeichnis	190
5.4	Kartenmaterial	191
5.5	Kräfteverzeichnis und Personalliste	192
5.6	Stabsdienstordnung	193
5.7	Verteilung der Einsatzunterlagen	194

Dritter Teil: *Stabsarbeit in der Durchführung von Großeinsätzen*

6	<i>Von der Einsatzvorbereitung zur Einsatzdurchführung</i>	199
6.1	Vom Planungsstab zum Einsatzstab	200
6.2	Anlaufphase und laufender Einsatz	201
6.3	Notwendige Begriffsklärungen	205
6.3.1	Raum	206
6.3.2	Zeit	208
7	<i>Arbeit der Führungsgrundgebiete im Stab</i>	213
7.1	S1: Personal und Innerer Dienst	213
7.1.1	Innerer Dienst	214
7.1.1.1	Standort(e) des Stabes	214
7.1.1.2	Ausstattung und Gestaltung des Stabsraumes	216
7.1.1.3	Ausstattung des Stabes durch und für andere Führungsgrundgebiete	220
7.1.1.4	Versorgung des Stabes	221
7.1.1.5	Organisation des Stabsbetriebs	222
7.1.2	Personalfragen	223
7.1.2.1	Registrierung und Helferausweise	223
7.1.2.2	Führen der Kräfteübersicht	224
7.1.2.3	Betreuung und Fürsorge	225
7.1.2.4	Beurteilung der Personallage und Nachführung von Einsatzkräften	226
7.1.2.5	Weitere Aufgaben des S1 im Bereich „Personal“	227
7.2	S2: Lage	228
7.2.1	Vorbemerkung: S2, S6 und Darstellung der Lage	229
7.2.2	Feststellung der Lage	230
7.2.2.1	Gegenstand der Lagefeststellung: relevante Informationen	230
7.2.2.2	Instrumente und Methoden zur Lagefeststellung	233
7.2.2.3	Auswertung und Bewertung der Informationen	236
7.2.3	Darstellung der Lage	240
7.2.3.1	Lagekarte	240
7.2.3.2	Einsatzübersichten	253
7.2.4	Briefing für Einsatzleiter und Stab	254
7.2.5	Verfassen und Abgeben von Meldungen	254

7.2.6	Einsatzdokumentation	255
7.2.6.1	Einsatztagebuch	256
7.2.6.2	Anlagen zum Einsatztagebuch	258
7.2.6.3	Sammeln, Registrieren und Sicherstellen aller Informationsträger	259
7.2.6.4	Erstellen des Abschlussberichts	259
7.2.7	Die hohe Kunst: „Vor die Lage kommen“	259
7.3	S3: Einsatz	264
7.3.1	Kontrolle	265
7.3.2	Vorbefehl	266
7.3.3	Beurteilung der Gesamtlage	267
7.3.3.1	Um- und Neuplanungen	267
7.3.3.2	Einsatz von Reserven	268
7.3.4	Entschluss	269
7.3.5	Befehlsgebung	270
7.3.5.1	Befehlsschemata im Einsatz	271
7.3.5.2	Arten der Befehlsgebung	272
7.3.6	Vertretungsfunktionen des S3	274
7.4	S4: Versorgung	275
7.4.1	Kontrolle und Erkundung	275
7.4.2	Beurteilung der Logistiklage	276
7.4.3	Entschluss	278
7.4.4	Befehlsgebung	279
7.4.5	Finanzwirtschaftliche Aufgaben im Einsatz	279
7.5	S5: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	280
7.5.1	Kontrolle und Erkundung	280
7.5.2	Beurteilung der Lage	281
7.5.3	Entschluss	282
7.5.4	Befehlsgebung	283
7.5.5	Briefing für eine Pressekonferenz	283
7.5.6	Sonderfall Krisenkommunikation	285
7.6	S6: Information und Kommunikation	288
7.6.1	Kontrolle und Erkundung	288
7.6.2	Beurteilung der Fernmeldelage	289
7.6.3	Entschluss	290
7.6.4	Befehlsgebung	290
7.6.5	Kontrolle und Dokumentation	291
7.7	S7: PSNV	292
7.7.1	Kontrolle und Erkundung	292
7.7.2	Beurteilung der PSNV-Lage	292
7.7.3	Entschluss	293
7.7.4	Befehlsgebung	294

7.8	Weitere Funktionen im Stabsbetrieb	295
7.8.1	Ärztlicher Leiter im Führungsstab	295
7.8.2	Fachberater	296
7.8.3	Verbindungspersonen	298
7.8.4	Sichter	300
7.8.5	Stabshilfspersonal / Boten	302
7.8.6	Leiter der Fernmeldezentrale	303
7.9	Führungsgrundgebiete und Einsatzkräftezuordnung	304
8	<i>Zusammenarbeit der Führungsgrundgebiete im Stab</i>	305
8.1	Leiter des Stabes	306
8.1.1	LdS und Einsatzleiter: Beratung und Vertretung	306
8.1.2	LdS und Führungsstab: Koordination und Kontrolle	308
8.1.3	LdS und externe Ansprechpartner: Kontaktaufnahme und Informationsaustausch	311
8.2	Kommunikation im Stab	312
8.2.1	Schriftliche Kommunikation im Stab	312
8.2.1.1	Der Nachrichtenvordruck	312
8.2.1.2	Elektronische Kommunikations- und Führungsunterstützungssysteme in der Stabsarbeit	326
8.2.2	Mündliche Kommunikation im Stab: Stabs- bzw. Lagebesprechungen	330
8.2.2.1	Anlässe und Arten von Stabsbesprechungen	330
8.2.2.2	Rahmenbedingungen und Regeln für Stabsbesprechungen	338
8.2.2.3	Möglicher Aufbau der Bestandteile des Lagevortrags	339
8.2.2.4	Wesentliches und Unwesentliches im Lagevortrag	343
8.2.2.5	Fakten, Fakten, Fakten – aber auch Bedeutung!	345
8.2.2.6	Nach der Stabsbesprechung	346
8.3	Arbeitsabläufe, Verfahren und organisatorische Aspekte der Stabsarbeit	347
8.3.1	Bearbeitung einer Meldung im Stab	347
8.3.2	Bearbeitung eines umfangreicheren Auftrags im Stab	350
8.3.3	Zusammenlegung von Führungsgrundgebieten und Vertretungsregelungen im Stab	353
8.3.4	Dienstzeiten und Ablösung der Stabsmitglieder	355
8.3.5	Nur ein leiser Stab ist ein guter Stab: Der Lombard-Effekt	357
8.4	Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung	358
8.4.1	Wer entscheidet? Und wer entscheidet was?	358
8.4.2	Vom richtigen Zeitpunkt für das Fassen eines Entschlusses	361
8.4.3	„Vorrats-Entschlüsse“	362
8.4.4	Entschluss und Zeitbedarf für die Umsetzung	363

8.4.5	Entscheidungsfindung, Erfolgskontrolle, Nachsteuerung und Auftragstaktik	365
8.4.6	Festhalten am Entschluss	366
8.4.7	Das Problem hinter dem Problem	367
8.4.8	Fehler und Fehlverhalten in der Stabsarbeit	368
8.4.9	Psychologie, Stabsarbeit und Entscheidungsfindung	370

9 Stabsarbeit zum Abschluss des Einsatzes 373

9.1	S3: Beendigung der Einsatztätigkeit und Rückbau der Infrastruktur	373
9.2	S1 (und S6): Rückführung der Einsatzkräfte und Rückbau des Stabes	374
9.3	S4: Rückbau der Versorgungseinrichtungen	375
9.4	S6: Rückbau der Kommunikationsinfrastruktur	375
9.5	S5: Medienarbeit zum Einsatzabschluss und fortlaufende Dokumentation	376
9.6	S2: Abschlussmeldung und Einsatzdokumentation	377
9.7	LdS: Bis zum Ende auf dem Posten	377

Vierter Teil: *Stabsarbeit in der Nachbereitung von Großeinsätzen*

10 Administrative Abwicklung des Einsatzes 381

10.1	Abwicklung des Einsatzes mit dem Veranstalter	381
10.2	Abwicklung des Einsatzes gegenüber den eigenen Kräften	381
10.3	Langfristige Betreuung von Helfern	382

11 Einsatztaktische Auswertung des Einsatzes 383

11.1	Auswertung des Einsatzes der Führungs- und Einsatzkräfte	383
11.2	Auswertung der Arbeit des Führungsstabes	384

Fünfter Teil: *Ausbildung und Perspektiven*

12 Ausbildung für den Stabsdienst 389

12.1	Grundelemente der Stabsausbildung	389
12.1.1	Führungsphilosophie – das gemeinsame Grundverständnis in der Einsatzleitung	389

12.1.2	Fachkenntnisse	390
12.1.3	Methoden der Stabsarbeit	391
12.1.4	Führungswissen und Führungserfahrung	391
12.1.5	Zusammensetzung der Stäbe: die Mischung macht's!	392
12.2	Vermittlung von Stabswissen und -fertigkeiten	393
12.2.1	Theorie – (Übungs-)Praxis – und nochmals Theorie	393
12.2.2	Zielsetzung und Schwierigkeitsstufen einer Stabsübung	393
12.2.3	Lernen aus den Erfahrungen anderer: Geschichte	396
12.3	„Das ideale Stabsmitglied“	397
13	<i>Zur Zukunft der Stabsarbeit</i>	402
<hr/>		
13.1	„Akademisierung“ der Ausbildung und Intensivierung der Forschung	402
13.2	Technischer Fortschritt und Stabsarbeit	404
13.3	Neue Formen gesellschaftlichen Engagements: „Spontanhelfer“	404
13.4	Soziale Medien und Stabsarbeit	406
13.5	Digitalisierung der Stabsarbeit: Big Data und Künstliche Intelligenz	407
13.5.1	Erkundung der Lage und Digitalisierung	408
13.5.2	Darstellung der Lage und Digitalisierung	409
13.5.3	Beurteilung der Lage und Digitalisierung	410
13.5.4	Entschlussfassung und Digitalisierung	411
13.5.5	Befehlsgebung und Digitalisierung	413
13.6	Einsatzleitung und Stabsarbeit im Zeitalter „grenzenloser“ elektronischer Möglichkeiten	414
13.6.1	„Abhängigkeit“ von elektronischen Hilfsmitteln	414
13.6.2	Ertrinken in der Informationsflut	414
13.6.3	„Durchregieren“ – das Ende der Auftragstaktik?	415
13.6.4	Stärkung der Auftragstaktik durch neue Technik	416
	Zum Abschluss	418
	Literaturverzeichnis	419
	Abbildungsverzeichnis	440
	Über den Autor	441
	Stichwortverzeichnis	442

Vorbemerkung

Dieses Buch handelt von der Stabsarbeit bei Großveranstaltungen. Es wird paradoxerweise zu einer Zeit fertig, in der weltweit Großveranstaltungen aller Art abgesagt werden, in der es zeitweise kaum „Versammlungen“ von mehr als zwei oder drei Menschen gleichzeitig gibt und in der das Coronavirus das ganz alltägliche Leben jedes Einzelnen und der gesamten Gesellschaft in einer Weise bestimmt, die sich vor wenigen Monaten kaum jemand hätte vorstellen können. Derzeit ist nicht einmal absehbar, ob und, wenn ja, wann und wie Großveranstaltungen in Zukunft überhaupt möglich sein werden (vgl. Ahmed und Memish 2020).

Eines steht allerdings fest: Maßnahmen gegen das Risiko einer Infektionsübertragung bei Großveranstaltungen werden deren Vorbereitung und Durchführung in Zukunft wesentlich stärker prägen als bislang. Das bedeutet, dass auch dieses Buch überarbeitet werden muss, wenn die Bedingungen absehbar sind, unter denen Großveranstaltungen künftig stattfinden können. Das reicht bis hin zu der Frage, ob ein Stab überhaupt in einem Raum zusammensitzen muss (darf?) und lässt einen nochmals deutlichen Schub für die ohnehin schon sehr dynamisch verlaufende Digitalisierung erwarten.

Autor und Verlag haben sich jedoch bewusst dafür entschieden, dieses Überdenken und Überarbeiten im Augenblick hintanzustellen. Die Corona-Krise hat einmal mehr gezeigt, wie wichtig gute Stabsarbeit gerade in schwierigen Situationen ist. Deshalb erscheint dieses Buch jetzt mit allen sich aus der jüngsten Entwicklung ergebenden Lücken, aber in der Hoffnung, dass es dem in der Stabsarbeit Mitwirkenden – an welcher Stelle und in welcher Funktion auch immer – auch in der hier vorliegenden Form schon eine Hilfestellung bietet.

1 Einsatzleiter und Führungsstab

1.1 Führung und Verantwortung

Stabsarbeit ist wichtig, bei größeren Einsätzen sogar völlig unentbehrlich. Im Stab laufen die Fäden zusammen, werden Strategien erarbeitet, Operationen geplant, taktische Entscheidungen vorbereitet und in Befehle umgesetzt. Ohne einen funktionierenden Stab ist ein erfolgreicher Großeinsatz über mehrere Tage hinweg und mit einer drei- oder gar vierstelligen Zahl von Helfern schlichtweg nicht vorstellbar.

Trotzdem: Nicht der Stab als Ganzes, sein Leiter oder die Leiter der einzelnen Führungsgrundgebiete (FGG) sind die Personen, die den Einsatz prägen und führen. Dies ist und bleibt der Einsatzleiter. Er ist „gesamtverantwortlich“ für den Einsatz, d.h., er – und nicht sein Stab – muss alle im Einsatz getroffenen Entscheidungen letztlich verantworten. Verantwortung für Entscheidungen tragen kann aber nur, wer auch den letzten und maßgeblichen Einfluss auf diese Entscheidungen hat. Um seiner Aufgabe und Verantwortung gerecht zu werden, nutzt der Einsatzleiter verschiedene gedankliche und materielle Hilfsmittel. Das bedeutet natürlich nicht, dass die Stabsmitglieder keine Verantwortung tragen – ganz im Gegenteil. Und auch ihre Persönlichkeiten prägen selbstverständlich ihre Arbeit im Stab für den Einsatzleiter.

Exkurs: Begriffe

Zum Teil wird in der Literatur zwischen „Führungsgrundgebiet“ und „Sachgebiet“ differenziert: Das Sachgebiet ist demnach Teil eines Führungsgrundgebietes (vgl. Zedler 1978, S. 37). In diesem Buch werden die Begriffe hingegen synonym verwendet, da bei der üblichen Größe der hier behandelten Stäbe eine weitere tiefe Untergliederung eher unwahrscheinlich ist.

Das zentrale und vielfach bewährte Instrument für eine erfolgreiche und verantwortliche Einsatzleitung ist das Schema des Führungsvorgangs (ABB. 1 UND KAP. 1.3, vgl. z. B. Malteser Hilfsdienst e. V. 2000, Malteser Hilfsdienst e. V. 2006). Hier zunächst nur so viel: Durch systematische Anwendung des Führungsvorgangs als eines „zielgerichteten, immer wiederkehrenden und in sich geschlossenen Denk- und Handlungsablaufs“ wird sichergestellt, dass der Einsatzleiter (EL) zunächst

- ▶ den erhaltenen Auftrag auswertet, d.h., die von ihm erwartete wesentliche eigene Leistung ermittelt und
- ▶ eine eigene Feststellung der Lage trifft, bevor er
- ▶ nach einer Beurteilung der Lage
- ▶ zu einem Entschluss kommt, wie er seinen Auftrag erfüllen will.
- ▶ Dieser Entschluss wird dann in einen Befehl umgesetzt, der
- ▶ den unterstellten Kräften kommuniziert und
- ▶ dessen Ausführung sowie Erfolg (im Sinne der Auftragserfüllung) kontrolliert wird. Mit dieser Kontrolle beginnt ein ...

- ... neuer („wiederkehrender“) Durchgang des Führungsvorgangs, der u.U. in einer veränderten Beurteilung der Lage und daraus folgend in einer veränderten Befehlsgebung resultiert.

Das Konzept des Führungsvorgangs ist aber nicht nur für den Einsatzleiter selbst von zentraler Bedeutung. Auch dem Stab und seinen einzelnen Mitgliedern gibt es eine Arbeitsstruktur an die Hand, deren Befolgung nicht nur die Stabsarbeit erleichtert, sondern auch – und darauf kommt es an – einen erfolgreichen Einsatz wesentlich wahrscheinlicher

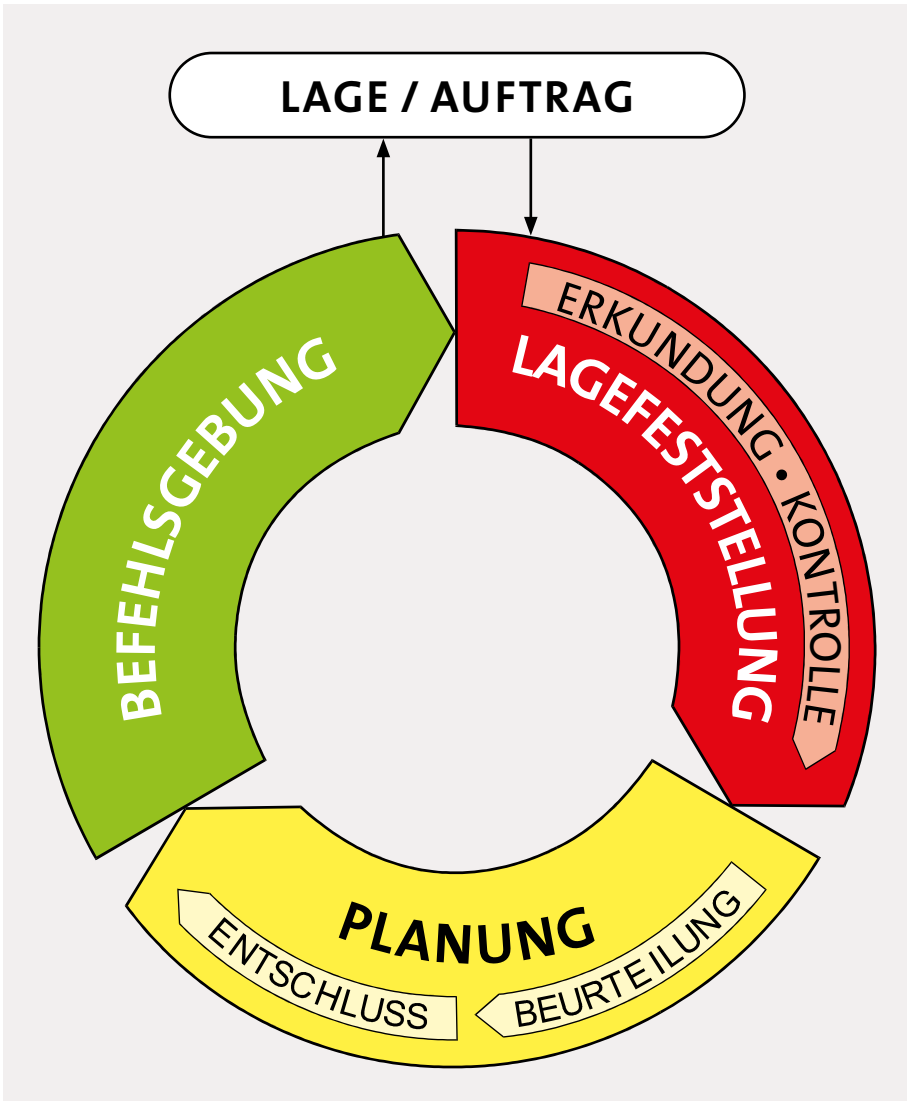


ABB. 1 ► Führungsvorgang (nach: Malteser Hilfsdienst e.V. 2000, S. 26)

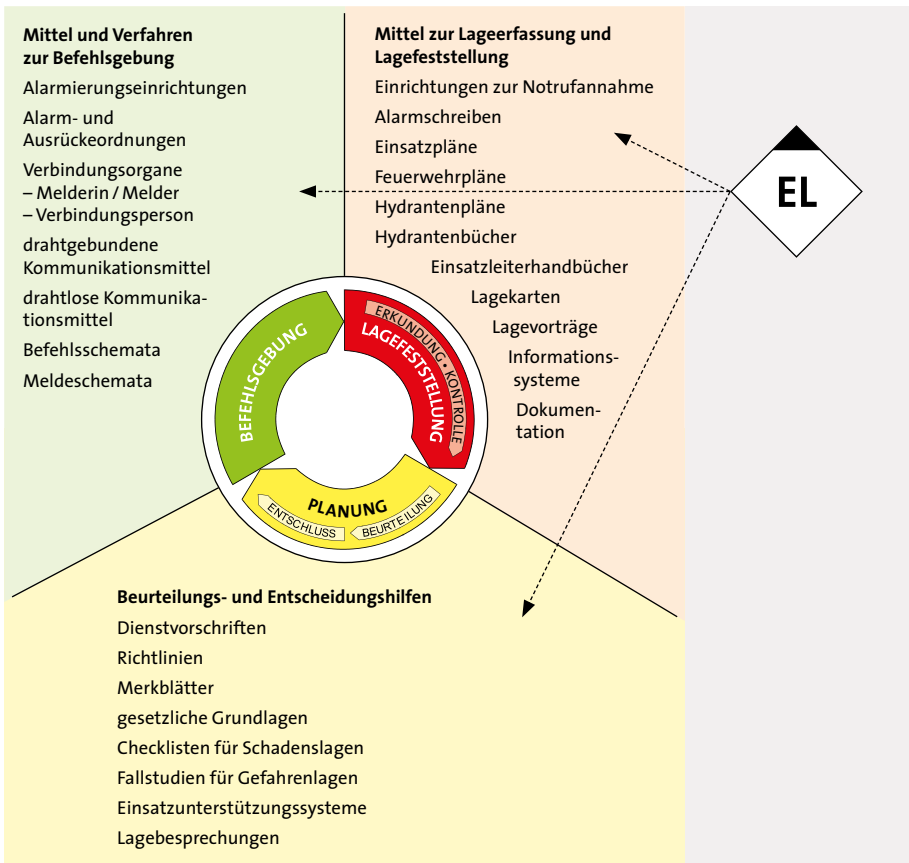


ABB. 2 ► Einsatzleiter und Führungsmittel im Führungsvorgang

macht. Die Rückbesinnung auf den Führungsprozess und den Punkt, an dem man aktuell steht, ist gerade „in schwieriger Lage“ hilfreich und wichtig, um den richtigen nächsten Schritt zu identifizieren. Die Darstellung der Aufgaben und Methoden der einzelnen Führungsgrundgebiete in den späteren Ausführungen orientiert sich deshalb ausdrücklich am Schema des Führungsvorgangs.

Dem Einsatzleiter stehen für seine Aufgabe zahlreiche Führungsmittel und gedankliche Hilfsmittel zur Verfügung. Sie werden – in Anlehnung an die Phasen des Führungsvorgangs – unterschieden in

1. Mittel zur Lageerfassung und Lagefeststellung,
2. Beurteilungs- und Entscheidungshilfen sowie
3. Mittel und Verfahren zur Befehlsgebung (ABB. 2).

All diese Führungsmittel richtig anzuwenden und die in ihnen enthaltenen Informationen zur Kenntnis zu nehmen, zu verarbeiten und für den aktuellen Einsatz nutzbar zu machen, übersteigt bei Weitem die zeitlichen und kognitiven Möglichkeiten auch des bes-

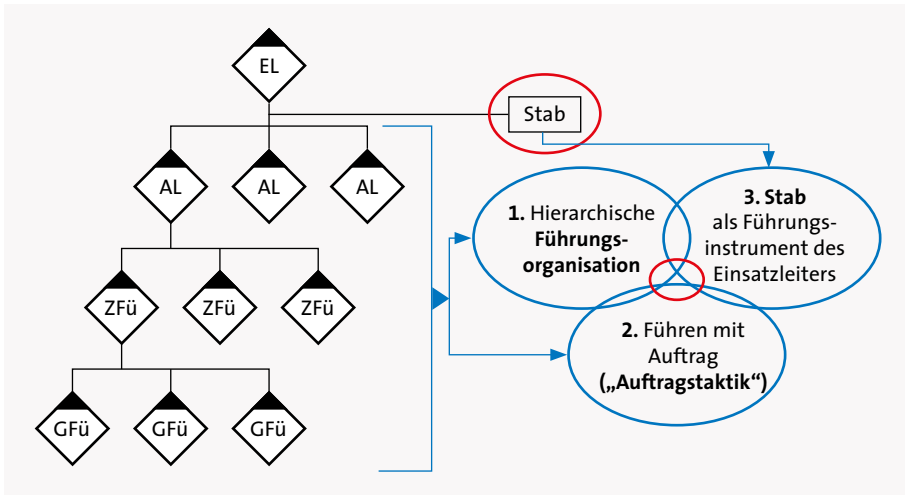


ABB. 3 ► Strategien zur Bewältigung größerer Einsätze (AL = Abschnittsleiter, ZFü = Zugführer, GFü = Gruppenführer)

ten Einsatzleiters. Der Einsatzleiter braucht deshalb geeignete Strategien, wie er die für seine Aufgabe relevante Fülle an Informationen sinnvoll erhebt und anschließend so auswertet und in Entscheidungen umsetzt, wie es der Einsatz erfordert.

Nicht nur bei Großveranstaltungen, sondern auch in anderen komplexen Einsatzsituationen haben sich drei grundlegende Strategien bzw. Instrumente bewährt, um die mit dem Einsatz verbundene Komplexität zu beherrschen und den Einsatz verantwortlich und verantwortbar leiten zu können (ABB. 3):

1. Im Rahmen einer *hierarchischen Führungsorganisation* delegiert der Einsatzleiter bestimmte Aufgaben an unterstellte Helfer oder Führungskräfte. Bei einem größeren Einsatz werden schnell drei, vier oder noch mehr Führungsebenen erreicht, die umso genauer abgegrenzte bzw. enger gefasste Aufträge erhalten, je weiter „unten“ sie in der Hierarchie stehen. Bereits bei einem „normalen Katholikentag“ sind z. B. vier Führungsebenen zu verzeichnen: 1) Einsatzleiter – 2) Abschnittsleiter (AL) – 3) Leiter der Unfallhilfsstelle – 4) Leiter eines Erstversorgungstrupps. Diese Aufträge können direkt ausführender Art sein, aber auch selbst wiederum Führungsaufgaben darstellen (die dann einen eigenen Führungsvorgang auf der Ebene des Auftragnehmers auslösen).

Auf jeder Hierarchieebene sind Entscheidungen zu treffen. Die jeweils zu entscheidende Fragestellung der richtigen Hierarchiestufe zuzuordnen, d. h., optimal zu delegieren, ist ein sehr wirksames Mittel, schnellere und bessere Entscheidungen zu erreichen. Das haben inzwischen sogar bekannte Unternehmensberatungen herausgefunden: „Make Decisions at the Right Level“ (vgl. Aminov et al. 2019, S. 2).

2. Dabei wird den unterstellten Führungskräften nach dem Prinzip der *Auftragstaktik* (eigentlich und exakter: „Führen mit Auftrag“) nur so viel an Detailvor-

gaben gemacht, wie unbedingt notwendig ist. Statt konkreter Ausführungsvorgaben setzt der Einsatzleiter seinen unmittelbar unterstellten Führungskräften vielmehr das Ziel, das sie – auf der Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses der Taktik – erreichen sollen, wobei ihnen die Wahl der Mittel im Rahmen vorgegebener Grenzen freigestellt bleibt.

Drei Faktoren sprechen für das Führen mit Auftrag: Ab einer gewissen Größenordnung des Einsatzes kann der Einsatzleiter 1) nicht mehr das gesamte Geschehen im Einsatzgebiet persönlich übersehen, er kann 2) nicht mehr fachlicher Experte in allen zu erteilenden Weisungen sein und er kann 3) nicht mehr allein die erforderliche Planung des Einsatzes rechtzeitig und sachgemäß vornehmen (vgl. Fröchling 1976, S. 86).

Das Führen mit Auftrag entlastet den Einsatzleiter damit von einer Detailplanung, die von nachgeordneten Führungsebenen genauso gut aufgrund ihrer speziellen Fachkenntnis sowie ihrer räumlichen und sachlichen Nähe zum Einsatzgeschehen i. d. R. sogar besser geleistet werden kann, und ermöglicht ihm die Konzentration auf grundlegende strategische Überlegungen und andere wichtige Aufgaben.

3. Diese beiden Strategien – Hierarchie und Auftragstaktik – sind bei kleinen Einsätzen durchaus hinreichend für eine erfolgreiche Auftragsbefüllung. Bereits bei etwas größeren oder komplexeren Einsätzen reichen sie jedoch nicht aus, den Einsatzleiter so weitgehend zu entlasten, dass er seiner Aufgabe einer gesamtverantwortlichen Leitung des ganzen Einsatzes gerecht werden kann. Hier kommt als drittes Element der *Stab* als Führungsinstrument des Einsatzleiters hinzu. Er unterstützt den Einsatzleiter dabei, die beiden anderen Strategien effizient einzusetzen, indem er Informationen erhebt und auswertet, Aufträge an die dem Einsatzleiter unterstellten Führungskräfte ausarbeitet und kommuniziert sowie ihre Ausführung kontrolliert. Bildlich gesprochen: Der Führungsstab ist eine Art externe Festplatte des Einsatzleiters, kombiniert mit externen Prozessoren, die alle dem „Zentralprozessor“ des Einsatzleiters zuarbeiten und damit seine Kapazität erhöhen.

Hinweis: Zum weiteren Lesen

Zur Auftragstaktik (bzw. zum „Führen mit Auftrag“) vgl. grundlegend z. B. Roth (1967), Oetting (1993), Leistenschneider (2002), Widder (2002), Bühlmann und Braun (2010), Sonnenberger (2013), Freudenberger (2013a), Sigg (2014), Freudenberger (2016), Staffelbach (2017, S. 31 f.). Die philosophischen Dimensionen des Führens mit Auftrag und ihre Konsequenzen für die Menschenführung werden ausführlich behandelt in: Führungsakademie der Bundeswehr (2014).

Die DV 100 spricht allgemein von „Führungseinheiten“ verschiedener Größenordnung, die den Einsatzleiter unterstützen. Für die Führungsstufe A („Führen ohne Führungseinheit“; Einsatz bis zur Stärke von zwei Gruppen) ist dies z. B. ein Melder, für die Führungsstufe B („Führen mit örtlichen Führungseinheiten“; Zug- oder Verbandsebene) ein Führungsstrupp

oder eine Führungsstaffel, für die Führungsstufe C („Führen mit einer Führungsgruppe“; Verbandsebene) eine Führungsgruppe. Erst in der Führungsstufe D (mehrere Verbände an einer Einsatzstelle oder mehrere Einsatzstellen im Schadensgebiet) wird in der DV 100 explizit vom „Führen mit einer Führungsgruppe bzw. mit einem Führungsstab“ gesprochen.

Exkurs: Begriffe

Diese Gliederung der Führungsstufen nach der DV 100 darf nicht verwechselt werden mit der gegenläufigen Einteilung der Führungsebenen der Feuerwehr im täglichen Dienst (C-Dienst, B-Dienst, A-Dienst). Hier steht der Begriff „A-Dienst“ für den größten Einsatz mit der ranghöchsten Führungsperson.

Die von diesen verschiedenen „Führungseinheiten“ zu erfüllenden Aufgaben sind – bei unterschiedlicher Komplexität und Umfang – im Prinzip jedoch stets die gleichen. Deshalb wird nachfolgend durchgängig der Ausdruck „Stab“ gebraucht, auch wenn vom Umfang her die (qualifizierte!) Besetzung z. B. einer Führungsgruppe ausreichend wäre. Natürlich wächst mit zunehmender Zahl der Mitglieder dieses Führungsinstruments die interne wie auch externe Kommunikations- und Abstimmungsproblematik. Viele Fragestellungen der praktischen Arbeit, die in diesem Buch für „große Stäbe“ geschildert werden, existieren in einem kleinen Führungstrupp nicht oder nur vermindert.

Der „Stab“ ist also eines von vielen Führungsinstrumenten des Einsatzleiters – aber ein ganz besonderes: Er ist dasjenige Führungsinstrument, das die anderen Führungsinstrumente in seinem Auftrag anwendet und damit erst nutzbar macht. Der Stab nimmt dem Einsatzleiter weder Verantwortung noch Entscheidungsmacht ab, sondern ermöglicht es ihm erst, fundierte Entscheidungen zu treffen und umzusetzen und damit seiner Gesamtverantwortung für den Einsatz gerecht zu werden.

Wie der Einsatzleiter seine Verantwortung konkret ausübt, ob er seinem Stab und dessen Leiter oder den Zuständigen für einzelne Führungsgrundgebiete enge Vorgaben macht und sich viele Entscheidungen persönlich vorbehält oder ob er eher grundsätzliche Weisungen erteilt, innerhalb derer der Stab Entscheidungen im Namen des Einsatzleiters trifft, ist eine Frage seines Führungsstils und der Qualität seines Stabes (Kap. 8.4.1). Aber auch die Entscheidung für die Art und Weise seiner Zusammenarbeit mit seinem Stab verantwortet am Ende der Einsatzleiter selbst.

7 Arbeit der Führungsgrundgebiete im Stab

Es sei ausdrücklich wiederholt – wieder mit Geltung für alle Führungsgrundgebiete: Wenn nachfolgend die Rede davon ist, das der Sx dieses oder jenes macht, so *bedeutet dies immer*, dass er dieses oder jenes *im Auftrag des Einsatzleiters macht*, und es bedeutet *oft*, dass er dieses oder jenes nicht nur im Auftrag, sondern tatsächlich erst *nach Rücksprache mit dem Einsatzleiter* (und mit den anderen betroffenen Stabsmitgliedern) und entsprechender Freigabe seitens des Einsatzleiters macht.

Faktisch treffen die Stabsmitglieder im Verlauf des Einsatzes viele Entscheidungen. Entscheiden und handeln sie ohne Billigung des Einsatzleiters, tragen sie auch im Außenverhältnis selbst die rechtliche Verantwortung. Im Innenverhältnis sind sie ohnehin disziplinarisch bzw. arbeitsrechtlich verantwortlich für ihr Handeln und ihre Leistung.

Für den Stab gilt das gleiche wie für die Einsatzkräfte generell: Bis zur Einsatzbereitschaft und Arbeitsfähigkeit sind eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen. Deshalb beginnen wir die Darstellung der Aufgabengebiete der verschiedenen Führungsgrundgebiete in der Durchführungsphase mit dem S1, der neben Personalfragen auch – in Literatur wie Praxis oft übersehen – für die Ausstattung des Stabes zuständig ist.

7.1 S1: Personal und Innerer Dienst

Dem S1 obliegen die beiden großen Aufgabengebiete „Personal“ und „Innerer Dienst“. Bei einer Großveranstaltung fallen die Arbeiten im Bereich Personal überwiegend in der Vorbereitungsphase an (Kap. 4.2), während die Ausstattung und Versorgung des Stabes zwar auch vorbereitet werden muss, aber primär in die Durchführungsphase fällt.

Hinweis: Zum weiteren Lesen

Leider gibt es zur S1-Teilaufgabe des Inneren Dienstes praktisch kaum Literatur. Ausführliche Darstellungen der Organisation des Stabsbetriebs finden sich bei Pleiner (1990, S. 66–89) sowie bei Meurers (2004, S. 63–110). Trotz des engen Bezugs zu militärischen Anforderungen – wie z.B. Tarnung oder Gefechtsstandwechsel – lassen sich aus diesen Ausführungen zahlreiche Anregungen für Aufbau und Ausstattung eines Führungsstabes gewinnen. Grundsätzlich lesenswert sind auch Berndt und Altmann (1981, S. 129–141) (Darstellung der Stabsausstattung aus polizeilicher Sicht) sowie Waller (2015), der den Aufbau und Betrieb eines Lagezentrums bei kommunalen Veranstaltungen sehr praxisnah darstellt.

Der Aufbau und die Einrichtung des Stabes sind erfolgskritische Schwerpunkte im Übergang von der Vorbereitungs- zur Durchführungsphase. Die zuverlässige Erfüllung dieser Aufgabe durch den S1 ist die unverzichtbare Voraussetzung für einen leistungsfähigen, motivierten Stab.

TAB. 13: Aufgaben des S1 nach DV 100 (MHD-DV 100 „Führung und Leitung im Einsatz“)**S1 – Personal / Innerer Dienst****Bereitstellen der Einsatzkräfte**

- Alarmieren von Einsatzkräften
- Heranziehen von Hilfskräften
- Alarmieren und Anfordern von Ämtern und Behörden, Organisationen
- Anfordern von fach-, orts- und betriebskundigen Personen
- Bereitstellen von Reserven
- Einrichten von Lotsenstellen für ortsunkundige Einsatzkräfte
- Einrichten von Bereitstellungsräumen
- Führen von Kräfteübersichten

Führen des inneren Stabsdienstes

- Festlegen und Sicherstellen des Geschäftsablaufs
- Einrichten und Sichern der Führungsräume
- Bereitstellen der Ausstattung

7.1.1 Innerer Dienst

Auch die nachfolgend beschriebene Aufgabe, den Ablauf der Stabsarbeit auf einer personell-technisch-organisatorischen Ebene zu ermöglichen, lässt sich unter Zuhilfenahme des Führungsvorgangs erfüllen. Dessen verschiedene Schritte (Auswertung des Auftrags des S1, Sammlung von Informationen zu Anforderungen und möglichen Lösungen, Beurteilung der Alternativen, Entschluss für eine bestimmte Durchführungsweise, Umsetzung und Kontrolle) finden eine weitere sinnvolle Anwendung.

Erfahrung hilft auch hier sehr, v. a. bei der Beurteilung der verschiedenen Alternativen unter Berücksichtigung der Eigenheiten des jeweils speziellen Einsatzes, darf aber nicht zur Einstellung „*Wir machen es so wie immer*“ führen. Eine Erfahrung jedoch sollte immer beachtet werden: Der Stab muss technisch „stehen“, bevor die Stabsmitglieder anfangen können zu arbeiten. Den Stab erst während des Einsatzes aufzubauen und auszustatten, wäre ein unentschuldbarer Fehler, denn die Anlaufphase würde sich deutlich verlängern und die Leistungsfähigkeit des Stabes in einer kritischen Phase belasten.

7.1.1.1 Standort(e) des Stabes

Zum Inneren Dienst gehören alle Fragen der Ausstattung und Versorgung des Stabes sowie die Organisation des Stabsbetriebs, wie sie in der Stabsdienstordnung (KAP. 5.6) vorgegeben sind. Vor der konkreten Planung der Ausstattung muss jedoch zunächst einmal ein Standort für den Stab gefunden werden. Auch wenn diese Entscheidung nicht dem S1 obliegt (er aber bei der Beurteilung der Geeignetheit eines Standortes sehr wohl beteiligt werden sollte), sondern dem Einsatzleiter, sei diese Frage an dieser Stelle mitbehandelt.

Bei der Wahl des Standortes des Stabes ist die Tugend des rechten Maßes gefragt (vgl. Rammelt 2008, S. 24 ff.):

- Der Stab darf nicht zu weit vom Einsatzgeschehen entfernt sein, damit der Einsatzleiter möglichst einfach Fühlung mit den Einsatzkräften halten und die Stimmung erfassen kann.

- Andererseits sollte der Standort des Stabes nicht mitten im Einsatzgebiet liegen, sondern eher am Rande oder leicht abgesetzt, um die Gefahr des unmittelbaren Eingreifens in das Einsatzgeschehen zu mindern und einfach erreichbar zu sein.
- Darüber hinaus bestehen anspruchsvolle technisch-organisatorische Anforderungen an den Standort des Stabes:
 - Die leichte Erreichbarkeit wurde bereits genannt. Diese Anforderung darf nicht unterschätzt werden!
 - Eine feste Unterkunft ist bei einem mehrtägigen vorgeplanten Einsatz einem Zelt oder einem Führungsfahrzeug im Regelfall vorzuziehen.
 - Als Rückfallebene beim Ausfall des eigentlichen Stabsobjektes sind demgegenüber Zelte oder Fahrzeuge geeignet, da sie an verschiedenen Standorten eingesetzt werden können.
 - Das Objekt muss groß genug sein, um nicht nur den eigentlichen Stab unterzubringen, sondern auch alle dem Stab zuarbeitenden oder ihn versorgenden Kräfte. Dies bedingt weitere Arbeitsplätze, Sanitäreinrichtungen, Versorgungsräume und auch separate Ruheräume für Personal im Schichtdienst oder für den temporären Rückzug in ruhigeren Phasen. Manchmal bietet es sich an, eigene Unterkünfte in der Nähe des Stabes vorzuhalten – nicht zur höheren Bequemlichkeit der Stabsmitglieder, sondern zur Verminderung von Wegezeiten in kritischen Phasen.
 - Besondere Bedeutung kommt guten Arbeitsmöglichkeiten für die IuK-Kräfte bei, die die Fernmeldebetriebsstelle des Stabes betreiben. Die sichere Anbindung an die allgemeine und einsatzspezifische Kommunikationsinfrastruktur muss ebenso gewährleistet sein wie ein ausreichendes Raumangebot mit guter Verbindung zum Stab.
 - Da die Stabsmitglieder zunehmend selbst im IT-Netz kommunizieren und damit weniger oder (fast) gar nicht mehr auf die IuK-Kräfte der Fernmeldestelle zurückgreifen, gelten auch für ihre Arbeitsplätze hohe Anforderungen an die Kommunikationsinfrastruktur.
 - Eine effektive Zugangskontrolle ist unverzichtbar, und zwar zunächst vor dem Betreten des allgemeinen Stabsgeländes und ggf. nochmals vor dem Eintritt in den eigentlichen Stabsraum.
 - Die Versorgung mit Wasser, Elektrizität, Heizung muss gewährleistet sein; bei der Elektrizitätsversorgung ist u. U. eine Rückfallebene (unterbrechungsfreie Stromversorgung, USV) einzuplanen.
 - Es sind ausreichende und reservierte Parkmöglichkeiten für die Stabsmitglieder, weitere Mitarbeiter, Melder und Besucher des Stabes erforderlich.

„Der Stab“ muss nicht unbedingt an einem einzigen Standort arbeiten. So ist es z. B. möglich und in vielen Fällen auch sinnvoll, die Führungsgrundgebiete S 1 (Personal) und S 4 (Versorgung) nicht im eigentlichen Stabsraum, sondern abgesetzt arbeiten zu lassen. Der S 1 und der S 4 können u. U. an eigenen Arbeitsplätzen im Versorgungsraum – d. h. nah bei „ihren“ Kräften in der Unterkunft und am Versorgungszentrum – ihre Aufgaben besser

erfüllen als im Stabsraum, zumindest bei vorgeplanten Einsätzen. Das erfordert natürlich eine jederzeitige Kommunikationsmöglichkeit und ggf. auch eine Vertretung des Führungsgrundgebietes im Stabsraum durch einen qualifizierten Führungsgehilfen. Auch nehmen S1 und S4 an den obligatorischen Stabsbesprechungen regelmäßig persönlich teil.

Für den S1 bedeutet eine solche räumliche Trennung, dass er seine beiden Teilaufgaben an zwei verschiedenen Orten wahrnehmen muss: Personalfragen werden im Versorgungsraum bearbeitet, der Innere Dienst muss notwendigerweise am Standort des Stabes (an allen Standorten des Stabes!) erfolgen. Bei einem ausgelagert arbeitenden S1 sollte daher sein Vertreter im Stab den Inneren Dienst als Aufgabe mit übernehmen.

7.1.1.2 Ausstattung und Gestaltung des Stabsraumes

Der Stab ist als Führungsinstrument des Einsatzleiters mit der Gewinnung, Verarbeitung, Auswertung und Erstellung von Informationen befasst. Diese Informationen sind i. d. R. komplex, umfangreich, nicht unbedingt widerspruchsfrei und oftmals vage bis nebulös. Die Stabsarbeit erfordert gleichzeitig so Gegensätzliches wie eine konzentrationsfördernde, ruhige Umgebung einerseits und eine einfache und schnelle Kommunikation zwischen den Mitgliedern des Stabes andererseits. Auf diese anspruchsvollen Anforderungen ist die Stabsausstattung, insbesondere die Ausstattung des eigentlichen Stabsraumes, auszurichten. Daneben haben regelmäßig persönliche Vorlieben und erfahrungsgeprägte Präferenzen des Einsatzleiters oder des LdS Auswirkungen auf die Gestaltung des Stabsraumes (vgl. Rammelt 2008, S. 22 f., Heimann und Lockner 2016).

Das Bild eines Führungsstabes, dessen Mitglieder sich zusammen mit dem Einsatzleiter, dem LdS, den Fachberatern (FB) und Verbindungspersonen um einen kleinen Tisch drängeln, jeder mit mindestens einem Telefon und einem Computer bewaffnet, alle gemeinsam auf eine Lagekarte schauend und möglichst den Funkverkehr im Hintergrund

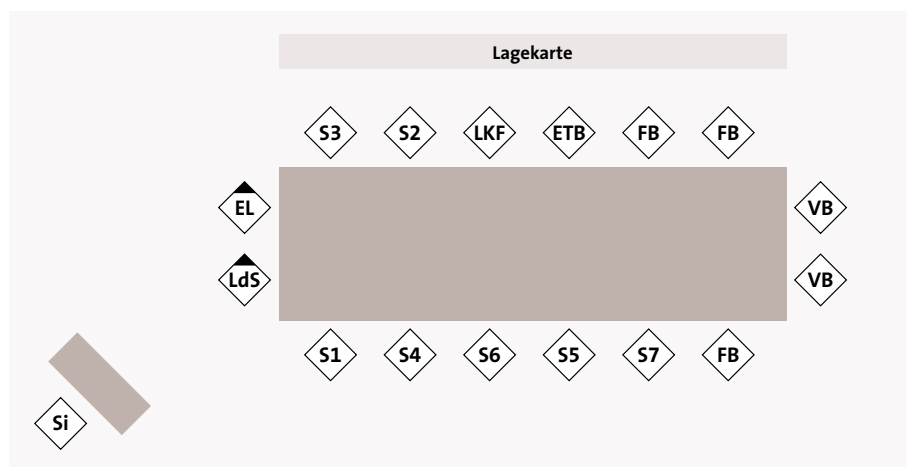


ABB. 35 ► Einkreismodell des Stabsraumes (Si = Sichter, VB = Verbindungsbeamter)

mithörend, ist sicher jedem Leser präsent („*Einkreismodell*“; ABB. 35). Eine solche „konzentrierte Atmosphäre“ lässt ein „konzentriertes Arbeiten“ allerdings kaum zu. Bestenfalls in der Stabsausbildung kann eine solche Anordnung genutzt werden, um den Teilnehmern die inhaltlichen und organisatorischen Zusammenhänge zwischen den Führungsgrundgebieten zu veranschaulichen.

Eine Erweiterung des Einkreismodells ist das „*Zweikreismodell*“ (ABB. 36), bei dem sich in der Mitte des Stabsraumes ein kleinerer Tisch mit dem Entscheidungsträger und den Stabsmitgliedern befindet („*Beratungskreis*“), der von einem zweiten Tischkreis mit sachbearbeitenden Helfern, Fachberatern und Verbindungsbeamten („*Arbeitskreis*“) eingeschlossen wird (vgl. Rammelt 2008, S. 36 f.; in dieser Untersuchung finden sich zahlreiche Beispiele möglicher Gestaltungen von ortsfesten und ständigen Stabsräumen, aus denen auch für die Gestaltung temporärer Stabsräume Anregungen entnommen werden können, die an die spezifischen Anforderungen im Einzelfall und das verfügbare Budget angepasst werden müssen).

Auch bei einem vorgeplanten Einsatz anlässlich einer Großveranstaltung ist es ohne Zweifel sinnvoll und notwendig, dass der Stab sich um einen Tisch versammeln und dringende Fragen direkt gemeinsam bearbeiten kann. Dies wird jedoch eher die Ausnahme als die Regel sein. Während des Großteils der Zeit ist es sinnvoller, dass die Stabsmitglieder eigene, etwas geräumigere Arbeitsplätze haben, an denen sie in Ruhe ihren Aufgaben nachgehen können, an denen sie telefonieren können, ohne andere zu stören oder selbst gestört zu werden, und von denen aus sie trotzdem eine gute Sicht auf die Lagekarte und den LdS haben.

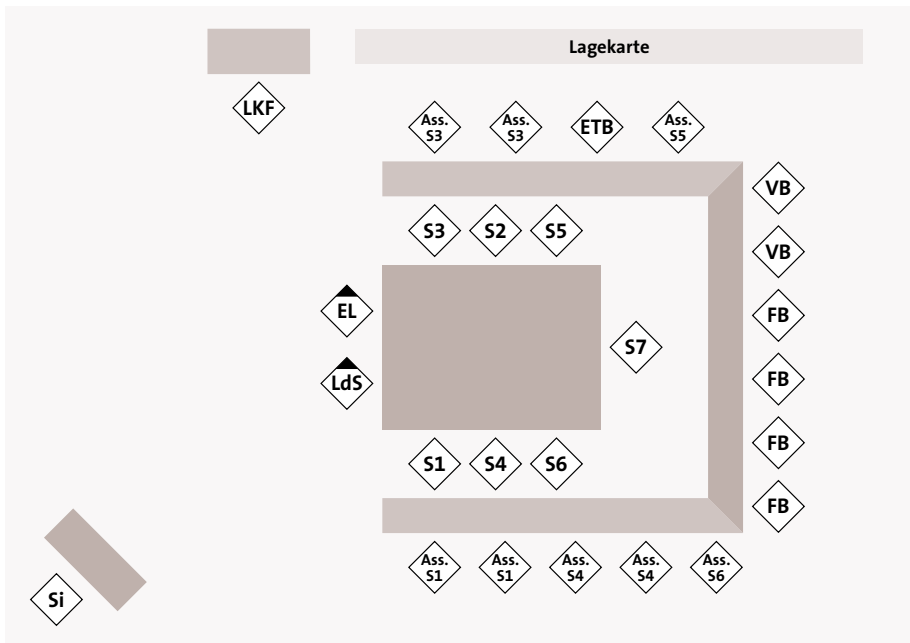


ABB. 36 ► Zweikreismodell des Stabsraumes (Ass. = Assistent)

7.9 Führungsgrundgebiete und Einsatzkräftezuordnung

Aus den Aufgaben der einzelnen Führungsgrundgebiete folgt, dass jedes von ihnen für bestimmte Einsatzkräfte „zuständig“ ist – sei es, dass diese Einsatzkräfte dem Stabsmitglied unterstellt sind oder ihm zuarbeiten, sei es, dass die Aufträge des Einsatzleiters an diese Einsatzkräfte im Schwerpunkt von dem betreffenden Stabsmitglied erarbeitet werden.

ABBILDUNG 47 zeigt diese Zuordnung im Überblick. Dabei ist aber unbedingt zu beachten, dass es sich bei den Linien nicht durchweg um Weisungsverbindungen handelt: Während der S2 dem Lagekartenführer und dem ETB-Führer vorgesetzt und weisungsbefugt ist, gilt dies nicht für den S3 und die ihm hier zugeordneten Einsatzkräfte. Vielmehr ist der S3 dafür zuständig, für diese Kräfte Einsatzkonzepte zu erarbeiten und Befehle zu formulieren, doch entscheidungs- und weisungsbefugt ist zunächst der Einsatzleiter selbst. Inwiefern dieser seine Kompetenzen delegieren kann, delegieren soll und u. U. tatsächlich delegiert, ist eine später zu behandelnde Frage (KAP. 8.4.1).

Diese Zuordnung ist nicht zwingend, sondern kann durch den Einsatzleiter oder den LdS lageangemessen verändert werden. So können z. B. die Verbindungspersonen auch dem S3 zugeordnet werden; ebenso ist denkbar, dass einzelne Fachberater direkt an den LdS angebunden werden. Gelegentlich findet man auch die Zuordnung des Sichters zum S2. All dies ist möglich – die Hauptsache ist, es funktioniert im Einsatz. Wichtig hierfür ist primär, dass es überhaupt eine eindeutige – und eindeutig kommunizierte – Zuordnung gibt, damit es nicht zu „Doppel-Führungen“ oder zur „Nicht-Führung“ kommt.

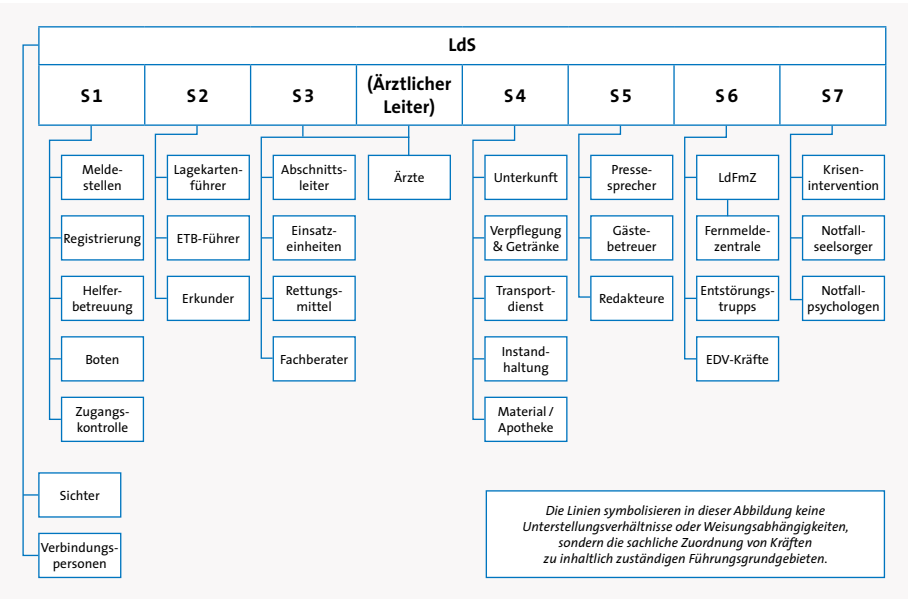


Abb. 47 ► Führungsgrundgebiete und ihnen zugeordnete Einsatzkräfte

8 Zusammenarbeit der Führungsgrundgebiete im Stab

Im KAPITEL 7 wurde die spezifische Arbeit der einzelnen Führungsgrundgebiete im Stab beschrieben. Die Führungsgrundgebiete stellen gleichsam die vielen einzelnen Puzzleteile dar, die erst in der richtigen Zusammenstellung ein vollständiges Bild – den erfolgreichen Einsatz aufgrund guter Stabsarbeit – ergeben. In diesem Abschnitt geht es eben darum: Wie können die von den einzelnen Stabsmitgliedern zugelieferten „Puzzleteile“ richtig zu einem sinnvollen und vollständigen Bild zusammengefügt werden?

Alle bislang dargestellten, durchaus komplexen Überlegungen zu Einsatztaktik, Führungsstruktur, Fernmeldeorganisation, Versorgung, Helferbetreuung usw. müssen bei einem (viel) kleineren Einsatz vom Einsatzleiter selbst vorgenommen werden – in einem dem Einsatzzumfang angepassten geringerem Maß. Ab dem Augenblick, in dem diese Führungsarbeit von mehr als einer einzigen Person geleistet wird (Arbeitsteilung), entsteht jedoch eine zusätzliche Dimension von Komplexität: Koordination wird erforderlich, und zwar nicht die Koordination der Einsatzkräfte (das gehört auf jeder Ebene zur Führung dazu), sondern die Koordination der Führung selbst.

Führung ist zu einem großen, vielleicht sogar überwiegenden Teil Informationsaufnahme, Informationsverarbeitung und Informationsabgabe. Die Koordination von Führung bedeutet deshalb die Koordination all dieser Informationsvorgänge und das bedeutet: Die Organisation von Kommunikation. Der Informationsaustausch zwischen einem Gruppenführer und seinem Melder in der Führungsstufe A muss ebenso koordiniert und organisiert werden wie der Informationsaustausch innerhalb eines Stabes in der Führungsstufe D mit Dutzenden Mitwirkenden.

Stabsarbeit ist die wohl ausgereifteste und am höchsten entwickelte Form der Kommunikation in einem Führungsgremium. Sie nutzt weitestgehend standardisierte, in hohem Maße arbeitsteilige Instrumente zur schriftlichen und mündlichen Kommunikation und ebenfalls stark standardisierte Verfahren zum gesamten Arbeitsablauf mit dem Ziel, eine in der Regel alles andere als standardisierte Lage – denn „jede Lage ist anders“ und bedarf daher auf inhaltlicher Ebene einer sehr individuellen Kommunikation – zu bewältigen. Diese Instrumente sind das Handwerkszeug für die Zusammenarbeit zwischen den Führungsgrundgebieten. Es gekonnt zu beherrschen, ohne z.B. lange über diesen oder jenen Zweck eines Formularfeldes nachdenken zu müssen, ist die unabdingbare Voraussetzung dafür, dass die Stabsarbeit auch inhaltlich erfolgreich ist, d. h., rechtzeitig zu sachlich angemessenen Ergebnissen führt und damit die verantwortliche Führung des Einsatzes durch den Einsatzleiter erleichtert und ermöglicht.

Im Einzelnen geht es bei der Koordination der Führungsgrundgebiete um folgende Fragen:

- ▶ Wie (und von wem) wird der Stab geführt und koordiniert?
- ▶ Wie wird im und mit dem Stab kommuniziert?
- ▶ Wie (und von wem) wird im Stab entschieden?
- ▶ Wie wird die Stabsarbeit inhaltlich geplant und organisiert?

Diese Fragen werden im vorliegenden Kapitel behandelt. Beginnen wir bei der Person, die für die Koordination und Führung des Stabes verantwortlich ist: Dem Leiter des Stabes.

8.1 Leiter des Stabes

Der Leiter des Stabes (vgl. Karsten 2012a, Bédé 2016) tauchte bei der Darstellung der Aufgaben und Vorgehensweisen der einzelnen Führungsgrundgebiete im KAPITEL 7 nicht auf. Seine Aufgabe ist es nämlich nicht, bestimmte fachliche Fragestellungen zu lösen, denn diese Fragestellungen sind vollständig den Führungsgrundgebieten zugeordnet. Seine Aufgabe ist es vielmehr, die Arbeiten im Stab anzustoßen und zu koordinieren, Lösungen der verschiedenen Sachgebietsleiter zusammenzuführen und zu diesem Zweck die Stabsarbeit in ihrer Gesamtheit zu leiten. Falls der Leiter des Stabes neben seiner Koordinationsaufgabe fachliche Aufgaben aus einem der Führungsgrundgebiete übernimmt, sind die entsprechenden Fragestellungen und Methoden in den KAPITELN 4 UND 7 dargestellt.

In früheren Einsätzen war der LdS vielleicht (hoffentlich!) ein sehr guter S3 und hat möglichst auch Erfahrung in anderen Sachgebieten, aber als LdS ist er nicht „der bessere S3“, sondern der Fach- und Disziplinarvorgesetzte des S3 und aller anderen Sachgebietsleiter. Diese Vorgesetztenrolle kann nicht ohne fundierte Kenntnisse in allen Führungsgrundgebieten verantwortlich ausgefüllt werden. Aufgrund seiner zentralen Funktion im Einsatz – er steuert die Verfahrens- und Bearbeitungsabläufe – sitzt der LdS an einer wichtigen Schlüsselstelle zwischen

- dem Einsatzleiter,
- den Mitgliedern des Stabes und
- externen Ansprechpartnern.

Ist in einem Stab kein LdS benannt, übernimmt der S3 diese Funktion häufig zusätzlich zu seinen anderen Aufgaben (wenn der Einsatzleiter diese Aufgabe nicht selbst wahrnimmt). Vor allem wenn ein Stab noch nicht oft zusammengearbeitet hat oder wenn viele der Stabsmitglieder noch über wenig Erfahrung in Stabsarbeit verfügen, sollte jedoch stets ein eigener LdS bestimmt werden, der frei ist von der Leitung eines Führungsgrundgebietes. Es lohnt sich!

8.1.1 LdS und Einsatzleiter: Beratung und Vertretung

Der LdS ist der engste und vertrauteste Mitarbeiter des Einsatzleiters – oder zumindest sollte er es sein (vgl. Berndt und Altmann 1981, S. 150 ff.). Vertrauen impliziert neben gemeinsamen Grundüberzeugungen ausdrücklich auch Vertraulichkeit und Verschwiegenheit. Darauf kann sich der Einsatzleiter bei einem guten LdS unbedingt verlassen. Eine „schlechte Chemie“ zwischen diesen beiden maßgeblichen Personen gefährdet hingegen den Erfolg des gesamten Einsatzes. Deshalb wird der LdS klugerweise vom Einsatzleiter ausgewählt und von niemand anderem. Seine Funktion ist viel zu wichtig, als dass sie aus rein politischen Erwägungen heraus besetzt werden dürfte.

11 Einsatztaktische Auswertung des Einsatzes

Kein Einsatz ist vollkommen, und auch aus einem fast vollkommenen Einsatz lässt sich immer noch etwas für zukünftige Einsätze lernen. Dies gilt für die Helfer, die Führungskräfte und für den Stab und den Einsatzleiter. Es gehört daher zu den wichtigen Aufgaben eben dieses Einsatzleiters, solche Lernprozesse durch eine sachgerechte Auswertung des Einsatzes zu ermöglichen und zu fördern. Auch dabei kann er sich seines Führungsstabes zur Unterstützung bedienen.

11.1 Auswertung des Einsatzes der Führungs- und Einsatzkräfte

Die erste Stufe der Auswertung betrifft die Aktivitäten und Leistungen der *Einsatzkräfte und ihrer Führungskräfte*, etwa:

- ▶ Haben sie ihre Aufträge erfüllt?
- ▶ Waren sie unterfordert, überlastet, falsch eingesetzt?
- ▶ Gab es Probleme bei der Versorgung der Patienten?
- ▶ Funktionierte die Kooperation über die Grenzen des zugewiesenen Einsatzbereiches hinaus – mit eigenen Kräften und mit Einheiten anderer Organisationen oder Behörden?
- ▶ Waren die Personalansätze angemessen?
- ▶ Haben sich die Schichtmodelle bewährt?
- ▶ Bei sich wiederholenden Einsätzen: Was hat sich im Vergleich zu den letzten Jahren verändert?
- ▶ Haben die Geräte und Fahrzeuge ihren Zweck erfüllt?
- ▶ Gab es Anwendungsprobleme?
- ▶ Wurden Ausbildungsmängel erkannt?

Aber auch für die *Einsatz- und Führungsunterstützung* stellen sich Fragen, z. B.:

- ▶ Waren Unterbringung und Verpflegung angemessen und funktional?
- ▶ Funktionierten die Betankung der Fahrzeuge und die Nachführung von Verbrauchsmaterial?
- ▶ Waren die Fernmeldeverbindungen und Datennetze ausreichend sicher und leistungsfähig?
- ▶ Wurde das Ziel des Informationsmanagements erreicht, die richtigen Informationen zur richtigen Zeit an den richtigen Empfänger zu bringen?

Diese und andere Fragen werden am besten nach der Auswertung der Abschlussmeldungen im Rahmen der Nachbesprechung der Führungskräfte diskutiert. Dabei kommt es dem Einsatzleiter nicht darauf an, festzustellen, wer für eventuelle Fehlleistungen

oder Versäumnisse die „Schuld“ trägt (von grob fahrlässigem oder vorsätzlichem Verhalten bzw. strafrechtlichen Aspekten abgesehen – aber letztere werden ohnehin in einem anderen Rahmen als der Nachbesprechung geregelt) oder „warum“ irgendetwas passiert ist.

Die Leitfrage bei erkannten Problemen lautet vielmehr stets: *„Was können wir tun, damit es beim nächsten Einsatz besser klappt?“* – also Zukunftsorientierung statt Vergangenheitsbewältigung.

Die Suche nach den Ursachen – dem „Warum?“ – ist hierbei nur insoweit relevant, als es um die Vermeidung einer Wiederholung geht. Manche Fehlentwicklungen beruhen aber auf Ursachen, die nicht beeinflussbar sind, bis hin zum berühmten Zufall. In diesem Fall kann eine Wiederholung gar nicht sicher ausgeschlossen werden; das Ergebnis der Nachbesprechung ist dann die Erkenntnis, wie man sich auf solche negativen Ereignisse einstellen und bei ihrem Eintreten optimal reagieren kann.

Die als notwendig erkannten Änderungen können auch den Führungsstab und seine Arbeitsweise betreffen und der Einsatzleiter und sein Stab müssen den Teilnehmern der Nachbesprechung bestimmte im laufenden Einsatz getroffene Entscheidungen erläutern.

11.2 Auswertung der Arbeit des Führungsstabes

Da die Arbeit des Führungsstabes auf gegenseitigem Vertrauen – und damit auch auf Vertrautheit und Vertraulichkeit – beruht, können nicht alle stabsinternen Vorgänge in der allgemeinen Nachbesprechung behandelt werden. Eine tiefergehende Analyse der Stabsarbeit in einer kleineren Runde ist daher ebenfalls dringend empfehlenswert. Ob ausgewählte Führungskräfte, z.B. die dem Einsatzleiter unmittelbar unterstellten Abschnittsleiter, zur Nachbesprechung des Stabes hinzugezogen werden sollten, ist im Einzelfall zu entscheiden. Es spricht im Grundsatz sehr viel dafür.

Bei der Nachbesprechung des Stabes geht es wie bei der Nachbesprechung der Führungskräfte weniger um die Frage von Schuld, Verantwortung oder Ursache für bestimmte Entwicklungen, sondern darum, welche *Konsequenzen für künftige Einsätze* und die *Ausbildung der Führungskräfte und Stabsmitglieder* zu ziehen sind. Dass darüber hinaus die Aufbereitung kritischer Situationen für einzelne Stabsmitglieder, aber auch für den LdS oder den Einsatzleiter eine befreiende oder seelisch entlastende Wirkung haben kann, ist ein Argument mehr für die Durchführung einer strukturierten Nachbesprechung.

Das inhaltliche Rückgrat einer systematischen Nachbesprechung des Stabes ist zum einen der Einsatzbefehl, an dem entlang für alle Führungsgrundgebiete ein Vergleich zwischen „Soll“ und „Ist“ (bzw. „War“) gezogen werden kann. Daneben ist das Einsatztagebuch eine – hoffentlich vollständige – Quelle für wichtige Entschlüsse und kritische Situationen während des Einsatzes. Nicht zu vergessen sind die während der Einsatzvorbereitung erarbeiteten Unterlagen.

Aus dem Abgleich von prognostizierten und tatsächlich erbrachten Hilfeleistungen oder dem Vergleich von erwarteten und tatsächlichen Einsatzschwerpunkten lässt sich – unter Berücksichtigung nicht vorhersehbarer Sonderfaktoren – die Planungsmethodik für die nächsten Einsätze deutlich verbessern.

Um bei der Nachbereitung das bloße Aufzählen von Fehlleistungen zu vermeiden, sondern zu einem tatsächlichen Fortschritt zu kommen, empfiehlt es sich, das aus der Beurteilung der Lage bekannte Drei-Schritt-Schema *Ansprechen – Beurteilen – Folgern* anzuwenden (KAP. 1.3.3.1). Damit kann die Nachbereitung dazu beitragen, Konsequenzen für die weitere Ausbildung von Führungskräften und auch für spätere Einsätze zu schließen.

Ebenfalls hilfreich kann bei der Analyse einer Fehlleistung oder Fehlentwicklung im Einsatz das in ABBILDUNG 60 wiedergegebene Prüfschema sein. Es geht von dem abstrakten Fall aus, dass während des Einsatzes irgendein Misserfolg eingetreten ist. Für diesen Misserfolg werden in immer tiefergehender Analyse die Ursachen erforscht.

So kann der Misserfolg z.B. eingetreten sein, weil der Einsatzleiter entweder 1) eine falsche Entscheidung getroffen hat oder weil 2) seine richtige Entscheidung nicht korrekt

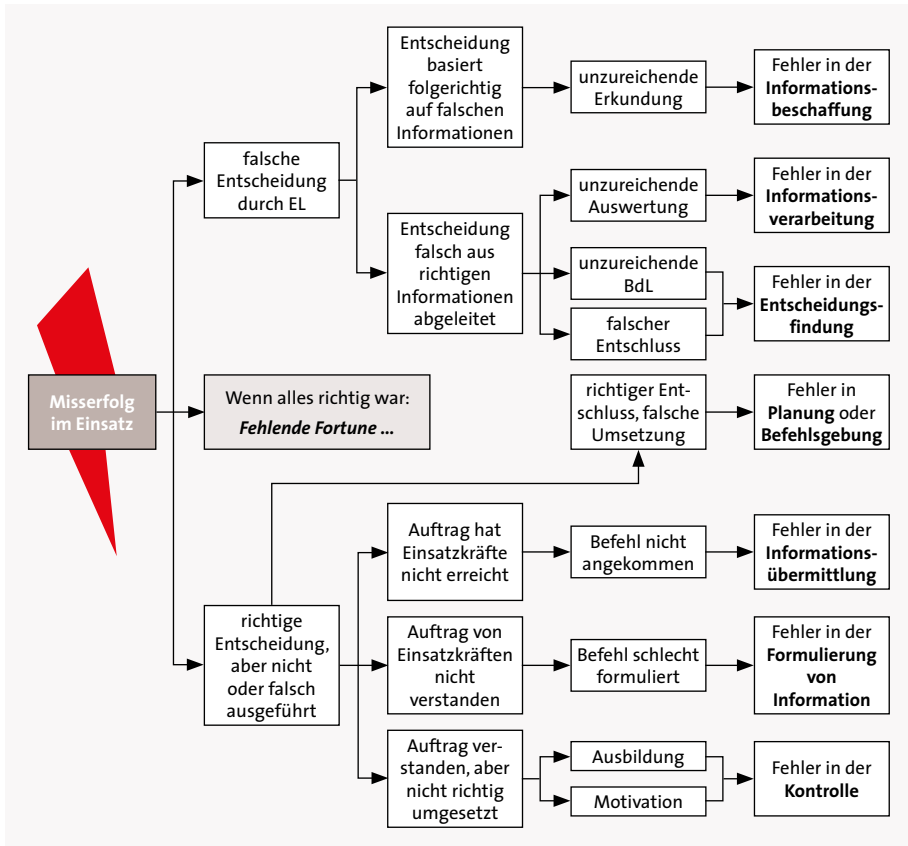


ABB. 60 ► Potenzielle Fehlerquellen bei der Stabsarbeit

Autor

Franz-Josef Leven

Erfolgreiche Einsätze des Sanitätsdienstes bei Großveranstaltungen sind ohne einen effizienten und leistungsfähigen Führungsstab nicht denkbar. Der Stab berät den Einsatzleiter bei wichtigen Entscheidungen und entlastet ihn bei ihrer Umsetzung. Gerade bei geplanten Großveranstaltungen kommt der Stabsarbeit in der Vorbereitungsphase des Einsatzes besondere Bedeutung zu. Viele Fehler und Versäumnisse, die in diesem Stadium eines Einsatzes begangen werden, lassen sich später nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand korrigieren. Während des Einsatzes ändern sich dann naturgemäß die Schwerpunkte, nicht aber die Bedeutung der Stabsarbeit.

Franz-Josef Leven stellt die Aufgaben und Methoden der einzelnen Führungsgrundgebiete (FGG) in der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Einsatzes dar. Die Darstellung orientiert sich durchgängig am Führungsvorgang als einem bekannten und bewährten Instrument für alle Führungskräfte und ihre Stäbe, um die komplexe Aufgabe der Einsatzleitung in überschaubare, sinnvoll aufeinander aufbauende Arbeitsschritte zu gliedern.

Weitere Schwerpunkte liegen in der Koordination und im Zusammenwirken der FGG, in der Kommunikation und Arbeitsweise im Stabsbetrieb und schließlich in der Entscheidungsfindung des Einsatzleiters auf Basis der Arbeit seines Stabes.

Stabsarbeit bei Großveranstaltungen

**Planung · Durchführung · Nachbereitung
von sanitätsdienstlichen Großeinsätzen**

ISBN 978-3-96461-029-4

www.skverlag.de