

Gesine Hofinger
Rudi Heimann *Hrsg.*

Handbuch Stabsarbeit

Führungs- und Krisenstäbe
in Einsatzorganisationen, Behörden
und Unternehmen

2. Auflage

 Springer

Handbuch Stabsarbeit

Gesine Hofinger • Rudi Heimann
Hrsg.

Handbuch Stabsarbeit

Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen,
Behörden und Unternehmen

2. Auflage

 Springer

Hrsg.

Dr. Gesine Hofinger
Team HF Hofinger Künzer & Mähler PartG
Ludwigsburg
Deutschland

Rudi Heimann
Selters (Taunus)
Deutschland

ISBN 978-3-662-63034-1 ISBN 978-3-662-63035-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63035-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort zur zweiten Auflage

Rund vier Jahre nach dem Erscheinen der Erstauflage des „Handbuch Stabsarbeit“ wurde durch die anhaltende und intensive Beschäftigung mit dem Thema deutlich, dass es neue Fragen und Herausforderungen gibt, die nach einer Antwort verlangen. Auch die Einschätzung, dass die Literatur zur Arbeit in und mit Stäben sehr überschaubar ist (Vorwort der ersten Auflage), hat sich durch den Erfolg der Erstauflage bestätigt. Die Arbeit an der Zweitaufgabe wurde begonnen, während die erste Phase der Covid-19-Pandemie die Notwendigkeit funktionierender Krisen- und Führungsstäbe verdeutlichte.

Es gelang, anerkannte Experten aus unterschiedlichen Fachrichtungen als neue Autorinnen und Autoren zu gewinnen und dankenswerterweise erklärten sich die bisherigen Beteiligten bereit, ihre Beiträge zu aktualisieren, dabei zum Teil umfangreich zu überarbeiten und an die neuesten Erkenntnisse anzupassen. Besonderer Dank gebührt den Autoren, die sich während der extrem angespannten Einsatzlage ihrer eigenen Stäbe die Zeit nahmen, wieder oder auch erstmals ihr Wissen und ihre Erfahrungen in das Handbuch einzubringen. Im Ergebnis ist das vorliegende Werk umfangreicher und berücksichtigt weitere der zahlreichen Wissensgebiete, die mit Stabsarbeit verknüpft sind.

In komplexen Lagen treffen unterschiedliche Organisationen als Betroffene, helfend und aufsichtsführend zusammen. Dabei bilden sie alle ihre eigenen Stäbe – Militär, Polizei und Feuerwehr, Katastrophenschutz, Rettungsdienste, Institutionen wie Kliniken und Schulen, Verwaltungen und Industrie- und Wirtschaftsunternehmen. Wenngleich jede dieser Organisationen zunächst einmal eine „eigene“ Stabsarbeit macht, verlangt das konkrete Einsatzereignis in der Regel die Zusammenarbeit mindestens zweier, häufig sogar mehrerer dieser Beteiligten. Die im Handbuch Stabsarbeit vereinten unterschiedlichen Perspektiven können das Verständnis für die jeweiligen Partner im Einsatz fördern und damit zum Einsatzerfolg beitragen.

In Teil I wurden die vorhandenen Beiträge zu Grundlagen der Stabsarbeit erweitert und vertieft. Die Beiträge von Teil II zu Stabsarbeit in verschiedenen Bereichen wurden strukturell vereinheitlicht und teils allgemeiner formuliert. Gleichzeitig fand eine Erweiterung statt: Schulen, Krankenhäuser und Krisenstäbe in Touristikunternehmen runden jetzt den Überblick ab.

In Teil III wurden die Themenfelder Entscheiden und Führen um zusätzliche Beiträge erweitert. Dabei wurde Wert auf die praktische Anwendbarkeit vorgestellter Modelle und Verfahren gelegt, ohne die theoretischen Grundlagen zu vernachlässigen. Der Aufgabe Beurteilung der Lage und der Frage nach möglichen Entscheidungshilfen wurden zusätzliche Kapitel gewidmet.

Die Konzepte und die Gestaltung von Stabsräumen in Teil IV erfuhren nicht nur eine Überarbeitung vor dem Hintergrund sich ständig ändernder Technik, sondern auch im Hinblick auf die Darstellung innovativer Ideen. Ein Kapitel zur Gestaltung der Besprechungstische ergänzt die vorhandenen Beiträge.

Teil V mit den Leitthemen der Kommunikation und Informationsflüsse erhielt neue Kapitel im Bereich der Visualisierung und Lagedarstellung sowie der Kommunikationsmittel von Stäben und zu virtuellen Stabsbesprechungen.

Der Teil VI zu Ausbildung und Übungen von Stäben wurde ergänzt um Kapitel zur Personalauswahl und zur Anforderungsanalyse.

Der Teil VII „Schnittstellen“ wurde, entsprechend der Wichtigkeit dieses Bereichs, ergänzt um Kapitel zu Ständigen Stäben, der Führungsübernahme und dem Einsatz flexibler Stäbe.

Neu im Buch ist ein abschließender Teil VIII mit aktuellen Fallbeispielen einschließlich der Covid-19-Pandemie aus der Praxis unterschiedlicher Stäbe (Unternehmen, Landesregierung, Kommune, Feuerwehr).

Allen Beitragenden sei gedankt dafür, dass sie bereit waren, ihre Beiträge an das Gesamtkonzept anzupassen und die Überarbeitungswünsche der Herausgeber umzusetzen.

Wir hoffen, dass das Handbuch die Stäbe der hier vertretenden Organisationen bei der effektiven Lagebewältigung unterstützt und die interorganisationale Zusammenarbeit erleichtert.

Ludwigsburg/Frankfurt am Main
November 2021

Gesine Hofinger
Rudi Heimann

Vorwort zur ersten Auflage

Führungs- und Krisenstäbe als Instrumente der Bewältigung komplexerer Schadenslagen oder Einsatzsituationen sind nichts Neues. Seit der Jahrtausendwende finden sie aber aus verschiedenen Gründen auch in Unternehmen und Verwaltungen zunehmend Verbreitung und öffentliche Aufmerksamkeit.

Mit dieser Aufwertung der Stabsarbeit geht der Wunsch nach Wissen über diese Arbeitsform, ihre Voraussetzungen und Erfolgsbedingungen einher. Doch die Überblicksliteratur zur Arbeit in und mit Stäben ist im deutschen und englischen Sprachraum sehr überschaubar. Diese Erkenntnis und das dringende Bedürfnis vieler Stabsmitglieder und Entscheider an der Spitze eines Stabes, mehr über die Voraussetzungen effektiver und effizienter Stabsarbeit zu erfahren, sind die Beweggründe für dieses Buch.

Die bisherige Literatur fokussiert regelmäßig auf die berufliche Herkunft der Autoren. So existieren Werke zu Militär-, Polizei-, Feuerwehr- oder Verwaltungsstäben. Hier jedoch wurde ein anderer Ansatz gewählt: Wir geben einen breit gefächerten, anwenderorientierten Überblick darüber, was Stabsarbeit bedeuten und wie sie erfolgreich sein kann. Themen sind die Geschichte und Prinzipien der Stabsarbeit, Stabsformen, Führungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse, Ausstattung sowie Lernmöglichkeiten. Das vorliegende Buch vereint dazu Autorinnen und Autoren aus Einsatzorganisationen, Unternehmen, Verwaltungen, Forschung und Beratung. Auch die Herausgeber tragen durch ihren Hintergrund, Polizei und Human-Factors-Psychologie, sowie durch weitreichende und langjährige eigene Erfahrungen in Stabsarbeit bzw. mit Stabsübungen, Training und Forschung zur Perspektivenvielfalt bei. So werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutlich, die in der Definition der Stabsarbeit, der Arbeitsweise, der baulichen und technischen Ausstattung und der Ausbildung zu finden sind. Nach einem Blick auf die Grundlagen der Stabsarbeit (Teil I) werden die Stabsformen Technische Einsatzleitung (Feuerwehr, Störfallindustrie), Führungsstab (Militär, Polizei, Feuerwehr, Hilfsorganisationen), Notfallstab (Störfallindustrie, Prozessindustrie), Katastrophenschutzstab (Verwaltung), Krisenstab (Verwaltung, Unternehmen, Politik) mit ihren Aufgaben, Strukturen und Prozessen kurz definiert (Teil II), um sie dann aus jeweils mehreren Perspektiven zu beleuchten (Teil III bis VII).

Wo es Regeln und Normen oder überlieferte Tradition der Stabsarbeit mit entsprechender Literatur gibt, wurde darauf Bezug genommen; wo nicht, haben die Autorinnen und Autoren ihre Erfahrungen zusammengefasst.

Dieses Buch entstand im Nachgang einer von den Herausgebern geleiteten Workshop-Reihe „Führen in und mit Stäben“ der „Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten“ e. V. (► <http://www.plattform-ev.de>). Etliche Teilnehmende dieser Workshops, Experten aus den unterschiedlichsten Berufsfeldern, haben mit der Darstellung ihrer Konzepte und Erfahrungen an diesem Buch mitgewirkt. Hinzu kamen weitere Autorinnen und Autoren aus Behörden, Unternehmen und Einsatzorganisationen, die ihre Perspektiven und Erfahrungen beigetragen haben.

Wir danken allen Beteiligten, dass sie sich auf das Ziel dieses Buches eingelassen haben, Stabsarbeit in ihrer Vielfältigkeit zu zeigen. Die Bezugnahme der einzelnen Kapitel aufeinander verlangte von allen, ihre Beiträge an das Gesamtkonzept

anzupassen und sich auf Überarbeitungswünsche der Herausgeber einzulassen. Dass dies gerne und schnell geschah, machte die Arbeit für uns angenehm und produktiv; danke dafür!

Wir haben versucht, zwischen berufstypischen korrekten Formulierungen und Allgemeinverständlichkeit eine Balance zu finden. Im Zweifel haben wir uns für Verständlichkeit entschieden, damit die Inhalte für andere Berufsgruppen nützlich sein können (fachspezifische Werke zur Stabsarbeit liegen ja vor). Um die Anwesenheit von Frauen in Stäben bemerkbar zu machen, ohne die Lesbarkeit durch konsequente Doppelung zu stören, kommen in den Texten unsystematisch auch weibliche Formen vor – wie bei den männlichen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechter gemeint.

Beim Lesen wird man feststellen, dass es „die Stabsarbeit“ nicht gibt – genauso wenig, wie es „den Stab“ gibt. Unterschiedliche Aufgabenstellungen und differente verfügbare Ressourcen führen zu den verschiedensten Ausprägungen, die alle bestimmte Vor- und Nachteile aufweisen. Nicht selten sind es unvermeidbare Kompromisse, mit denen sich eine Organisation der Krisenbewältigung stellen muss. Und das in einer Zeit, in der die Bevölkerung Krisen nicht mehr als per se unabwendbare Ereignisse ansieht und von den Verantwortungsträgern einen professionellen Umgang erwartet. Die Medien sorgen an dieser Stelle nicht nur für die notwendige Transparenz, sondern erhöhen, gerade auch über soziale Medien, den Handlungs- und Entscheidungsdruck immens. Dieses Buch soll einen Beitrag dazu leisten, dass die verantwortlichen Organisationen und die darin tätigen Menschen in der Krise erfolgreich und sicher handeln.

Inhaltsverzeichnis

I Grundlagen

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Stabsarbeit – Konzept und Formen der Umsetzung | 3 |
| | <i>Rudi Heimann und Gesine Hofinger</i> | |
| 1.1 | Was ist ein Stab? | 3 |
| 1.2 | Krisenmerkmale | 5 |
| 1.3 | Aufgaben von Stäben | 5 |
| 1.4 | Strukturen und Prozesse | 6 |
| 1.5 | Merkmale der Stabsarbeit | 6 |
| 1.6 | Formen von Stäben | 7 |
| | Literatur | 9 |
| 2 | Historie von Stäben | 11 |
| | <i>Rudi Heimann</i> | |
| 2.1 | Begriff des Stabes | 11 |
| 2.2 | Der Stab als Stütze oder Gefährdung der eigenen Macht? | 11 |
| 2.3 | Frühe Entwicklung der Stabsarbeit im Militär | 12 |
| 2.4 | Entwicklung der Stabsarbeit in Preußen | 13 |
| 2.5 | Der Stab im deutschen Militär nach 1945 | 15 |
| 2.6 | Übertragung der Stabsarbeit vom Militär auf andere Bereiche | 15 |
| 2.6.1 | Stäbe in der Wirtschaft | 15 |
| 2.6.2 | Stäbe in den Kirchen | 16 |
| 2.6.3 | Öffentliche Verwaltung | 16 |
| 2.6.4 | Polizei | 17 |
| 2.6.5 | Feuerwehr und Katastrophenschutz | 17 |
| | Literatur | 19 |
| 3 | Die Kunst der Stabsarbeit – Ein Essay | 21 |
| | <i>Stefan Strohschneider</i> | |
| 3.1 | Einleitung | 21 |
| 3.2 | Schwierigkeiten der Stabsarbeit | 21 |
| 3.3 | Stabsarbeit ist mehr als Handwerk | 22 |
| 3.4 | Strategische Flexibilität | 22 |
| 3.5 | Schutz des Kompetenzzempfindens | 23 |
| 3.6 | Moralische Bildung | 24 |
| 3.7 | Konsequenzen | 25 |
| | Literatur | 26 |

| | | |
|-----|---|----|
| 4 | Ethische Dimensionen der Stabsarbeit | 27 |
| | <i>Werner Schiewek</i> | |
| 4.1 | Moralische Ansprüche und Stabsarbeit | 27 |
| 4.2 | Moralische Dimension der Führung in Stäben | 27 |
| 4.3 | Moralische Dimension der Mitarbeit in Stäben | 28 |
| 4.4 | Nutzung moralischer Heuristiken in der Stabsarbeit | 30 |
| 4.5 | Fazit | 32 |
| | Literatur | 32 |

II Stabsarbeit in verschiedenen Bereichen

| | | |
|-------|--|----|
| 5 | Militärische Stäbe in der Bundeswehr | 37 |
| | <i>Harald Schaub</i> | |
| 5.1 | Einleitung | 37 |
| 5.2 | Rechtliche Grundlagen | 38 |
| 5.3 | Aufbau- und Ablauforganisation | 38 |
| 5.3.1 | Militärischer Führungsprozess | 38 |
| 5.3.2 | Aufgabe und Arbeitsweise | 38 |
| 5.4 | Stabsräume inkl. eingesetzter Technik | 40 |
| 5.5 | Personal | 41 |
| | Literatur | 41 |
| 6 | Führungsstäbe der Polizei | 43 |
| | <i>Rudi Heimann</i> | |
| 6.1 | Einleitung | 43 |
| 6.2 | Rechtliche Grundlagen | 43 |
| 6.3 | Aufbau- und Ablauforganisation | 44 |
| 6.3.1 | Alarmierung | 46 |
| 6.3.2 | Aufgabe und Arbeitsweise | 46 |
| 6.4 | Stabsräume inkl. eingesetzter Technik | 48 |
| 6.5 | Eingesetztes Personal | 48 |
| 6.5.1 | Aufrufstäbe und ständige Stäbe | 48 |
| 6.5.2 | Fachberater | 48 |
| 6.5.3 | Verbindungspersonen und -beamte | 49 |
| 6.5.4 | Aus- und Fortbildung | 49 |
| | Literatur | 50 |
| 7 | Führungsstäbe der Feuerwehr | 51 |
| | <i>Christoph Lamers</i> | |
| 7.1 | Einleitung | 51 |
| 7.2 | Rechtliche Grundlagen | 51 |
| 7.3 | Aufbau- und Ablauforganisation | 52 |
| 7.3.1 | Gliederung und Umfang eines Stabes | 52 |
| 7.3.2 | Arbeitsweise eines Stabes | 53 |

| | | |
|--------|--|----|
| 7.4 | Stabsräume inkl. eingesetzter Technik | 56 |
| 7.5 | Eingesetztes Personal | 57 |
| 7.6 | Sonstiges | 57 |
| 7.6.1 | Kommunikation | 57 |
| 7.6.2 | Einsatzhäufigkeit und Übungen | 58 |
| | Literatur | 59 |
| 8 | Stäbe in der Katastrophenabwehr der Freien und Hansestadt Hamburg | 61 |
| | <i>Thomas Melchert</i> | |
| 8.1 | Besonderheiten der Stadtstaatlichkeit und Rechtsgrundlagen | 61 |
| 8.2 | Aufbau und Aufgaben der Katastrophenschutzstäbe in Hamburg | 62 |
| 8.2.1 | Katastrophenschutzbehörden und ihre Stäbe | 62 |
| 8.2.2 | Aufgaben des Zentralen Katastrophendienststabes – ZKD | 64 |
| 8.3 | Stabsräume und Technik | 64 |
| 8.4 | Eingesetztes Personal | 66 |
| 8.5 | Zusammenfassung und Fazit | 66 |
| 9 | Aufgaben und Struktur von Verwaltungsstäben | 69 |
| | <i>Matthias Gahlen</i> | |
| 9.1 | Einleitung | 69 |
| 9.2 | Rechtsgrundlagen | 69 |
| 9.3 | Aufbau- und Ablauforganisation | 70 |
| 9.3.1 | Krisenmanagement in den unterschiedlichen Verwaltungsebenen | 72 |
| 9.3.2 | Alarmierung | 72 |
| 9.3.3 | Medienarbeit | 73 |
| 9.4 | Stabsräume inkl. eingesetzter Technik | 73 |
| 9.5 | Eingesetztes Personal | 73 |
| | Literatur | 74 |
| 10 | Politische Stäbe | 75 |
| | <i>Rudi Heimann</i> | |
| 10.1 | Einleitung | 75 |
| 10.2 | Rechtliche Grundlagen | 75 |
| 10.3 | Aufbau- und Ablauforganisation | 76 |
| 10.3.1 | Alarmierung | 77 |
| 10.3.2 | Aufgabe und Arbeitsweise | 77 |
| 10.4 | Stabsräume inkl. eingesetzter Technik | 78 |
| 10.5 | Eingesetztes Personal | 79 |
| 10.5.1 | Leitungsebene | 79 |
| 10.5.2 | Einsatzmanagement | 79 |
| 10.6 | Andere Bundesländer | 79 |
| | Literatur | 80 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 11 | Krankenhauseinsatzleitungen – Stabsarbeit im Krankenhaus | 81 |
| | <i>Katja Scholtes</i> | |
| 11.1 | Einleitung | 81 |
| 11.2 | Rechtliche Grundlagen | 81 |
| 11.3 | Aufbau- und Ablauforganisation der Krankenhauseinsatzleitung und operativen Einsatzleitung | 83 |
| 11.3.1 | Operative Einsatzleitung (opEL) | 83 |
| 11.3.2 | Krankenhauseinsatzleitung | 84 |
| 11.3.3 | Kommunikation | 85 |
| 11.4 | Stabsräume inkl. eingesetzter Technik | 85 |
| 11.5 | Eingesetztes Personal | 86 |
| 11.6 | Besonderheiten | 87 |
| 11.7 | Fazit | 88 |
| | Literatur | 89 |
| 12 | Krisenbewältigungsstrukturen in der chemischen Industrie: Betriebliche Notfall- und Krisenstäbe | 91 |
| | <i>Stephan Hummel und Norbert Jetten</i> | |
| 12.1 | Zielsetzung und relevante Szenarien | 91 |
| 12.2 | Rechtliche Grundlagen | 92 |
| 12.3 | Aufbau- und Ablauforganisation | 92 |
| 12.4 | Stabsräume inkl. eingesetzter Technik | 94 |
| 12.5 | Personal | 94 |
| 12.6 | Entwicklungen | 95 |
| | Literatur | 97 |
| 13 | Krisenstäbe in Wirtschaftsunternehmen | 99 |
| | <i>Katrin Osarek und Gesine Hofinger</i> | |
| 13.1 | Einleitung | 99 |
| 13.2 | Rechtliche Grundlagen | 100 |
| 13.3 | Aufbau- und Ablauforganisation | 101 |
| 13.4 | Stabsräume inkl. eingesetzter Technik | 103 |
| 13.5 | Eingesetztes Personal | 103 |
| 13.6 | Fazit | 104 |
| | Literatur | 104 |
| 14 | Krisen- und Arbeitsstäbe in internationalen Touristikkonzernen | 105 |
| | <i>Franziskus Bayer</i> | |
| 14.1 | Einleitung – von der Strandbar in den Krisenmodus | 105 |
| 14.2 | Rechtliche Grundlagen | 105 |
| 14.3 | Aufbau- und Ablauforganisation | 106 |
| 14.3.1 | Organisatorisches und touristisches Krisenmanagement | 106 |
| 14.3.2 | Stäbe in Konzern und Tochtergesellschaften | 106 |
| 14.3.3 | Normal- und Sonderbetrieb/Führungsvorgang | 110 |
| 14.4 | Stabsräume und Technik | 111 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 14.5 | Eingesetztes Personal | 111 |
| 14.5.1 | Personalauswahl und Anforderungen | 111 |
| 14.5.2 | Care Teams und Go Teams | 112 |
| | Literatur | 112 |
| 15 | Aufgaben und Struktur von schulischen Krisenteams | 113 |
| | <i>Chris Hörnberger</i> | |
| 15.1 | Einleitung | 113 |
| 15.1.1 | Aufgabenfeld und Zweckbestimmung | 114 |
| 15.2 | Rechtliche Grundlagen | 114 |
| 15.3 | Aufbau- und Ablauforganisation | 116 |
| 15.3.1 | Aufgaben und Ziele | 116 |
| 15.3.2 | Aufbaustruktur | 117 |
| 15.4 | Stabsräume inkl. eingesetzter Technik | 118 |
| 15.5 | Personal | 119 |
| | Literatur | 120 |
| | | |
| III | Führen und Entscheiden im Stab | |
| | | |
| 16 | Der Einfluss von Führungsansätzen auf das Führungssystem und die Stabsarbeit | 123 |
| | <i>Florentin von Kaufmann</i> | |
| 16.1 | Problemstellung | 123 |
| 16.1.1 | Erfahrung mit der spezifischen Einsatzsituation | 124 |
| 16.2 | Führungsansätze nach Alberts & Hayes | 125 |
| 16.3 | Auswirkungen auf das Führungssystem | 126 |
| 16.4 | Folgerung und Schlussbetrachtung | 129 |
| | Literatur | 130 |
| 17 | Grundsätze und Leitlinien zum Führen von (Unternehmens-)Krisenstäben | 131 |
| | <i>Axel Bédé</i> | |
| 17.1 | Prozessorganisation und Problemlösung trennen | 131 |
| 17.2 | Einhaltung des Zyklus der Stabsarbeit | 131 |
| 17.3 | Vor die Lage kommen | 132 |
| 17.4 | „Worst-Case“-Denken, positiv Führen – Kein Widerspruch! | 133 |
| 17.5 | Wichtigkeit vor Dringlichkeit | 133 |
| 17.6 | Wer führt, muss frei sein von Arbeit | 134 |
| 17.7 | Klare Führungs- und Vertretungsregelungen | 134 |
| 17.8 | Schaffung einer konstruktiven Gesprächskultur | 134 |
| 17.9 | Kein „Krisenstabtourismus“ | 135 |
| 17.10 | Entscheiden Sie! | 135 |
| | Literatur | 136 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 18 | Kooperative Führung in Führungsstäben? | 139 |
| | <i>Gerd Thielmann</i> | |
| 18.1 | Einleitung | 139 |
| 18.2 | Kooperative Führung in der Polizei – Kooperatives Führungssystem | 139 |
| 18.3 | Würdigung des KFS für die Stabsarbeit | 140 |
| 18.3.1 | Prüfpunkt Menschenbild | 141 |
| 18.3.2 | Prüfpunkt Vertrauen | 141 |
| 18.3.3 | Prüfpunkt Delegation | 142 |
| 18.3.4 | Prüfpunkt Beteiligung | 143 |
| 18.3.5 | Prüfpunkt Transparenz | 143 |
| 18.3.6 | Prüfpunkt Repräsentation | 144 |
| 18.3.7 | Prüfpunkt Kontrolle | 144 |
| 18.3.8 | Prüfpunkt Leistungsbewertung | 145 |
| 18.3.9 | Prüfpunkt Kommunikation | 145 |
| 18.4 | Zusammenfassende Bewertung | 146 |
| | Literatur | 146 |
| 19 | Beurteilung der Lage zur Entscheidungsunterstützung | 149 |
| | <i>Rudi Heimann</i> | |
| 19.1 | Einleitung | 149 |
| 19.2 | Handlungsorganisation | 150 |
| 19.2.1 | Entscheidungen | 150 |
| 19.2.2 | Problemlösungssysteme | 150 |
| 19.2.3 | Führung | 152 |
| 19.3 | Beurteilung der Lage | 152 |
| 19.3.1 | Grundlage der Beurteilung der Lage | 152 |
| 19.3.2 | Verfahren der BdL | 154 |
| | Literatur | 157 |
| 20 | Lagebesprechungen und gemeinsame mentale Modelle | 159 |
| | <i>Robert Zinke und Gesine Hofinger</i> | |
| 20.1 | Gemeinsame mentale Modelle | 159 |
| 20.1.1 | Begriffsklärung | 159 |
| 20.1.2 | Gemeinsame mentale Modelle durch Lagebesprechungen | 160 |
| 20.2 | Lagebesprechungen | 160 |
| 20.2.1 | Ziele | 160 |
| 20.2.2 | Lagevortrag als Bestandteil von Lagebesprechungen | 161 |
| 20.2.3 | Ablauf von Lagebesprechungen | 162 |
| 20.2.4 | Durchführung | 164 |
| 20.3 | Fazit | 165 |
| | Literatur | 165 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 21 | Programmierte Entscheidungen in der Stabsarbeit | 167 |
| | <i>Gerd Thielmann</i> | |
| 21.1 | Ausgangssituation | 167 |
| 21.2 | Programmierte Entscheidungen | 168 |
| 21.3 | Formen vorgedachter Entscheidungen in der Stabsarbeit | 169 |
| 21.4 | Polizeiliche Planentscheidung durch Anlegen einer Einsatzakte | 171 |
| 21.5 | Polizeidienstvorschriften | 172 |
| 21.6 | Ausblick | 174 |
| | Literatur | 175 |
| 22 | Sind Bauchentscheidungen in der Stabsarbeit möglich? Ein Plädoyer für den Wert intuitiver Lernprozesse für erfolgreiches Entscheiden | 177 |
| | <i>Jürgen Weibler und Gerd Thielmann</i> | |
| 22.1 | Rationalität, Intuition und Bauchentscheidungen | 177 |
| 22.1.1 | Mythos der rationalen Entscheidungen | 177 |
| 22.1.2 | „Bauchentscheidungen“ bei Unsicherheit? | 178 |
| 22.1.3 | Intuition als „Wissensquelle“ | 179 |
| 22.2 | Heuristiken in der Stabsarbeit | 180 |
| 22.2.1 | Intelligente Faustformeln | 180 |
| 22.2.2 | Klassen von heuristischen Entscheidungsregeln | 180 |
| 22.3 | Entscheidung über die Entscheidungsmethode – macht’s die Mischung? | 182 |
| 22.3.1 | Wenn Bauch – dann nochmal Kopf | 182 |
| 22.3.2 | Nutzen des kollektiven Erfahrungswissens | 182 |
| 22.3.3 | Fazit | 183 |
| | Literatur | 183 |
| 23 | Strukturiertes Entscheiden in komplexen Lagen | 185 |
| | <i>Gesine Hofinger</i> | |
| 23.1 | Einleitung | 185 |
| 23.2 | Anforderungen und Fallen in komplexen Entscheidungssituationen | 186 |
| 23.3 | Gute Entscheidungsprozesse statt Aktionismus | 187 |
| 23.4 | Hilfen für strukturiertes Entscheiden | 188 |
| 23.5 | Generische Entscheidungshilfen | 188 |
| 23.6 | FOR-DEC als Methode auch für Stäbe | 190 |
| | Literatur | 191 |
| 24 | Psychologische Einflussfaktoren auf Stabsarbeit | 193 |
| | <i>Laura Künzer, Gesine Hofinger und Mareike Mähler</i> | |
| 24.1 | Ist das denn wirklich so schwer? Unsicherheit aufgrund von Komplexität | 193 |
| 24.1.1 | Fehlende Routine | 193 |
| 24.1.2 | Kontrolle, Bestimmtheit und Kompetenz | 194 |
| 24.2 | Informationsverarbeitung und der Einfluss eigener Erwartungen | 195 |
| 24.3 | Situationsbewusstsein und „vor die Lage kommen“ | 195 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 24.4 | Planen und Entscheiden und aktionistisches Durchwursteln | 196 |
| 24.5 | Es geht nur gemeinsam – Stabsarbeit ist Teamarbeit | 196 |
| 24.6 | „Wir sind nicht gereizt, hungrig und müde“ – Selbstmanagement im Stab | 197 |
| 24.6.1 | Emotion und Stress | 197 |
| 24.6.2 | Hunger, Durst und Müdigkeit | 198 |
| | Literatur | 198 |
| 25 | Stress und Stressbewältigung im Stab | 201 |
| | <i>Laura Künzer</i> | |
| 25.1 | Stress – Was ist das? | 201 |
| 25.1.1 | Stress ist nicht das Gleiche wie Aktivierung – Aktivierung tut gut. | 201 |
| 25.1.2 | Stressoren – Auslöser von Stress | 203 |
| 25.1.3 | Akute Stressoren im Stab | 203 |
| 25.2 | Was macht Stress mit uns? – Stressreaktionen | 204 |
| 25.2.1 | Verhalten (B – behavioral) | 205 |
| 25.2.2 | Emotionen (E – emotional) | 205 |
| 25.2.3 | Physiologische Reaktionen (S – somatic) | 205 |
| 25.2.4 | Veränderung des Denkens (T – thinking) | 206 |
| 25.2.5 | Auswirkungen von Stress auf das Team | 206 |
| 25.3 | Was können Stäbe tun? – Stressbewältigung | 207 |
| 25.3.1 | Stufe 1 – Prävention | 207 |
| 25.3.2 | Stufe 2 – Bewältigung | 208 |
| 25.3.3 | Stufe 3 – Nachsorge | 209 |
| | Literatur | 209 |

IV Stabsräume: Konzepte und Gestaltung

| | | |
|--------|---|-----|
| 26 | Entstehung eines Stabsraummodells unter Berücksichtigung optimierter Wahrnehmung | 213 |
| | <i>Rudi Heimann und Gunther Lockner</i> | |
| 26.1 | Ausgangssituation | 213 |
| 26.2 | Zur Entwicklung | 213 |
| 26.3 | Ein alter Gedanke | 214 |
| 26.4 | Das Zweikreis-Stabsmodell | 215 |
| | Literatur | 217 |
| 27 | Relevanz der Sitzposition für die Informationsaufnahme in Stabsräumen | 219 |
| | <i>Rudi Heimann und Swen Eigenbrodt</i> | |
| 27.1 | Einleitung | 219 |
| 27.2 | Sitzposition und Wahrnehmbarkeit von Informationen | 219 |
| 27.2.1 | Handlungsraum Zweikreis-Stabsmodell | 219 |
| 27.2.2 | Ausgangsstudie und festgestellte Auffälligkeiten | 220 |
| 27.2.3 | Mögliche Ursachen für die unterschiedliche Wahrnehmung | 220 |
| 27.2.4 | Weitere Einflussfaktoren | 221 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 27.3 | Konsequenzen | 223 |
| 27.3.1 | Stabsraumgestaltung als Planungsaufgabe | 223 |
| 27.3.2 | Positionierung als Führungsaufgabe | 223 |
| | Literatur | 223 |
| 28 | Erfahrungen mit einem Stabstisch | 225 |
| | <i>Uwe Thieme</i> | |
| 28.1 | Einleitung | 225 |
| 28.2 | Prozess | 225 |
| 28.2.1 | Ausgangssituation | 225 |
| 28.2.2 | Vorschriften | 226 |
| 28.2.3 | Ansprüche | 226 |
| 28.2.4 | Analyse | 227 |
| 28.2.5 | Neubau | 228 |
| 28.2.6 | Erfahrungen | 229 |
| 28.2.7 | Fortbildung | 230 |
| 28.3 | Fazit | 231 |
| | Literatur | 231 |
| 29 | Praxisbeitrag: Lagezentrum des Industrieparks Höchst | 233 |
| | <i>Günter Horn und Martin Schnauber</i> | |
| 29.1 | Lagezentrum | 233 |
| 29.2 | Sitzordnung im Stabsraum | 233 |
| 29.3 | Visualisierungsmittel im Stabsraum | 235 |
| 29.4 | Nachrichtenraum und Sekretariat | 235 |
| 29.5 | Weitere Räume | 236 |
| 29.6 | Erfahrungen | 236 |
| 30 | Mobile und abgesetzte Befehlsstellen am Beispiel eines Spezialeinsatzkommandos | 237 |
| | <i>Tobias Meier und Norbert Kanschus</i> | |
| 30.1 | Einleitung | 237 |
| 30.2 | Aufbaustruktur und Einzelaufträge in der Befehlsstelle EA Tatobjekt | 238 |
| 30.2.1 | Entscheidungsebene | 238 |
| 30.2.2 | Funktionsebene | 239 |
| 30.2.3 | Verbindungsfunktion des Leiters Befehlsstelle | 240 |
| 30.3 | Arbeitsprozesse in einer mobilen Befehlsstelle | 240 |
| 30.3.1 | Abgesetzte Befehlsstellen | 241 |
| 30.3.2 | Mobile Befehlsstelle im Fahrzeug | 242 |
| 30.4 | Anforderungen an die Infrastruktur der BefSt EA TO | 242 |
| 30.4.1 | Allgemeine Anforderungen | 242 |
| 30.4.2 | IT-Infrastruktur | 243 |
| 30.4.3 | Visualisierung | 243 |
| 30.4.4 | Kommunikation | 244 |
| 30.4.5 | Dokumentation | 244 |
| | Literatur | 245 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 31 | Räume für Verwaltungsstäbe | 247 |
| | <i>Rudi Heimann und Matthias Gahlen</i> | |
| 31.1 | Einleitung | 247 |
| 31.2 | Ausgangssituation | 247 |
| 31.3 | Raumbedarf | 248 |
| 31.4 | Anforderungen an Stabsräume | 249 |
| 31.4.1 | Zugangsregelung | 249 |
| 31.4.2 | Raumgröße und Möblierung | 249 |
| 31.4.3 | Technische Ausstattung | 250 |
| 31.5 | Weitere Räumlichkeiten | 252 |
| 31.5.1 | Nachrichtenzentrale | 252 |
| 31.5.2 | Besprechungsräume | 252 |
| 31.5.3 | Ver- und Entsorgungseinrichtungen | 252 |
| 31.5.4 | Lager | 253 |
| | Literatur | 253 |
| 32 | Praxisbeitrag: Planung und Gestaltung von Stabsräumen am Beispiel von Hamburger Katastrophenschutzstäben | 255 |
| | <i>Christian Dührkop und Gesine Hofinger</i> | |
| 32.1 | Einleitung | 255 |
| 32.2 | Vor der Planung: Auftrag und Rahmenbedingungen | 255 |
| 32.3 | Vorbereitung: Von anderen lernen | 256 |
| 32.4 | Planung der Räumlichkeiten | 257 |
| 32.4.1 | Raumanordnung in Hamburg-Altona | 257 |
| 32.4.2 | Raumanordnung in Hamburg-Mitte (2014) | 259 |
| 32.4.3 | Stabszentrum in Hamburg-Mitte 2020 | 259 |
| 32.5 | Planung der technischen Ausstattung | 259 |
| 32.6 | Planen, bauen, testen | 261 |
| 32.7 | Fazit: „Top-10“-Prinzipien für Stabsräume | 261 |
| 33 | Übertragbarkeit von Architekturkonzepten auf Stabsräume | 263 |
| | <i>Ingrid Knigge</i> | |
| 33.1 | Moderne Bürokonzepte | 263 |
| 33.2 | Gemeinsamkeiten des Arbeitens in offenen Bürostrukturen und im Stabsraum | 264 |
| 33.3 | Unterschiede zwischen Arbeiten in offenen Bürostrukturen und im Stabsraum | 265 |
| 33.4 | Planung nutzerangepasster Arbeitsflächen: Der Mensch im Mittelpunkt | 266 |
| 33.5 | Fazit | 268 |
| | Literatur | 268 |

V Kommunikation und Informationsflüsse

| | | |
|--------|---|-----|
| 34 | Von der Lageinformation zum gemeinsamen Lageverständnis | 273 |
| | <i>Andreas Queck und Harald Gonner</i> | |
| 34.1 | Einleitung | 273 |
| 34.2 | Verfügbarkeit von Informationen im Krisenstab | 273 |
| 34.3 | Situationsbewusstsein (Lageverständnis) – Situational Awareness | 274 |
| 34.4 | Techniken, um Situationsbewusstsein im Krisenstab zu erlangen | 275 |
| 34.5 | Common Recognized Information Picture – CRIP: Gemeinsam anerkanntes Lagebild | 276 |
| | Literatur | 280 |
| 35 | Belegfluss im polizeilichen Führungsstab | 281 |
| | <i>Rudi Heimann</i> | |
| 35.1 | Hintergrund | 281 |
| 35.2 | Prinzipien und Ziele | 281 |
| 35.3 | Aufbau des Beleges | 282 |
| 35.4 | Belegfluss | 282 |
| | Literatur | 287 |
| 36 | Kommunikationsmittel in Verwaltungs- und Unternehmensstäben | 289 |
| | <i>Gesine Hofinger</i> | |
| 36.1 | Einleitung | 289 |
| 36.2 | Vorgaben für Kommunikationsmittel | 289 |
| 36.3 | Anforderungen an Kommunikationsmittel | 290 |
| 36.3.1 | Ausreichend vorhanden | 290 |
| 36.3.2 | Ausfallsicher | 291 |
| 36.3.3 | Sicher und vertraulich | 291 |
| 36.3.4 | Funktional für die Informationsflüsse des Stabs | 291 |
| 36.3.5 | Unterstützend für die Arbeit der Stabsmitglieder | 292 |
| 36.4 | Mögliche Kommunikationsmittel für Stäbe | 293 |
| 36.5 | Kommunikationsmittel in verschiedenen Stabsräumen | 295 |
| 36.5.1 | Kommunikationstechnik im Stabsraum? | 295 |
| 36.5.2 | Nachrichtenzentrale | 296 |
| 36.5.3 | Virtuelle und hybride Stabsräume | 296 |
| 36.6 | Ausblick: Dezentrale Kommunikation in Stäben | 296 |
| | Literatur | 297 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 37 | Video- und Webkonferenzen im Stab | 299 |
| | <i>Rudi Heimann und Gesine Hofinger</i> | |
| 37.1 | Einleitung | 299 |
| 37.2 | Entwicklung und technische Ausstattung | 299 |
| 37.3 | Vor- und Nachteile von Web- und Videokonferenzen | 301 |
| 37.4 | Technik gut – Kommunikation gut? | 301 |
| 37.4.1 | Wahrnehmung der anderen Personen | 301 |
| 37.4.2 | Veränderung der Kommunikation | 302 |
| 37.4.3 | Diskussion und Beratung | 303 |
| 37.5 | Im virtuellen Stabsraum | 303 |
| 37.5.1 | Grundregeln für virtuelle Stabsbesprechungen | 303 |
| 37.5.2 | Besonderheiten für die Stabsleitung | 304 |
| 37.5.3 | Besonderheiten für den Bereich Lage und Dokumentation | 305 |
| 37.5.4 | Besonderheiten der Stabsarbeit aus dem Homeoffice | 305 |
| 37.6 | Datenschutz | 305 |
| 37.7 | Fazit | 306 |
| | Literatur | 307 |
| 38 | Visualisierung im Stab | 309 |
| | <i>Rudi Heimann</i> | |
| 38.1 | Einleitung | 309 |
| 38.2 | Ziele der Visualisierung | 309 |
| 38.3 | Eigenschaften der Daten und Visualisierungsinhalte | 310 |
| 38.4 | Die „Visualisierer“ | 311 |
| 38.5 | Zielgruppe und Rückschlüsse für die Darstellung | 311 |
| 38.6 | Menschliche Wahrnehmung | 311 |
| 38.7 | Gestaltungsmerkmale der Informationsdarstellung | 313 |
| 38.8 | Verwendung von Bildern | 316 |
| 38.9 | Fazit | 317 |
| | Literatur | 318 |
| 39 | Methoden der Visualisierung in Führungsstäben der Feuerwehr | 319 |
| | <i>Christoph Lamers und Andreas Denker</i> | |
| 39.1 | Einleitung | 319 |
| 39.2 | Lagedarstellung in Führungsstäben | 319 |
| 39.3 | Das Lagedarstellungssystem NRW | 320 |
| 39.4 | Die elektronische Version des Lagedarstellungssystems NRW | 322 |
| 39.5 | Weitere Elemente der Visualisierung | 323 |
| | Literatur | 325 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 40 | Software zum Informations- und Kommunikationsmanagement in Stäben | 327 |
| | <i>Rudi Heimann</i> | |
| 40.1 | Einleitung | 327 |
| 40.2 | Ein Weg zur Entwicklung | 328 |
| 40.3 | Abzudeckende Teilprozesse des Informationsmanagements | 328 |
| 40.4 | Qualitätsmerkmale des Informationsmanagements im Stab | 329 |
| 40.4.1 | Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung | 329 |
| 40.4.2 | Informationsmenge und Antizipation | 330 |
| 40.4.3 | Inhaltliche Fehlerfreiheit | 330 |
| 40.4.4 | Bewertung „weicher“ Daten | 330 |
| 40.4.5 | Verfügbarkeit von Informationen | 331 |
| 40.5 | Merkmale einer Softwarelösung als Informationspool | 331 |
| 40.5.1 | Informationspool und erweiterter virtueller Belegfluss | 331 |
| 40.5.2 | Merkmale von Datensätzen im Informationspool | 333 |
| 40.5.3 | Weitere Funktionalitäten | 334 |
| | Literatur | 335 |
| 41 | Informationsmanagement im Krisenstab | 337 |
| | <i>Armin Schilling</i> | |
| 41.1 | Rahmenbedingungen | 337 |
| 41.2 | Vor der Krise | 337 |
| 41.3 | Während der Krise | 338 |
| 41.4 | Kommunikationsmanagement | 338 |
| 41.5 | Informationsmanagement | 339 |
| 41.6 | Aufgabenmanagement | 340 |
| 41.7 | Controlling | 340 |
| 41.8 | Lagedokumentation | 341 |
| 41.9 | Nach der Krise | 341 |
| 41.10 | Fazit | 341 |
| | Literatur | 342 |
| 42 | Sprachliche Kommunikation im Stab – Grundsätze des Sprechens und Schreibens | 343 |
| | <i>Gesine Hofinger</i> | |
| 42.1 | Kommunikation im Stab – Ein Drei-Ebenen-Modell | 343 |
| 42.2 | Informationstransfer | 344 |
| 42.3 | Verständnis sichern | 345 |
| 42.3.1 | Explizit kommunizieren: Das „Selbstverständliche“ erklären | 346 |
| 42.3.2 | Gemeinsame mentale Modelle und Common Ground | 346 |
| 42.3.3 | Tragfähige Arbeitsbeziehungen | 347 |
| 42.4 | Den Rahmen setzen: Voraussetzungen für Kommunikation schaffen | 347 |
| | Literatur | 348 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 43 | Reden ist Gold – Bedeutung und Funktion der Krisenkommunikation im Krisenmanagement | 349 |
| | <i>Katharina Becker</i> | |
| 43.1 | Warum Krisenkommunikation unabdingbar ist | 349 |
| 43.1.1 | Schneller, weiter, unkontrollierbarer: Das Informationsuniversum Internet | 350 |
| 43.2 | Die Hunde schlafen nicht: Kommunikation als Funktion des Krisenstabes | 350 |
| 43.2.1 | Nahe am Entscheider | 351 |
| 43.3 | Kommunikation ist keine Einbahnstraße: Aufgaben des Presseverantwortlichen im Krisenstab | 351 |
| 43.3.1 | Vorbereitung ist alles: In der Krise bleibt keine Zeit für Grundsätzliches | 352 |
| 43.4 | Wenn die Krise zuschlägt: Agieren, nicht reagieren | 354 |
| 43.4.1 | Erst das Ziel klarmachen, dann loslaufen | 354 |
| 43.4.2 | Bericht von der medialen Front | 355 |
| 43.5 | Und zum Schluss: Die Nachbearbeitung | 355 |
| | Literatur | 355 |

VI Auswahl, Ausbildung, Training

| | | |
|--------|--|-----|
| 44 | Personalplanung und -auswahl für Unternehmens- und Verwaltungsstäbe | 359 |
| | <i>Gesine Hofinger und Cleo Becker</i> | |
| 44.1 | Einleitung | 359 |
| 44.2 | Personalplanung | 359 |
| 44.2.1 | Bestimmung des Personalbedarfs | 359 |
| 44.2.2 | Klärung der Rahmenbedingungen für Personaleinsatz im Stab | 361 |
| 44.3 | Möglichkeit der Personalauswahl für Leitungsfunktionen | 362 |
| 44.3.1 | Besetzung nach Funktion | 362 |
| 44.3.2 | Auswahl nach benötigten Kompetenzen | 363 |
| 44.4 | Möglichkeit der Personalauswahl für andere Funktionen | 364 |
| 44.5 | Formale Personalauswahlverfahren und praktische Bewährung | 365 |
| | Literatur | 366 |
| 45 | Ausbildung und Training von Stäben | 369 |
| | <i>Gesine Hofinger und Rudi Heimann</i> | |
| 45.1 | Einleitung | 369 |
| 45.2 | Stabsausbildung: Notwendig, aufwändig, nützlich | 369 |
| 45.3 | Lernziele und -themen | 370 |
| 45.4 | Lernformen | 371 |
| 45.5 | Grundlagen: Prozesse der Stabsarbeit lernen | 371 |
| 45.5.1 | Einführung in die Stabsarbeit | 371 |
| 45.5.2 | Spezielle Ausbildung für bestimmte Funktionen | 372 |
| 45.5.3 | Teilprozessübungen | 373 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 45.6 | Psychologische Trainings: Den Anforderungen der Stabsarbeit gewachsen sein. . . . | 373 |
| 45.7 | Planbesprechung: Szenarien gedanklich durchspielen. | 373 |
| 45.8 | Planübung. | 374 |
| 45.9 | Rahmen- und Vollübungen: In einer fiktiven Lage als Stab handeln. | 374 |
| 45.9.1 | Stabsrahmenübung | 375 |
| 45.9.2 | Vollübungen | 375 |
| 45.10 | Übungsauswertung. | 376 |
| 45.11 | Ausblick | 376 |
| | Literatur | 377 |
| | | |
| 46 | Stabsrahmenübungen für Krisenstäbe | 379 |
| | <i>Axel Bédé und Gesine Hofinger</i> | |
| 46.1 | Trainings für Krisenstäbe – Vorbereitung auf das Ungewisse | 379 |
| 46.2 | Vorbereitung und Planung | 380 |
| 46.2.1 | Festlegen des Gesamtkonzepts | 380 |
| 46.2.2 | Auswahl der Übungsziele | 381 |
| 46.2.3 | Auswahl des Übungsszenarios | 382 |
| 46.2.4 | Erstellen des Drehbuchs | 382 |
| 46.3 | Besondere Funktionen – Rollen und Aufgaben | 383 |
| 46.4 | Durchführung | 384 |
| 46.5 | Auswertung | 384 |
| 46.6 | Fazit | 385 |
| | Literatur | 385 |
| | | |
| 47 | Wer führen will, muss üben – Die LÜKEX-Übungsserie | 387 |
| | <i>Miriam Haritz</i> | |
| 47.1 | Üben an der Spitze | 387 |
| 47.2 | Der Weg ist das Ziel | 387 |
| 47.3 | Immer neue Herausforderungen. | 389 |
| 47.4 | Auswirkungen auf die Arbeit von Krisenstäben. | 390 |
| 47.5 | LÜKEX matters | 392 |
| | Literatur | 393 |
| | | |
| 48 | „Trainieren ohne zu frustrieren“ – Das Erfolgsmodell von Coaching-Übungen für Verwaltungsstäbe. | 395 |
| | <i>Thomas Melchert und Gesine Hofinger</i> | |
| 48.1 | Lust und Frust – Die Übungskultur der Vergangenheit (?) | 395 |
| 48.2 | Krisenstäbe zielgruppengerecht trainieren | 396 |
| 48.3 | Neue Wege der Stabsausbildung und des Trainings: Coaching-Übungen. | 397 |
| 48.4 | Coaching-Übungen – Module motivierender Stabsausbildung | 398 |
| 48.5 | Coaching für Führungspersonen. | 399 |
| 48.6 | Evaluation | 399 |
| 48.7 | Fazit | 400 |
| | Literatur | 401 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 49 | Insel in Not – Stabsübungen mit fachfremden Planspielen | 403 |
| | <i>Robert Zinke, Gesine Hofinger und Thomas Melchert</i> | |
| 49.1 | Einleitung | 403 |
| 49.2 | Stabsarbeit üben mit Planspielen | 403 |
| 49.3 | Durchführung | 405 |
| 49.4 | Erfahrungsbasiertes Lernen: Tun und Reflektieren | 405 |
| 49.5 | Transfer | 406 |
| 49.6 | Erfahrungswerte mit fachfremden Planspielen für Stäbe | 408 |
| 49.7 | Fazit | 408 |
| | Literatur | 408 |
| 50 | Von der Anforderung zum Einsatz: Kompetenzen in der Stabsarbeit | 411 |
| | <i>Cleo Becker</i> | |
| 50.1 | Einleitung | 411 |
| 50.2 | Anforderungsprofile für die Stabsarbeit | 411 |
| 50.3 | Von der Anforderung zur Kompetenz | 412 |
| 50.4 | Kompetenzstufen | 413 |
| 50.5 | Von der Rolle zum Cluster | 414 |
| 50.6 | Kompetenzprofile | 414 |
| 50.7 | Vom Kompetenzprofil zur Weiterbildung: Bedarfserhebung und Soll-Ist-Vergleich | 415 |
| 50.8 | Beispiel Weiterbildungsprogramm | 415 |
| 50.9 | Fazit | 416 |
| | Literatur | 416 |
| 51 | Evaluation von Stabsübungen | 419 |
| | <i>Katrin Osarek und Laura Künzer</i> | |
| 51.1 | Warum ist die Evaluation einer Stabsübung wichtig? | 419 |
| 51.2 | Der Begriff Evaluation | 419 |
| 51.3 | Inhalte des Evaluationskonzeptes | 420 |
| 51.3.1 | Evaluation im Kontext der Stabsarbeit | 420 |
| 51.3.2 | Ziele einer Evaluation | 420 |
| 51.4 | Planung und Durchführung einer Evaluation | 421 |
| 51.4.1 | Methoden der Evaluation | 421 |
| 51.4.2 | Rollen und Kompetenzen: Beobachter – Trainer – Evaluator | 422 |
| 51.4.3 | Erfassung und Dokumentation von Daten | 422 |
| 51.5 | Die Auswertung | 423 |
| 51.5.1 | Debriefing als Teil der Auswertung | 424 |
| 51.5.2 | Auswertung der Daten und Erstellung eines Evaluationsberichtes | 424 |
| 51.6 | Fazit | 426 |
| | Literatur | 426 |

VII Schnittstellen

| | | |
|--------|---|-----|
| 52 | Schnittstelle Notfallstab – Krisenstab | 429 |
| | <i>Günter Horn und Martin Schnauber</i> | |
| 52.1 | Notfallstab und Krisenstab | 429 |
| 52.2 | Kriterien zur Einberufung des Krisenstabs | 432 |
| 52.3 | Arbeitsweise des Krisenstabs | 432 |
| 52.4 | Krisenstab entlastet Notfallstab | 432 |
| 52.5 | Getaktete Stabsarbeit | 433 |
| 52.6 | Krisenstabsarbeit nach Standardagenda | 433 |
| 52.7 | Fazit | 435 |
| | Literatur | 435 |
| 53 | Vernetzte Operationsführung zur Unterstützung militärischer Stäbe | 437 |
| | <i>Harald Schaub</i> | |
| 53.1 | Asymmetrische Bedrohungen als neue Form kriegerischer Bedrohung | 437 |
| 53.2 | Vernetzte Operationsführung | 437 |
| 53.3 | Vernetzte Entitäten | 439 |
| 53.4 | Von klassischer militärischer Kommunikation zur vernetzten Operationsführung | 440 |
| 53.5 | Ausblick | 441 |
| | Literatur | 441 |
| 54 | Ständige Stäbe bei der Polizei NRW | 443 |
| | <i>Uwe Thieme</i> | |
| 54.1 | Historie | 443 |
| 54.2 | Rechtliche und normative Grundlagen | 444 |
| 54.3 | Aufbau eines STST/Integration in die Behörde | 445 |
| 54.4 | Aufgaben der STST | 445 |
| 54.5 | Personalauswahl | 446 |
| 54.6 | Einsatz des STST | 446 |
| 54.6.1 | Einsatzbereitschaft | 446 |
| 54.6.2 | Alarmierung | 447 |
| 54.6.3 | Integration in den Führungsstab | 447 |
| 54.6.4 | Technische Unterstützung | 448 |
| 54.7 | Fortbildung | 448 |
| 54.7.1 | Mitarbeiter STST | 449 |
| 54.7.2 | Mitarbeiter FÜST (durch STST) | 449 |
| 54.8 | Fazit | 449 |
| | Literatur | 449 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 55 | Die Führungsübernahme vom Führungs- und Lagezentrum der Polizei zum Führungsstab | 451 |
| | <i>Armin Bohnert</i> | |
| 55.1 | Einleitung | 451 |
| 55.2 | Die Führungsübernahme | 451 |
| 55.3 | Die Rahmenbedingungen | 452 |
| 55.3.1 | Polizeiliche Vorschriften und Vorbereitung | 452 |
| 55.3.2 | Eigenart der Lage | 453 |
| 55.3.3 | Tageszeit, Wochentag und personelle Besetzung | 454 |
| 55.4 | Wie reagiert man organisatorisch auf die veränderten Rahmenbedingungen? | 454 |
| 55.4.1 | Organisatorische Maßnahmen beim FLZ | 455 |
| 55.4.2 | Maßnahmen beim Führungsstab | 455 |
| 55.4.3 | Maßnahmen bei den Linienorganisationen | 456 |
| 55.5 | Fazit | 457 |
| 56 | Vor die Lage kommen: Schnittstellenkoordination der Handlungsfelder Einsatz und Planung | 459 |
| | <i>Florentin von Kaufmann</i> | |
| 56.1 | Problemstellung | 459 |
| 56.2 | Die Handlungsfelder Einsatz und Planung | 460 |
| 56.2.1 | Handlungsfeld Einsatz | 461 |
| 56.2.2 | Handlungsfeld Planung | 461 |
| 56.3 | Organisation des Stabes | 462 |
| 56.3.1 | Organisation für das Handlungsfeld Einsatz | 462 |
| 56.3.2 | Organisation des Stabes im Handlungsfeld Planung | 463 |
| 56.4 | Ausblick digitaler Lagerraum | 464 |
| | Literatur | 465 |
| 57 | Einbindung von Rettungsdiensten in die Stabsarbeit | 467 |
| | <i>Stefan Scheidmantel</i> | |
| 57.1 | Einsatzleitung Rettungsdienst | 467 |
| 57.2 | Aufgaben des LNA und des OrgL am Schadensort | 467 |
| 57.3 | Aus- und Fortbildung von LNA und OrgL | 468 |
| 57.4 | Unterstützungsgruppe (UG SanEL) | 468 |
| 57.5 | Technische Einsatzleitung (TEL)/Stab | 469 |
| 58 | Fachberater der Psychosozialen Notfallversorgung in Stäben – Hintergründe und praktische Erfahrungen | 471 |
| | <i>Mareike Mähler und Günter Nuth</i> | |
| 58.1 | Einleitung | 471 |
| 58.2 | Führungskräfte in der Psychosozialen Notfallversorgung | 473 |
| 58.3 | Fachberatung PSNV in Stäben | 474 |
| 58.4 | Zusammenarbeit von Fachberatern PSNV/Führungskräften PSNV und Stäben in komplexen Schadenslagen | 477 |
| 58.5 | Fazit | 478 |
| | Literatur | 478 |

| | | |
|------|--|-----|
| 59 | Praxisbeitrag: Was können Unternehmensstäbe von Polizeistäben lernen? | 479 |
| | <i>Axel Bédé</i> | |
| 59.1 | Führung und Unterstützungsfunktionen | 479 |
| 59.2 | Führungsräume und Infrastruktur | 480 |
| 59.3 | Planentscheidungen, Maßnahmenkataloge und Checklisten | 481 |
| 59.4 | Informationsmanagement – „Wenn wir wüssten, was wir wissen“ | 481 |
| 59.5 | Lagebilderstellung und Visualisierung | 483 |
| 59.6 | Nachbereitung | 484 |
| 59.7 | Fazit | 484 |
| | Literatur | 485 |

VIII Praxisberichte

| | | |
|--------|---|-----|
| 60 | Fallbeispiel: Hurrikan Dorian | 489 |
| | <i>Franziskus Bayer</i> | |
| 60.1 | Dorian ist sich seines Weges unsicher | 489 |
| 60.2 | Herausforderungen für die Stabsarbeit | 490 |
| 60.2.1 | Krisen- und Arbeitsstab Zielgebietsagentur und Destinationen | 491 |
| 60.2.2 | Krisen- und Arbeitsstäbe Tochtergesellschaften | 491 |
| 60.2.3 | Konzernarbeitsstab und Konzernkrisenstab | 492 |
| 60.3 | Zusammenarbeit zwischen Stäben | 492 |
| 61 | Fallbeispiel: Stabsarbeit zur Bewältigung der Corona-Krise – Erfahrungen eines operativ-taktischen Führungsstabes am Beispiel der Landeshauptstadt München | 493 |
| | <i>Florentin von Kaufmann und Christian Zollner</i> | |
| 61.1 | Ausgangslage | 493 |
| 61.2 | Herausforderungen in der Stabsarbeit | 493 |
| 61.2.1 | Verwaltungslage | 494 |
| 61.2.2 | Lageentwicklung Top-down | 494 |
| 61.2.3 | Organisation und Prozesse | 496 |
| 61.2.4 | Durchhaltefähigkeit der Stäbe | 496 |
| 61.3 | Lessons Learned und Zusammenfassung | 497 |
| 62 | Fallbeispiel: Stabsarbeit bei der Evakuierung eines Klinikviertels | 499 |
| | <i>Matthias Gahlen und Gesine Hofinger</i> | |
| 62.1 | Einleitung | 499 |
| 62.2 | Aufgaben und Maßnahmen des Krisenstabs in der Vorbereitungsphase | 500 |
| 62.2.1 | Gewinnung eines Lagebilds mit Prognose | 500 |
| 62.2.2 | Abwägungen und Entscheidungen | 500 |
| 62.2.3 | Planungsaufgaben | 502 |
| 62.3 | Einsatz des Krisenstabs bei der Entschärfung | 503 |
| 62.4 | Lessons learned: Von der Bombe zur Pandemie | 504 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 63 | Fallbeispiel: Aus der Krise lernen – Erfahrungen des Ministeriums des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg bei der Bewältigung der Covid-19-Pandemie | 507 |
| | <i>Sabine Fohler und Michael Willms</i> | |
| 63.1 | Einführung | 507 |
| 63.2 | Frühzeitige Lagebeobachtung | 508 |
| 63.3 | Nahtloser Übergang in den „Krisenmodus“ | 508 |
| 63.4 | BAO der Landesregierung Baden-Württemberg zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie | 509 |
| 63.4.1 | Lenkungsgruppe | 509 |
| 63.4.2 | Interministerieller Verwaltungsstab | 510 |
| 63.4.3 | Verwaltungsstäbe der Ressorts | 510 |
| 63.5 | Eigenschutz und Erhalt der Arbeitsfähigkeit – Interner Pandemieplan mit Maßnahmenkatalog | 510 |
| 63.6 | Lageangepasste Arbeitsweise | 511 |
| 63.7 | Information und Kommunikation | 511 |
| 63.7.1 | Enge Abstimmung mit dem nachgeordneten Bereich | 511 |
| 63.7.2 | Direkte Information der Einrichtungen und Organisationen im Bevölkerungsschutz | 512 |
| 63.7.3 | Digitale Kommunikation mit der Bevölkerung – Einsatz des Chatbot „COREY“ | 512 |
| 63.8 | Konzept zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit Kritischer Infrastrukturen | 512 |
| 63.9 | Geplante Auswertung der Erfahrungen in der Corona-Lage | 513 |
| 63.10 | Fazit | 513 |
| | Serviceteil | |
| | Stichwortverzeichnis | 517 |