

# Stabsarbeit – Konzept und Formen der Umsetzung

Rudi Heimann, Gesine Hofinger

G. Hofinger, R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit*,  
DOI 10.1007/978-3-662-48187-5\_1, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Auslandsentführung: »Der Krisenstab des Auswärtigen Amts tagt« – »Einsatzleitung etabliert Führungsstab in der Feuerwache« – »Krisenstab des Landkreises veranlasst Evakuierung gefährdeter Gebiete« – »Zur Bewältigung der Cyberattacke wird der Krisenstab der Unternehmensführung einberufen« – »Neue Befehlsstelle für den Führungsstab des Polizeipräsidiums eingeweiht«. Seit der Jahrtausendwende werden zunehmend die Vorteile von Stabsarbeit erkannt und Stäbe eingesetzt, nachdem dieses System lange Jahre vorrangig eine Domäne von Militär, Polizei und Katastrophenschutz war und dort intensiv genutzt und beübt wurde.

## 1.1 Was ist ein Stab?

Ein Stab ist im alltäglichen Sprachgebrauch ein stabiler länglicher Gegenstand, um sich zu stützen; und tatsächlich ist der Begriff des **Stabes** in der Arbeitswelt daraus zu begründen: Das mittelhochdeutsche »stap« oder »stab« sowie das althochdeutsche »stab« werden zurückgeführt auf die indogermanische Wurzel »steb(h)« mit der Bedeutung »stehen machen, aufstellen, stützen« (Pokorny, 1959, S. 1011 ff.). Auch das englische Wort für Stab, »staff«, ist synonym zu der Bedeutung für »Stütze«. Der Stab, der anfangs vor allem der Züchtigung sowie der Beherrschung einer Herde diente, gewann mit der Zeit diverse andere, oft auch symbolische Funktionen hinzu: Feldherren besaßen Stäbe, die ihre Befehlsgewalt demonstrieren sollten. Vom Befehlsstab ausgehend bildete sich auch der Gebrauch des Begriffes Stab für »das Hilfspersonal von Kommandeuren« heraus (Schwenck, 1838, S. 668).

Über mehrere Jahrhunderte vorrangig im Militär anzutreffen (► Kap. 2), hat sich die Idee einer aus Menschen bestehenden Stütze für Führungspersonen differenziert und konkretisiert in **Beratung und operative Unterstützung**. Heute sind Stäbe in vielen zivilen Bereichen anzutreffen, von den Einsatzorganisationen (Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienste) über große Wirtschaftskonzerne, Verwaltungen, bis zu Kirchen und Krankenhäusern. Begründet wird die Einrichtung von Stäben damit, dass »außerordentlich komplexe Einsatzstrukturen nicht mehr durch einsame Führung und unsystematische Planungs- und Entscheidungsvorbehalte beherrscht werden« (Höcherl, 1978). Entsprechend der vielfältigen Einsatzgebiete für Stäbe gibt es eine große Bandbreite an Definitionen, beispielsweise:

- Fayol (1929) definiert den Stab bereits branchenübergreifend als »ein Denk-, Prüfungs- und Beobachtungsorgan, dessen entscheidende Funktion darin besteht, unter Einwirkung der Leitung Vorbereitungen für die Zukunft zu treffen und Möglichkeiten zur Verbesserung zu erforschen.« Hier liegt der Gedanke zugrunde, dass ein Stab als Summe der dort wirkenden Experten dem Wissen und Können des **Einzelnen überlegen** sein soll.

Dies drückt Fayol (1929) deutlich aus, indem er den Stab bezeichnet als »eine Gruppe von Menschen, die mit der Stärke, dem Wissen und der Zeit ausgestattet sind, die dem Mann an der Spitze fehlen mögen; der Stab ist ein Gehilfe, eine Verstärkung und eine Art Erweiterung der Persönlichkeit dieses Mannes«.

- Bei Stäben für das Einsatzgeschehen wird die Rolle als **Führungsunterstützung** betont, z. B. bei der Feuerwehr oder im Katastrophenschutz. So sollen sie: »die Einsatzleiterin oder den Einsatzleiter ständig auf allen Gebieten unterstützen, informieren und beraten; sie müssen Entscheidungen und Befehle vorbereiten und weitergeben« (FwDV 100, 1999). Ähnlich auch die Formulierung »Der Stab unterstützt den Kommandanten und dient der Truppe« (Aigner, mündliche Mitteilung, 2012).
- Die Rolle der **Beratung** wird teils explizit hervorgehoben: »Ständige oder anlassbezogen eingerichtete Organisationseinheit zur Beratung und Unterstützung des Polizeiführers« (PDV 100, 1976).
- Betriebswirtschaftliche Definitionen sehen in einem Stab eine »Leitungshilfsstelle eines Linienvorgesetzten, die diesen bei seinen Führungsaufgaben zu beraten, zu unterstützen und ihm Entscheidungen vorzubereiten hat« (Lehmann, 1969). Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Stab eine ständige Einrichtung ist, und zwar als die einer Person zuarbeitende Stabsstelle oder in Form von Abteilungen wie Personal-, Rechts- oder Entwicklungsabteilungen. Diese Art von Stäben mit dieser Zielrichtung ist in Militär und Polizei auch in der Alltagsorganisation vorhanden.
- Das moderne Militär betrachtet den Stab als Schlüsselkomponente für den erfolgreichen Einsatz und sieht die primären Funktionen in der **Unterstützung der Führung, Koordination und Kooperation** mit angrenzenden Stäben und der **Information** von Einheiten und Organisationen außerhalb des Hauptquartiers. Dies gewährleistet der militärische Stab durch Wissens- und Informationsmanagement, Umsetzung des operativen Prozesses mit Lagebeurteilung, Planung, Anordnungen und Ausführungskontrolle (FM 6-0, 2014; ADRP 6-0, 2014).

Gemeinsam ist diesen Definitionen im Kern, dass eine **leitende Person** durch mehrere andere unterstützt wird, indem diese ihr inhaltlich sowie organisatorisch zuarbeiten und sie beraten (vgl. Spielvogel et al., 2012; Gahlen & Kranaster, 2012). Teilweise wird auch die (Veranlassung der) Umsetzung von Entscheidungen als Stabsaufgabe gesehen.

- **Ein Stab ist ein Beratungs- und Unterstützungsgremium, das der Person, die in einer kritischen Situation entscheidet, zuarbeitet und dazu spezifische Rollen und Strukturen sowie Informationsflüsse nutzt.**

In diesem Buch wird der Stab als **temporäres Unterstützungselement** zur Beratung und Unterstützung des oder der Linienvorgesetzten betrachtet, nicht selten in Kombination mit den Elementen eines Fachstabes. Damit werden weder reine Fachstäbe (nur aus Spezialisten zusammengesetzt) noch dauerhaft eingerichtete Stabsabteilungen im Detail behandelt.

Ein Stab wird in der Form einer temporären Unterstützung nur auf den Führungsebenen gebildet, auf denen die Führung so umfangreiche Anforderungen an die Entscheidungsebene stellt, dass diese die Aufgaben alleine weder überblicken noch bewältigen kann. Damit werden Stäbe regelmäßig eingesetzt, wenn:

- erhöhter Koordinationsbedarf herrscht, weil
  - besonders viel Personal oder besondere Technik eingesetzt wird,
  - Zuständigkeitsgrenzen überschritten werden,

- das **Informationsaufkommen** für eine Person zu hoch ist,
- **Spezialistenwissen** als Entscheidungsgrundlage schnell und effizient zusammengetragen werden muss,
- lokale **Ressourcen** nicht ausreichen, also übergreifend organisiert werden müssen,
- durch die Menge eingesetzter Ressourcen und die Vielzahl beteiligter Stellen eine **einheitliche Führung** erforderlich ist.

## 1.2 Aufgaben von Stäben

---

Die wesentliche Aufgabe eines Stabes lässt sich zusammenfassen mit: **Information in koordiniertes, zielgerichtetes Handeln umsetzen**. Dieses Oberziel lässt sich je nach konkreter Ausgestaltung des Stabs differenzieren in eher strategische und vorrangig operative Aufgaben. Eine strikte definitorische Trennung ist jedoch in der Praxis nicht haltbar.

Der strategische Ebene sind vorrangig Elemente wie

- Beratung,
- Antizipation,
- Planung,
- Vorbereitung von Entscheidungen großer Tragweite und
- Übergänge von und zu Elementen der Notfallorganisation oder des Business Continuity Management zuzurechnen.

Eher operativ angelegte Aufgaben liegen in den Feldern:

- Koordination verschiedener Bereiche,
- Informationsmanagement (Ein- und Ausgang, Sichtung, Bewertung und Filterung, Zusammenfassung, Interpretation, Bereitstellung und Weitergabe),
- Führen und Darstellung relevanter Informationen als »Lagebild«,
- Zusammentragen von Spezialistenwissen,
- Steuerung bzw. übergreifende Führung von Einsätzen durch Ausarbeitung und Weiterleitung von Anordnungen,
- Verbindungsaufnahme zu übergeordneten, nachgeordneten und benachbarten Stellen,
- Bereitstellung von Ressourcen in personeller und materieller Hinsicht,
- Dokumentation des gesamten Einsatzverlaufs sowie
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, insofern nicht andere Stellen dafür verantwortlich sind.

## 1.3 Strukturen und Prozesse

---

Stabsarbeit wird durch aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen der jeweiligen Organisation bezüglich der Struktur des Stabes und der Standardprozeduren der Stabsarbeit definiert.

**Strukturell** sind Stäbe funktional in **Sachgebiete** gegliedert (► Kap. 7); diese umfassen in den Stab (z. B. Informationsmanagement) und nach außen (z. B. Einsatz, Kommunikation) gerichtete Aufgaben. Je mehr operative Anteile die Stabsarbeit enthält, desto stringenter ist nach Erfahrung der Autoren die funktionale Gliederung ausgebildet. Rein beratende Stäbe in Unternehmen beispielsweise unterscheiden häufig nur den (beratenden) Kernstab und das (für Informationsmanagement zuständige) Assistententeam.

Die – besonders innerhalb einer Institution – grundsätzlich gleichen inneren Stabsstrukturen dienen der Kommunikationserleichterung untereinander und der Vereinfachung von organisatorischen Abläufen.

Verschiedene Stabsstrukturen, die für unterschiedliche Aufgaben gebildet wurden, werden in ► Teil II dieses Buches besprochen. Zu den Strukturen von Stäben gehören auch Räume und andere Ausstattung. Diese reichen von »nicht vorhanden« bis hin zu eigens ausgebauten Lagezentren und spiegeln die unterschiedlichen Aufgaben und den Stellenwert der Stabsarbeit für die Ziele der jeweiligen Organisation wieder. Unterschiedliche **Stabsräume** werden in ► Teil IV vorgestellt.

Die definierten **Prozesse** der Stabsarbeit umfassen verschiedenen Ebenen und sind unterschiedlich präzise definiert. Sie reichen von der Alarmierung bzw. Einberufung des Stabs über die Art und Weise der Informationsweitergabe (► Kap. 30), der Lagedarstellung und Visualisierung (► Kap. 33) bis zu Formen der Entscheidungsfindung (► Kap. 16; ► Kap. 18). Prozesse der **Führung** und **Entscheidungsfindung** werden in ► Teil III, die der **Kommunikation** und **Information** in ► Teil V dieses Buches behandelt.

## 1.4 Merkmale der Stabsarbeit

---

»Menschen arbeiten gemeinsam an einer Aufgabe« – so lässt sich Stabsarbeit kurz und knapp beschreiben. Dem könnte man entgegenen, dass damit wohl Teamarbeit gemeint sei: Auch Teamarbeit ist die Zusammenarbeit einer Gruppe von Personen, um ein **gemeinsames Ziel** zu erreichen. Teamarbeit ist oft ein Merkmal alltäglicher Arbeit, wird aber auch zunehmend zur Durchführung spezieller Projekte eingesetzt, wobei Personen aus **unterschiedlichen Funktionsbereichen**, Abteilungen oder Disziplinen zusammenkommen können. Ein Team sollte idealerweise aus Personen bestehen, deren Fähigkeiten sich **komplementär ergänzen** (Belbin, 2010). Auch dies trifft für Stäbe zu. Insbesondere virtuelle Teams weisen Aspekte auf (Konradt & Hertel, 2002), die auch für die Stabsarbeit wichtig sind: Es sind **flexible Gruppen** standortverteilter und ortsunabhängiger Mitarbeiter, die auf der Grundlage von gemeinsamen Zielen bzw. Arbeitsaufträgen geschaffen werden und **informationstechnisch vernetzt** sind. Eine Voraussetzung, die in der heutigen Zeit eine immer größere Bedeutung erlangt (► Kap. 45).

Trotz der genannten Gemeinsamkeiten sind (virtuelles) Team, Arbeitsgruppe oder Stab nicht synonym, sondern die Arbeitsform »Stab« zeichnet sich durch bestimmte Merkmale aus:

Stäbe zeigen hinsichtlich des **Autonomiegrades** und der **Hierarchie** eine hierarchische Führungsstruktur auf und die Autonomie der Mitglieder beschränkt sich weitgehend auf Einzelaufgaben mit der Herausforderung, bei deren Erledigung Schnittstellen zu anderen Mitgliedern zu beachten. Dabei können in den Methoden gerade enthierarchisierende Systemelemente für eine optimierte Aufgabenerledigung zur Anwendung kommen (► Kap. 33, ► Kap. 34).

Die **Zeitperspektive** umfasst in Stäben eine befristete Zusammenarbeit und orientiert sich an den kurzfristigen (operativ-taktischen oder strategischen) Zielen eines aktuellen Ereignisses.

In einem Stab tritt die **Abgegrenztheit** deutlich zu Tage. Innerhalb der Stabsorganisation sind die Rollen klar abgegrenzt, wobei sie im Sinne einer gemeinsamen Aufgabenerledigung zur Zielerreichung und für Unterstützungsleistungen anderer Rollen überschritten werden können und sollen. Auch ist der Stab einer Institution physisch deutlich in der eigenen Institution abgegrenzt (► Kap. 11, ► Kap. 26, ► Kap. 46). Diese physische Abgrenzung wird jedoch gegenüber anderen – parallel an der gleichen Lage arbeitenden Stäben anderer Institutionen

– durch den Einsatz von Verbindungspersonen bewusst durchbrochen, um für alle Beteiligten eine günstigere Bearbeitungssituation herbeizuführen (► Kap. 6).

Stäbe bestehen häufig aus den Mitgliedern eines Berufsfeldes innerhalb der gleichen Organisation und weisen dann hohe **Homogenität** auf. Dies hat im Idealfall den Vorteil einer einheitlichen Fachsprache und des vorhandenen Grundverständnisses über die Aufbau- und Ablauforganisation. Erforderlichenfalls werden in multinationalen oder Fachstäben (► Kap. 5) zum Zweck der optimierten Lagebewältigung Mitglieder aus unterschiedlichen Sprachräumen und Kulturen oder mit verschiedenen beruflichen Hintergründen als **heterogene** Gruppen zusammengeführt.

## 1.5 Formen von Stäben

Auch wenn die bisher genannten Merkmale auf alle Stäbe zutreffen: *Den* Stab gibt es nicht – heute anzutreffende Stäbe sind je nach Organisation bzw. Branche sehr unterschiedlich ausgestaltet (Beiträge in ► Teil II) und differieren je nach Anlass – auch innerhalb einer Institution.

Die Form und Struktur eines Stabes werden beeinflusst von:

- Wissen, Erfahrung und Führungsstil der Führung und Stabsleitung,
- Umfang und Verschiedenartigkeit der Verantwortlichkeit des Stabes,
- lokalen Besonderheiten oder Unterschieden,
- Menge der relevanten und durch jeden Bereich zu verarbeitenden Information,
- Art des zu bewältigenden Ereignisses,
- Verfügbarkeit, Qualifikation und Leistungsfähigkeit des Stabspersonals,
- innerem Aufbau und Örtlichkeit des Stabsraumes,
- Mobilitätsanforderungen,
- Zeitdauer des Einsatzes, verbunden mit hohen und niedrigen Aktivitätsniveaus,
- Fähigkeit, artverwandte Aktivitäten zu bündeln,
- erforderlicher Führungsspanne und
- innerer Einstellung der Führung und Stabsleitung.

Die Behörden, Organisationen und Institutionen, die mit Stäben als temporärem Unterstützungselement arbeiten, nutzen dabei verschiedene Begrifflichkeiten für ihren jeweiligen Stab (■ Tab. 1.1). Dadurch werden die Unterschiede in Aufgabe, Zusammensetzung und Struktur ansatzweise verdeutlicht; eine exakte Trennung ist nicht möglich, da diese Bezeichnungen anlassbezogen ineinandergreifen. So kann – je nach Bundesland – bei einem großen Schadensereignis die Verwaltungsspitze die Leitung der (gemeinsamen) Einsatzleitung darstellen, der die Führungsstäbe der Feuerwehr, von Hilfsorganisationen oder der Polizei nachgeordnet sind.

Dabei arbeiten die Stäbe, aus denen heraus Einsätze geführt werden, wie technische Einsatzleitungen oder Führungsstäbe, meist mit definierten Funktionen (Stabsbereiche, vgl. ► Teil II), geregelten Kommunikationswegen und Informationsflüssen in eigens dafür ausgestatteten Räumlichkeiten. In diesen Stäben gibt es zumeist eine Person als Stabsleitung, die den Entscheider oder die Entscheiderin von Moderation und Organisation des Stabs entlastet sowie teilweise selber Entscheidungen trifft. Der Gegenpol, Stäbe als Beratungsgremium ohne operative Anteile, ist eher in Wirtschaftsunternehmen anzutreffen. Hier sind die Rollen mit Führungspersonen aus den Kernfunktionen des Unternehmens besetzt; Assistenzpersonal steht eher in geringem Umfang zur Verfügung und die Ausstattung ist häufig »Besprechungszimmer mit Sekretariat«. Typischerweise wird in diesen Stäben keine Stabsleitung installiert, sodass die Gesprächsführung beim Entscheider oder der Entscheiderin liegt.

**Tab. 1.1** Bezeichnungen von Stäben in Behörden und Organisationen

Behörde/ Organisation	Stabsbezeichnungen
Feuerwehr	Führungsstab Technische Einsatzleitung
Hilfsorganisationen	Führungsstab
Militär	Einsatzstab Führungsstab
Politische Ebene	Krisenstab
Polizei	Führungsstab
Prozessindustrie; IT-Industrie	Notfallstab Krisenstab
Störfallindustrie	Notfallstab Technische Einsatzleitung
Wirtschaftsunternehmen	Krisenstab
Verwaltungen	Katastrophenschutzstab /-leitung Krisenstab

Unabhängig davon, wie sie organisiert sind, müssen Stäbe auf die Strukturen der jeweiligen Organisation zugreifen können, ob auf Einsatzkräfte oder das Back-Office.

Stäbe unterscheiden sich in den Anlässen der Einberufung, der Form einer Bereithaltung oder Alarmierung, den zugewiesenen Aufgaben, Strukturen und Prozessen der Stabsarbeit, Besetzung, Ausstattung, Örtlichkeit, etc. Sie können damit

- eher strategisch-beratend oder eher operativ tätig,
- in formale Rollen gegliedert oder als formlose Beraterrunde organisiert,
- mit eigenen Entscheidungskompetenzen oder nur beratend tätig,
- mit eigenen Räumen /Technologien (incl. Stabssoftware) ausgestattet oder in einem normalen Besprechungsraum tagend,
- mobil oder stationär,
- haupt- oder nebenamtlich besetzt oder
- mit professionell ausgebildeten, häufig übenden Mitgliedern über „Laiendarsteller“ bis hin zu einer nur auf dem Papier bestehenden Stabsrolle ausgestattet sein.

Stabilität ist das Merkmal, das eine Stütze aufweisen muss, damit sie ihre Funktion der Unterstützung (der Leitungsebene) erfüllen kann. Zu kurz gedacht wäre, Stabilität mit Starrheit gleichzusetzen. So wie Baukonstruktionen durch redundante Bauteile oder vertikal durchlaufende massive Kerne – vergleichbar mit sich immer wieder findenden, gleichen Stabspositionen – sehr sicher gebaut werden, um Schwankungen durch Erdbeben auszugleichen, so verhalten sich Führungs- und Krisenstäbe.

Sie zeigen Flexibilität und Elastizität um die erforderlichen Schwankungen im Lageverlauf zu kompensieren und reagieren auch auf weit darüber liegende Veränderungen. So zeigt aktuell die verstärkte Nutzung sozialer Medien durch die Bevölkerung und eine damit verbundene Verringerung von Reaktionszeiten auf mediale Veröffentlichungen Wirkungen im Aufbau und in den Arbeitsweisen von Stäben. Ein guter Hinweis auf die Zukunftssicherheit dieses Modells.

**Dienstvorschriften, Normen und Gesetze**

- ADRP 6-0 (2014). Army Doctrine Referende Publication: Mission command. Washington: Headquarters, Department of the Army.
- FM 6-0 (2014). Field Manual: Commander and Staff. Organisation and Operations. Washington: Headquarters, Department of the Army.
- FwDV 100 (1999). Feuerwehrdienstvorschrift 100. Führung und Leitung im Einsatz – Führungssystem. Arbeitskreis V der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder.
- PDV 100 (1976). Polizeidienstvorschrift 100 – Führung und Einsatz der Polizei.

**Literatur**

- 
- Belbin, M. (2010). *Management Teams – Why they succeed or fail* (3rd ed.). Oxford: Elsevier.
- Fayol, H. (1929). *Allgemeine und industrielle Verwaltung*. München: Oldenbourg.
- Gahlen, M. & Kranaster, M. (2012). *Krisenmanagement - Planung und Organisation von Krisenstäben* (2. erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Höcherl, H. (1978). *Deutscher Bundestag – 8. Wahlperiode*. Drucksache 8/1881. Bonn.
- Konrad, U. & Hertel, G. (2002). *Management virtueller Teams – von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*. Weinheim: Beltz.
- Lehmann, H. (1969). Spalte 1157. In E. Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart: Poeschel.
- Pokorny, J. (1959). *Indogermanisches etymologisches Wörterbuch*. Bern: Francke.
- Schwenck, K. (1838). *Wörterbuch der deutschen Sprache in Beziehung auf Abstammung und Begriffsbildung*. Frankfurt am Main: Sauerländer.
- Spielvogel, C., Reissig-Hochweller, R., Trautmann K., Kappes, P. & Brunner, T. (2013). *Taschenbuch Stabsarbeit*. Stuttgart: Boorberg Verlag.

