

Eva-Maria Kern
Gregor Richter
Johannes C. Müller
Fritz-Helge Voß *Hrsg.*

RESEARCH

Einsatzorganisationen

Erfolgreiches Handeln in
Hochrisikosituationen



Springer Gabler

Einsatzorganisationen

Eva-Maria Kern · Gregor Richter ·
Johannes C. Müller · Fritz-Helge Voß
(Hrsg.)

Einsatzorganisationen

Erfolgreiches Handeln in Hochrisikosituationen

Mit einem Geleitwort des Bayerischen
Staatsministers des Innern, für Sport und
Integration, Joachim Herrmann, MdL



Springer Gabler

Hrsg.

Eva-Maria Kern
Neubiberg, Deutschland

Gregor Richter
Potsdam, Deutschland

Johannes C. Müller
München, Deutschland

Fritz-Helge Voß
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-28920-1

ISBN 978-3-658-28921-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28921-8>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. 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 Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort des Bayerischen Staatsministers des Innern, für Sport und Integration

Joachim Herrmann, MdL

Liebe Leserinnen und Leser,

wir leben in einer komplexen, sich rasant weiterentwickelnden Welt. Das hat auch Folgen für die Gefahrenabwehr. Klimawandel, terroristische Bedrohungen, hohe Mobilität in einer globalisierten Gesellschaft und technologischer Fortschritt stellen uns vor gewaltige Herausforderungen.

Berechnungen der Weltwetterorganisation (WMO), einer Sonderorganisation der Vereinten Nationen (UN), haben ergeben, dass die Jahre von 2015 bis 2019 die heißeste Fünfjahresperiode seit Beginn der Messungen vor rund 150 Jahren gewesen sind. Die damit einhergehenden Wetterextreme bei uns in Deutschland und weltweit machen die gravierenden Folgen dieses Klimawandels allgegenwärtig. Jahrhunderthochwasser, Schneekatastrophen und Stürme der letzten Jahre bei uns in Bayern sprechen eine deutliche Sprache.

Damit wachsen auch die Anforderungen an unsere Gefahrenabwehr, an ihre effektive Ausgestaltung, an unsere Einsatzorganisationen und natürlich insbesondere an unsere Einsatz- und Führungskräfte. Für eine wirksame und effektive Krisenbewältigung sind deshalb vor allem eine fundierte Ausbildung, eine gute Ausstattung und praktikable Einsatzkonzepte unabdingbar. Genauso wichtig sind aber effektive Koordination, eingespielte Kommunikation und perfektes Beherrschen des „Einsatzhandwerks“.

Der Katastrophenschutz in Bayern ist ein starkes Netzwerk. In unserem Hilfeleistungssystem arbeiten Feuerwehren, freiwillige Hilfsorganisationen, THW, die Bayerische Polizei, die Bundeswehr und die Bundespolizei mit dem Freistaat Bayern, dem Bund, den Katastrophenschutzbehörden und den Kommunen eng und vertrauensvoll zusammen. „Gemeinsam sind wir stark!“ – dieser Grundsatz erfüllt sich hier großartig mit Leben. Denn wo Quantität mit Qualität zusammen trifft, kommt Stärke heraus. Über 450.000 Einsatzkräfte bilden unser bayerisches Hilfeleistungssystem. Die meisten von ihnen sind ehrenamtlich tätig – ein gewaltiges Reservoir, das hoch motiviert die Sicherheit unserer Bevölkerung gewährleistet, aber auch im Notfall für solidarische Hilfe in anderen Staaten bereitsteht.

In unserer hochtechnisierten, vernetzten Welt wird es zunehmend schwieriger, allein mit guter Ausbildung, schneller Auffassungsgabe und intuitivem Handeln den Herausforderungen gerecht zu werden. Hinzukommen müssen weitere Voraussetzungen wie das systematische Trainieren des Ernstfalls und von Organisations- und Handlungsabläufen sowie die Nutzung des wissenschaftlichen und technologischen Fortschritts auch in der Gefahrenabwehr.

Gerade in diesem Aufgabengebiet ist es für alle Beteiligten äußerst wichtig, auf der Höhe der Zeit zu sein. Damit ergibt sich zwangsläufig ein interessantes, zunehmend relevantes Forschungsfeld, bei dem der Bezug zur Praxis nie fehlen darf. Denn die Anforderungen sind einem steten Wandel unterworfen. Altbewährtes und Neues müssen regelmäßig auf den Prüfstand. Unsere Sicherheitskonzepte müssen jederzeit greifen – Ausbildung und Einsatzverhalten, Koordination, Zusammenarbeit und der Einsatz der Ressourcen müssen effektiv aufeinander abgestimmt sein und neue Erkenntnisse unmittelbar in die Fortschreibung von Ausbildung und Planungen einfließen können.

Dieses Buch bietet einen hervorragenden Überblick über das Einsatzspektrum und die Leistungsfähigkeit ziviler und militärischer Einsatzorganisationen der Gefahrenabwehr. Nicht umsonst sind Wissen, Erfahrungsaustausch und gute Zusammenarbeit hier die Basis jedes Erfolgs. Ich begrüße es daher sehr, dass in diesem Band Autoren aus Wissenschaft und Praxis, aus Deutschland, Österreich und der Schweiz vertreten sind, die allesamt um die Bedeutung eines bestmöglichen Schutzes für die Mitmenschen, aber auch für Natur und Eigentum wissen.



Joachim Herrmann

Bayerischer Staatsminister des Innern, für Sport und Integration

Mitglied des Bayerischen Landtags

Vorwort

Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben – Blaulichtorganisationen – Einsatzorganisationen: Es existieren mannigfaltige Bezeichnungen für all jene Organisationen, die zum Erhalt bzw. zur Wiederherstellung der alltäglichen Lebensführung einen wertvollen Beitrag leisten. Geeint werden sie insbesondere durch ihre gesetzliche Legitimation sowie ihre Kernkompetenz: *Die Durchführung von Einsätzen*. Diese gilt es, als zentrales, konstituierendes Merkmal zu betonen, weshalb im Rahmen des gegenständlichen Sammelbandes der Begriff *Einsatzorganisation* explizite Verwendung findet. Eine große Anzahl von Publikationen in diesem Kontext adressiert insbesondere den Faktor Mensch und befasst sich intensiv mit dem Zusammenwirken von Einsatzkräften in Teams. Unser Herausgeberband stellt darüber hinaus die für Einsatzorganisationen kennzeichnenden Charakteristika und Strukturen in den Mittelpunkt und soll diese sowohl aus der Perspektive der Wissenschaft als auch der Praxis aufzeigen bzw. illustrieren. Mit der Zusammenstellung der vorliegenden Beiträge haben wir versucht, eine multiperspektivische Betrachtung von Einsatzorganisationen und deren erfolgreichem Handeln in Hochrisikosituationen durchzuführen. Auf diese Weise hoffen wir, mit unserem Buch einen Beitrag zur Beantwortung der Frage „*Wie funktionieren Einsatzorganisationen?*“ zu leisten. Darüber hinaus wollen wir den Blick der Leserschaft für die vielfältigen Herausforderungen des Agierens in Hochrisikoumwelten schärfen und zukünftige Handlungsfelder skizzieren.

Zum Gelingen dieses Sammelbandes haben viele Beteiligte beigetragen:

Ein besonderer Dank gebührt dem *Bayerischen Staatsminister des Innern, für Sport und Integration Joachim Herrmann, MdL* für das Verfassen des Geleitwortes! Er adressiert darin nicht nur Anforderungen an und Leistungen von Einsatzorganisationen im Rahmen der Gefahrenabwehr, sondern weist explizit auch auf die Bedeutung praxisorientierter Forschung in diesem Bereich hin.

Ohne die Mitwirkung unserer *Autorinnen* und *Autoren*, deren Engagement und Bereitschaft, der Leserschaft spannende Einblicke in die Abläufe von Einsatzorganisationen zu eröffnen, wäre die Entstehung und Realisierung dieses Werkes nicht möglich gewesen! Ihnen allen an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön!

Darüber hinaus danken wir dem Verlag Springer Gabler für die jederzeit freundliche und konstruktive Unterstützung im Rahmen des Publikationsprozesses. Schließlich gebührt den Mitgliedern des Teams der Professur für Wissensmanagement und Geschäftsprozessgestaltung der Universität der Bundeswehr München ein großes Dankeschön! Tobias Schuhmann, M.Sc. sei für seine akribischen Lektorierungsarbeiten gedankt. Ein großer Dank gebührt auch Hendrik Jonitz, M.Sc. für seine hervorragende Unterstützung bei der Formatierung des Manuskriptes sowie der Erstellung von Abbildungen. Ganz besonders herzlich danken wir Jana M. Holling, M.Sc., die mit ihrer umfangreichen Begleitung der Manuskripterstellung, der sorgfältigen Redigierung der Beiträge und ihrer Unterstützung bei der inhaltlichen Konzeption wesentlich zum Gelingen unseres Buchprojektes beigetragen hat.

Wir hoffen, dass unser Sammelband einen Beitrag zum tieferen Verständnis von Einsatzorganisationen leisten kann und richten an dieser Stelle einen großen Dank an alle Einsatzkräfte für ihre tagtäglich erbrachten Leistungen und ihr Engagement.

Abschließend wünschen wir dem vorliegenden Sammelband einen großen und interessierten Leserkreis!

Die Herausgeber im November 2019

Neubiberg,

Eva-Maria Kern

Potsdam,

Gregor Richter

München,

Johannes C. Müller

München,

Fritz-Helge Voß

Autorenverzeichnis

Detlev-Konrad Adelmann, Dipl.-Päd. (univ.), ist Oberst und stellvertretender Kommandeur sowie Chef des Stabes Landeskommando Nordrhein-Westfalen. Neben der Funktion als Bindeglied zu den Landesregierungen, fallen in die Zuständigkeit der Landeskommandos auch Nationale Territoriale Aufgaben, Aufgaben im Rahmen der Zivil-Militärischen Zusammenarbeit sowie alle Aspekte der Reservistenarbeit. Für Letzteres ist Oberst Adelmann als Beauftragter für Reservistenangelegenheiten im Bundesland Nordrhein-Westfalen federführend verantwortlich.

Ulf Bednarz, Leitender Regierungsdirektor, studierte Rechtswissenschaften an der Ruhruniversität Bochum und trat 1998 als Rechtsberater des Heeresführungskommandos in die Bundeswehr ein. Während seiner Verwendung als Rechtsdozent am Zentrum Innere Führung nahm er 2003 als Rechtsberaterstabsoffizier des 6. Deutschen Einsatzkontingents der Multinational Brigade South-West am KFOR-Einsatz teil. Nach Verwendungen im Streitkräfteamt und der Rechtsabteilung des Bundesministeriums der Verteidigung wechselte er dort in den Organisationsstab. Seit Mai 2013 leitet er das Grundsatzreferat der Abteilung IV – Bildung und Qualifizierung des Bildungszentrums der Bundeswehr.

Dr. phil. Barbara Blanckmeister, Master of European Government and Administration, ist Leiterin des Referats EA 3 Grundlagen, Methodik/Didaktik, Ausbildungsmedien im THW in Bonn. Das Referat EA 3 ist zuständig für die Grundlagenarbeit der Aus- und Fortbildung der circa 80.000 ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer im THW. Im Fokus steht dabei die Kompetenzorientierung im Sinne einer gestärkten Handlungssicherheit.

Albrecht Broemme, Dipl.-Ing. Elektrotechnik, ist seit 2006 Präsident der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk. Seit 1980 war er bei der Berliner Feuerwehr, die er ab 1992 leitete. 2016 war er der Sonderbeauftragte der Bundesregierung zur Umsetzung der Erklärung der Europäischen Union mit der Türkei zu Migration. Broemme ist in diversen nationalen und internationalen Vereinigungen, Verbänden und Organisationen aktiv. Aktuell ist er der Präsident der EφA (Europäische Feuerwehr-Akademie), Vorsitzender des Programmausschusses für zivile Sicherheitsforschung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und Vorstandsvorsitzender des Zukunftsforums Öffentliche Sicherheit (ZÖS).

Dennis Degen, M.A., ist Oberleutnant und Heeresoffizier. Er studierte im Rahmen seiner militärischen Ausbildung Management und Medien an der Universität der Bundeswehr in München. In seinen Abschlussarbeiten beschäftigte er sich mit verschiedenen Dimensionen ziviler und militärischer Führung. In Hinblick auf Einsatzorganisationen beleuchtete er Strukturen multinationaler Verbände und darauf aufbauend die implizite Führung in Extremsituationen.

Dr. phil. Florian Demont-Biaggi, ist wissenschaftlicher Assistent an der Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich, wo er vor allem zu authentischer Führung und anderen zeitgenössischen Leadership-Theorien forscht. Weitere Forschungsschwerpunkte sind Führungsethik, Wertetheorie sowie Militäretik. In der Lehre berücksichtigt er zudem auch andere Themen aus den Bereichen Leadership, Organisationstheorie, Wirtschaftsethik und angewandte Philosophie.

Karlheinz Dudek, BA MA, ist Generalmajor und stellvertretender Leiter des Geschäftsbereiches A (Strategie und Einsatz) sowie Vorstand des Büros Organisation, Strategie und Dienstvollzug der Landespolizeidirektion Wien. Er lehrt Führung, Einsatzführung und Stabsarbeit an diversen hochschulischen Bildungseinrichtungen mit Bezug zu Polizei, Bundesheer und weiteren Einsatzorganisationen.

Prof. Dr. rer. pol. Martin Elbe forscht am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr und lehrt unter anderem an der Universität Potsdam. Er ist Vorsitzender des Vorstands des Arbeitskreises Militär und Sozialwissenschaften e.V. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Militärsoziologie und Sozialpsychologie (Personal, Organisation, Gesundheit und Sport) sowie Forschungsmethodologie (Empirische Sozialforschung, Organisationsdiagnose, Verstehen).

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Michael Eßig ist Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Beschaffung und Supply Management an der Universität der Bundeswehr München. Er leitet das Arbeitsgebiet Beschaffung mit der Forschungsgruppe für Recht und Management öffentlicher Beschaffung sowie der Audi Procurement Research Group. Zudem ist er unter anderem Mitglied im Bundesvorstand des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) e.V. und im Wissenschaftlichen Beirat des Bundesministeriums für Landesverteidigung der Republik Österreich.

Dr. habil. Dr. rer. pol. Andreas H. Glas ist Mitglied der Leitung im Arbeitsgebiet Beschaffung an der Universität der Bundeswehr München. Seine Forschungsvorhaben beziehen sich insbesondere auf Einsatzorganisationen, öffentliche Institutionen und die Streitkräfte. Seine Forschung fokussiert einerseits anreizbasierte Vertragskonzepte (Performance Based Contracting) sowie andererseits die Analyse und Gestaltung der militärischen Beschaffung (u.a. mit der Langzeitstudie *Defence Industry Compass*).

Alexander Graf von Gneisenau ist Vizepräsident der Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. Zuvor war er Mitglied des Landesvorstandes im Landesverband Bayern der Johanniter-Unfall-Hilfe (JUH). In dieser Funktion verantwortete er den Bereich Bevölkerungs- und Katastrophenschutz. Neben der Restrukturierung der JUH-internen Katastrophenschutzstrukturen war er an der Entstehung der Arbeitsgemeinschaft Bevölkerungsschutz beteiligt. Hier entwickelte er neue Konzepte der Zusammenarbeit zwischen den Hilfsorganisationen (z.B. gemeinsames Einsatz- und Lagezentrum GELZ oder Bayerisches Zentrum für besondere Einsatzlagen BayZBE).

Dr. rer. nat Philipp Golecki, Branddirektor, arbeitet beim Amt für Brand- und Katastrophenschutz der Stadt Freiburg im Breisgau und ist dort stellvertretender Amtsleiter und Abteilungsleiter Einsatzplanung, Leitstelle und Katastrophenschutz. Im Einsatzdienst ist er als Einsatzleiter, Einsatzabschnittsleiter oder in verschiedenen Stabsfunktionen im Führungs- und Verwaltungsstab tätig. Er vertritt die Feuerwehren Baden-Württembergs in den Gemeinsamen Fachausschüssen der Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren (AGBF) und des Deutschen Feuerwehrverbandes (DFV) zu den Themen *Zivil- und Katastrophenschutz* sowie *Leitstelle und Digitalisierung*.

Jörg M. Haas, lic. iur. und Master in Disaster Management and Risk Governance, ist stellvertretender Bundes-Katastrophenschutz-Beauftragter des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) und seit 2007 hauptamtlich im DRK Generalsekretariat. Seit 1988 ist er ehrenamtlich im DRK tätig und durchlief die Qualifikationen zum Einsatzleiter Bergwacht, Verbandführer im Katastrophenschutz sowie Lehrrettungsassistent und Organisatorischer Leiter Rettungsdienst. Zudem war er Offizier der Schweizer Armee.

Univ.-Prof. Dr. oec. publ. Thomas Hartung ist Inhaber der Professur für Versicherungswirtschaft und geschäftsführender Direktor des Instituts für Controlling, Finanz- und Risikomanagement der Universität der Bundeswehr München. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich des finanziellen und nicht-finanziellen Risikomanagements sowie institutionellen Fragestellungen der Versicherungswirtschaft.

Jana M. Holling, M.Sc., ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Professur für Wissensmanagement und Geschäftsprozessgestaltung an der Universität der Bundeswehr München. Ihr Forschungsinteresse gilt der organisations- und kommunikationswissenschaftlichen Untersuchung von High Reliability Organizations.

Anton Holzer, Ing., ist Landesrettungskommandant des Österreichischen Roten Kreuzes Landesverband Salzburg und Mitglied der dortigen Geschäftsleitung. Er war bei vielen Großereignissen und Katastrophen im In- und Ausland im Einsatz und leitete in den letzten Jahren die Einsätze des Roten Kreuzes bei den Katastrophen im Bundesland Salzburg.

Priv.-Doz. Dr. med. Kai Kehe ist Oberstarzt und Leiter der Abteilung Medizinischer ABC-Schutz an der Sanitätsakademie der Bundeswehr. Er hat einen Lehrauftrag für Pharmakologie und Toxikologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Katastrophenmedizin unter ABC-Bedingungen. In diesem Kontext arbeitet er intensiv mit verschiedenen Bundesministerien und internationalen Organisationen wie der Organisation zum Verbot Chemischer Waffen (OVCW) zusammen. Mit nationalen und internationalen Forschungs- und Einsatzorganisationen bestehen ausgedehnte Kooperationen.

Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. mont. Eva-Maria Kern, MBA, ist Vizepräsidentin für Forschung an der Universität der Bundeswehr München sowie Inhaberin der Professur für Wissensmanagement und Geschäftsprozessgestaltung. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt in der Gestaltung von Geschäftsprozessen zur Erstellung wissensintensiver Produkte und Dienstleistungen. Diesbezüglich bestehen intensive Kooperationen mit Praxispartnern, insbesondere mit Ministerien und Einsatzorganisationen. Zudem ist sie Mitglied des Wehrmedizinischen Beirates, dem Wissenschaftlichen Beirat für die Gesundheitsversorgung der Bundeswehr und Vorsitzende der Arbeitsgruppe *Hochschulische Qualifikationen im Gesundheitswesen: Chancen, Risiken und Herausforderung für den Sanitätsdienst der Bundeswehr*.

Prof. Dr. oec. publ. Rafaela Kraus ist Vizepräsidentin für Entrepreneurship und Angewandte Wissenschaften an der Universität der Bundeswehr München. Nach beruflichen Stationen als Unternehmensberaterin übernahm sie 2007 die Professur für Personalmanagement an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Universität der Bundeswehr München. In der Angewandten Forschung und Entwicklung beschäftigt sie sich aktuell mit der Messung von Führung, der digitalen Transformation in der Automobilindustrie und im HRM, der Evaluation von Unternehmenskultur und dem Employer Branding sowie dem Kompetenzmanagement bei der Bundeswehr.

Carsten Meidenstein ist Oberstleutnant und Dezernatsleiter „Zivil-Militärische Zusammenarbeit“ im Landeskommmando Nordrhein-Westfalen.

Dr. rer. pol. Johannes C. Müller ist Forschungs- und Projektkoordinator an der Professur für Wissensmanagement und Geschäftsprozessgestaltung an der Universität der Bundeswehr München. Er promovierte zum Thema Wissenstransfer in Einsatzorganisationen. Sein Forschungsinteresse gilt der Untersuchung von High Reliability Organizations sowie wissensintensiver Geschäftsprozesse.

Siegfried Rapp, Studium der Rechtswissenschaft und Masterabschluss in Personalentwicklung, ist seit 2009 Kanzler an der Universität der Bundeswehr München sowie Dozent am Bildungszentrum der Bundeswehr. Darüber hinaus ist er als Prüfer im gehobenen Verwaltungsdienst an der Fachhochschule des Bundes, Fachbereich Bundeswehrverwaltung, in Mannheim tätig.

Christoph Reifferscheid, Dipl. Phys., ist Präsident des Bildungszentrums der Bundeswehr. Er absolvierte 1987 die Große Staatsprüfung im Fach Wehrtechnik und durchlief im Bundesministerium der Verteidigung sowie dessen nachgeordnetem Bereich Verwendungen auf den Gebieten Rüstung, Aus- und Weiterbildung sowie Organisation. Im Oktober 2008 wurde er im Bundesministerium der Verteidigung Leiter des Organisationsstabes und im Juni 2011 vom damaligen Bundesminister der Verteidigung, Dr. Thomas de Maiziére, mit der Leitung des Projektes *Organisation BMVg* beauftragt. Nach seiner Verwendung als Leiter der ministeriellen Unterabteilung *Modernisierung und Beteiligungsverwaltung* wurde er im Januar 2013 Präsident des damals neu aufgestellten Bildungszentrums der Bundeswehr.

Dr. phil. Gregor Richter leitet den Projektbereich *Personal & Organisation* am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr in Potsdam. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Militärsoziologie und der empirischen Personal- und Organisationsforschung. Zu seinen Projekten zählen v.a. Auftragsforschungen und Beratungsleistungen für die Bundeswehr, die NATO und das Bundesministerium der Verteidigung.

Yvonne M. Scherrer, M.A. und MAS, forscht an der Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich an der Dozentur Führung und Kommunikation im Rahmen des dreijährigen Forschungsprojekts *Leadership in extreme situations* zu Fragen der Resilienz, wobei sowohl Individualresilienz als auch organisationale Resilienz untersucht werden. Weitere Forschungsschwerpunkte umfassen Nachhaltigkeit, nachhaltiges Management, Wissensmanagement und die Vermittlung zwischen verschiedenen Wissenskulturen.

Dr. rer. pol. Christian von Deimling ist Mitglied der Leitung im Arbeitsgebiet Beschaffung an der Universität der Bundeswehr München. Forschungsseitig konzentriert er sich auf Themenstellungen in der privatwirtschaftlichen und in der öffentlichen Beschaffung. Seine Forschungsschwerpunkte liegen insbesondere auf der strategischen Beschaffung, der innovativen Beschaffung, auf Einkaufskooperationen und auf Lebenszykluskostenmanagement.

Florentin von Kaufmann, Dipl.-Ing., ist Branddirektor bei der Berufsfeuerwehr München sowie Abteilungsleiter der Abteilung Einsatzlenkung, zu der die Integrierte Leitstelle und die Unterabteilung, welche für die Organisation der Stäbe und Führungsdienste verantwortlich ist, gehören. Seinen Einsatzdienst versieht er als Direktionsdienst (A-Dienst) und Lagedienst sowie in verschiedenen Stabsverwendungen. Zudem ist er Mitglied in dem gemeinsamen Fachausschuss *Leitstelle Digitalisierung* der AGBF Bund und des DFV.

Dr. iur. Fritz-Helge Voß ist Landesbeauftragter des Landesverbandes Bayern der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk. Sein Arbeitsbereich umfasst die operative Leitung des THW-Landesverbandes; in diesem Zusammenhang ist er intensiv in die Weiterentwicklung von (Einsatz-)Strukturen des Zivil- und Katastrophenschutzes sowie der örtlichen Gefahrenabwehr auf Landes- und Bundesebene eingebunden.

Priv.-Doz. Dr. med. Roman Wölfel ist Oberstarzt und Leiter des Institutes für Mikrobiologie der Bundeswehr. Er lehrt Medizinische Mikrobiologie an der Universität Leipzig und der Technischen Universität München. Sein Arbeitsschwerpunkt ist der angewandte Medizinische B-Schutz. Hierfür arbeitet er unter anderem mit verschiedenen Bundesministerien zusammen und betreut zahlreiche Projekte zur Verbesserung der biologischen Sicherheit in Europa, Afrika und Asien. Als militärischer Fachberater unterstützt er die deutsche Beteiligung in verschiedenen internationalen Organisationen z.B. zur Weiterentwicklung des B-Waffenübereinkommens.

Inhalt

Teil I: Einführung

Einleitung.....	3
<i>Eva-Maria Kern, Gregor Richter, Johannes C. Müller, Fritz-Helge Voß</i>	
Wie funktionieren Einsatzorganisationen?	13
<i>Eva-Maria Kern</i>	

Teil II: Einsatzorganisationen im wissenschaftlichen Diskurs

Einsatzorganisationen: Ein besonderer Organisationstypus?.....	43
<i>Gregor Richter</i>	
Zum Verständnis organisationaler Zuverlässigkeit von Einsatzorganisationen.....	59
<i>Jana M. Holling</i>	
Organisationale Resilienz und Antifragilität in Einsatzorganisationen	79
<i>Yvonne M. Scherrer</i>	
Authentische Führung in Extremsituationen.....	103
<i>Florian Demont-Biaggi</i>	
Zur Relevanz der Ressource Wissen für Einsatzorganisationen.....	121
<i>Johannes C. Müller</i>	
Die Einsatzorganisation als Lernende Organisation	139
<i>Martin Elbe</i>	
Risikoidentifikation bei Einsatzorganisationen im Rahmen des Risikomanagement-Prozesses.....	167
<i>Thomas Hartung</i>	
Beschaffung für Einsatzorganisationen	181
<i>Michael Eßig, Andreas Glas, Christian von Deimling</i>	

Teil III: Einsatzorganisationen aus praxisorientierter Perspektive

Das THW – Erfahrung im Umgang mit Hochrisikosituationen	207
<i>Albrecht Broemme</i>	
Integrierte Stabsarbeit am Beispiel der Landespolizeidirektion Wien	223
<i>Karlheinz Dudek</i>	
Einsatz Besonderer Aufbauorganisationen zur Bewältigung von Großereignissen	235
<i>Anton Holzer</i>	
Die Überwindung der Chaosphase bei Spontanlagen	249
<i>Florentin von Kaufmann</i>	
Neue Strukturen im Katastrophen- und Bevölkerungsschutz	265
<i>Alexander Graf von Gneisenau</i>	
Aufbau- und Führungsorganisation von Feuerwehr und Katastrophenschutz	281
<i>Philipp Golecki</i>	
Zusammenarbeit von Einsatzorganisationen in Einsatzlagen	301
<i>Fritz-Helge Voß</i>	
Die Zivil-Militärische Zusammenarbeit der Bundeswehr (ZMZBw)	317
<i>Detlev-Konrad Adelmann, Carsten Meidenstein</i>	
Führung in der Bundeswehr	331
<i>Christoph Reifferscheid, Ulf Bednarz</i>	
Streitkräftespezifische Führungssysteme in multinationalen Verbänden	345
<i>Rafaela Kraus, Dennis Degen</i>	
Forschung als Beitrag zur Einsatzbereitschaft	365
<i>Kai Kehe, Roman Wölfel</i>	
Ehrenamtliche Führung als Rückgrat des deutschen Bevölkerungsschutzes	379
<i>Jörg M. Haas</i>	

Potentiale erschließen, Zukunft sichern	399
<i>Barbara Blanckmeister</i>	

Möglichkeiten und Grenzen für die Einführung von Teilzeitarbeit in den Streitkräften	413
<i>Siegfried Rapp</i>	

Teil IV: Zusammenfassung

Einsatzorganisationen: Handlungsfelder und Herausforderungen für Forschung und Praxis	431
<i>Eva-Maria Kern, Gregor Richter, Johannes C. Müller, Fritz-Helge Voß</i>	

Teil I

Einführung



Einleitung

*Eva-Maria Kern, Gregor Richter,
Johannes C. Müller, Fritz-Helge Voß*

Einsatzorganisationen – Wissenschaftlicher und praxisorientierter Zugang zu einem *besonderen* Organisationstypus

Einsatzorganisationen sind fester Bestandteil der Gesellschaft und leisten einen wertvollen Beitrag zur Erhaltung und Wiederherstellung der alltäglichen Lebensführung. Die Angehörigen von Einsatzorganisationen sind mit der Möglichkeit von herausfordernden und teilweise lebensbedrohlichen Umständen konfrontiert, die den Kontext für ihr Handeln darstellen. Die Leistungserbringung von Einsatzorganisationen kann jedoch nur durch das Vorhandensein sehr spezifischer organisationaler Strukturen und Handlungsmuster sichergestellt werden. Diese finden bis dato jedoch weder in der öffentlichen Wahrnehmung genügend Berücksichtigung noch werden sie aus Sicht der Herausgeber in der Forschung ausreichend adressiert.

Hier knüpft der vorliegende Sammelband an, indem er zum einen aus einer wissenschaftlichen Perspektive ein neues strukturelles Verständnis von Einsatzorganisationen aufzeigt. Zum anderen illustrieren Beiträge aus einer praxisorientierten Perspektive, wie vielfältig sich Strukturen, Prozesse und Handlungsmuster in Einsatzorganisationen gestalten können. Diese Herangehensweise trägt dem Umstand Rechnung, dass Einsatzorganisationen bislang überwiegend in zweierlei Hinsicht im Fokus der Aufmerksamkeit stehen:

Erstens hat die Beschäftigung mit einer bestimmten Gruppe von Analysekonzepten – genannt seien an dieser Stelle exemplarisch Resilienz, Koordination, Kooperation, Motivation oder Achtsamkeit – am Beispiel von Einsatzorganisationen innerhalb der zurückliegenden Jahre kontinuierlich zugenommen. Eine Vielzahl der Veröffentlichungen firmiert unter der Bezeichnung *High Reliability Organization*. Erkennbar ist, dass ein Großteil dieser Beiträge entweder lediglich einzelne Einsatzorganisationen betrachtet oder theoretischer Natur ist. Dies liegt mitunter auch daran, dass der Zugang zu diesen Organisationen, die oftmals besonderen Sicher-

heitsbestimmungen unterliegen, für die Wissenschaft nur eingeschränkt möglich ist. Insofern ist eine multiperspektivische Betrachtung von Einsatzorganisationen nur schwer innerhalb eines Gesamtwerkes zu realisieren. Daher erscheint es notwendig, ein grundlegendes Verständnis in Hinblick auf die Besonderheiten dieser spezifischen Organisationsform zu erlangen, welches über die bisher existierenden, singulären Betrachtungen hinausgeht. Aus diesem Grund beabsichtigt der Sammelband nicht nur eine isolierte Betrachtung ausgewählter Teilaspekte im Kontext von Einsatzorganisationen. Er stellt überdies einen einsatzorganisations-spezifischen Bezugsrahmen vor, welcher grundlegende charakteristische Strukturen und Prozesse dieser Organisationen ausschnittsweise illustriert.

Zweitens werden Einsatzorganisationen immer dann von der Öffentlichkeit wahrgenommen, wenn es beispielsweise gilt, Großveranstaltungen unter sicherheitsrelevanten Aspekten (z.B. Sportveranstaltungen oder politische Ereignisse wie der G7-Gipfel) zu begleiten bzw. Einsätze größeren Ausmaßes (z.B. Hochwasser oder terroristischer Anschlag) zu bewältigen. Das durch die Medien vermittelte Bild reduziert sich dabei weitgehend auf eine einsatzbezogene Berichterstattung. Interne Prozesse und Strukturen der involvierten Einsatzorganisationen sind kaum Gegenstand des Interesses. Der *Blick hinter die Kulissen*, der Aufschluss über Abläufe und Vorgehensweisen von Einsatzorganisationen geben könnte, wird nahezu immer ausgespart. Dieser Sammelband hat deshalb auch die Intention, die hervorragende Arbeit von Einsatzkräften der unterschiedlichsten Einsatzorganisationen ins Bewusstsein zu rufen und zu würdigen, indem Einblicke in das facettenreiche Tätigkeitsspektrum dieser Organisationen gewährt werden. Daher wurden als Autorinnen und Autoren insbesondere Angehörige von Einsatzorganisationen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ausgewählt, die über eine umfassende Expertise hinsichtlich struktureller Aspekte der Einsatzpraxis ihrer Länder verfügen. Ergänzt wird diese Praxisperspektive durch eine Auswahl von Autorinnen und Autoren, die sich strukturellen Elementen einsatzspezifischen Organisierens aus einer wissenschaftlichen Sichtweise widmen. Abschließend soll ein weiterer, ganz wesentlicher Grund für die Publikation dieses Herausgeberbandes genannt werden. Die Vielzahl an Beiträgen, die sich mit Einsatzorganisationen befassen, liegt derzeit weitgehend verstreut vor. Daher wird in diesem Sammelband eine thematische Bündelung vorgenommen, mithilfe derer – insbesondere auch durch den innerhalb der Einführung vorgestellten Bezugsrahmen von Eva-Maria Kern – die Möglichkeit geschaffen wird, das vorliegende Themenfeld deutlicher und strukturierter als bislang geschehen aufzubereiten.

Aufbau des Sammelbandes

Der Sammelband umfasst vier übergeordnete Kapitel. Der *erste Teil* widmet sich nach dieser Einleitung einer grundlegenden Einführung in das übergeordnete Thema, im Rahmen derer *Eva-Maria Kern* zunächst grundlegende Betrachtungen zur Definition und Einordnung des Begriffes *Einsatzorganisation* durchführt. Darauf aufbauend stellt sie einen Bezugsrahmen vor, der all jene einsatzorganisationalen Spezifika adressiert, die in diesem Buch Gegenstand der interdisziplinären Betrachtung sind.

Innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses werden Einsatzorganisationen multiperspektivisch betrachtet. Diesem Umstand trägt der *zweite Teil* des vorliegenden Bandes insofern Rechnung, als dass dieser konzeptionelle und theoretische Beiträge unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen umfasst. So verfolgt *Gregor Richter* in seinem Beitrag *Einsatzorganisationen: Ein besonderer Organisationstypus?* das Ziel, Charakteristika von Einsatzorganisationen herauszuarbeiten, indem er gängige Definitionsversuche aus der Literatur heranzieht. Im Kern der Typendefinition steht dabei insbesondere die Abgrenzung vom Organisationstypus Hochrisikoorganisation. Darüber hinaus entwickelt der Autor die These, dass die von Gareth Morgan in den *Images of Organizations* beschriebene Organisationsmetapher der holographischen Organisation eine fruchtbare Grundlage für erfolgreiches Handeln in Hochrisikosituationen bietet. Aus dieser Organisationskonzeption werden Anforderungen für die Organisationsgestaltung und Führungskultur von Einsatzorganisationen entwickelt. Auch der nachfolgende Beitrag *Zum Verständnis organisationaler Zuverlässigkeit von Einsatzorganisationen* von *Jana M. Holling* widmet sich der organisationstheoretischen Betrachtung von Einsatzorganisationen. Hierzu erläutert die Autorin zunächst die in der gegenwärtigen Hochzuverlässigkeitsforschung thematisierten theoretischen Konstrukte Improvisation, Mindfulness, organisationale Routinen, Resilienz sowie Sensemaking. Darüber hinaus konzipiert sie einen Bezugsrahmen, der die Zusammenhänge zwischen den beschriebenen Konstrukten zum Verständnis organisationaler Zuverlässigkeit von Einsatzorganisationen aus einer holistischen Perspektive adressiert. Die Autorin resümiert, dass die beschriebenen Konstrukte als strukturierende Komponenten einsatzspezifischen Organisierens im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Flexibilität zu begreifen sind. In diesem Zusammenhang wird die besondere Rolle von Kommunikation als übergeordnetes, strukturierendes Element von Erfahrungen bzw. Wahrnehmungen in Hochrisikosituationen hervorgehoben.

Yvonne M. Scherrer diskutiert in ihrem Beitrag *Organisationale Resilienz und Antifragilität in Einsatzorganisationen*, inwiefern Einsatzorganisationen hinsichtlich bislang nicht abgedeckter Bedürfnisse in ihrer Arbeit durch einen adäquaten Einsatz moderner Managementinstrumente unterstützt werden können. Hierbei werden vor allem die Konzepte der *Organisationalen Resilienz* sowie der *Antifragilität* adressiert. Abschließend untersucht die Autorin, deren Erkenntnisse unter anderem auf Experteninterviews mit Führungspersonen aus Einsatzorganisationen in der Schweiz basieren, inwieweit die genannten Argumentationsstränge aufeinander bezogen werden können. Einsatzorganisationen sehen sich oftmals mit Extremsituationen konfrontiert. In seinem Beitrag *Authentische Führung in Extremsituationen* argumentiert *Florian Demont-Biaggi*, dass sich Führung in Extremsituationen sinnvollerweise am Konzept der authentischen Führung orientieren sollte. Nach einer kritischen Einführung in die Theorie der authentischen Führung werden konkrete Vorschläge zu deren Weiterentwicklung angeführt. Dabei werden vor allem Führungssituationen in Einsatzorganisationen betrachtet, die sich durch hohe Risiken und Unsicherheit auszeichnen. Unter Einbezug von Banduras Konzept des sozialen Handelns wird die Erklärungskraft der authentischen Führungstheorie erweitert und deren Potential für Einsatzorganisationen verdeutlicht.

In seinem Beitrag *Zur Relevanz der Ressource Wissen für Einsatzorganisationen* erläutert *Johannes C. Müller* einen empiriebasierten konzeptionellen Bezugsrahmen für den Transfer von Einsatzwissen. Nach einer Beschreibung dessen, was unter einsatzrelevantem Wissen zu verstehen ist, steht der einsatzorganisations-spezifische Umgang mit Wissen – sowohl in konzeptioneller Hinsicht als auch in Bezug auf konkrete Vorgehensweisen – im Fokus der Betrachtung. Es wird ersichtlich, dass trotz überwiegend hierarchischer Strukturen insbesondere informelle Formen des Wissenstransfers von Bedeutung für Einsatzorganisationen sind. Der Beitrag thematisiert überdies Entwicklungstendenzen, die für Einsatzorganisationen bezüglich des Umgangs mit der Ressource Wissen zukünftig von Relevanz sind. Wissen bildet somit auch eine wesentliche Voraussetzung für Lernen in Einsatzorganisationen. Der Beitrag *Die Einsatzorganisation als Lernende Organisation* von *Martin Elbe* adressiert in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Lernprozessen in Einsatzorganisationen. Hierzu werden die Spezifika dieses Organisationstyps herausgearbeitet und der Zusammenhang zwischen Einsatz und Lernen hervorgehoben. Der Autor betont, dass kollektives Lernen eine spezifische Lernkultur erfordert, welche eine adäquate Bewältigung von Unsicherheit in Hochrisikosituationen ermöglichen kann. Darüber hinaus erläutert er den Prozess

der Ungewissheitsbewältigung in Einsatzsituationen aus sozialpsychologischer Sicht.

Im Anschluss werden einsatzorganisationsspezifische Prozesse aus Sicht des Beschaffungs- und Risikomanagements beleuchtet. *Thomas Hartung* beschreibt in seinem Beitrag *Risikoidentifikation bei Einsatzorganisationen im Rahmen des Risikomanagement-Prozesses* Methoden für Einsatzorganisationen, um existierende, im Entstehen begriffene und in weiter Zukunft liegende Risiken rechtzeitig zu erkennen sowie entsprechende Gegenmaßnahmen entwickeln zu können. Da jedoch nur wenige Methoden von zeitlichem und personellem Handlungsdruck ausgehen, hinterfragt der Autor die Eignung gängiger Vorgehensweisen für das spezifische Handlungsumfeld von Einsatzorganisationen und untersucht relevante Anpassungsbedarfe. *Michael Eßig, Andreas Glas* und *Christian von Deimling* stellen in ihrem Beitrag *Beschaffung für Einsatzorganisationen* ein kontextspezifisches Beschaffungsmodell vor und thematisieren dessen Konzeption unter Berücksichtigung relevanter Rahmenbedingungen sowie des derzeitigen Standes der Forschung in den Themenfeldern Öffentliche Beschaffung, Defence Acquisition und Humanitarian Logistics.

Nach der Darstellung von Einsatzorganisationen aus wissenschaftlicher Perspektive werden diese im anschließenden *dritten Teil* aus praxisorientierter Sichtweise beleuchtet. Hierzu beschreiben die Autorinnen und Autoren, die großteils auch Führungskräfte aus Einsatzorganisationen sind, ihre praktischen Erfahrungen bei der strukturellen Bewältigung von Einsatzlagen in Hochrisikoumwelten.

Zunächst schildert *Albrecht Broemme* in seinem Beitrag *Das THW – Erfahrung im Umgang mit Hochrisikosituationen* Aspekte der Entscheidungsfindung und Führung in Ausnahmesituationen, organisationale Voraussetzungen sowie Elemente der Ausbildung von Einsatzkräften innerhalb des THW. Der Autor erörtert dabei, auf welche Hochrisikosituationen sich Einsatzorganisationen vorbereiten können und hebt die Bedeutung von Übungsszenarien hervor.

Anschließend widmet sich *Karlheinz Dudek* in seinem Beitrag *Integrierte Stabsarbeit am Beispiel der Landespolizeidirektion Wien* der Bewältigung komplexer Großschadenslagen. Der Autor erläutert, wie die Zusammenarbeit diverser Einsatzorganisationen stabsdienstlich gestaltet sein sollte, um trotz unterschiedlicher behördlicher Zuständigkeiten dem Führungsgrundsatz *Einheit der Führung* adäquat Rechnung zu tragen. Dudek argumentiert, dass für die Bewältigung komplexer Großschadenslagen insbesondere die integrierte Stabsarbeit geeignet ist. Neben einem gemeinsamen Begriffsverständnis, der Zuweisung von Stabsfunktionen an bestimmte Personen und gemeinsamen Ausbildungen, können vor allem kollektive Übungen und ein einheitliches Verständnis des Führungssystems zur erfolgreichen Bewältigung von komplexen Einsätzen beitragen. Die Durchführung komplexer Einsatzlagen wird auch innerhalb des folgenden Beitrages *Einsatz Besonderer Aufbauorganisationen zur Bewältigung von Großereignissen am Beispiel des Landesverbandes Salzburg des Österreichischen Roten Kreuzes* dargestellt. *Anton Holzer* illustriert zentrale Herausforderungen für die Besonderen Aufbauorganisationen bei Großeinsätzen sowie für den Stabsdienst bei komplexen Einsätzen. Diese betreffen beispielsweise die Entscheidungsfindung zur Einrichtung einer Besonderen Aufbauorganisation oder die Konzeption neuer Ausbildungskonzepte. Holzer veranschaulicht seine Ausführungen am Beispiel der Winterlage 2019 in Österreich. Nachfolgend skizziert *Florentin von Kaufmann* mit seinem Beitrag *Die Überwindung der Chaosphase bei Spontanlagen* den Transformationsprozess von der Allgemeinen Aufbauorganisation in die Besondere Aufbauorganisation anhand des Beispiels der Branddirektion München. Der Autor betont, dass dieser Prozess einen hohen Koordinationsaufwand von polizeilicher und nicht-polizeilicher Gefahrenabwehr erfordert und empfiehlt die Weiterentwicklung sowie den Einsatz adäquater Methoden im Umgang mit Spontanlagen. Um eine tragfähige Informationsbasis für die Einsatzleitung zu schaffen, sollten diese Methoden stets das jeweilige Einsatzumfeld berücksichtigen. Dies gilt sowohl auf operativ-taktischer als auch auf administrativ-organisatorischer Ebene.

Die Kooperation unterschiedlicher Einsatzorganisationen ist innerhalb des nachfolgenden Beitrages *Neue Strukturen im Katastrophen- und Bevölkerungsschutz. Eine Antwort auf die sich ändernden Bedrohungslagen in Deutschland* von Relevanz. *Alexander Graf von Gneisenau* stellt aufbauend auf seinen Erfahrungen und Erkenntnissen aus verschiedenen Einsätzen in Bayern neue Konzepte vor, die eine strukturierte Zusammenarbeit diverser Einsatzorganisationen im Sinne einer erfolgreichen Einsatzdurchführung ermöglichen. Darüber hinaus erläutert der Autor die Vorteile eines *Gemeinsamen Einsatz- und Lagezentrums* im Bevölkerungs-

schutz und gibt einen Ausblick auf zukünftige Weiterentwicklungspotentiale. Im Anschluss skizziert *Philipp Golecki* in seinem Beitrag *Aufbau- und Führungsorganisation von Feuerwehr und Katastrophenschutz* die Führung und Leitung im Einsatz und illustriert dies anhand kommunaler Feuerwehren sowie Unteren Katastrophenschutzbehörden. Der Autor betont, dass diese Organisationen über ein hochfunktionales Führungssystem verfügen sollten, unabhängig davon, ob kleinere Einsätze oder Großschadensereignisse und Katastrophen in Hochrisikoumwelten zu bewältigen sind. Diesbezüglich muss jedoch bedacht werden, dass bei der Kooperation von polizeilichen oder militärischen Stäben und der nicht-polizeilichen Gefahrenabwehr Schnittstellenprobleme auftreten können.

Die zuletzt genannten Beiträge thematisieren Aspekte der interorganisationalen Zusammenarbeit von Einsatzorganisationen. Diese ist auch Gegenstand zweier weiterer Beiträge: So erläutert *Fritz-Helge Voß* in seinem Beitrag *Zusammenarbeit von Einsatzorganisationen in Einsatzlagen* aus Sicht der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk anhand von drei unterschiedlich großen und komplexen Einsatzlagen das Zusammenspiel von Einsatzorganisationen. Der Autor weist auf die hohe Flexibilität der Einsatztaktik sowie der Führungssysteme im Umgang mit unbekannten Lagen hin und resümiert, dass interorganisationale Zusammenarbeit immer dann gut funktioniert, wenn ähnlich strukturierte Einsatzorganisationen miteinander interagieren. Innerhalb des nachfolgenden Beitrages *Die Zivil-Militärische Zusammenarbeit der Bundeswehr (ZMZBw) als Beitrag für erfolgreiches Handeln in Hochrisikosituationen* adressieren *Detlev-Konrad Adelman* und *Carsten Meidenstein* zunächst die zentralen Grundlagen, die Strukturen und die praktische Ausgestaltung der ZMZBw im In- und Ausland, bevor abschließend Herausforderungen dieser spezifischen Form der interorganisationalen Zusammenarbeit diskutiert werden. Diese betreffen beispielsweise Kommunikationswege zwischen den involvierten Einsatzorganisationen, hiermit verbundene Schnittstellenprobleme oder die Bereitstellung bzw. den Erhalt von materiellen und personellen Ressourcen.

Führung ist für Einsatzorganisationen gerade aus praxisorientierter Perspektive von enormer Bedeutung, weswegen *Christoph Reifferscheid* und *Ulf Bednarz* in ihrem Beitrag *Führung in der Bundeswehr* der Frage nachgehen, ob man „Weisungen befehlen bzw. Befehle anweisen“ kann. Nach einer etymologischen Einordnung des Begriffs *Bundeswehr*, im Zuge derer die verfassungsrechtliche Verankerung der Bundeswehrverwaltung sowie der Streitkräfte erläutert werden, widmen sich die Autoren deren Zweck und Wirkrichtung, rechtsstaatlichen Prinzi-

pien, Spannungsverhältnissen sowie abschließend den Auswirkungen auf das Führungsverständnis in der Bundeswehr. Zudem wird ein weiterer Aspekt zum Thema Führung in Einsatzorganisationen aus dem Umfeld der Streitkräfte diskutiert. In ihrem Beitrag *Streitkräftespezifische Führungssysteme in multinationalen Verbänden* widmen sich *Rafaela Kraus* und *Dennis Degen* der Fragestellung, inwiefern multinationale Zusammenarbeit unter Beibehaltung nationaler Souveränität und differenzierter Führungskonzepte möglich ist. Dazu erfolgt zunächst ein Vergleich der militärischen Führungskonzepte Deutschlands und der USA. Anschließend evaluieren die Autoren diese hinsichtlich verschiedener Formen der multinationalen Zusammenarbeit und kommen zu dem Schluss, dass differenzierte Führungskonzepte den Erfolg einer multinationalen Zusammenarbeit reduzieren oder sogar gefährden können, je nachdem, ob die Organisationsform der Zusammenarbeit horizontal oder vertikal strukturiert ist.

Kai Kehe und *Roman Wölfel* adressieren in ihrem Beitrag *Forschung als Beitrag zur Einsatzbereitschaft am Beispiel des Zentrums für Medizinischen ABC-Schutz* einen weiteren relevanten Betrachtungsgegenstand im Hinblick auf die Gewährleistung der Einsatzbereitschaft von Einsatzorganisationen. Nach einer theoretischen Einordnung wird insbesondere die angewandte Forschung im medizinischen ABC-Schutz thematisiert. Hierzu werden zum einen das *Zentrum für Medizinischen ABC-Schutz* und zum anderen die *Task Force Medizinischer ABC-Schutz* angeführt und deren Bedeutung erläutert.

Jörg M. Haas betont in seinem Beitrag *Ehrenamtliche Führung als Rückgrat des deutschen Bevölkerungsschutzes* die Bedeutung des Ehrenamtes für die alltägliche Gefahrenabwehr aus Sicht des Deutschen Roten Kreuzes und hebt im Speziellen die Rolle von ehrenamtlicher Führung hervor. Nach einer Erläuterung der gesetzlichen Grundlagen der Führung im deutschen Bevölkerungsschutz sowie deren historischer Entwicklung skizziert der Autor den Ausbildungsaufwand ehrenamtlicher Führung und beschreibt überdies die Schnittstelle der alltäglichen Gefahrenabwehr zum Bevölkerungsschutz.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erhalt der Einsatzbereitschaft in Einsatzorganisationen stellt zudem die Aus- und Fortbildung von Einsatzkräften dar. Diesem Umstand widmet sich *Barbara Blanckmeister* in ihrem Beitrag *Potentiale erschließen, Zukunft sichern – Die Ziele einer attraktiven Aus- und Fortbildung im THW*. Darin beschreibt sie die konsequente Befähigung und Fortbildung der Einsatzkräfte als eine wichtige Grundvoraussetzung für das THW, um dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedarfsgerecht, praxisnah und wirkungsvoll aus- und fortbilden zu können. Es werden relevante Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren skizziert und die Entwicklung des Lernens und Lehrens im THW thematisiert. Im Fokus der Betrachtung stehen insbesondere die Kompetenzorientierung sowie das *Digitale Lernen*.

Im abschließenden Beitrag des dritten Teils, *Möglichkeiten und Grenzen für die Einführung von Teilzeitarbeit in den Streitkräften*, befasst sich *Siegfried Rapp* mit der Entwicklung und Einführung von Teilzeitarbeit für Soldatinnen und Soldaten. Hierbei werden verschiedene dienstliche Bereiche und Funktionen untersucht. Ein Blick auf die Teilzeitarbeit in Führungspositionen der Wirtschaft sowie in eine andere Einsatzorganisation (Streifendienst der Polizei) runden die Thematik ab.

In ihrer Zusammenfassung *Einsatzorganisationen: Handlungsfelder und Herausforderungen für Forschung und Praxis* greifen *Eva-Maria Kern*, *Gregor Richter*, *Johannes C. Müller* und *Fritz-Helge Voß* die innerhalb der Beiträge diskutierten Aspekte auf und formulieren konkrete Handlungsfelder für Wissenschaft und Praxis. Für jedes Handlungsfeld adressieren sie beispielhaft aktuelle Fragestellungen, anhand derer deutlich wird, welchen Herausforderungen sich Einsatzorganisationen in den nächsten Jahren stellen werden müssen.



Wie funktionieren Einsatzorganisationen?

Ein Bezugsrahmen

Eva-Maria Kern

Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag führt die Autorin zunächst grundlegende Betrachtungen zur Definition und Einordnung des Begriffes *Einsatzorganisation* durch. Darauf aufbauend entwickelt sie einen Bezugsrahmen zur Charakterisierung von Einsatzorganisationen und diskutiert deren wesentliche Spezifika. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse führen zu einem besseren Verständnis der Funktionsweise dieser besonderen Organisationen und liefern interessante Impulse für Wissenschaft und Praxis.

Einleitung

Zivile und militärische *Einsatzorganisationen* sind sehr spezifische Organisationen, die ihre komplexen und meist nicht vorausplanbaren Leistungen oft unter äußerst herausfordernden Einsatzbedingungen erbringen müssen. Ihre Einsätze umfassen dabei ein weites Spektrum wie zum Beispiel Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, das Löschen von Großbränden, Bekämpfung von Terrorismus und organisierter Kriminalität, die Sicherung von Großveranstaltungen oder die Durchführung von Auslandseinsätzen.¹

Für die *Wissenschaft* bieten *Einsatzorganisationen* aufgrund ihrer organisationalen Spezifika, die für unterschiedliche Forschungsdisziplinen und -perspektiven interessante Fragestellungen aufwerfen, ein ergiebiges Untersuchungsfeld. So werden Einsatzorganisationen aus der Perspektive der *Hochrisikoforschung* als Beispiele für sogenannte High Reliability Organizations² herangezogen. Adres-

¹ Kern und Hartung 2013, S. 115.

² Vgl. La Porte 1996, zu den Charakteristika vgl. Weick und Sutcliffe 2010, S. 10-18.