

Präambel

Mit diesem Buch wird eine universale Theorie zur Führung von Einsätzen in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement vorgestellt. Im Fokus steht das Herbeiführen von Wirkungen und die dazugehörigen Tätigkeiten der Führungsperson. Dabei geht es nicht um das Berufsbild des Einsatzleiters oder eine neue Variation der Personalführung. Es wird auch nicht bloß die gelebte Praxis beschrieben (»Theorie über Führung«). Vielmehr wird der Fokus geweitet und zusätzlich zum Führungsakt auch das Führungssystem und das Zielsystem mit betrachtet (»Einsatz-führungstheorie«). Dabei geht es um die Ausrichtung der Führungsarbeit auf die Einsatzresultate. Dazu wird mit der Kybernetik ein systemorientierter Ansatz herangezogen, der an allgemeine Gesellschaftstheorien und Praktiken der Gefahrenabwehr anschließt. Das Buch verfolgt zwei Intentionen: Erstens sollen Führungspersonen jeder Profession und Professionalisierungsgrades praktikable Instrumente für den Einsatz zur Verfügung gestellt bekommen. Zweitens soll ein suffizienter, also ausreichend leistungsfähiger, Führungsakt ermöglicht werden. Summa summarum sollen mit der Einsatzführungstheorie die *Voraussetzungen für das richtige Ausführen der richtigen Führungstätigkeiten* geschaffen werden. Die Führungstätigkeiten im gegenwärtigen Einsatz stehen im Mittelpunkt des Buches. Dabei geht es darum, Steuerungsimpulse zu setzen, um den Ereignisverlauf zu beeinflussen. Führung im Alltag im Sinne eines strategischen Managements dient eher der vorbereitenden Herstellung der Rahmenbedingungen, um im Einsatz führen zu können. Diese Art der Führung wird nur am Rande betrachtet.

Dieses Buch will den Anstoß geben, um eine Leerstelle innerhalb der Organisations- und Sicherheitswissenschaften zu füllen, um zu einer widerstandsfähigen Gesellschaft beizutragen. Eventuell ist es zu weit gegriffen, von *Einsatzführungswissenschaften* zu sprechen. Der Begriff würde der Interdisziplinarität der Fragestellung allerdings gerecht werden. So würde der Wissensbereich dadurch in der Sicherheitstechnik als eigene Unterdisziplin ausgewiesen. Gleichzeitig würde er innerhalb der Führungswissenschaften der Organisationspsychologie und Betriebswirtschaftslehre als eigenes Themenfeld, zumindest aber als bestimmter Anwendungsfall markiert. Die vorhandenen Überlappungen mit den Militärwissenschaften bleiben ebenso erkennbar. Im Sinne einer interdisziplinären Zusammenarbeit soll dieses Buch eine herzliche Einladung an alle sein, die sich mit Führung und Einsätzen in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement beschäftigten, ihre Aktivitäten zu bündeln – vielleicht in der Klammer der Einsatzführungswissenschaften.

Die Entwicklung der Einsatzführungstheorie wurde vor der COVID-19-Pandemie begonnen und währenddessen beendet. Rückblickend kann gesagt werden, dass die Pandemiebewältigung die Herausforderungen für die Einsatzführung nur deutlicher hervortreten ließen. Bekannt waren sie schon vorher. Das stimmt nachdenklich. Wagt man den Versuch, eine Schlüsselerkenntnis zu formulieren, dann könnte sie lauten, dass in Einsätzen fehlerhafte Richtungsentscheidungen viel schneller sichtbar werden als bei der strategischen Unternehmenslenkung oder in den langen Perioden der Politik. Einsatzführung ist unmittelbarer und erbarmungsloser als Führung in »normalen« Situationen. Der Ruf nach »strukturiertem Krisenmanagement« ist inhaltsarm, denn niemand arbeitet absichtlich unstrukturiert. Berechtigt ist die Frage, ob die vorgesehenen Strukturen genutzt wurden und ob die Strukturen geeignet waren bzw., ob Anstrengungen unternommen wurden, die Strukturen anzupassen. *Wurde trotz ggf. vorhandener struktureller Unzulänglichkeiten im Rahmen der eigenen Möglichkeiten der Akteure danach gestrebt, möglichst wirksam zu sein (effizient und effektiv)?* Dies zeigt, dass es in jedem Einsatz sowohl auf das System als auch auf den Akteur ankommt. Fehler liegen im System und Führungspersonen können das System umso stärker beeinflussen, desto weiter oben sie stehen (vgl. Reason & Grabowski, 1994). Weil die Führungspersonen den Rahmen setzen (das System designen) und gleichzeitig handelnde Akteure sind, verkörpern sie den Schlüssel für eine »gute Einsatzführung«. Ein Baustein im Streben nach gesellschaftlicher Resilienz ist sicherlich, dass *in den Organisationen der Daseinsfürsorge das Führungshandwerk für Einsätze beherrscht wird*. Das ist nicht die bloße Forderung nach »mehr« Ausbildung, »regelmäßigen« Stabsübungen oder »wieder« Katastrophenschutzübungen. Es ist der Befund, dass Einsatzführung wirksam sein muss: *Wir müssen die Kompetenz vermitteln, das Richtige richtig tun zu können*.

In der Zeit der Schlussredaktion dieses Buches wurde Westdeutschland von einer Unwetterkatastrophe getroffen, deren Bewältigung den Katastrophenschutz an seine Grenzen und darüber hinaus brachte. Es wurde darauf verzichtet, mit der Veröffentlichung die Erkenntnisse aus dieser Katastrophe abzuwarten. Vielmehr möge das Buch bei der Aufarbeitung eine Hilfestellung geben.

Die Einsatzführungstheorie in dieser Form steht am Anfang ihrer Entwicklung. Sie wird überprüft werden, belegt und möglicherweise auch in Teilen widerlegt werden. Träger frischer Ideen werden sich ihrer mit neuen Methoden annehmen und sie neu interpretieren. Künftige Generationen werden das Wissen als selbstverständlich gegeben annehmen und es als Ausgangspunkt für ihre eigene Arbeit nutzen können. Es liegt in der Natur der Sache, dass sich Verfahrensweisen weiterentwickeln müssen, um mit Veränderungen in Gesellschaft, Umwelt und Technologie schritthalten zu können. So stammen die Dienstvorschriften zur Einsatzführung im öffentlichen

Bereich aus einer Zeit, die nur einen Bruchteil der heutigen Komplexität aufwies. Eine große Berufsfeuerwehr in Deutschland hat ihren Führungsstab während der Pandemie exemplarisch zu einem »Stab für komplexe Einsatzlagen« weiterentwickelt. Aus der Perspektive der Komplexitätsbewältigung (Malik, 2015) betrachtet kann so mancher Einsatz daher anachronistisch wirken. Es wäre vermessen, die vorliegende Theorie als »fertig« zu bezeichnen. Ihr Reifegrad geht allerdings auch weit über einen bloßen theoretischen Entwurf hinaus. Daher wird entwicklungs offen von einer ersten Version gesprochen.

Übersicht der Einsatzbeispiele

»Schiefgegangene« Einsätze bieten ein hohes Erkenntnispotenzial und sind daher für Lernen und Weiterentwicklung sehr wichtig. Allerdings sind solche Berichte kaum verfügbar. Wo es zugängliche Dokumentationen gibt, ist die Vollständigkeit manchmal fraglich und die Zusammenhänge sind nicht immer ganz eindeutig nachzuvollziehen. Bei erfolgreichen Einsätzen ist es ähnlich. In diesem Buch werden in unterschiedlicher Tiefe die Fallbeispiele in Tabelle 1 angesprochen. Sie illustrieren an manchen Stellen die vorgestellten Führungstätigkeiten und sind positive bzw. falsifizierende (Teil-)Belege für die entwickelte Einsatzführungstheorie. Weitere Beispiele, die in geringem Umfang eingebracht werden, sind in dieser Übersicht nicht aufgeführt.

Tabelle 1: *Einsatzbeispiele im Buch*

Beschreibung	Seite
Polizeieinsatz in Rostock-Lichtenhagen, 1992	40
Vergebene Zeitvorteile in der Corona-Pandemie, 2020	57
Wintereinbruch in der DDR, 1978	57
Reaktorunglück von Tschernobyl, 1986	57
Antizipationsverhalten von Stäben	64
Krankenhausverteilung kontaminierter Patienten in einer Übung, 2017	65
Moorbrand im Emsland, 2018	70, 212, 249
Polizeieinsatz in Leipzig, 2020	76
Flugbetrieb in der Corona-Pandemie, 2020	84, 280
Gesundheitsämter in der Corona-Pandemie, 2020	86
Herunterfahren des Flugbetriebs einer Airline, 2020	121, 280
Simulierte IT-Großstörung bei einer Fluggesellschaft, 2017	124
G20-Gipfel in Hamburg, 2017	152
Waldbrandkatastrophe in Niedersachsen, 1975	163
Krisenkommunikation in der Corona-Pandemie, 2020	168

Übersicht der Einsatzbeispiele

Tabelle 1: *Einsatzbeispiele im Buch – Fortsetzung*

Beschreibung	Seite
Geiselnahme in einer Übung, 2019	189
Abreisechaos von Ischgl in der Corona-Pandemie, 2020	304

Über ein Dutzend weitere Beispiele sind im Online-Zusatzmaterial zu finden.



Hinweis zum Online-Zusatzmaterial:

Das Online-Zusatzmaterial kann unter folgendem Link abgerufen werden: <https://dl.kohlhammer.de/978-3-17-039068-3>