

HEIMANN



Handbuch Stabsarbeit der Polizei

Führung und Einsatz

 BOORBERG

Handbuch Stabsarbeit der Polizei

Führung und Einsatz

Rudi Heimann

Vizepräsident des Hessischen Landeskriminalamtes

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek |
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

Print-ISBN 978-3-415-07613-6

E-ISBN: 978-3-415-07614-3

© 2024 Richard Boorberg Verlag

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

Titelfoto: © Gorodenkoff – stock.adobe.com

Satz: abavo GmbH, Nebelhornstraße 8, 86807 Buchloe

eBook-Umsetzung: abavo GmbH, Nebelhornstraße 8, 86807 Buchloe

Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG | Scharrstraße 2 | 70563 Stuttgart
Stuttgart | München | Hannover | Berlin | Weimar | Dresden
www.boorberg.de

Stab, wobei es synonym für „Stütze“ steht. Vermutlich hat sich aus dem Symbol des Stabes der entsprechende Begriff herausgebildet, der eine Personenmehrheit bezeichnet, die dem Befehlshaber zur Unterstützung zur Verfügung steht.

1.2 Historische Entwicklung

Was für die sprachliche Ableitung gilt, erlangt eine noch größere Bedeutung bei der Funktion, die mit einem Führungsstab verbunden ist. Die kommenden Ausführungen erwähnen zwar „Stäbe“ im Zuge historischer Entwicklungen – in einem modernen Sinn dürften diese Stäbe jedoch erst in der Neuzeit existiert haben.

Altertum

Im Altertum gab es im militärischen Bereich Führungsgehilfen, die die damaligen Feldherren unterstützten. Im alten Griechenland erging der Befehl vom König über zwei weitere Ebenen, die die Befehle letztlich an die Ausführungsebene erteilten. Es ist zu vermuten, dass sich Griechenland dabei von den Persern inspirieren ließ. Alexander der Große nutzte in seiner Regierungszeit (ca. 336 bis 323 v. Chr.) nicht nur Kundschafter, Geografen, Beauftragte für Versorgung und Nachschub oder Wetterkundige, sondern umgab sich auch mit einem Führungsstab und hielt „Kriegsrat“.

Der erste chinesische Kaiser ließ von 246 bis 210 v. Chr. eine riesige Grabanlage errichten und platzierte darin rund 8000 Terrakotta-Figuren; darunter ist auch ein eigener, aus rund 80 Figuren bestehender Führungsstab.

Im alten Rom existierten über lange Zeiträume zwei Konsular-Armeen, die jeweils aus zwei Legionen bestanden. Jede Legion wurde im zeitlichen Wechsel für zwei Monate von sechs Tribunen befehligt. Der römische Führungsstab bestand ab etwa 100 v. Chr. standardisiert aus rund 17 Stabsoffizieren. Nach dem ersten Bürgerkrieg (ca. 82 v. Chr.) wurde an die Spitze jeder Legion ein Legat als dauerhafter Befehlshaber gestellt, und die Tribunen übernahmen Stabs- und Verwaltungsangelegenheiten. Die nachgeordneten Zenturionen hatten das Recht, an den Beratungen des Kriegsrats teilzunehmen. Eine gesonderte Schule für die höhere Kommandoebene bildete gleichzeitig den persönlichen Stab des Feldherrn und setzte sich aus gebildeten Männern zusammen, die später selbst verantwortungsvolle Posten übernehmen sollten. Daneben gab es eine Reihe von Heeresbeamten, die einen ersten Ansatz zu späteren Stabsorganisationen erkennen ließen. Sie unterlagen einer Arbeitsteilung nach Funktion und waren für Verpflegung,

Festungsbau, Informationsweitergabe, Rechtsfragen oder Spionage zuständig. Archäologische Funde, die auf die römisch-germanischen Auseinandersetzungen in der Zeit von 12 bis 9 v. Chr. zurückzuführen sind, weisen gleichfalls auf die Existenz eines Führungsstabes hin. Die Anzahl und deren Zusammensetzung dürften sich an der Größe der Legion orientiert haben, die immer wieder schwankte.

Mittelalter und Frühe Neuzeit

Im späteren byzantinischen Reich waren diese Strukturen nur noch schwach zu erkennen. Dies trug möglicherweise dazu bei, dass die zentralistische Ausrichtung in Verbindung mit dem erforderlichen höheren Maß an Führungs- und Verwaltungskompetenz letztlich den Niedergang von Byzanz begründete (1200–1400). Insgesamt war im aufkommenden Mittelalter ein kultureller Wandel enthalten. Die Heere der Ritter bestanden eher aus einer Vielzahl von Einzelkämpfern, die individuell ihre Tüchtigkeit und Tapferkeit unter Beweis stellten. Führung fand nur dort Raum, wo es um die Aufstellung von Söldnerheeren ging. In einer Kriegsordnung von 1498 finden sich Aufgaben, die für eine frühe Form einer funktionellen (Stabs-)Organisation stehen. Die Idee lag darin, selbstständige Spezialisten einzusetzen, an die die entsprechenden Kompetenzen und Verantwortungen delegiert wurden. Auch wenn diese Menschen letztlich in einem Hauptquartier vereinigt wurden, handelte es sich um eine eher lockere Zusammenfassung. Machiavelli forderte 1520, dass der militärische Führer durch Berater zu unterstützen sei.

Der Diplomat und Militär von Schwendi (1522–1583) erwähnt über 27 verschiedene „Kriegsämtner“, getrennt von den operativen Kräften. Diese rudimentären Stabsfunktionen griff Gustav Adolf von Schweden in seinen Reformen auf und entwickelte sie weiter. Nach dem Ende des Dreißigjährigen Krieges (1618–1648) war der Begriff des „Generalstabs“ bekannt. Dieser Verbund von Fachleuten hatte zu diesem Zeitpunkt noch nicht die finale Rolle eines obersten militärischen Beratungsgremiums, die es einmal einnehmen sollte. Dennoch entlastete es den König und seine nachgeordneten Führungsebenen von Nebenaufgaben, sodass sie sich den eigentlichen Führungsaufgaben widmen konnten. Diese schwedische Organisation galt während der folgenden Jahrhunderte als Vorbild für europäische Heere.

Jüngere Neuzeit und neueste Zeit

Bereits 1645 ist die erste Kopie dieser Struktur in der **britischen Armee** von Oliver Cromwell zu finden. Veränderungen im Bereich der Waffentechnologie machte eine verfeinerte Organisation der britischen Truppen

erforderlich. Der Generalquartiermeister wurde mit bedeutenden Kompetenzen versehen. 1763 taucht das Wort „staff“ in einer königlichen Proklamation auf und 1781 der Begriff „staff of the army“ im Oxford Dictionary. 1912 entsteht das *Staff Manual*, in dem die Arbeit eines Stabes dargestellt wird und das bis in die 1980er-Jahre Bestand hatte.

Österreich verfügte unter Prinz Eugen zur Zeit des Türkenkrieges (1697–1700) über eine Liste von elf Aufgaben, die in einem Generalquartiermeisteramt zusammengefasst waren. 1763, nach dem Ende des Siebenjährigen Krieges, wurden die Ämter erweitert und das Amt selbst zur festen Einrichtung erhoben. 1801 wurden die innere und äußere Gestalt des österreichischen Generalstabes durch Erzherzog Karl festgelegt. 1811 legte Radetzky als Stabschef neue Maßstäbe beim Thema Delegation. Nur noch die wichtigsten Dinge erledigte der Befehlshaber selbst, der Rest wurde delegiert. Befehle wurden grundsätzlich vom Chef des Generalstabes (im Namen des Generals) ausgefertigt. Der Ausgang des deutschen Krieges von 1866 führte zu einer stärkeren Angleichung der österreichischen Organisation an das preußisch-deutsche Vorbild. Bis 1883 wurde der Große Generalstab in drei Stäbe aufgeteilt und die direkte Unterstellung unter den Kaiser verfügt. Damit war das preußisch-deutsche System verwirklicht.

Der **russische Generalstab** lässt sich in seinen Anfängen bis in die Zeit von Peter dem Großen zurückdatieren. 1701 wurde erstmalig ein Generalquartiermeisteramt eingerichtet, dem 1720 weitere Hilfskräfte zugeordnet wurden. Katharina II. berief den Stab zur dauerhaften Institution. Die Vorliebe ihres Mannes für das preußische Militär und ihre Herkunft als Tochter eines preußischen Generals mögen dazu beigetragen haben, dass in der Folge die Entwicklung im Wesentlichen durch die anwachsende Zahl preußischer Offiziere mitbestimmt wurde.

In der **amerikanischen Armee** spielte der preußische Offizier von Steuben eine wichtige Rolle, als er 1763 die preußische Stabsorganisation einführte. 1776 spricht Washington von „staff officers“. 1792 besteht dieser Stab der amerikanischen Armee, der als Hauptquartier bezeichnet wird, aus zehn Personen. Die von Amerika geführten Kriege mündeten 1903 in den Aufbau eines aktionsfähigen Generalstabes, der eine Mischung zwischen französischem und britischem System darstellte und gleichzeitig starke preußische Spuren der Ordnung enthielt.

Frankreich durchlief einen ähnlichen schrittweisen Aufbau. Insbesondere das Anwachsen der Heere während der Kriege von Louis XIV. (1638–1715) machten den weiteren Ausbau erforderlich. Der gesamte Aufbau der französischen Hauptquartiere war geschlossener als zuvor; sie wurden zum

Arbeitsinstrument des Kommandanten. Obwohl Napoleon dem Grunde nach auf einen Stab verzichten konnte, weil er um sich herum nur Ausführungsgehilfen und keine Berater benötigte, waren die im Stab tätigen Fachleute in der Lage, sich auf die dort auftretenden Probleme zu konzentrieren. Grimoard und Thiébault schufen schriftstellerische Werke, die die Entwicklung der kommenden Jahre massiv prägen sollten. Napoleon hingegen fasste nicht nur seine Entschlüsse selbst, sondern diktierte sie auch mit hingebungsvoller Präzision in allen Details. Der napoleonische Stab war bereits Werkzeug seines Kommandanten – zwar noch nicht im Sinn einer geistigen Stütze oder einer selbst mitdenkenden, teilweise sogar mitverantwortlichen Erweiterung und als dessen technisches Hilfsmittel für die Durchführung seiner Ideen. Es ließ sich in ihrer Zweckbestimmung erkennen, dass hieraus einige Generationen später ein Stab hervorgehen konnte. Mit diesem Schritt beeinflusste Frankreich während nahezu eines Jahrhunderts die Entwicklung maßgeblich. In der Mitte des 18. Jahrhunderts fand dann eine Verlagerung des Schwerepunkts der Entwicklung nach Preußen statt.

Im Dreißigjährigen Krieg (1618–1648) fanden sich in den Heeren der brandenburgischen Kurfürsten die ersten Ansätze zu einer künftigen Stabsorganisation, die sich noch deutlich an das schwedische Vorbild anlehnten. Kurfürst Friedrich Wilhelm errichtete ein stehendes Heer und bildete 1650 einen „Generalquartiermeisterstab“, dessen Aufgaben vor allem in der Betreuung des Ingenieurdienstes, der Überwachung der Marschrouten und der Auswahl der Lager sowie befestigten Stellungen bestanden. Der Begriff des Generalquartiermeisters blieb in der deutschen Armee bis in den Zweiten Weltkrieg erhalten.

In **Preußen** zur Zeit Friedrichs II. beschränkten sich die Aufgaben des Generalstabes auf ingenieurtechnische Dienste. Die dort tätigen Offiziere wurden als Erfüllungsgehilfen der Entscheidungen des Königs genutzt. Dies war nicht zuletzt auf die selbst empfundene Genialität und Einzigartigkeit des Königs zurückzuführen, der sich als unübertrefflich ansah. Unter Friedrich Wilhelm II. erfolgten in den Jahren 1787–1796 Reformen, die erstmals die besondere Rolle der Generalstabsoffiziere auch nach außen deutlich machten. Sie erhielten eine eigene hellblaue Uniform (1787) und ihnen wurden Ingenieurkartografen zugewiesen.

Major v. Massenbach verfasste 1795 ein Grundsatzpapier, in dem neue Aufgabenstellungen und besondere Ausbildungswege verlangt wurden; auch die Erstellung von Kriegsplänen zu Friedenszeiten gehörte dazu. Es sollte noch bis 1803 dauern, bis diese Ideen umgesetzt wurden und der Stab zum ersten Mal eine feste Organisation, bestehend aus 34 Personen,

erhielt. Zuvor hatten sich die Generäle die Mitglieder für ihren Stab selbst ausgesucht. Jetzt gehörte der Stab zur Truppe. Unter Friedrich Wilhelm III. erfuhr der Generalstab einen erneuten personellen Zuwachs und im Jahr 1804 übernahm Scharnhorst als Offizier die Rolle des „dritten Quartiermeisters“. Für die Generalstabsoffiziere war diese noch aus dem 18. Jahrhundert stammende Dienstbezeichnung üblich und machte die Distanz zu den militärischen Diensträngen deutlich: Der Quartiermeister entsprach dem Dienstrang Major.

Die eigentliche Truppenführung wurde weiterhin nicht aus dem Stab heraus vorgenommen. Im Winter 1807 formulierte Generalmajor Scharnhorst eine Neuorganisation, die in den folgenden Jahren umgesetzt wurde. 1810 wurde der Generalquartiermeisterstab zum Generalstab mit einem Generalstabschef an der Spitze. Ein Umdenken zu wissenschaftlichen Methoden setzte ein und Scharnhorst schuf durch seine intensive Beschäftigung erstmalig ein in sich geschlossenes und harmonisches Gedankengebäude. Die Angehörigen des Stabes sollten in der Lage sein, das Ganze zu überblicken, um die Truppen zu einem möglichst wirkungsvollen Einsatz zu bringen. Die Generalstabsoffiziere blieben ohne eigene Truppen, konnten jedoch während der Befreiungskriege (1813–1815) ihrer neuen Aufgabe, der weitgehenden Entlastung des Generals von Detailaufgaben, nachkommen. In diese Zeit sind die Zweiergespanne aus Führungskraft und Generalstabschef zu verorten, die militärhistorisch Bedeutung erlangten: Scharnhorst, Gneisenau, Grolmann, Boyen, Müffling, Bonin oder Moltke. Es war die ideale Verbindung zwischen zwei sich jeweils ergänzenden Persönlichkeiten, die für den Erfolg mitverantwortlich war.

Das Jahr 1821 war das entscheidende Jahr in der weiteren Entwicklung des preußischen Generalstabs und damit des Stabsgedankens überhaupt. Es brachte mit der Herauslösung des Generalstabs aus der Befehlsgewalt des Kriegsministers nicht nur eine erhebliche Stärkung der Stellung des Generalstabs, sondern mit der Aufteilung in einen „Großen Generalstab“ und einen „Truppengeneralstab“ auch eine weitere Festigung seiner Organisation. 1866 erhielt der Chef des Generalstabes das Recht, dem Feldheer direkt Befehle zu erteilen – der Kriegsminister wurde nur noch informiert. Die Person Moltke nahm hier eine besondere Rolle ein. Ihm ist die Geisteshaltung zuzuschreiben, dass der Stab den Ratschlag erteilt und der Entschluss und die Entscheidung dem Befehlshaber obliegen. Dabei leistet der Stab viel, ohne selbst hervortreten und ist mehr, als er scheint. Der Stab ist keine Machtinstitution, und er erfüllt seine Pflichten eher entsagungsvoll. Dieser Gedanke kann auch wie folgt zum Ausdruck gebracht werden: Wenn der Kommandant etwas haben möchte, soll er

nicht sagen müssen: „Es muss getan werden.“ Er soll sich vielmehr auf die Antwort des Stabschefs: „Es ist bereits getan“, verlassen dürfen. Zum 19. Jahrhundert hin änderte sich unter Schlieffen die Stärkung der Planungstechniken, was die Kriege der Technik und der großen Zahl einläutete.

„Der Stab erteilt den Ratschlag, und der Entschluss und die Entscheidung obliegen dem Befehlshaber. Dabei leistet der Stab viel, ohne selbst hervorzutreten und ist mehr, als er scheint.“

Generalfeldmarschall Graf von Moltke

Der personelle Umfang eines Generalstabes variierte im Verlauf der Militärgeschichte abhängig von den Überzeugungen des Verantwortlichen, der Führungsebene, dem Einsatz im Kriege oder im Frieden und den zugeschriebenen Aufgaben. So waren zwischen 1781 und 1823 wechselnd zwischen zwölf und 54 Offiziere eingesetzt. Hinzu kamen weitere Mitwirkende in der Form von Adjutanten und sonstigen Personen, sodass 1815 mit 161 Menschen eine Höchstzahl erreicht wurde. 1808 hielt Scharnhorst sieben Offiziere im Generalstab für letztlich 42.000 Soldaten ausreichend. Der Generalstab des Armeekorps in der ihm direkt nachgeordneten Führungsebene verfügte über 17–21 Offiziere; die dazugehörigen 42.000 Soldaten waren auf drei Korps verteilt.

In den Aufzeichnungen des Oberstleutnants Neidhardt von Gneisenau lassen sich Hinweise auf die Entwicklung einer standardisierten Arbeitsorganisation erkennen. Formulare wurden geschaffen, Vorschriften schriftlich festgehalten und ein Kompendium mit rund 400 Seiten bürokratisierte die Verfahren, machte damit jedoch gleichzeitig die Abläufe nachvollziehbarer. Neben vielen weiteren Fortschritten, die vorwiegend militärische Bedeutung hatten, ist dieser Zeit eine standardisierte Befehlstechnik und die Weiterentwicklung der Kartografie zuzuschreiben. Standardisierte Symbolik als Vorläufer von taktischen Zeichen und die Regel, dass Meldungen verifiziert werden sollten, begannen sich durchzusetzen. Überhaupt wurden Hinweise zur Schriftsprache entwickelt, die verhindern sollten, dass Fehlinterpretationen möglich wurden. Wichtige Zahlen sollten ausgeschrieben werden, Richtungsangaben wie rechts und links durch Himmelsrichtungen erfolgen und niemals auf einen Ort mit Begriffen wie „ersterer oder letzterer“ Bezug genommen, sondern immer dessen Namen genannt werden.

Erster und Zweiter Weltkrieg

Während des Ersten Weltkriegs, der nicht umsonst auch als Krieg der großen Stabschefs bezeichnet wurde, änderte sich die Arbeitsweise der Stäbe

nicht mehr. Zu starke Führungspersönlichkeiten wischten die Gedanken Moltkes zur Seite, was dazu führte, dass sich deren Eingriffe in das Kriegsgeschehen immer wieder nachteilig auswirkten. Wie bedeutsam die Rolle des deutschen Generalstabes und die damit von ihm ausgehende Gefahr angesehen wurden, ist am Versailler Vertrag abzulesen, der unter anderem jede weitere Tätigkeit des deutschen Großen Generalstabes verbot.

Im 20. Jahrhundert spielten Offiziere wie General Groener, Generaloberst von Seeckt und Generaloberst Beck eine wichtige Rolle beim Übergang und Wiederaufbau der militärischen Macht zwischen den Weltkriegen. Allerdings musste dies anfangs in größter Heimlichkeit geschehen, was später negative Entwicklungen hervorrief und schließlich zum politischen Schweigen der militärischen Führung zu Beginn des Dritten Reiches beitrug. Im Jahr 1935 wurde der Generalstab offiziell neu berufen. Seit 1940 gab es zwei Generalstäbe – der eigentliche Generalstab für den Osten und der persönliche Wehrmachtsführungsstab für den Rest, einschließlich Frankreich, Finnland, Afrika, Italien und den Balkan. Die Stäbe verloren auf den obersten Stufen mehr und mehr an Bedeutung, weil sie nur noch ein bloßes Hilfsinstrument für die Führung oder genauer „den Führer“ waren. Mit dem durch Offiziere geplanten und durchgeführten Attentat am 20. Juli 1944 wurde den damaligen Machthabern klar, dass das Offizierskorps des Generalstabes noch immer in der Lage war, Widerstand zu leisten.

Deutsches Militär nach 1945

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges wurde mit dem Potsdamer Abkommen eine eigenständige deutsche Armee und somit auch ihr Generalstab verboten. Erst im Rahmen der Wiederbewaffnung in den 1950er-Jahren existierte zunächst bis 1967 ein Führungsstab der Bundeswehr, dann ein Führungsstab der Streitkräfte, der im Bundesministerium für Verteidigung angesiedelt war. Bis heute werden Offiziere in der Generalstabsarbeit ausgebildet, seit 2004 alle Streitkräfte in einem gemeinsamen Lehrgang, um sie in nationalen und internationalen Stäben einzusetzen. Über einige organisatorische Zwischenschritte wurden seit 2008 die einsatzrelevanten Aufgaben für die zunehmend komplexer werdenden Auslandseinsätze beim Einsatzführungsstab der Bundeswehr gebündelt. Mit der Neuausrichtung der Bundeswehr ab 2010 wurde der Führungsstab des Heeres als einer von fünf Führungsstäben 2012 aufgelöst und seine Aufgaben dem Kommando Heer übertragen, das seitdem als rein militärische oberste Kommandobehörde fungiert. Daneben existieren das Kommando Luftwaffe und das Marinekommando mit ihren Stäben als einzige höhere Kommandobehörden.

Im Bundesministerium der Verteidigung findet sich ebenso ein Leitungstab wie im Einsatzführungskommando. Die operativen Einsatzstäbe des Militärs bleiben an dieser Stelle unberücksichtigt.

Der Bundesminister der Verteidigung ist Inhaber der Befehls- und Kommandogewalt über die Streitkräfte und höchster Vorgesetzter aller Soldaten und Beschäftigten. Unmittelbarer Vorgesetzter der Streitkräfte ist der Generalinspekteur. Er beruft unter seinem Vorsitz den Militärischen Führungsrat (MFR) ein, um gemeinsame Angelegenheiten der Streitkräfte von grundsätzlicher Bedeutung zu erörtern. Der MFR dient der streitkräftegemeinsamen Willensbildung und der Vorbereitung von Entscheidungen des Generalinspektors der Bundeswehr. Formale Entscheidungskompetenzen kommen dem MFR nicht zu. 2023 wurde der Planungsstab zur Erarbeitung und Analyse von zentralen militärstrategischen Zielen, der bereits von 1968 bis 2012 existierte, wieder eingeführt.

1.3 Stäbe außerhalb des Militärs

Außerhalb des Militärs haben sich gleichfalls, teilweise seit Jahrhunderten, stabsähnliche Strukturen herausgebildet, die Arbeitsprozesse erleichtern sollten. In einigen Fällen entwickelten sich diese Strukturen zu den leistungsfähigsten Stäben, die die Neuzeit zu bieten hat.

1.3.1 Bereich Wirtschaft

Stäbe der Wirtschaft entstanden in Anlehnung an die militärische Organisation. Zunächst übernahm die Wirtschaft jedoch das militärische Führungsprinzip mit Befehl und absolutem Gehorsam – von einer beratenden Stabsarbeit wollte noch niemand etwas wissen. Das war folgerichtig, da die großen Unternehmen letztlich aus Handwerksbetrieben hervorgingen, in denen der Meister der alleinige Führer war. Soweit Beratung stattfand, z. B. in einer Rechtsabteilung, oder soweit auch der Einsatz von Währungsspezialisten durch die Fugger in den Jahren 1560/1570 bereits als eine Form der Stabsarbeit verstanden werden konnte, war dies tatsächlich noch nicht der Ausdruck einer modernen Führungskultur. Berater und Agenten wurden von ihnen regelmäßig in Stäben zusammengefasst, um strategische Entscheidungen zu treffen und Geschäftspläne zu entwickeln.

Im Zuge der Industrialisierung im 19. Jahrhundert stieg die Komplexität von Unternehmen, was zu einer zunehmenden Spezialisierung und Arbeitsteilung führte. Um die Unternehmensprozesse zu koordinieren, schneller Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen, wurden Füh-