

## 2 Allgemeines zur Stabsarbeit

### 2.1 Geschichtlicher Exkurs zur Entwicklung der Stabsarbeit

Bei einem Exkurs zum Thema sind zwei historische Entwicklungen interessant.

Die Stäbe der Gefahrenabwehr gehen auf die Anfang des 19. Jahrhunderts in den militärischen Organisationen entwickelten Überlegungen zurück.

Mit dem Aufkommen von Massenheeren und der durch Napoleon angewandten Taktik der Führung und Organisation seines Heeres war die bisher praktizierte Führung der Preußischen Armee nicht mehr in der Lage, Kampfhandlungen erfolgreich zu entscheiden.

Die Idee, einen Stab zur Verbesserung der Führung der eingesetzten Truppen zu bilden, wurde durch den Oberst Christian von Massenbach 1795 verfasst.

Obwohl auf Anordnung König Friedrich Wilhelm III. im Jahr 1803 eine neue Organisation des Generalquartiermeisterstabes durchgeführt wurde und der neu geformte Stab erfolgversprechende Offensivpläne für mögliche Auseinandersetzungen gegen die Truppen Napoleons ausgearbeitet hatte, überwog der Einspruch einiger Offiziere und die Pläne wurden verworfen. So endete im Jahr 1806 die Schlacht bei Jena mit einer entscheidenden Niederlage der Preußischen Armee.

Diese Erkenntnis öffnete den Weg zur Reform der militärischen Führung.

Und so konnten bereits die Schlachten der Jahre 1813–1815 gegen Napoleon mit den Führungsspezialisten des Generalstabes gewonnen werden.

Einen weiteren erwähnenswerten Höhepunkt erreichte die militärische Stabsarbeit unter der Führung von Helmuth von Moltke 1857. Moltkes Generalstab wird zum **institutionellen** und **organisatorischen Instrument** zur **Informationssammlung** und **Planung** durch **Einsatz**

**spezialisierter** und gut **ausgebildeter Fachleute** und erreicht damit endgültig die Anerkennung als militärische Führungsorganisation.

In der Wirtschaftswelt bewirkte der industrielle Fortschritt eine Reform in der Führung großer Unternehmen. 1832 formulierte der Engländer Babbage erste Überlegungen für eine neue Form der Führung von Unternehmen. Durch den Wandel der Zeit wurden immer schnellere Entscheidungen und entsprechendes Fachwissen für die Leitung industrieller Betriebe notwendig. Am Beispiel eines Bergwerkunternehmens entwickelte Babbage Organisationsprinzipien, die mit den militärischen Stabssystemen vergleichbar sind.

In den späteren Jahren wurden diese Gedanken von zahlreichen Wirtschaftsexperten weiterentwickelt.

Eine der treffendsten Beschreibungen des Begriffes der Stabsarbeit lieferte der Franzose Henry Fayol, der als einer der Väter der Managementlehre gilt und Ingenieur und Generaldirektor einer französischen Bergwerksgesellschaft war.

Er beschrieb bereits 1916 in seinem Werk „Administration industrielle et générale“ den Stab 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“.*

Die Thesen Fayols gehen von dem Gedanken aus, dass sich ein Stab aus „Fachspezialisten“ zusammensetzt, wobei die Summe des Fachverstandes der Stabsmitglieder zwangsläufig dem Wissen und Können des Einzelnen überlegen sein muss.

Diese Überlegung stammt wiederum aus dem militärischen Bereich und wurde sowohl von Scharnhorst, einem preußischen General (1755–1813) Anfang des 19. Jahrhunderts, als auch von von Moltke, dem Chef des Preußischen Generalstabes, in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts vertreten.

**An die Stelle des Talentes eines einzelnen Offiziers tritt die Summe des Sachverstandes der Mitglieder des Generalstabes.**

In der jüngeren Vergangenheit wurde die Stabsarbeit mit der Einführung der PDV 100 im Jahr 1974 für die Polizei und 1981 mit der Ein-

führung KatS – DV 100 für die nichtpolizeiliche Gefahrenabwehr als verbindlich vorgeschriebenes Instrument für die Führung entsprechender Ereignisse eingeführt.

Ungeachtet der technischen Möglichkeiten der heutigen Arbeitswelt und der jeweiligen gerade gültigen Erkenntnisse der Managementlehre bleibt für die Beteiligten der polizeilichen und nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr die Stabsarbeit die entscheidende Methode, um große Schadensereignisse, Gefährdungslagen oder andere Ereignisse erfolgreich koordinieren und leiten zu können.

Um das Ausgeführte heute – auch nach möglicherweise längerer „Abstinenz“ der Stabsmitglieder – effektiv anwenden zu können, wurden seitens der Autoren Checklisten entwickelt, die im Folgenden näher beschrieben sind.

## 2.2 Sinn und Zweck der Checklisten

Mit dem Einsatz von Checklisten können komplexe Projekte und Aufgabenstellungen einfach und erfolgreich bearbeitet werden. Sie dienen als „Roter Faden“. Die Methode bietet eine Reihe von **Vorteilen**. Checklisten gewährleisten z. B., dass:

- alle wichtigen Punkte, die für eine erfolgreiche Durchführung einer Aufgabe notwendig sind, bereits aufgelistet und bearbeitet sind.
- Verantwortungsbereiche genau definiert sind.
- Vorgänge und Entscheidungen einfach und übersichtlich dokumentiert sind, wodurch eine Kontrolle und Nachvollziehbarkeit erleichtert wird.

Checklisten eignen sich insbesondere:

- Zur Darstellung von Zielen im Rahmen einer Zielvereinbarung
- Zur systematischen Zusammenstellung von Arbeitspaketen und Aufgaben
- Zur Festlegung von Verantwortung und Kompetenzbereichen
- Zur Dokumentation getroffener Entscheidungen, ob und wie eine Aufgabe durchgeführt wird.

Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass in Checklisten nicht jede denkbare Teilaufgabe, die für die Erfüllung einer Gesamtaufgabe nötig wird, erwähnt werden kann. Jedoch müssen sie detailliert genug sein, um den angestrebten Aussagewert genau darzustellen, so dass das Gesamtziel erreicht wird. Die vorliegenden Checklisten stecken daher einen Rahmen ab, der die wichtigsten Punkte eines Sachthemas enthält, ohne auf relevante Informationen zu verzichten. Einen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt das Werk nicht.

Zur Vorbereitung auf Einsatzlagen ist die Erstellung eigener Checklisten zu empfehlen, da damit insbesondere die örtlichen Verhältnisse und Strukturen berücksichtigt werden können.

### 2.2.1 Aufbau der Checklisten

Jede Checkliste wird durch einen Titel bezeichnet. Sie ist den einzelnen Fachbereichen direkt zugeordnet und kann über das Inhaltsverzeichnis direkt nachgeschlagen werden.

Um das Arbeiten mit den Checklisten effektiv zu machen, ist Einheitlichkeit im Aufbau notwendig. Die Checklisten sind daher alle gleich aufgebaut:

- **Aufgabenbezogene Ansprechpartner**

Dient der Orientierung, wer die wichtigsten Ansprechpartner sind und welche wesentlichen Informationen von den Ansprechpartnern erwartet werden.

- **Entscheidungskompetenzen/Rechtsgrundlage**

Gibt einen Anhaltspunkt für bestehende Rechtsvorschriften und Anhaltspunkte für die Eingliederung der jeweiligen Funktionen innerhalb des Stabes.

- **Durchführung**

Beschreibt die wesentlichen Arbeitsschritte bei der konkreten Umsetzung der einzelnen Maßnahmen.

- **Kontrolle**

Stellt die Überprüfung der veranlassenden Maßnahmen und Anordnungen in wiederkehrenden Zeitabständen sicher. Überprüfung der Wirksamkeit und Zielerreichung.

### ■ Ende

Beschreibt die erforderlichen Maßnahmen nach Beendigung des Prozessschrittes und regelt beispielsweise die Rückführung der Einsatzkräfte und Mittel aus der Bereitstellung.

### 2.2.2 Arbeiten mit den Checklisten

Die Checklisten befinden sich nun gesammelt am Ende des Buches und sind dadurch schnell zur Hand. Struktur und Aufbau der Checklisten orientieren sich an der tatsächlichen Tätigkeit in einem der Stabsbereiche. Sie sind als hilfreiche Unterstützung und schnelles Nachschlagewerk gedacht. Es empfiehlt sich, persönliche Notizen oder Anmerkungen auf einem entsprechenden Arbeitsblatt zu notieren, um sie zu dokumentieren und nachvollziehbar zu machen.

## 10 Stabsorganisation

### 10.1 Leiter des Stabes

Der **Leiter des Stabes** ist nicht in jedem Fall der Einsatzleiter. Es kann auch Konstellationen geben, bei denen der Einsatzleiter teilweise im Stab aktiv ist. Üblicherweise ist der Einsatzleiter im Rahmen seiner Aufgabenwahrnehmung nicht an einen festen Ort gebunden. Deshalb wird nachfolgend das leitende Organ der Einsatzleitung als „Leiter eines Stabes“ bezeichnet. Er ist die zentrale Person im Stab. Er trägt die Führungs- und Handlungsverantwortung, d. h. er ist für die Prozesse innerhalb des Stabes und für die Ergebnisse, die der Stab nach außen abgibt, verantwortlich.

Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, wird der Leiter des Stabes in der Regel mit einem Leitenden Beamten oder einem bestellten Einsatzleiter besetzt.

Unabhängig von der hierarchischen Einbindung in die Alltagsorganisation hat sich der Leiter des Stabes mit Übernahme dieser Aufgabe über seinen Handlungs- und Kompetenzrahmen Klarheit zu verschaffen. Dies setzt voraus, dass er bereits mit Beginn eines Einsatzes des Stabes Kontakte zu den politisch Verantwortlichen aufnimmt.

Die Arbeit des Leiters innerhalb des Stabes ist dadurch geprägt, dass er Ziele festlegt, zur Zielerreichung Leitlinien vorgibt, wichtige vom Stab produzierte Ergebnisse mitbestimmt und für ein ausreichendes Controlling sorgt. Auch er selbst muss als Vorbild mit seinem persönlichen Auftreten zum Gelingen beitragen. Für die Aufgabe des Leiters erfordert es ein Höchstmaß an **sozialer Kompetenz**, da er den Stab als Team führen muss (vgl. Abbildung 4).

Auch hat der Leiter des Stabes jederzeit die Möglichkeit und im Bedarfsfälle die Pflicht, in die Arbeit der einzelnen Sachgebiete des Stabes regulierend einzugreifen.

Dies setzt voraus, dass der Leiter des Stabes permanent einen Überblick über die wesentlichen Geschehnisse und Entscheidungsprozesse sowohl innerhalb und außerhalb seines Stabes, aber auch unterhalb und oberhalb seiner Führungsebene haben bzw. behalten muss.

■ **Selbstkompetenz**■ **Fachkompetenz**

Abbildung 4: Kompetenzmodell [Feuerwehr Koordination Schweiz FKS].

Insofern ist auch klar, dass der Leiter des Stabs keine Meldungen selbst verfasst oder etwa bereits am Entstehungsprozess von Entscheidungen – ggf. in Arbeitsgruppen – mitwirkt.

Um diesen Überblick zu bekommen und zu behalten, sollte der Leiter des Stabs großen Wert auf die **Lagedarstellung** im Stabsraum legen. Ihm muss es dabei darauf ankommen, dass wesentliche Lageentwicklungen, Entscheidungen sowie Lagekarten so geführt werden, dass er „quasi auf einen Blick in der Lage leben kann“. Darüber hinaus bieten sich ggf. standardisierte, regelmäßige Lagebesprechungen an, die er als Leiter zwar initiieren muss, aber nicht selbst moderieren sollte. Ansonsten besteht die Gefahr, dass ihm im Zuge der Moderation der Überblick verloren geht. Insbesondere hätte er dabei nicht die Ruhe, sich auf wesentliche Aspekte zu konzentrieren und ggf. auch keine ausreichenden Kapazitäten, um seiner Kontrollpflicht nachzukommen.

Folgende **wesentliche Aufgabenstellungen** kommen für den Leiter des Stabs in Betracht:

- Effizienter Personaleinsatz.
- Rationelle Aufgabenwahrnehmung.
- Ausreichender und zweckmäßiger Informationsfluss innerhalb und außerhalb des Stabs.
- Festlegungen zu Lagebesprechungen.
- Bedarfsorientierte Steuerung und Herbeiführung eines zeitgerechten Entscheidungsprozesses.
- Sicherstellung der Dokumentation von Entscheidungen, ggf. anlassbezogen mit Bild- und/oder Tonträgern.
- Sicherstellung der Lagemeldungen an vorgesetzte, nachgeordnete und benachbarte Stellen.

Zur **Zusammenarbeit mit Kommunen und Vorgesetzten** ist festzustellen, dass dem Leiter grundsätzlich die volle Handlungsfreiheit für die einsatztaktischen Entscheidungen der eingesetzten Kräfte obliegt (operativ-taktische und administrativ-taktische Kompetenz).

Sofern jedoch das Gemeinwohl oder sonstige dringende Belange der Öffentlichkeit oder (ggf. Teilen) der Bevölkerung berührt sind, muss er Kontakt zum politisch Gesamtverantwortlichen aufnehmen und halten. Dies ist in der Regel der Landrat oder der Hauptverwaltungsbeamte als Chef der Kommunalverwaltung. Sofern ein zu entscheidender Sachverhalt in der Entscheidungskompetenz der politischen Ebene liegt, hat der Leiter des Stabs entscheidungsunterstützende Funktionen wahrzunehmen und muss sich vor der Umsetzung von Maßnahmen mit den Verantwortlichen abstimmen. Eine sehr enge Zusammenarbeit, insbesondere eine zeitnahe, intensive Informationssteuerung ist dann geboten.

Ideal ist es, wenn der Leiter des Stabs und politisch hauptverantwortliche Personen einander bekannt sind.

Bezüglich der Zusammenarbeit mit anderen Kommunen und benachbarten BOS empfiehlt sich ebenfalls eine unmittelbare Kontaktaufnahme der jeweiligen Leiter/Verantwortlichen. Dies schafft Vertrauen für die gemeinsame Arbeit und kann insbesondere zur Entspannung konfliktbelasteter Entscheidungsprozesse beitragen.

Schließlich hat der Leiter des Stabs auch die Verpflichtung, sich und seine Stabsmitglieder durch geeignete Fortbildung, Übungen und Besprechungen im Rahmen der Alltagsorganisation auf Einsatzlagen vorzubereiten. Ergänzt werden kann dies durch die Vorbereitung von Unterlagen und Planentscheidungen, die im Bedarfsfall von Sachbearbeitern herangezogen werden können und so die Entscheidungsfindung optimieren und ggf. beschleunigen.

In der Checkliste 1 „Leiter des Stabes“ sind die wesentlichen Aufgabebereiche und Schnittstellen zusammengefasst dargestellt.



### CHECKLISTE 1: Leiter des Stabes → S. 190

## 10.2 Sachgebiet 1 – Personal/Innerer Dienst

Die **Stabsfunktion S1** beschäftigt sich mit der Personalverwaltung der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr. Von der Alarmierung bis zur Übergabe an die lokalen Einsatzstellen kontrolliert S1 diese Ressourcen. Ferner ist der innere Dienst, also die Organisation der Stabsarbeit eine der wesentlichen Aufgaben.

Eine der Kernkompetenzen des S1 ist der **innere Dienst**. Hierbei wird die Stabsarbeit vorbereitet und gesichert. Die meisten Aufgaben für den inneren Dienst bedingen eine Vorbereitungszeit und sind schon im Vorfeld bereits durchzuführen.

### 10.2.1 Innerer Dienst

Hierzu zählt die Gestaltung des Stabsraumes. Stabsräume sind prinzipiell nichtöffentliche Räume. Hier werden Entscheidungen gefasst, die unter Umständen in die Grundrechte von Bürgern eingreifen. Von daher versteht es sich von selbst, dass diese Räume Sicherheit vor der Presse, Schaulustigen und sonstigem Publikumsverkehr bieten. Stabsräume können als solches bereits vorbereitet sein oder situativ eingerichtet werden. Bei beiden Varianten sollte der Verantwortliche (S1) Folgendes beachten:

- Die Raumstruktur des Stabsraumes muss für den Stab ausreichend Sitzplätze bieten. Bei Bedarf sind weitere Arbeitsplätze einzurichten.

## Leiter des Stabes

| Aufgabenbezogene Ansprechpartner  | Informationsweitergabe  | Informationsgewinnung                                      |
|---|---|--|
| HVB   | Status des Stabes und des Einsatzverlaufes, Empfehlungen für die politische Entscheidung (z.B. Ausrufen Katastrophe)              | politische Ausrichtung                                     |
| S 1   | Geschätzte Einsatzdauer, Anforderung von Amtskontakten und weiteren Fachberatern, Festlegen des Grundschutzes                     | Status der Kräfte, Stand der Alarmierungen                 |
| S 2   | Diktieren von Einträgen für das ETB, Weisungen für die Gestaltung der Lagekarte, Weisungen für die Ausführung der Lagebesprechung | Informationen über Lagekarte und -vortrag                  |
| S 3   | Absprachen über die Strategie zur Einsatzabarbeitung  | Berichterstattung über die Einsatztaktik                   |
| S 4   | Geschätzte Einsatzdauer, Festlegen Eigensicherung der Kräfte  | Status der Gesamtversorgung                                |
| S 5   | Weisung über Umfang der Informationen an die Presse, zeichnet die Pressemeldungen   | Pressemeldungen zur Unterschrift, Situation der Medienlage |
| FB  | Situationsbezogene Weisungen  | Situationsbezogene Informationen                           |
| <b>Entscheidungskompetenzen/Rechtsgrundlage</b>   |   |  |
| Der Leiter handelt auf der Grundlage des jeweiligen Brandschutz-, bzw. Katastrophenschutzgesetzes des jeweiligen Bundeslandes. Aufgrund seiner Weisungsbefugnisse ist er durch den Hauptverwaltungsbeamten (HVB) zum Leiter des Stabes zu ernennen. Die ihm freigestellten Kompetenzen richten sich nach den Befugnissen der Führungsstufe und der Führungsebene. Der LEITER kann auch Einsatzleiter der operativ taktischen Gefahrenabwehr sein. |   |  |
| <b>Durchführung</b>   |   |  |
| <b>Führen der Stabsarbeit</b>   |   |  |
| Ziel  | Effizientes Handeln   |  |
| Strategie   | Teamwork fördern, Aufgabentaktik verwenden, Controlling einführen   |  |

|  |  |
|--|--|
| Ausrichtung  | Führen mit Zielen, Belastung jedes Einzelnen beachten                                      |
| Schwerpunkte   | Zusammenarbeit fördern, Dopplungen vermeiden   |
| <b>Einsatzabwicklung</b>   |  |
| Ziel   | Herstellen der allgemeinen Ruhe und Ordnung, des Alltagsbetriebs                           |
| Strategie  | Effizienter Einsatz von Kräften und Mitteln unter Berücksichtigung der Verhältnismäßigkeit |
| Ausrichtung  | Umfassende und ressourcenschonende Einsatzabwicklung                                       |
| Schwerpunkte   | Leben retten Sachwerte schützen  |
| <b>Eigenes Auftreten</b>   |  |
| Ziel   | Mit guten Beispiel vorangehen, Sicherheit  |
| Strategie  | Ruhe bewahren, offen für jeden im Stab sein, Entscheidungen klar treffen                   |
| Ausrichtung  | Souveränes Auftreten   |
| Schwerpunkte   | Freihalten von eigenen kleinzelligen Handlungen.   |
| <b>Nachbereitung</b>   |  |
| Während des Einsatzes ist für eine angemessene Dokumentation der Entscheidungen im Stab und auch der eigenen sorgen. Einsatznachbearbeitung anordnen und federführend begleiten. Nach Einsatzende kurze Aussprache halten. |  |