



Fachartikel

Führungsebenen in Großschadenslagen und Katastrophen

Facharbeit gemäß § 20 Abs. 1 VAP2.2-Feu NRW

Dr.-Ing. Benjamin Bernd Gerschütz

Brandreferendar
Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen

Erlangen, den 18. November 2025

Aufgabenstellung

Führungsebenen in Großschadenslagen und Katastrophen

Während der militärische Bereich bei der Führung in strategische, operative und taktische Ebene unterscheidet, sieht die FwDV100 eine Unterteilung in operativ-taktische Maßnahmen und technisch-taktische Maßnahmen vor.

Diskutieren Sie Vor- und Nachteile der jeweiligen Unterteilungen. Prüfen Sie, ob insbesondere bei Stäben mit Unterstellungsverhältnis eine Unterteilung nach militärischem Vorbild sinnvoll wäre.

Hinweis

In der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche weiteren Geschlechtsidentitäten werden hierbei explizit mit angesprochen.

Kurzzusammenfassung

Die vorliegende Facharbeit befasst sich mit den Führungsebenen in Großschadenslagen und Katastrophen unter besonderer Betrachtung der zivilen Strukturen der nicht-polizeilichen (nPol) Gefahrenabwehr gemäß Feuerwehrdienstvorschrift (FwDV)-100 sowie der militärischen Ebenengliederung in eine strategische, operative und taktische Ebene. Ziel war es, die jeweiligen Stärken und Schwächen der Systeme zu analysieren und zu bewerten, inwieweit eine Übertragung militärischer Führungsprinzipien auf zivile Stäbe mit Unterstellungsverhältnissen sinnvoll erscheint.

Zur Beantwortung dieser Fragestellung wurde ein mehrstufiges methodisches Vorgehen gewählt. Neben einer systematischen Literaturrecherche und der Analyse normativer Grundlagen wurden elf Experteninterviews mit Fachpersonen aus Bundeswehr, Feuerwehr, Aufsichtsbehörden und Forschung durchgeführt. Die Ergebnisse wurden im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet und mittels einer SWOT-Analyse strukturiert gegenübergestellt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die zivile Gefahrenabwehr insbesondere durch ihre modulare und föderal anpassbare Struktur überzeugt. Sie ermöglicht kurze Entscheidungswege und berücksichtigt lokale Besonderheiten, stößt jedoch bei überörtlichen Lagen an Grenzen. Fehlende Regelungen oberhalb der Kreisebene, unklare Unterstellungsverhältnisse und damit unklare Aufgabenverteilungen, wie eine teils zu taktisch geprägte Führung auf operativ-taktischer Ebene, führen zu Reibungsverlusten und erschweren eine überregionale Koordination. Im Gegensatz dazu zeichnet sich die militärische Führung durch eindeutige Hierarchien, standardisierte Prozesse und eine klar definierte Verantwortungskette aus. Diese Struktur fördert Konsistenz, Einheitlichkeit und strategisches Denken, ist jedoch ressourcenintensiv und durch ihre formale Strenge in dynamischen Einsatzlagen nur bedingt flexibel.

Aus der vergleichenden Analyse ergibt sich, dass eine vollständige Übernahme der militärischen Führungssystematik in die zivile Gefahrenabwehr weder rechtlich noch organisatorisch sinnvoll ist. Stattdessen wird die Einführung einer klar abgegrenzten operativ-strategischen Ebene empfohlen, die zwischen operativer Einsatzführung und politisch-administrativer Verantwortung arbeitet, übergeordnete Einsatzziele definiert und diese im Kontext einer Einsatzstrategie langfristig vorantreibt. Diese Ebene soll die Fähigkeit zur vorausschauenden Lagebewertung und Ressourcensteuerung stärken, ohne die föderale Struktur zu untergraben. Ergänzend wird eine systematische Professionalisierung der Stabsarbeit sowie die Integration strategischer Planungsinstrumente vorgeschlagen, um die Prognosefähigkeit und Effizienz der Einsatzführung zu erhöhen. Die Arbeit trägt damit zu einer systematischen Diskussion über die Weiterentwicklung von Führungsstrukturen im Bevölkerungsschutz bei und leistet einen Beitrag zur Stärkung der Führungsfähigkeit in komplexen Einsatzlagen.

Aus Gründen der Vergleichbarkeit bezieht sich die Arbeit auf die in Nordrhein-Westfalen geltende Rechtslage und verwendet die dort gültige Fassung der Feuerwehrdienstvorschriften. Nicht betrachtet wurden die internen Abläufe und Organisationsstrukturen der Stäbe (z. B. Stabsorganisation, Kommunikationsprozesse) sowie die administrativ-organisatorische Komponente der Krisenstäbe. Der Fokus liegt bewusst auf den operativ-taktischen Strukturen mit Unterstellungsverhältnissen und deren Schnittstellen zu höheren Führungsebenen.

Inhaltsverzeichnis

Aufgabenstellung	ii
Kurzzusammenfassung	iii
Bildverzeichnis	v
Tabellenverzeichnis	v
Glossar	vi
Abkürzungsverzeichnis	vii
1 Fachartikel	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Problemstellung	2
1.3 Herangehensweise	2
1.4 Ergebnisse	3
1.4.1 SWOT-Analyse der zivilen Führungsebenen	3
1.4.2 SWOT-Analyse der militärischen Führungsebenen	4
1.4.3 Synthese und Handlungsempfehlungen	5
1.5 Diskussion	6
1.6 Fazit	7
2 Methoden-, Literatur- und Quellendokumentation	8
2.1 Experteninterviews	8
2.2 Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews	10
2.3 SWOT-Analyse	11
2.4 Quellendokumentation	12
A Anhang	14
A.1 Interviewleitfaden	14
A.2 Informationsschreiben zum Experteninterview im Rahmen der Facharbeit	16
A.3 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	18
A.3.1 Kategoriensystem	18
A.3.2 Ergebnisse der Analyse	18
A.3.3 Verdichtung und Interpretation	22
A.3.4 Zentrale Erkenntnisse	23
A.4 SWOT-Analyse	24
Literatur	25
Eidesstattliche Eigenständigkeitserklärung	26

Bildverzeichnis

2.1 Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)-Flussdiagramm der Literatur- und Quellenauswahl	13
---	----

Tabellenverzeichnis

2.1 Übersicht der durchgeführten Interviews	9
A.1 Vergleich der SWOT-Analysen ziviler und militärischer Führungssysteme	24

Glossar

Auftragstaktik Auftragstaktik bezeichnet eine Führungs- und Befehlsmethode, bei der Vorgesetzte das Ziel und die dafür verfügbaren Mittel vorgeben, die konkrete Umsetzung jedoch in der Verantwortung der Untergebenen liegt. Ursprünglich im militärischen Bereich entwickelt, wurde das Prinzip nach dem Heidebrand 1975 auch von Feuerwehr und Katastrophenschutz übernommen und prägt heute als „Führen mit Auftrag“ die deutsche Führungskultur in Militär, Verwaltung und ziviler Sicherheit.

Großschadensereignis Synonym für Großschadenslage.

Großschadenslage Eine Großschadenslage ist ein „Ereignis mit einer großen Anzahl von Verletzten und/ oder Erkrankten sowie Betroffenen“ („DIN 13050“, 2021), das erhebliche Sachwerte gefährdet (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (Hrsg.) [BBK], 2025a) und „aufgrund eines erheblichen Koordinierungsbedarfs eine rückwärtige Unterstützung der Einsatzkräfte erforderlich ist“ (BHKG, 2025, §1, Abs. 2, Satz 1). Oftmals werden auch Begriffe wie Großschadensereignis oder „größerer Schadensereignisse unterhalb der Katastrophenschwelle“ (BayKSG, 1996, Art. 15, Abs. 1) synonym für Großschadenslage verwendet.

Katastrophe Eine Katastrophe ist ein Ereignis, das Leben oder Gesundheit einer Vielzahl von Menschen, die natürliche Lebensgrundlage oder bedeutende Sachwerte in ungewöhnlichem Ausmaß gefährdet oder schädigt. Die Gefahr kann nur abgewehrt werden, wenn unter Leitung der Katastrophenschutzbehörde die mitwirkenden Organisationen und Behörden zusammenwirken. (BHKG, 2025, §1, Abs. 2, Satz 2) (BayKSG, 1996, Art. 1, Abs. 2) Die Katastrophe selbst und die Ausrufung des Katastrophenfalles ist nicht in allen Landesgesetzen einheitlich geregelt (BBK, 2025b).

SWOT-Analyse Die SWOT-Analyse ist ein strategisches Planungsinstrument zur systematischen Erfassung und Bewertung der Stärken (**S**trength) und Schwächen (**W**eaknesses) einer Organisation sowie der Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) in ihrem Umfeld. Ziel ist es, den aktuellen Zustand zu bestimmen und darauf aufbauend geeignete Strategien und Optimierungsmaßnahmen abzuleiten.

Verband Der Verband ist eine taktische Einheit der Gefahrenabwehr. Dieser besteht in der Regel aus einem Verbandführer, einer Führungseinheit und aus zwei bis fünf Zügen.

Zug Der Zug ist eine taktische Einheit der Gefahrenabwehr. Dieser besteht in der Regel aus einem Zugführer, einer Führungseinheit und aus Gruppen, Staffeln und selbstständigen Trupps. Im Bereich der Feuerwehr hat der Zug in der Regel eine Personalstärke von 22 Personen, im Bereich anderer Organisationen der Gefahrenabwehr kann diese Zahl variieren. (FwDV 3, 2008)

Abkürzungsverzeichnis

ÖEL Örtliche Einsatzleitung

AGBF Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren

BMVg Bundesministerium der Verteidigung

BOS Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben

DFV Deutscher Feuerwehrverband

FüGK Führungsgruppe Katastrophenschutz

FwDV Feuerwehrdienstvorschrift

GEKOB Gemeinsames Kompetenzzentrum Bevölkerungsschutz

GMLZ Gemeinsames Melde- und Lagezentrum

HVB Hauptverwaltungsbeamter

nPol nicht-polizeiliche

NRW Nordrhein-Westfalen

OpFüKdoBw Operatives Führungskommando der Bundeswehr

PRISMA Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

TEL Technische Einsatzleitung

TMIKL Thüringer Ministerium für Inneres, Kommunales und Landesentwicklung

VS-NfD Verschlusssache – Nur für den Dienstgebrauch

1 Fachartikel

1.1 Einleitung

Flutkatastrophen, Pandemien, Extremwetterereignisse, großflächige Evakuierungen infolge von Bombenentschärfungen oder auch Großveranstaltungen – Die Liste an Großschadenslagen und Katastrophen, die von den Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) zu bewältigen sind, wird kontinuierlich länger. Zudem treten derartige Ereignisse in immer kürzeren Abständen auf. Zur erfolgreichen Abarbeitung dieser Ereignisse sind gut funktionierende Führungssysteme und -strukturen unumgänglich. Der Einfluss von Defiziten in diesem Bereich lässt sich gut an den verschiedenen Ahrtal-Gutachten (Gißler et al., 2024; Kirschstein, 2023) ablesen. Unklare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten führen dort unweigerlich zu Zeitverzug, ineffizienter Ressourcennutzung und in der Konsequenz zu einem Vertrauensverlust der Bevölkerung in die BOS. Vor diesem Hintergrund erfährt die Bedeutung einer durchgehenden, konsequenten Führungsstruktur, ergänzend zum grundlegenden Führungssystem, verstärkte Aufmerksamkeit. Ziel dieses Beitrags ist es daher, die Struktur der Führungsebenen in der nPol-Gefahrenabwehr mit den Führungsebenen der Bundeswehr vergleichend zu analysieren. Führungsebenen stellen den vertikalen Aufbau einer Führungsstruktur dar, also deren Gliederung von „unten nach oben“. Auf einer Führungsebene finden sich Führungskräfte mit vergleichbarer Zuständigkeit und identischem Unterstellungsverhältnis. (FwDV 100, 1999)

Im Bereich der Feuerwehr ist die Führungsorganisation, der Führungsvorgang und daher die Führungsebenen in der FwDV 100 (1999) normiert. Bei den weiteren Einheiten der nPol-Gefahrenabwehr (und auch bei der Polizei) existieren vergleichbare Regelungen, die größtenteils auf der FwDV 100 basieren. Grundlegend werden die Führungsebenen hier gemäß der taktischen Gliederung der Kräfte, der taktischen Gliederung des Raumes oder durch rechtliche Vorgaben durchgeführt. Auf dieser Ebene wirken insbesondere Züge und Verbände, die vornehmlich technisch-taktische Maßnahmen zur Erfüllung des Einsatzauftrags durchführen. Hierbei liegt der Fokus im Einsatz der richtigen Kräfte und Mittel am richtigen Ort zur richtigen Zeit. (FwDV 100, 1999)

Bei Großschadenslagen oder Katastrophen werden die Führungsebenen durch landesrechtliche Vorgaben bestimmt. Aufgrund föderaler Unterschiede ergeben sich dabei gewisse Unschärfen, die im Rahmen dieses Beitrags nicht im Detail analysiert werden können. Gemeinsam ist allen Regelungen die Notwendigkeit einer politisch gesamtverantwortlichen Instanz, beispielsweise Bürgermeister, Oberbürgermeister, Landrat oder Hauptverwaltungsbeamter (HVB). Diese Instanz veranlasst, koordiniert und verantwortet sämtliche Maßnahmen der Gefahrenabwehr unter Nutzung einer operativ-taktischen Einsatzleitung (je nach Landesrecht Führungsstab, Technische Einsatzleitung (TEL), Örtliche Einsatzleitung (ÖEL)) sowie einer administrativ-organisatorischen Komponente (Krisenstab, Führungsgruppe Katastrophenschutz (FüGK)). Obwohl letzterer im Rahmen der Ereignisbewältigung eine Schlüsselrolle zukommt, konzentriert sich die vorliegende Untersuchung auf den Bereich der operativ-taktischen Einsatzleitung. Erfordern Katastrophen oder Großschadenslagen eine landesweite Koordination, werden, wiederum in Abhängigkeit des Landesrechtes, übergeordnete Krisenstäbe gebildet (BHKG, 2025, § 5 Abs. 2). Diese können eine operativ-taktische Zelle beinhalten, müssen dies jedoch nicht. Bei länderübergreifenden Einsatzlagen besteht im geltenden Rechtsrahmen keine Möglichkeit, eine übergeordnete, weisungsbefugte operative Ebene zu etablieren (ZSKG, 2020, § 16 Abs. 3). Die Hoheit über das operative Krisenmanagement verbleibt bei den Ländern, die sich an den Schnittstellen abstimmen müssen. Der Bundesebene kommt die Aufgabe der Koordination und des Res-

sourcenmanagements zu, sofern die Länder hierum ersuchen (ZSKG, 2020, § 16 Abs. 1–2). Diese Aufgabe wird durch das Gemeinsame Melde- und Lagezentrum (GMLZ) wahrgenommen.

Die Führungsebenen der Bundeswehr unterscheiden sich in ihrer Ausgestaltung teils deutlich von denen der nPol-Gefahrenabwehr. An der Spitze steht die politische Ebene (Bundesregierung, Bundestag), welche den politischen Willen formuliert. Dieser wird auf der nachgelagerten strategischen Ebene in übergeordnete Konzepte und Planungen überführt. Hierzu zählen das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) (Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.) [BMVg], 2025), der Bundesminister der Verteidigung sowie der Generalinspekteur (BMVg, 2016). Zur Umsetzung der strategischen Vorgaben, zur Bereitstellung und Verschiebung militärischer Fähigkeiten sowie zur Planung und Durchführung von Auslandseinsätzen fungiert das Operatives Führungskommando der Bundeswehr (OpFüKdoBw) als operative Ebene (Bundeswehr (Hrsg.), 2025b). Dieses bildet die Schnittstelle zwischen der strategischen Führungsebene des Ministeriums und der nachgeordneten taktischen Ebene (Bundeswehr (Hrsg.), 2025a; Elbe & Richter, 2023). Strategische und operative Führung werden hierbei unter dem Begriff der „obersten Führung“ zusammengefasst (Elbe & Richter, 2023). Die taktische Führung obliegt den Teilstreitkräften (Heer, Luftwaffe, Marine, Cyber- und Informationsraum). Sie setzen die durch die operative Ebene bereitgestellten Kräfte in der Fläche und Tiefe ein. Innerhalb der taktischen Ebene wird nochmals differenziert: in „obere Führung“ (Armee, Korps), „mittlere Führung“ (Division, Brigade, Regiment) und „untere Führung“ (Bataillon, Kompanie, Zug) (Elbe & Richter, 2023).

1.2 Problemstellung

Im direkten Vergleich zeigen sich signifikante Unterschiede in den Führungssystemen: Die militärische Führung benennt die strategische Ebene explizit und weist jeder Ebene nur eine Art der Führung zu (strategisch, operativ oder taktisch), gekoppelt mit einer klaren Hierarchie bis auf höchster Ebene. In der nPol-Gefahrenabwehr ist eine solche Hierarchie aufgrund des föderalistischen Grundprinzips nicht realisierbar, da jedes Land eigenverantwortlich handelt. Zudem bearbeitet jede Ebene in der zivilen Struktur mehr als eine Aufgabe, wodurch Überschneidungen und Ungenauigkeiten bei Unterstellungen entstehen. Die bestehende Gliederung der FwDV 100 ist zwar etabliert und für Einsätze bis zu einer gewissen Größenordnung ausreichend, sollte aber im Zuge der Weiterentwicklung der Gefahrenabwehr regelmäßig kritisch hinterfragt werden.

Im Rahmen der Aufgabenstellung wurde die Arbeit gezielt auf die operativ-taktischen Führungsebenen der nPol-Gefahrenabwehr eingegrenzt. Kein Bestandteil der Analyse sind die administrativ-organisatorischen Strukturen sowie die detaillierte Betrachtung interner Ablauf- und Kommunikationsprozesse in den Führungsgremien. Darüber hinaus erfolgt die rechtliche und normative Einordnung auf Grundlage der in Nordrhein-Westfalen gültigen Regelungen und Feuerwehrdienstvorschriften, um eine einheitliche Vergleichsbasis zu gewährleisten.

Vor diesem Hintergrund sollen im weiteren Verlauf der Arbeit die folgenden Forschungsfragen untersucht werden:

1. Welche Vor- und Nachteile bieten die Strukturen militärischer Führung bzw. der nPol-Gefahrenabwehr hinsichtlich effizienter Aufgabenerfüllung, klarer Zuständigkeiten und Unterstellungsverhältnisse?
2. Ist die militärische Führungsstruktur bei Stäben der nPol-Gefahrenabwehr, die in Unterstellungsverhältnissen zueinander stehen, sinnvoller als die aktuell gelebte?

1.3 Herangehensweise

Zur Bearbeitung der Problemstellung wurde ein zweigliedriges Vorgehen gewählt. Zunächst erfolgte eine systematische Analyse relevanter Literatur sowie führungstheoretischer Konzepte der Bundeswehr und der

BOS. Die Bewertung erfolgte anhand der Kriterien Klarheit der Zuständigkeiten, Eignung für Stäbe mit Unterstellungsverhältnissen, Interoperabilität, Skalierbarkeit, Ausbildung und Implementierung.

Ergänzend wurden semistrukturierte Experteninterviews mit Fachpersonen aus Bundeswehr, Feuerwehr, Aufsichtsbehörden und Forschung durchgeführt, um praxisnahe Einblicke zu gewinnen und die theoretischen Erkenntnisse zu validieren. Diese Interviews wurden im Rahmen einer Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019) (siehe Abschnitt 2.2) analysiert. Die Ergebnisse können Abschnitt A.3 entnommen werden.

Die Ergebnisse aus Literatur und Interviews wurden durch eine SWOT-Analyse systematisch gegenübergestellt. Aufbauend hierauf wurde diskutiert, inwieweit eine militärische Führungsstruktur für Stäbe der nPol-Gefahrenabwehr adaptierbar ist. Abschließend flossen die Erkenntnisse in einen Vorschlag für eine hybride Führungsstruktur ein, die die etablierten Prinzipien der FwDV-100 bewahrt und um eine operativ-strategische Ebene für Großschadenslagen und Katastrophen ergänzt.

1.4 Ergebnisse

Die Betrachtung des Status-Quo verdeutlicht, dass jedes System für seinen Zweck spezifische Vorteile bietet, aber auch Schwächen aufweist. Eine nachhaltige Übernahme militärischer Ebenengliederung in der nPol-Gefahrenabwehr wäre nur dann sinnvoll, wenn dadurch Schwächen der bestehenden Struktur minimiert, Stärken erhalten und Chancen genutzt werden. Zur systematischen Analyse werden die Stärken (**Strength**), Schwächen (**Weaknesses**), Chancen (**Opportunities**) und Risiken (**Threats**) der beiden Führungssysteme in einer SWOT-Analyse untersucht. Die Ergebnisse sind in Tabelle A.1 zusammengefasst.

1.4.1 SWOT-Analyse der zivilen Führungsebenen

Stärken Eine zentrale Stärke der Gliederung im Bereich der zivilen Gefahrenabwehr besteht darin, dass sie bei der überwiegenden Mehrheit aller Einsätze zuverlässig funktioniert und gleichzeitig eine Anpassung an lokale Gegebenheiten ermöglicht. Die modular aufgebauten Führungsebenen lassen sich je nach Lage flexibel etablieren, was insbesondere für Einsätze bis auf Landkreisebene etabliert und trainiert ist. Das bestehende System ermöglicht kurze Entscheidungswege auf lokaler Ebene und gewährleistet durch das Zwei-Stabs-Modell gleichzeitig eine direkte Einbindung der Verwaltung. Die grundsätzliche Struktur der FwDV-100 ist deutschlandweit eingeführt, wodurch zumindest auf dem Papier eine einheitliche Vorgehensweise der Feuerwehr besteht. Vergleichbare Vorschriften bei anderen BOS fördern zudem die organisationsübergreifende Einheitlichkeit. Im Bereich der zivilen Gefahrenabwehr wird der Führungsgrundsatz „Führen mit Auftrag“ gelehrt und gelebt, um die Eigenverantwortung der Führungskräfte zu stärken. Die Unterteilung in operativ-taktische und technisch-taktische Ebene stellt einen Mechanismus bereit, der sowohl die untere Führungsebene (Trupps, Gruppen, Züge) mit klarem technischen Fokus adressiert, als auch die übergeordnete Führung auf operativ-taktischer Ebene, beispielsweise in einer TEL.

Schwächen Außerhalb von Ballungsräumen mit Berufsfeuerwehren ist das System stark von ehrenamtlichen Kräften abhängig, die oft in Doppelverwendung tätig sind und mehrere Ehrenämter innehaben. Dies führt insbesondere auf höheren Führungsebenen schnell zu personellen Engpässen. Strukturelle Defizite zeigen sich auch in der föderalen Umsetzung der FwDV 100: Zwar ist sie bundesweit eingeführt, jedoch werden die Regelungen in den Bundesländern und teilweise auch auf kommunaler Ebene unterschiedlich interpretiert. Dies führt zu Abweichungen und erhöhtem Koordinierungsaufwand bei Großschadenslagen, bei denen Einheiten verschiedener Regionen zusammenarbeiten. Darüber hinaus fehlt es über die Kreisebene hinaus an klaren Regelungen. Eingriffsmöglichkeiten der Landes- oder Bezirksregierungen werden entweder zu selten genutzt oder die Aufgaben und Prioritäten der übergeordneten Ebene sind den unterstellten Strukturen nicht klar. Dies kann zu unklaren Unterstellungsverhältnissen bei überörtlichen Lagen führen,

insbesondere wenn mehrere Landkreise gleichzeitig auf die gleichen Ressourcen zugreifen müssen. Ein weiteres strukturelles Problem besteht in der fehlenden Aufgabenklarheit auf der operativ-taktischen Ebene. In der Praxis führen Stäbe der TEL häufig weiterhin taktisch und aufgabenbezogen, beispielsweise durch die direkte Verschiebung einzelner Fahrzeuge, anstatt im operativen Sinn die notwendigen Fähigkeiten bereitzustellen und taktische Aufgaben an untergeordnete Ebenen zu delegieren. Dieses Problem verstärkt sich, wenn die Führung reaktiv arbeitet und primär auf Anforderungen der unteren Ebenen reagiert. Strategisches, zukunftsgerichtetes Denken sowie darauf basierendes Handeln ist häufig unzureichend ausgeprägt. Zusätzlich fehlt es an einer klar definierten Ablauforganisation; lediglich der grundsätzliche Aufbau der Führungsebenen ist geregelt, nicht jedoch der interne und externe Ablauf von Kommunikation, Aufträgen und Prozessen.

Chancen Eine zentrale Chance besteht in der Einführung einer expliziten operativ-strategischen Ebene, wobei hierfür Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten der verschiedenen Ebenen klar definiert werden müssen. Die Prognosefähigkeit und Integration etablierter Planungsansätze sollte stärker fokussiert werden. Die Digitalisierung bietet weitere Chancen, insbesondere durch moderne Lageführungs- und Darstellungssysteme (Lamers, 2017), die ein gemeinsames mentales Lagebild für alle Beteiligten schaffen. Verbesserte Kommunikationsstrukturen, KI-gestützte Entscheidungsunterstützung und digitale Datenhaltung können diesen Effekt verstärken. Die verbindliche und weisungsbefugte föderale Koordination über eine zentrale Stelle des Bundes stellt ebenfalls einen entscheidenden Hebel zur Verbesserung dar. Über Staatsverträge könnten länderübergreifende Strukturen geschaffen oder bestehende Koordinierungsgremien wie das Gemeinsame Kompetenzzentrum Bevölkerungsschutz (GEKOB) oder das GMLZ gestärkt werden, bis hin zu klaren Entscheidungs- und Verteilungsbefugnissen für begrenzte Ressourcen. Sollten Länder zu mehr Einheitlichkeit gelangen oder der Bund Zuständigkeiten übernehmen, wäre ein übergeordneter Führungsstab der Länder denkbar, wie bereits von Fritzen (2015) und Jäkel et al. (2025) vorgeschlagen.

Risiken Die Risiken der bestehenden Struktur traten bei vergangenen Großschadenslagen, etwa der Ahrtaflut 2021, deutlich zutage (Gißler et al., 2024; Kirschstein, 2023). Unklare Führung, Überforderung ehrenamtlicher Strukturen, zunehmende Lagekomplexität, unzureichender Ausbildungs- und Übungsstand sowie finanzielle Engpässe führten zu ineffizienten Abläufen. Ein weiteres Risiko ist die föderale Struktur: Jedes Land reguliert Katastrophenschutz eigenständig, wodurch Regelungen auseinanderdriften können. Politische Einflussfaktoren spielen ebenfalls eine Rolle, sowohl bei der Priorisierung vorbereitender Maßnahmen als auch bei der Einsatzzuweisung.

1.4.2 SWOT-Analyse der militärischen Führungsebenen

Stärken Eine der zentralen Stärken der militärischen Führungsgliederung ist die klare Systematik der Ebenen. Eindeutige Unterstellungsverhältnisse und Weisungsbefugnisse erstrecken sich von der unteren taktischen Führung auf Gruppenebene über die taktische Führung von Armeen und Korps bis hin zur operativen Ebene und den strategischen Entscheidungen auf Bundesebene in der obersten Führung. Diese durchgängige Gliederung, kombiniert mit standardisierter Ausbildung auf allen Ebenen, schafft einheitliche Nomenklatur und Kommunikationsstrukturen. Die Struktur ist zudem rollenbasiert und nicht personenabhängig aufgebaut, was die Robustheit und Kontinuität des Systems stärkt. Aufbauend auf dieser Systematik basiert die militärische Führung auf klar definierten Führungsprinzipien, der „Inneren Führung“ (BMVg, 2010). Ein besonderer Fokus liegt auf der Auftragstaktik, die eigenverantwortliches und schnelles Handeln auf allen Führungsebenen ermöglicht (Freudenberg, 2013). In Kombination mit dem AKV-Prinzip (Auftrag, Kompetenz, Verantwortung) erhalten Führungskräfte klare Handlungsrahmen, die eine flexible und zielgerichtete Umsetzung der gestellten Aufgaben gewährleisten. Strategisches Vorausschauen ist strukturell im Führungsverständnis verankert, und das System verfügt über eine erprobte Skalierbarkeit, um auf Großlagen

angepasst und Ressourcenmanagement über alle Ebenen hinweg zu ermöglichen. Bei internationalen Einsätzen ist zudem die Kompatibilität mit den NATO-Standards im Kontext des Führungssystems sichergestellt.

Schwächen Inhärente Schwächen ergeben sich unter anderem aus dem hohen Personalaufwand: Die Stäbe auf allen Führungsebenen sind dauerhaft vorhanden, was eine kontinuierliche Bereitstellung von Ressourcen erfordert. Das volle Potenzial der militärischen Führung kann nur dann ausgeschöpft werden, wenn Führungsspielräume genutzt und die Auftragstaktik konsequent umgesetzt werden; eine starr ausgeübte Befehlstaktik reduziert die Flexibilität und Geschwindigkeit erheblich. Die komplexe Kommandostruktur kann zu langen Entscheidungswegen führen und Bürokratisierung fördern, was die Agilität des Systems einschränkt. Zwischen den Teilstreitkräften existieren zudem unterschiedliche Strukturen, wodurch eine kohärente, übergreifende Führung erschwert wird.

Chancen Zukünftige Chancen liegen in einer verstärkten Digitalisierung und Vernetzung. Der Ausbau moderner Führungs- und Kommunikationssysteme sowie die mögliche Verschlinkung der Führungsebenen und Reduktion von Bürokratie können die Entscheidungsprozesse beschleunigen und das System agiler machen. Multinationale Kooperationen zwischen verschiedenen militärischen und nichtmilitärischen Partnern bieten weitere Chancen, indem Interoperabilität und Schlagkraft gesteigert werden.

Risiken Risiken ergeben sich vor allem aus der Anfälligkeit gegenüber Cyber- und Informationskriegsführung, da Angriffe auf Führungs- und Kommunikationsnetzwerke die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit des gesamten Systems gefährden können. Parallel laufende Missionen oder fehlendes Führungspersonal, etwa durch demografische Entwicklungen, belasten die Führungsorganisation ebenfalls. Unterschiede zwischen beteiligten militärischen und nichtmilitärischen Partnern im Hinblick auf Technik, Verfahren oder Sprache können in Krisenlagen zusätzliche Einschränkungen der Führungsfähigkeit nach sich ziehen.

1.4.3 Synthese und Handlungsempfehlungen

Die SWOT-Analysen verdeutlichen, dass beide Systeme komplementäre Stärken besitzen. Eine direkte Übernahme des militärischen Systems würde die Stärken des zivilen Systems gefährden. Gleichzeitig eröffnet eine gezielte Adaption militärischer Prinzipien die Möglichkeit, identifizierte Schwächen des nPol-Systems konkret zu adressieren. Folglich ist keine vollständige Übernahme, sondern eine selektive Integration der militärischen Prinzipien anzustreben.

Zentrale Elemente dieser Adaption sind die Implementierung einer dedizierten operativ-strategischen Ebene sowie die Einführung einer methodischen Planungsstruktur, ohne dabei die föderalen Strukturen aufzugeben. In diesem Zusammenhang ist eine präzise Definition der Begrifflichkeiten essenziell: Die strategische Ebene im zivilen Kontext unterscheidet sich vom militärischen Modell, da sie primär für die Übersetzung des politischen Willens im Rahmen der akuten Gefahrenabwehr zuständig ist und nicht für langfristige Planungszeiträume. Diese Ebene sorgt für die Bereitstellung notwendiger Rahmenbedingungen und Ressourcen und trifft weitreichende Entscheidungen. Die unmittelbar darunterliegende operative Ebene übernimmt die Bereitstellung von Fähigkeiten, die auf den operativ-taktischen Ebenen eingesetzt werden. Hier bleibt die Bezeichnung „operativ-taktisch“ angemessen, da die tieferliegenden Ebenen sowohl taktische Entscheidungen über Einsatzschwerpunkte treffen als auch operative Maßnahmen zur Bereitstellung von Ressourcen in den Einsatzabschnitten durchführen.

Ergebnisorientiert erscheint ein hybrides Modell umsetzbar, das die Grundstrukturen der FwDV 100 für lokale Einsätze beibehält und gleichzeitig eine ergänzende operativ-strategische Ebene für Großschadenslagen und Katastrophen einführt. Dies erfordert gegebenenfalls eine Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen, etwa durch Staatsverträge, die ohne Änderungen des Grundgesetzes, eine strategische Koordina-

tion und operative Mittelbereitstellung über Ländergrenzen hinweg ermöglichen. Ergänzend ist eine systematische Schulung in strategischem Denken und Stabsmethodik unabdingbar. Diese Synthese entspricht weitgehend den Aussagen der Mehrheit der im Rahmen der Studie befragten Interviewpartner.

1.5 Diskussion

Die durchgeführte SWOT-Analyse hat verdeutlicht, dass sowohl die zivile Gefahrenabwehr nach FwDV 100 als auch die militärische Führungsstruktur spezifische Stärken und Schwächen aufweisen, die eng mit ihrem jeweiligen Primärzweck verbunden sind. Während die zivile Gefahrenabwehr insbesondere durch ihre Modularität, lokale Anpassungsfähigkeit und föderale Verankerung überzeugt, punktet die militärische Struktur vor allem mit klar definierten Ebenen, eindeutigen Unterstellungsverhältnissen und einer systematischen Ausbildung auf allen Führungsstufen. Damit beantwortet sich Forschungsfrage 1 dahingehend, dass die zivilen Strukturen insbesondere in alltäglichen Einsätzen bis zur Landkreisebene eine hohe Effizienz ermöglichen. Das militärische Modell spielt seine Vorteile bei großräumigen, komplexen Lagen aus, in denen klare Hierarchien und standardisierte Verfahren erforderlich sind. Nachteile ergeben sich auf beiden Seiten: Die zivile Struktur leidet unter föderalen Fragmentierungen und personellen Engpässen, die militärische Struktur unter starrem Personaleinsatz und mitunter langen Entscheidungswegen.

Eine direkte Übertragung der militärischen Führungsgliederung auf die zivile Gefahrenabwehr ist daher, auch für Stäbe in Unterstellungsverhältnissen, nicht zielführend, was Forschungsfrage 2 beantwortet. Mehrere Gründe sprechen gegen eine vollständige Übernahme: Erstens sind militärische Zeitvorstellungen, in denen strategisches Handeln häufig in Dekaden oder zumindest Jahren bemessen wird, nicht auf Katastrophenlagen übertragbar, die innerhalb weniger Stunden oder Tage entschieden werden müssen. Das strategische Arbeiten im militärischen Sinne, verstanden als das langfristige Aufstellen und Vorhalten von Fähigkeiten mit einem Planungsvorlauf von Jahren, stellt vielmehr eine Aufgabe außerhalb akuter Einsätze der Katastrophenschutzbehörden aller Ebenen dar. Zweitens ist die militärische Logik nicht direkt kompatibel mit der zivilen Daseinsvorsorge, da diese neben Effizienz auch Aspekte der Dezentralität und der Wahrung föderaler Strukturen berücksichtigen muss. Drittens bestehen erhebliche rechtliche Barrieren: Die grundgesetzliche Kompetenzverteilung und das föderale Prinzip verhindern zentrale Weisungsstrukturen, die über Ländergrenzen hinweg durchgreifen könnten. Eine militärische Führungslogik mit klaren Befehlsketten ist somit weder verfassungsrechtlich abbildbar noch politisch erwünscht.

Dennoch lassen sich aus den militärischen Strukturen zentrale Lehren ziehen, die für eine Adaption im Sinne struktureller Verbesserungen fruchtbar sein können. Besonders hervorzuheben sind hierbei die genauere Differenzierung und Definition von Führungsebenen. Diese können dazu beitragen, die häufige Unschärfe ziviler Strukturen zu reduzieren und föderale Schwächen zu kompensieren. Weiterhin würde die Einführung systematisch ausgebildeter Stäbe, wie sie im Militär etabliert sind, die Führungsorganisation im Kontext der Professionalität und Prognosefähigkeit zur Entwicklung einer übergeordneten Einsatzstrategie stärken. Außerdem führt eine bessere Vernetzung von Bund und Ländern, dargestellt durch Staatsverträge, dazu, länderübergreifende Krisen effektiver zu bewältigen.

Ein entscheidender Bereich des Methodentransfers ist die Übernahme bewährter Führungsinstrumente, um Planung, Lagebeurteilung und Entscheidungsprozesse zu systematisieren. Ebenso können strategische Planungshorizonte eingeführt werden, die zwar nicht im militärischen Sinne auf Jahre, im zivilen Kontext aber auf Stunden oder Tage ausgelegt sind.

In diesem Zusammenhang ist auch eine klare Definition der zentralen Führungsebenen erforderlich. Für den zivilen Kontext wird folgende Begriffsdefinition vorgeschlagen:

- Technisch: Durchführung unmittelbar handwerklicher Aufgaben durch Trupps und Gruppen, mit Fokus auf den konkreten Einsatzauftrag (z. B. Brandbekämpfung, Personenrettung).
- Taktisch: Führung von Einheiten in begrenzten Einsatzabschnitten, Koordination mehrerer tech-

nischer Maßnahmen und unmittelbare Umsetzung operativer Vorgaben auf Ebene von Zug und Verband.

- Operativ: Bereitstellung und Steuerung von Fähigkeiten auf Ebene größerer Lagen, Planung über mehrere Einsatzabschnitte hinweg, Prognose der Lageentwicklung und Ressourcensteuerung.
- Strategisch: Übersetzung des politischen Willens in einsatzbezogene Rahmenbedingungen, Setzen übergeordneter Prioritäten und Sicherstellung von Ressourcen im föderalen oder länderübergreifenden Kontext.

Diese Begriffs- und Aufgabenklärung würde es erlauben, zivile Strukturen mit einer klareren Verantwortungszuordnung auszustatten, ohne die föderale Logik aufzugeben. Damit wäre auch eine Erweiterung um eine operative-strategische Ebene möglich, die speziell für Großschadenslagen und Katastrophen etabliert werden könnte.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass nicht die direkte Übernahme der militärischen Führungsgliederung, sondern die gezielte Adaption ausgewählter Prinzipien zielführend ist. Eine solche selektive Übernahme könnte die identifizierten Schwächen des bestehenden Systems adressieren und gleichzeitig die Vorteile modularer, föderaler Strukturen bewahren. Zentral sind hierbei die Einführung klar definierter Führungsebenen, die Professionalisierung der Stabsarbeit und die Schaffung rechtlicher Rahmenbedingungen für länderübergreifende Kooperationen. Nur in diesem hybriden Modell kann eine nachhaltige Verbesserung der Führungsfähigkeit in der nPol-Gefahrenabwehr erreicht werden.

1.6 Fazit

Die Analyse der zivilen und militärischen Führungsstrukturen hat gezeigt, dass beide Systeme jeweils für ihren originären Zweck optimiert sind und daraus resultierende Stärken wie auch Schwächen aufweisen. Während die zivile Gefahrenabwehr insbesondere durch ihre Modularität, Anpassungsfähigkeit und föderale Verankerung überzeugt, ist die militärische Struktur durch klare Hierarchien, eindeutige Unterstellungsverhältnisse und systematische Ausbildung geprägt. Defizite in der zivilen Führung, wie sie zuletzt im Zuge der Ahrtal-Katastrophe sichtbar wurden, machen jedoch deutlich, dass bestehende Strukturen kritisch hinterfragt und weiterentwickelt werden müssen. Es muss jedoch beachtet werden, dass sich alle Untersuchungen auf Lagen beziehen, die einen direkten operativen Anteil enthalten. Bei nicht-operativen Lagen, wie beispielsweise der COVID-19 Pandemie, ist eine parallele Betrachtung der administrativ-organisatorischen Komponente zwingend erforderlich.

Die gewonnenen Erkenntnisse verdeutlichen, dass ein rein hierarchisches Modell den föderalen Realitäten der Gefahrenabwehr nicht gerecht werden kann. Stattdessen wird eine gezielte Weiterentwicklung des bestehenden Systems empfohlen. Dabei zeigt sich insbesondere die Notwendigkeit einer klar definierten operativ-strategischen Ebene, die zwischen der operativen Einsatzleitung und der politisch-verantwortlichen Ebene agiert. Diese Ebene sollte in der Lage sein, länderübergreifende Koordination zu leisten, Ressourcen zu priorisieren und die operative Ebene bei der Bewältigung großräumiger Lagen strategisch zu unterstützen, ohne selbst in das taktische Handeln einzugreifen. Das vorgeschlagene hybride System bewahrt die Stärken der bestehenden zivilen Strukturen, ergänzt diese aber zugleich durch gezielte Elemente aus der militärischen Führung. Durch Adaption zentraler Prinzipien, wie der klaren Differenzierung der Führungsebenen, systematischer Stabsarbeit und einer gestärkten Prognosefähigkeit kann die Führungsfähigkeit bei Großschadenslagen gestärkt, die Effizienz in der Aufgabenbewältigung erhöht und das Vertrauen der Bevölkerung in die BOS langfristig gesichert werden.

2 Methoden-, Literatur- und Quellendokumentation

Zur Bearbeitung des Fachartikels und zur zielgerichteten Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein integratives methodisches Vorgehen gewählt, das Experteninterviews, systematische Literaturrecherche und eine nachfolgende SWOT-Analyse kombiniert. Diese Vorgehensweise ermöglicht einerseits die Berücksichtigung aktueller praxisnaher Erfahrungen aus dem Brand- und Katastrophenschutz und gewährleistet andererseits die Einbindung theoretisch fundierter Erkenntnisse aus der Forschung. Durch die SWOT-Analyse lassen sich die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der untersuchten Führungssysteme strukturiert gegenüberstellen, wodurch sowohl die Vorteile bestehender Strukturen als auch mögliche Optimierungspotenziale identifiziert werden können.

Das Vorgehen zur Durchführung der Experteninterviews wird in Abschnitt 2.1 dargelegt, die qualitative Inhaltsanalyse zur Auswertung der Befragungen in Abschnitt 2.2. Abschließend wird die methodische Dokumentation der Literaturarbeit in Abschnitt 2.4 erläutert. Aufbauend auf den rechtlichen Grundlagen werden die Aufgaben der jeweiligen Führungsebenen im militärischen Kontext und der nPol-Gefahrenabwehr dargestellt und verglichen, wobei insbesondere Aufgabendopplungen und fehlende Zuständigkeiten analysiert werden. Die Ergebnisse dieser getrennten Analysen werden im Rahmen der SWOT-Analyse zusammengeführt (Abschnitt 2.3) und bilden die Grundlage für die abschließende Diskussion zur Übertragbarkeit militärischer Führungsprinzipien auf Stäbe der nPol-Gefahrenabwehr.

2.1 Experteninterviews

Ziel der Experteninterviews ist die Gewinnung von qualitativ hochwertigen und praxisnahen Informationen. So sollen die theoretischen Erkenntnisse aus der Literaturrecherche ergänzt und validiert werden. Zur Auswahl der Expertinnen und Experten werden verschiedene Kriterien definiert. Diese sind der Bereich der eigenen Tätigkeit (Bundeswehr, Feuerwehr, Aufsichtsbehörde), Fachkompetenz (Erfahrung in der Stabsarbeit der Feuerwehr oder der Bundeswehr) sowie der Verfügbarkeit. Um ausreichende fachliche Tiefe und Vielfalt zu gewährleisten, werden elf Interviews durchgeführt. Diese können Tabelle 2.1 entnommen werden. Nachfolgend wird die Relevanz der einzelnen Interviewpartner kurz erläutert. Christian Emrich ist seit Juni 2025 Leiter des Amtes für Brand- und Katastrophenschutz sowie Kommandant der Feuerwehr Freiburg, zuvor war er beim Regierungspräsidium Freiburg sowie der Berufsfeuerwehr München eingesetzt. Seine Erfahrung in Einsatzplanung, Stabsarbeit, Krisenmanagement und bei Großveranstaltungen liefert praktische Beispiele dafür, wie operativ-taktische Maßnahmen konkret aussehen und gesteuert werden. Benno Fritzen vom Deutschen Feuerwehrverband (DFV) bringt die bundesweite Sicht des Zivil- und Katastrophenschutzes ein. Durch seine Erfahrung mit Feuerwehr- und Bevölkerungsschutzorganisationen kann er beurteilen, wie Strukturen auf Landes- und Bundesebene die Führung in Einsätzen beeinflussen. Prof. Dr. Dominic Gißler von der Akkon Hochschule Berlin lehrt und forscht im Bereich Führung im Bevölkerungsschutz und Krisenmanagement. Er ist Experte für theoretische Rahmensetzungen, z. B. Führungslehren, Entscheidungsprozesse, Organisationsprinzipien. Außerdem war er als Gutachter im Kontext der Ahrtaflut eingesetzt, um die dortige Führungsstruktur zu evaluieren. Prof. Dr. Gesine Hofinger, ebenfalls von der Akkon Hochschule Berlin, ergänzt dies durch ihre Expertise in psychologischen und kommunikativen Dimensionen der Führung – etwa wie Entscheidungsdruck wirkt, wie Kommunikation und Informationsfluss in Stäben gelingt

oder gestört werden können. Matthias Kalthöner ist Leiter der Abteilung Katastrophenschutz am Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen (NRW). Durch ihn kann der Blick der Ausbildung, sowohl auf technisch-taktische als auch operativ-taktische Führungsebenen einbezogen werden. Per Kleist ist stellvertretender Leiter der Berliner Feuerwehr und leitet den Fachausschuss Zivil- und Katastrophenschutz der Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren (AGBF). Damit hat er Einblick in beratende und normgebende Prozesse, in politische Rahmen und in praktische Umsetzungsmöglichkeiten. Des Weiteren wird durch ihn der Blick des Verbandes mit berücksichtigt. Dr. Christoph Lamers, Leiter des GEKOB, verbindet Koordination und Führung im Katastrophenschutz auf höherer und höchster Ebene und kann Einblicke in Struktur- und Befehlsverhältnisse geben, die über einzelne Einsätze hinausgehen. Christian Rossel, Kreisbrandinspektor im Rheingau-Taunus Kreis und Reserveoffizier, bringt sowohl kommunale Führungserfahrung als auch militärisches Führungshandwerk mit. Durch diese Verbindung kann er den Vergleich Feuerwehr- vs. Militärstruktur, besonders bei Fragen der Hierarchie, Unterstellung und Führung auf Stabsebene ziehen. Lars Ritscher aus dem Einsatzführungsdienst der Berufsfeuerwehr Wiesbaden kennt die operative und taktische Umsetzung direkt vor Ort. Sein Erfahrungsschatz, beispielsweise aus dem Bereitstellungsraum Nürburgring während der Ahrtaflut, hilft, theoretische Konzepte mit konkreten Einsatzrealitäten abzugleichen. Oberst Armin Schaus, Generalstabsoffizier bei der Bundeswehr und engagiert in der zivil-militärischen Zusammenarbeit. Er verfügt über fundiertes Wissen über die militärischen Führungsstufen. Seine Einschätzung ist besonders wertvoll, wenn evaluiert werden soll, inwieweit diese Stufen sinnvoll auf Feuerwehrstäbe übertragbar sind. Die drei Mitarbeitenden des Thüringer Ministerium für Inneres, Kommunales und Landesentwicklung (TMIKL) (Marc Stielow, Christoph Wettengl, Jörg Zahlaus) aus der Abteilung Brandschutz und Bevölkerungsschutz vertreten die Ressort-/Ministerialebene, wo Rahmenbedingungen geschaffen werden. Ihre Perspektive ermöglicht es, zu verstehen, wie strukturpolitische und verwaltungstechnische Vorgaben die praktische Führung beeinflussen.

Darüber hinaus wurde mit Dr. Ulrich Cimolino ein Hintergrundgespräch zur Vorbereitung des Interviewleitfadens geführt, um bereits vor den ersten Experteninterviews einen umfassenden Überblick des Themenbereiches zu erhalten. Durch die Erfahrung Dr. Cimolinos im Bereich der Führung in Großschadenslagen und Katastrophen hat dieses Vorgespräch maßgeblich zur Verbesserung der Interviewleitfäden beigetragen. Ebenso wurde am Ende der Interviewphase ein Hintergrundgespräch mit Ben Bockemühl (Feuerwehrakademie Hamburg) geführt, bei dem die bisherigen Erkenntnisse besprochen und analysiert wurden. So konnte weiter fachliche Tiefe erreicht und die Ergebnisse einer ersten Evaluation unterzogen werden.

Tabelle 2.1: Übersicht der durchgeführten Interviews

Name	Dienststelle	Datum
Emrich, Christian	Regierungspräsidium Freiburg	07.07.2025
Fritzen, Benno	DFV	08.07.2025
Gißler, Prof. Dr. Dominic	Akkon Hochschule Berlin	05.08.2025
Hofinger, Prof. Dr. Gesine	Akkon Hochschule Berlin	15.10.2025
Kalthöner, Matthias	Institut der Feuerwehr NRW	30.06.2025
Kleist, Per	Berliner Feuerwehr	06.08.2025
Lamers, Dr. Christoph	GEKOB	25.06.2025
Rossel, Christian	Rheingau-Taunus Kreis	01.07.2025
Ritscher, Lars	Berufsfeuerwehr Wiesbaden	10.07.2025
Schaus, Oberst Armin	Bundeswehr	06.07.2025
Stielow, Marc ¹	TMIKL	12.09.2025
Wettengl, Christoph ¹	TMIKL	12.09.2025
Zahlaus, Jörg ¹	TMIKL	12.09.2025

¹gemeinsames Interview

Die Interviews werden als semistrukturierte Experteninterviews auf Basis eines Interviewleitfadens (Best & Weth, 2009, S. 72) durchgeführt. Durch dieses Format ist sichergestellt, dass eine Vergleichbarkeit der Interviews ohne den starren Rahmen eines strukturierten Interviews möglich ist. Der starre Rahmen wird aufgrund der großen Varianz der Erfahrungen der Interviewpartner als wenig zielführend erachtet und deshalb verworfen. Der entwickelte Interviewleitfaden ist Abschnitt A.1 zu entnehmen. Gemäß der Ausführungen von Best und Weth (2009, S. 73) wurde der Interviewleitfaden bewusst kurz und strukturiert gehalten. Die Fragen wurden so formuliert, dass sowohl die Vor- und Nachteile der verschiedenen Stabsstrukturen als auch mögliche Verbesserungspotenziale identifiziert werden und die Interviews die Beantwortung der definierten Forschungsfragen unterstützen. Zur Validierung des Interviewleitfadens vor der Durchführung der ersten Interviews, insbesondere im Hinblick auf Relevanz zur Forschungsfrage, Struktur und Klarheit, erfolgte ein persönlicher Austausch mit Kollegen aus der Laufbahngruppe 2.1 sowie dem Ausbildungsleiter an der Praktikumsdienststelle bei der Berufsfeuerwehr Wiesbaden.

Die Leitfragen wurden vor dem Interview zusammen mit Informationen über den Ablauf und die Art der Datenerfassung an die Interviewpartner versandt. Die Interviews wurden als Videokonferenz oder, wenn möglich, persönlich durchgeführt und benötigten zwischen 45 und 60 Minuten. Zur Moderation wurde der entwickelte Interviewleitfaden herangezogen, wobei die definierten Schlüsselfragen in jedem Interview gestellt wurden, während bei den Hauptfragen wenn nötig kontextuell variiert wurde.

Die Datenerfassung während der Interviews erfolgte durch Tonaufnahme, unterstützt durch direkte Protokollierung von Stichpunkten und Kernaussagen durch den Interviewleiter. Auf Basis der Tonaufnahmen wurden die Stichpunkte in der anschließenden Auswertung zu einem Aussage- und Ergebnisprotokoll erweitert. Auf ein vollständiges Transkribieren der Tonaufnahmen wurde verzichtet, da im vorliegenden Thema der Fokus auf Inhalten und Handlungsempfehlungen liegt und nicht auf genauen Wortlauten. Zusätzlich ist die Reihenfolge einzelner Aussagen sekundär, da keine Diskursforschung erfolgt. Sollte die Reihenfolge von Aussagen relevant erscheinen, so ist dies explizit im Protokoll vermerkt. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine effizientere Auswertung, ein reduziertes Datenmanagement und letztendlich die Möglichkeit, mehr hochwertige Interviews durchzuführen. Zur Qualitätssicherung wurden die Protokolle der Interviews zur Bestätigung durch die Interviewpartner an diese versandt.

Die Auswertung erfolgte im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019). Hierzu wurden die protokollierten Kernaussagen paraphrasiert und kategorisiert. Abschließend werden die Aussagen zu übergeordneten Themenfeldern zusammengeführt.

Zu Einhaltung ethischer Aspekte erfolgte die Teilnahme an den Interviews auf freiwilliger Basis und auf Einwilligung. Die Protokolle werden auf Wunsch anonymisiert und sicher aufbewahrt.

2.2 Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews

Für die Analyse der Experteninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019) gewählt. Ziel der Methode ist es, kommunikative Inhalte regelgeleitet, transparent und nachvollziehbar auf Forschungsfragen hin zu analysieren. Durch die Entwicklung und Anwendung von Kategorien werden die Interviews strukturiert analysiert, sodass sowohl neue theoretische Einsichten als auch differenzierte Interpretationen gewonnen werden können.

Diese Methode erlaubt eine systematische Auswertung komplexer Inhalte und unterstützt den Vergleich der unterschiedlichen Führungsstrukturen. Durch die Kombination deduktiver Kategorienbildung auf Basis der Forschungsfragen und induktiver Subkategorien aus dem Material werden sowohl theoretisch relevante als auch empirisch beobachtete Aspekte berücksichtigt.

Die Hauptkategorien wurden aus den Forschungsfragen abgeleitet und decken folgende Bereiche ab:

- Strukturmerkmale der Führungsebenen
- Stärken und Schwächen der jeweiligen Systeme

- Unterstellungsverhältnisse und Führungsklarheit
- Anpassungsbedarf und Übertragbarkeit
- Praktische Umsetzungserfahrungen

Darauf aufbauend wurden die Inhalte der Interviews systematisch den Kategorien zugeordnet. Die Analyse erfolgte vergleichend zwischen militärischer und ziviler Führung, wobei zentrale Kriterien wie Zuständigkeiten, Unterstellungsverhältnisse, operative und strategische Ausrichtung sowie Skalierbarkeit berücksichtigt wurden.

Die Analyse orientiert sich hierbei an etablierten Gütekriterien qualitativer Forschung:

- Regelgeleitetheit: systematische Anwendung des Kategoriensystems
- Intersubjektive Nachvollziehbarkeit: Zitate mit Quellenangaben
- Triangulation: Berücksichtigung verschiedener Expertinnen- und Expertenperspektiven
- Nähe zum Gegenstand: Experten verfügen über praktische Erfahrung in Katastrophenschutz und militärischer Führung

2.3 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse wurde als methodisches Instrument gewählt, um die beiden untersuchten Führungssysteme, die militärische Führungsstruktur mit ihrer Gliederung in strategische, operative und taktische Ebenen sowie die zivile Führung nach der FwDV 100, systematisch vergleichbar zu machen. Ursprünglich in den 1960er-Jahren an der Stanford University für die strategische Unternehmensplanung entwickelt, eignet sich dieses Verfahren auch für die hier vorliegende Fragestellung, da es eine strukturierte Gegenüberstellung interner Faktoren (Stärken und Schwächen) mit externen Einflüssen (Chancen und Risiken) erlaubt (Schawel & Billing, 2012).

Die Durchführung der SWOT-Analysen basiert auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, die an den Experteninterviews angewandt wurde. Damit wird sichergestellt, dass die Ergebnisse nicht nur auf theoretischen Überlegungen beruhen, sondern durch praktische Erfahrung von Führungskräften gestützt werden.

Die identifizierten Kategorien aus den Interviews wurden systematisch den vier Dimensionen der SWOT-Matrix zugeordnet. Stärken und Schwächen sind dabei systemimmanente Eigenschaften: So gilt etwa die durchgängige Ebenenstruktur als Stärke des militärischen Systems, während die fehlende Regelung über die Kreisebene hinaus als strukturelle Schwäche der FwDV 100 eingestuft wurde. Chancen und Risiken hingegen ergeben sich aus äußeren Kontextfaktoren wie technischen Entwicklungen, politischen Rahmenbedingungen oder föderalen Strukturen. Durch die parallele Durchführung der SWOT-Analysen entsteht eine vergleichbare Struktur, die eine direkte Gegenüberstellung der beiden Systeme ermöglicht. Auf diese Weise können nicht nur Unterschiede herausgearbeitet werden, sondern auch Potenziale für Synergien. Die SWOT-Analyse fungiert somit nicht nur als deskriptives Instrument, sondern liefert die Grundlage für eine weiterführende Diskussion über hybride Führungsmodelle. Ziel ist es, die Stärken beider Systeme zusammenzuführen und ihre jeweiligen Schwächen gezielt zu kompensieren.

2.4 Quelldokumentation

Die Literatur- und Quellensuche wurde systematisch in den Datenbanken Google Scholar, ResearchGate und SpringerLink durchgeführt. Ergänzend erfolgte eine gezielte Suche nach öffentlich zugänglichen Informationen staatlicher Stellen der Bundesrepublik Deutschland (z. B. Bundeswehr, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe), um insbesondere Quellen aus dem militärischen Kontext zu identifizieren. Als Suchstrategie wurden sowohl komplexe Suchstrings als auch Einzelschlagworte verwendet. Zentrale Schlagworte hierbei waren:

- Führungsebenen
- Großschadenslage
- Katastrophe
- Stabsarbeit
- FwDV 100/ Feuerwehrdienstvorschrift 100
- strategisch
- operativ
- taktisch
- operativ-taktisch
- technisch-taktisch
- militärische Führung
- Feuerwehr
- Katastrophenschutz/ KatS
- Zivilschutz

Die initiale Recherche mit den oben genannten Schlagworten ergab insgesamt 73 individuelle Treffer. Diese setzten sich primär aus einschlägigen Lehrbüchern, Kommentarliteratur sowie gesetzlichen Grundlagen zusammen. Während für den zivilen Bereich zahlreiche Publikationen zu den Führungsebenen nach FwDV 100 und deren praktischer Umsetzung identifiziert werden konnten, zeigte sich für den militärischen Bereich eine deutliche Begrenzung. Grund hierfür ist die Klassifizierung vieler einschlägiger Dokumente als Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch (VS-NfD), wodurch nur auf öffentlich zugängliche Sekundärquellen und Informationen aus Interviews zurückgegriffen werden konnte.

Die Analyse der Suchergebnisse erfolgte nach den Kriterien des PRISMA-Schemas. Im Rahmen der Analyse ergab sich die in Bild 2.1 dargestellte Verteilung der Quellen.

Die Auswahl der relevanten Literatur erfolgte gemäß der nachfolgenden Systematik.

Inhaltliche Relevanz: Die Quellen weisen einen Bezug zu Führungsebenen, Strukturen und Entscheidungsprozessen im zivilen oder militärischen Katastrophenschutz auf. Sie erörtern Vor- und Nachteile der jeweiligen Gliederungen oder zeigen Probleme in vergangenen Reallagen auf.

Aktualität: Publikationen aus den letzten 15 Jahren wurden aufgrund der Aktualität bevorzugt. Grundlegende Werke älteren Datums wurden nur berücksichtigt, wenn sie nach wie vor maßgeblich sind.

Verfügbarkeit: Zugriff auf Volltexte und belastbare Quellen (Verordnungen, offizielle Vorschriften, wissenschaftliche Publikationen).

Verbindlichkeit: Rechts- und Vorschriftentexte (z. B. FwDV 100, Katastrophenschutzgesetze) wurden priorisiert, da sie normativen Charakter besitzen.

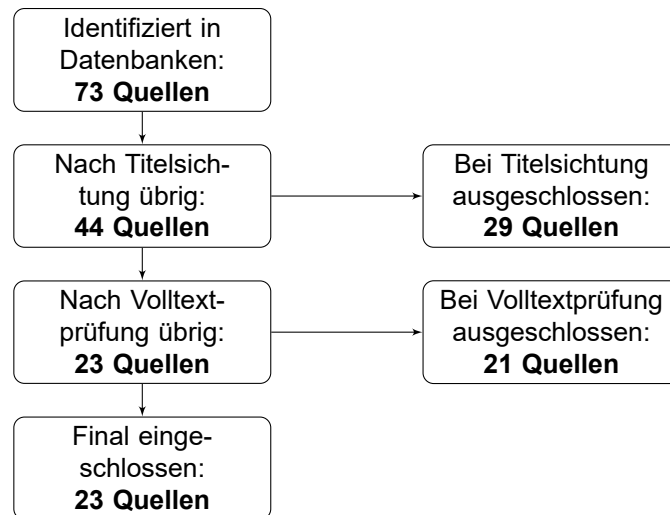


Bild 2.1: PRISMA-Flussdiagramm der Literatur- und Quellenauswahl

Militärischer Kontext: Nutzung ausschließlich öffentlich zugänglicher Informationen der Bundeswehr sowie einschlägiger Sekundärliteratur.

Die finale Literaturliste setzt sich überwiegend aus drei Quellengruppen zusammen:

1. Fachliteratur und Lehrbücher zu Führung, Katastrophenschutz und Einsatzorganisation, die theoretische Modelle und praktische Umsetzung der FwDV 100 darstellen.
2. Rechts- und Vorschriftenquellen, insbesondere die Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 sowie ergänzende Gesetze und Verordnungen auf Bundes- und Landesebene, die als normative Grundlage für Führungsentscheidungen im zivilen Katastrophenschutz dienen.
3. Öffentlich zugängliche militärische Quellen, wie z. B. Dokumentationen der Bundeswehr (Organisationsstruktur, operatives Führungskommando), welche die Gliederung in strategische, operative und taktische Ebenen verdeutlichen.

Damit ergibt sich eine Grundlage aus verbindlichen normativen Texten, ergänzt durch wissenschaftliche Literatur und öffentlich zugängliche militärische Quellen. Da eine fundierte Analyse des Vergleichs ziviler und militärischer Führungsstrukturen im Katastrophenschutz auf Basis dieser Literaturlage nicht ausreichend und vollumfänglich möglich war, wurde zusätzlich auf das bereits beschriebene Instrument der Experteninterviews zurückgegriffen.

A Anhang

A.1 Interviewleitfaden

Informationen

Interview mit	Name Dienststelle
Datum	
Ort	
Dauer	
Einwilligungserklärung	Aufzeichnung Namensnennung Interview generell

Einstiegsfrage

Lieber XY/ Hallo XY, ich würde Dich/ Sie heute gerne zu deinen/ Ihren Erfahrungen im Bereich Führungsebenen in Großschadenslagen und Katastrophen befragen. Wie würdest Du/Sie allgemein die Erfahrung mit großen Einsatzlagen einschätzen?

Hauptteil

1. Welche Stärken und Schwächen siehst du/ sehen Sie bei der militärischen Führungsunterteilung (strategisch → operativ → taktisch) im Vergleich zur FwDV 100?
2. Inwieweit trägt deiner/ ihrer Erfahrung nach die militärische Ebenengliederung (oder die Gliederung nach FwDV 100 je nach Hintergrund des Befragten) zu einer schnelleren und zielgenaueren Aufgabenerfüllung bei? Wo liegen hier potenzielle Grenzen?
3. Wo genau siehst du/ sehen Sie Optimierungspotenzial in der aktuellen Gliederung nach FwDV 100, insbesondere vor dem Hintergrund jüngster Großschadenslagen?
4. Siehst du/ Sehen Sie Unterschiede in der Klarheit der Unterstellungsverhältnisse zwischen militärischen und zivilen Stabsstrukturen? Wenn ja, welche? Wie wirken sich diese Unterschiede auf die operative Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung zwischen den Stäben aus?
5. Kannst du/ Können Sie anhand konkreter Einsätze schildern, wie sich die unterschiedliche Gliederung auf die Zusammenarbeit zwischen Führungsstufen ausgewirkt hat?
6. Unabhängig von der Bezeichnung der Stabsstufe: Müssten zivile Katastrophenstäbe geschult werden, mit zunehmender Entfernung zur Einsatzstelle stärker „strategisch“ zu denken und zu agieren, statt weiterhin operativ-orientiert zu führen?

7. Angenommen, im zivilen Katastrophenschutz würde das militärische Stabsmodell (taktisch / operativ / strategisch) eingeführt: Wo würdest du/ würden Sie die jeweiligen Ebenen am sinnvollsten im bestehenden Organisationsgefüge verorten, und sollte jede dieser Stäbe jeweils nur einmal auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene existieren?

Schlüsselfragen

1. Wie beurteilst du/ beurteilen Sie die derzeitige Gliederung der Krisenstäbe in der nPol-Gefahrenabwehr (operativ-taktisch/ administrativ-organisatorisch und technisch-taktisch) in Bezug auf Effizienz und Klarheit der Zuständigkeit? Wo siehst du/ sehen Sie Stärken und Schwächen?
2. Hältst du/ Halten Sie eine Übernahme der militärischen Ebenengliederung für zivile Stäbe in Unterstellungsverhältnissen für sinnvoll? Welche Anpassungen sind erforderlich?

Erzählimpuls und Aufrechterhaltungsfragen

1. kannst du/ können Sie ein Beispiel aus der Praxis zu diesem Punkt geben?
2. Magst du/ Mögen Sie die letzte geschilderte Situation etwas genauer ausführen?
3. Wie ging es nach der gerade geschilderten Situation weiter?

Nachfragen und Rücklenkung auf das Thema

1. Gerade meinten Sie/ meintest du XYZ, in deiner/ ihrer aktuellen Ausführung habe ich das anders verstanden. Wollen Sie/ willst du nochmal erklären, wie dieser Punkt gemeint ist.
2. Dieser Aspekt ist sehr interessant, führt jedoch etwas von meiner eigentlichen Fragestellung weg. Ich würde gerne nochmal genauer auf Aspekt XYZ eingehen.

Zusammenfassung und Rückblick

1. Wir kommen langsam zum Ende des Gesprächs. Eine abschließende Frage hab ich noch für dich/sie vorbereitet. Wenn Sie heute eine Empfehlung für die künftige Struktur ziviler Großschadensstäbe geben müssten: Wie sähe Ihr ideales Gliederungsmodell aus und warum?
2. Ich nehme aus dem Interview vor allem mit: ...
3. Ich danke dir/ ihnen für die Zeit und die Unterstützung meiner Facharbeit.

Ausblick

Im Zuge meiner Facharbeit werde ich das durchgeführte Interview zusammenfassen und Ihnen/ Dir das entstandene Protokoll nochmal zur Freigabe vorlegen. Im Anschluss werde ich die Ergebnisse auswerten.

A.2 Informationsschreiben zum Experteninterview im Rahmen der Facharbeit

Sehr geehrter Herr XY / sehr geehrte Frau XY,

ich danke Ihnen herzlich für die Bereitschaft, sich im Rahmen meiner Facharbeit als Interviewpartner eines Experteninterviews zur Verfügung zu stellen.

Ziel des semistrukturierten Interviews ist es, Potenziale und Herausforderungen im Hinblick auf die Führungs- und Stabsstrukturen in Großschadenslagen und Katastrophen zu analysieren. Im Fokus steht dabei insbesondere der Vergleich der zivilen Führungsstruktur gemäß FwDV 100 mit dem militärischen Führungsmodell (taktisch – operativ – strategisch).

Ablauf und Methodik

Das Interview folgt einem standardisierten Leitfaden, der dennoch ausreichend Raum für individuelle Erfahrungen lässt. Die Dauer des Gesprächs beträgt etwa 45–60 Minuten.

Zur Auswertung wird das Interview mit Ihrer Zustimmung tontechnisch aufgezeichnet. Zusätzlich werden während des Gesprächs stichpunktartige Notizen durch den Interviewleiter angefertigt. Auf Basis dieser Aufzeichnung entsteht ein Ergebnisprotokoll, das zentrale Aussagen paraphrasiert und thematisch zusammenfasst. Das erstellte Protokoll wird Ihnen im Anschluss zur Freigabe vorgelegt. Die Protokolle werden der Arbeit nicht angehängt, bei Bedarf und auf Anfrage werden diese dem Prüfungsausschuss zur Bewertung der Arbeit ausgehändigt.

Die Interviews erfolgen auf freiwilliger Basis. Ihre Angaben werden auf Wunsch anonymisiert und datenschutzkonform behandelt. Die erhobenen Daten werden ausschließlich im Rahmen der Facharbeit verwendet und sicher verwahrt.

Inhalte des Interviews

Der Interviewleitfaden umfasst folgende Themen- und Fragestellungen. Je nach individuellem Gesprächsablauf kann die Reihenfolge variieren.

- Welche Stärken und Schwächen sehen Sie bei der militärischen Führungsunterteilung im Vergleich zur FwDV 100?
- Inwiefern trägt Ihrer Erfahrung nach die jeweilige Gliederung zu einer zielgerichteten und effizienten Aufgabenerfüllung bei und wo sehen Sie Grenzen?
- Wo sehen Sie Optimierungspotenziale in der aktuellen Gliederung nach FwDV 100, insbesondere vor dem Hintergrund jüngster Großschadenslagen?
- Erkennen Sie Unterschiede in der Klarheit von Unterstellungsverhältnissen zwischen militärischen und zivilen Strukturen? Welche Auswirkungen ergeben sich daraus?
- Können Sie konkrete Einsatzbeispiele nennen, in denen sich die unterschiedlichen Gliederungen auf die Zusammenarbeit der Führungsebenen ausgewirkt hat?
- Sollte die Fähigkeit zum strategischen Denken in zivilen Katastrophenstäben gestärkt werden, insbesondere bei zunehmender Distanz zur Einsatzstelle?
- Wie könnte eine Integration des militärischen Führungsmodells in bestehende zivile Strukturen praktisch aussehen?

Die nachfolgenden zwei Schlüsselfragen werden in jedem Interview gestellt:

- Wie beurteilen Sie die derzeitige Gliederung ziviler Krisenstäbe in der nPol Gefahrenabwehr hinsichtlich Effizienz und Klarheit der Zuständigkeiten?
- Halten Sie eine Übernahme der militärischen Ebenengliederung für sinnvoll? Welche Voraussetzungen und Anpassungen wären notwendig?

Verwendung der Ergebnisse

Die inhaltliche Auswertung erfolgt im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse. Die Ergebnisse fließen ausschließlich in die Facharbeit ein. Diese soll über den Lernkompass des Instituts der Feuerwehr NRW veröffentlicht werden. Bei der Erstellung der Facharbeit wird darauf geachtet, dass Aussagen anonymisiert verwendet und der Datenschutz eingehalten werden.

Ich danke Ihnen nochmals sehr für Ihre Unterstützung und stehe bei Rückfragen jederzeit zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen
Dr. Benjamin Gerschütz

A.3 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Zur Erläuterung des Methodischen Vorgehens siehe Abschnitt 2.2 Das Material umfasst 11 Experteninterviews mit Fachkräften aus Katastrophenschutz, Feuerwehr, Bundeswehr und Wissenschaft.

A.3.1 Kategoriensystem

Hauptkategorien:

1. Stärken militärischer Führungsgliederung
2. Schwächen militärischer Führungsgliederung
3. Stärken FwDV 100 / ziviler Strukturen
4. Schwächen FwDV 100 / ziviler Strukturen
5. Unterstellungsverhältnisse
6. Strategisches Denken in zivilen Stäben
7. Übertragbarkeit und Anpassungsbedarfe
8. Optimierungspotenziale

A.3.2 Ergebnisse der Analyse

Kategorie 1: Stärken militärischer Führungsgliederung

K1.1 Klare Ebenenstruktur und Hierarchie Interview 1 betont die „klare Ebenenstruktur: strategisch → operativ → taktisch“ mit „zunehmender Detaillierung nach unten“. Ergänzend hebt der Interviewpartner „klare Unterstellungsverhältnisse“ als Stärke hervor, die „im zivilen Bereich fehlt“.

Interview 4 beschreibt eine „Gliederung auf vier Ebenen“ mit klarer Aufgabentrennung von der politischen Ebene bis zur taktischen Umsetzung. Der Interviewpartner unterstreicht: „Militär: Klare und eindeutige Unterstellungsverhältnisse, schriftlich festgelegt und angewiesen“.

Interview 7 lobt die „durchgängige Führungsstruktur mit klar definierten Rollen und Zuständigkeiten“.

K1.2 Auftragstaktik und Eigenverantwortung Interview 4 erläutert das Prinzip der „Auftragstaktik (*Führen mit Auftrag*): Eigenverantwortliches Handeln im Rahmen der übergeordneten Absicht ist gewünscht und erforderlich“. Dies ermögliche „hohe Anpassungsfähigkeit bei Lageänderungen“.

Der Interviewpartner beschreibt zudem das „*Bottom-up*-Prinzip: Taktische Führung darf und soll eigenständig handeln“, wobei „kein Warten auf Anweisungen“ erfolgt, „wenn Mittel ausreichen“.

K1.3 Dauerhaftes Training und Führungskompetenz Interview 7 hebt hervor: „Dauerhaftes Training auf allen Ebenen sichert Führungskompetenz und Klarheit in Abläufen“. Der Interviewpartner betont „bessere Fähigkeiten und Strukturierung im Vergleich zur häufig personenabhängigen Führung in der nPol“.

Interview 11 stellt fest: „Eine klare Stärke ist, dass die Personen, die Stabsarbeit leisten, diese Strukturen auch im Alltag anwenden und dadurch mit der Systematik vertraut sind“.

Kategorie 2: Schwächen militärischer Führungsgliederung (im zivilen Kontext)

K2.1 Fehlende rechtliche Grundlagen Interview 1 konstatiert: „Keine rechtlichen Grundlagen für militärisches Modell“ im zivilen Bereich. Der Interviewpartner führt aus: „Katastrophenschutz-Strukturen nur bis untere Behörde klar, darüber hinaus keine Weisungen möglich“.

K2.2 Mangelnde Übertragbarkeit Interview 2 argumentiert, dass der „Vergleich mit zivilen Strukturen hinkt“, da das „Feuerwehrsystem keinen strategischen Ansatz im Sinn der Bundeswehr verfolgt (u. a. durch Föderalismus begrenzt)“.

Interview 5 merkt an: „Militärisches Führungsverständnis: *Gibt mir einen Raum und ich kümmere mich drum* funktioniert im zivilen Gefahrenabwehrsystem nicht ohne Weiteres, da die Verästelungen und Zuständigkeiten der Daseinsvorsorge viel komplexer und feingliedriger sind“.

Interview 9 vermutet, dass „militärische Strukturen vor allem auf die Steuerung sehr großer Einheiten ausgelegt sind“, was „eine gewisse Trägheit mit sich“ bringe.

K2.3 Begriffsproblematik Interview 2 identifiziert ein „Nomenklatur-Problem: Militärisches *strategisch* ≠ zivil definierte Strategiearbeit im Sinne von Mangelverwaltung“. Der Interviewpartner stellt die „zentrale Frage: Stimmt die Begriffsdefinition strategisch/operativ/taktisch aus dem Militär mit der zivilen Definition überein“.

Kategorie 3: Stärken FwDV 100 / ziviler Strukturen

K3.1 Bewährte Grundstruktur Interview 5 stellt fest: „Die FwDV 100 funktioniert sehr gut bei 99 % der Einsätze“. Interview 6 bestätigt: „Die Gliederung unterhalb des Stabs mit TEL ist gut und bewährt“.

Interview 9 ergänzt: „Für einzelne größere Schadensereignisse funktioniert die FwDV 100 gut“.

K3.2 Flexibilität und Dynamik Interview 9 vermutet: „Die Flexibilität und Dynamik der Feuerwehr könnte die Bundeswehr in dieser Form vermutlich nicht umsetzen“.

Interview 3 hebt die „Flexibilität“ als Stärke kombinierter Krisenstäbe hervor.

K3.3 Aufgabenbezogene Gliederung Interview 2 lobt die „klare Trennung nach Aufgabenfeldern“, die „Überlagerung fachlicher Zuständigkeiten“ verhindere und „klare Unterstellungen“ ermögliche.

Kategorie 4: Schwächen FwDV 100 / ziviler Strukturen

K4.1 Fehlende strategische Ebene Interview 6 identifiziert: „Größte zivile Führungsform ist derzeit der Katastrophenschutz-Stab (operativ-taktisch mit strategischen Aufgaben)“, wobei „eine strategische Abteilung innerhalb des Stabs sinnvoll und denkbar“ wäre.

Interview 5 fordert: „*Operativ-strategisch* sollte als Variante zu *operativ-taktisch* vordefiniert werden für großflächiges Ressourcenmanagement“.

Interview 9 kritisiert: „Politisch-strategisches Denken ist jedoch unterrepräsentiert und wird in der FwDV 100 nicht abgebildet“.

K4.2 Unklare Regelung oberhalb der Landkreisebene Interview 1 bemängelt: „Stufenweiser Aufbau AD: Unschärf, endet bei der unteren KatS-Behörde. Keine Regelung für höhere Ebenen → landesabhängig“.

Interview 3 stellt fest: „FwDV 100 hört faktisch auf Lkr-Ebene auf. Notwendig: Weiterdenken über diese Ebene hinaus“.

Interview 8 konstatiert: „Die FwDV 100 (Version 1999) endet auf Kreisebene und regelt nichts darüber hinaus“.

K4.3 Mangelndes strategisches Denken Interview 1 beobachtet: „Stäbe sind überwiegend reaktiv statt strategisch vorausschauend. Schulung in strategischem Denken fehlt weitgehend“.

Interview 6 bezeichnet fehlendes strategisches Denken als „eine der größten Schwächen heutiger Stäbe“.

Interview 3 betont: „Strategisches Denken ist notwendig – aktuell große Schwäche“.

K4.4 Fehlende Planungskomponente Interview 2 identifiziert „Bedarf an vorausschauender Lageentwicklung und Prognosefähigkeit unter Zeitdruck“, wobei die „Planungskomponente bisher weitgehend fehlt“. Der Interviewpartner fordert: „FwDV 100 braucht klaren Planungsansatz“.

K4.5 Unzureichende Ausbildung Interview 1 beschreibt den problematischen „Ausbildungsstand von Stäben: viele untere KatS Behörden setzen Krisenstab aus (keine Stabsdienstordnung, nur benannte Mitglieder), fraglicher Ausbildungsstand“.

Interview 5 konstatiert: „Im Vergleich zum operativ-taktischen Stab der Feuerwehr hat der Verwaltungsstab kein durchgehend geschultes Personal – das ist eine wesentliche Schwäche“.

Kategorie 5: Unterstellungsverhältnisse

K5.1 Militärisch: Klar und eindeutig Interview 3 stellt fest: „Bundeswehr: Unterstellungsverhältnisse klar, dauerhaft, strukturell eingebettet“.

Interview 4 betont: „Militär: Klare und eindeutige Unterstellungsverhältnisse, schriftlich festgelegt und angewiesen“.

K5.2 Zivil: Länderspezifisch und teilweise unklar Interview 1 berichtet: „Katastrophenschutz gibt es nur Regelungen bis zur unteren Katastrophenschutz Behörde, alles drüber hat keine klaren über oder Unterstellungen mehr im Rechtlichen Sinne vorhanden“. Als Beispiel nennt der Interviewpartner „Erfstadt z. B. kein Kontakt zum Kreis, dadurch keine Entscheidungen möglich“.

Interview 2 differenziert: „kommt auf das Bundesland an. In NRW gut geregelt“, während „keine durchgehende Struktur über Bundesländerebene hinaus möglich → keine zentrale Führungsinstanz auf Bundesebene“.

Interview 6 konstatiert „derzeit häufig unklare Unterstellungsverhältnisse“.

Interview 9 beobachtet: „Die Klarheit der Unterstellungsverhältnisse ist stark landesabhängig – teils sehr eindeutig, teils nahezu ungeregt“.

K5.3 Probleme bei Führungsübergabe Interview 3 beschreibt: „Wechsel zwischen Führungsstrukturen (z. B. wenn Lkr übernimmt) schwierig. Kommunikationswege ändern sich → größte Herausforderung“. Der Interviewpartner fügt hinzu: „In der Praxis: Führungsübergabe ändert an Arbeitsrealität oft wenig, da Führungskräfte sich nicht auf veränderte Rollen einlassen“.

Kategorie 6: Strategisches Denken in zivilen Stäben

K6.1 Dringender Schulungsbedarf Alle Interviewpartner bejahen die Notwendigkeit strategischer Schulung eindeutig:

Interview 4: „Ja. Jede höhere Führungsebene muss ihre Rolle anpassen: Weg vom operativen Handeln, hin zu Strategie, Ressourcensteuerung, Kommunikation und politischer Einbettung“.

Interview 6: „Ja, definitiv. Eine der größten Schwächen heutiger Stäbe. Strategisches Denken muss gezielt trainiert werden“.

Interview 7 präzisiert: „operativ-taktisches Arbeiten im Stab ist immer rein strategisches Arbeiten (persönliche Erfahrung). bei größeren Lagen brauche ich eine strategische Einsatzleitung, die z. B. auf dem Zeitstrahl arbeitet“.

Interview 11 bestätigt: „In Übungen zeigt sich häufig, dass es den Stäben schwerfällt, strategisch zu denken und im Sinne des Katastrophenschutzes zu handeln – sie agieren oft weiterhin aus der Perspektive einer Feuerwehrlage“.

K6.2 Notwendige Instrumente Interview 8 fordert: „Stäbe müssen methodische Werkzeuge beherrschen (genannt wurden 11 zentrale Stabsinstrumente und ~50 weitere (z. B. SWOT-Analyse, Eisenhower-Matrix, Strategiesätze))“.

Interview 2 plädiert für einen Planungsansatz, der „strategisches Denken fördert, mit Prognosen arbeitet, Ziele formuliert, verschiedene Wege zur Zielerreichung abbildet“.

Kategorie 7: Übertragbarkeit und Anpassungsbedarfe

K7.1 Grundsätzliche Sinnhaftigkeit mit Anpassungen Interview 1: „Grundsätzlich ja, aber: Anpassung nötig, da zivile Hierarchien anders funktionieren“.

Interview 2: „Grundsätzlich sinnvoll, aber: Umsetzung nicht vorrangig eine Frage der Bezeichnung oder Struktur, sondern des rechtlichen Rahmens. Wichtig ist eine stringente Führungsstruktur (Pyramide), dies kann auch im aktuellen System erreicht werden“.

Interview 3: „Grundsätzlich sinnvoll, aber nicht 1:1 übertragbar“.

Interview 4: „Grundsätzlich sinnvoll, aber: Muss vorab klar geplant und strukturell verankert werden“.

K7.2 Keine direkte Kopie, sondern Adaption Interview 8 betont: „Keine direkte Übernahme, sondern Adaption der Prinzipien (*Rezepte*)“. Der Interviewpartner warnt: „Wir müssen das militärische Führungsmodell nicht einführen, wir müssen uns an das halten, was wir haben“.

Interview 9 stellt klar: „Eine 1:1-Übertragung militärischer Strukturen ist nicht sinnvoll. Grundprinzipien könnten jedoch geprüft werden“.

K7.3 Notwendige Anpassungen Interview 3 nennt als Anpassungsbereiche: „Personellen Ressourcen (haupt-/ehrenamtlich), Zeithorizonte (zivile Lagen dauern oft länger, erfordern andere Führungslogik)“.

Interview 4 fordert das „*Highlander-Prinzip*: Es darf nur eine entscheidende Stelle geben – klare Führungsverantwortung ist zentral. Verantwortung ist nicht teilbar“.

Kategorie 8: Optimierungspotenziale

K8.1 Ständige/permanente Stäbe Interview 2 empfiehlt: „Ständige Stäbe wie bei der Polizei wären vor allem auf Landes- und Bundesebene hilfreich“.

Interview 4 schlägt vor: „Ein ständiger Stab als Kernstruktur wäre wünschenswert – z. B. ein *Nukleus*, der je nach Lage skalieren kann“.

Interview 5 fordert: „Ständige Stäbe (Rumpfstäbe) auf Landesebene sollten eingerichtet und bei Bedarf hochgefahren werden können“.

K8.2 Regelung auf Bundesebene Interview 1 konstatiert: „Auf Bundesebene: Keine führungsfähige Institution. Seit Flut 2013 bekanntes Problem“. Der Interviewpartner kritisiert die GeKOB: „Keine Weisungsbefugnis. Kein eigenes Personal“.

Interview 5 fordert: „Auch auf Bundesebene ist eine solche Struktur nötig, dies ist machbar ohne Grundgesetzänderung, etwa durch einen Staatsvertrag analog zu GMLZ oder GeKoB“.

Interview 10 betont: „bei länderübergreifenden Lagen (z. B. Ahrtal, Pandemie) wäre eine Bundesebene hilfreich, wenn rechtlich möglich“.

K8.3 Erweiterung der FwDV 100 Interview 9 schlägt vor: „Erweiterung der Sachgebiete (z. B. Finanzen), Integration einer fünften Führungsebene, Klare Einbindung einer strategischen Ebene“.

Interview 7 fordert: „FwDV 100 enthält kein standardisiertes Lagebild oder Zeitstrahlkonzept, beides ist für effektive Führung essenziell“.

Interview 10 verlangt: „Zwischenebenen explizit mit aufnehmen (abseits von Ordnung des Raumes etc), Aufgabenbeschreibung konkretisieren (z. B. Prognostik), Methodenlehre“.

K8.4 Klare Nomenklatur und Begriffsdefinitionen Interview 2 mahnt: „Klare Nomenklatur nötig“.

Interview 8 empfiehlt: „ein eindeutiges Ebenenmodell mit klarer Nomenklatur (Ziffern, Farben, Kunstwörter – Form egal, Hauptsache eindeutig)“.

Interview 10 fordert: „keine Umbenennung, da nicht zutreffend → Begriffsklärung!“

K8.5 Intensivere Ausbildung und Übung Interview 2 fordert: „intensivere Ausbildung und regelmäßige Übung der Stäbe erforderlich“.

Interview 6 fasst zusammen: „Übung, Übung, Übung – strategisches Denken lässt sich nicht spontan abrufen“.

A.3.3 Verdichtung und Interpretation

Beantwortung der Forschungsfragen

Forschungsfrage 1: Vor- und Nachteile der Strukturen Militärische Führung:

- **Vorteile:** Klare Ebenenstruktur, eindeutige Unterstellungsverhältnisse, dauerhaftes Training, Auftragstaktik ermöglicht Flexibilität
- **Nachteile:** Fehlende rechtliche Grundlagen im zivilen Bereich, begrenzte Übertragbarkeit wegen unterschiedlicher Komplexität, Begriffsproblematik, potenzielle Trägheit

Zivile Strukturen (FwDV 100):

- **Vorteile:** Bewährt bei 99 % der Einsätze, flexibel und dynamisch, aufgabenbezogene Gliederung funktioniert
- **Nachteile:** Fehlende strategische Ebene, endet faktisch auf Landkreisebene, mangelndes strategisches Denken, fehlende Planungskomponente, unzureichende Ausbildung, keine Regelung für Bundesebene

Forschungsfrage 2: Sinnhaftigkeit militärischer Strukturen bei Unterstellungsverhältnissen Die Analyse zeigt einen **breiten Konsens** unter allen Experten:

1. **Grundsätzliche Sinnhaftigkeit:** Eine Übernahme militärischer Prinzipien (nicht 1:1-Kopie) wird als grundsätzlich sinnvoll bewertet, insbesondere für Stäbe mit Unterstellungsverhältnissen.
2. **Kritische Voraussetzungen:**
 - Rechtliche Verankerung und Schaffung von Weisungsbefugnissen
 - Anpassung an zivile Gegebenheiten (Ehrenamt, längere Zeithorizonte)
 - Klare Begriffsdefinitionen
 - Intensive Ausbildung und regelmäßige Übung
3. **Kernproblem:** Interview 8 formuliert treffend: „Kein Wissensproblem im Bezug auf wirksame Einsatzführung, sondern ein Transfer- und Vollzugsproblem“.
4. **Praktische Umsetzung:** Die Struktur sollte sich an bestehenden Verwaltungsebenen (Gemeinde → Kreis → Regierungspräsidium/Land → Bund) orientieren, mit klarer Zuordnung von taktischer, operativer und strategischer Verantwortung je nach Lagenumfang.

A.3.4 Zentrale Erkenntnisse

Konsensfelder:

- Strategisches Denken muss dringend gestärkt werden (11/11 Experten)
- FwDV 100 benötigt Erweiterung über Landkreisebene hinaus (konsensual)
- Militärische Prinzipien sind adaptierbar, aber nicht 1:1 übertragbar (konsensual)
- Ständige Stäbe auf höheren Ebenen sind wünschenswert (breiter Konsens)

Divergenzen:

- Grad der notwendigen Zentralisierung vs. föderale Flexibilität
- Umfang der Übernahme militärischer Strukturen
- Notwendigkeit einer Bundesebene (rechtlich umstritten)

Kritische Erfolgsfaktoren:

1. Rechtliche Verankerung von Unterstellungsverhältnissen
2. Durchgängige Ausbildung in strategischem Denken
3. Schaffung permanenter Stabsstrukturen
4. Klare Nomenklatur und Begriffsdefinitionen
5. Regelmäßige Übung auf allen Ebenen

A.4 SWOT-Analyse

Tabelle A.1: Vergleich der SWOT-Analysen ziviler und militärischer Führungssysteme

Kategorie	Zivile Führungsebenen	Militärische Führungsebenen
Stärken	Funktioniert bei den meisten Einsätzen; modular und lokal anpassbar; kurze Entscheidungswege; einheitliche Vorgehensweise durch FwDV-100; Förderung von Eigenverantwortung durch „Führen mit Auftrag“; klare Trennung operativ-taktische und technisch-taktische Ebene	Klare Systematik und durchgängige Unterstellungsverhältnisse; standardisierte Ausbildung; einheitliche Nomenklatur und Kommunikationsstrukturen; rollenbasiert, nicht personenabhängig; Führungsprinzipien wie „Innere Führung“; Auftragstaktik mit AKV-Prinzip; strategisches Vorausschauen; Skalierbarkeit auf Großlagen; internationale Kompatibilität (NATO)
Schwächen	Abhängigkeit von Ehrenamtlichen; personelle Engpässe; unterschiedliche Umsetzung in Bundesländern und Kommunen; fehlende Regelungen über Kreisebene hinaus; unklare Unterstellungsverhältnisse bei überörtlichen Lagen; operative Stäbe arbeiten oft zu taktisch; fehlende Ablauforganisation	Hoher Personalaufwand durch dauerhaft vorgehaltene Stäbe; Stärken abhängig von Umsetzung der Auftragstaktik; mögliche Starrheit bei Befehlstaktik; lange Entscheidungswege und Bürokratisierung; Fragmentierung zwischen Teilstreitkräften
Chancen	Einführung operativ-strategischer Ebene; verbesserte Prognosefähigkeit; Digitalisierung und moderne Lageführungssysteme; KI-gestützte Entscheidungsunterstützung; länderübergreifende Koordination und einheitliche Regelungen	Digitalisierung und Vernetzung; moderne Führungs- und Kommunikationssysteme; Verschlankung von Führungsebenen; Reduktion von Bürokratie; Agilisierung durch multinationale Kooperation; gesteigerte Interoperabilität
Risiken	Versagen bei Großschadenslagen; Überforderung ehrenamtlicher Strukturen; fehlende Ausbildung und Übung; finanzielle Defizite; föderale Unterschiede; politische Einflussfaktoren auf Priorisierung und Ressourcenzuteilung	Anfälligkeit für Cyber- und Informationskriegsführung; parallele Missionen belasten Organisation; fehlendes Führungspersonal durch demographische Entwicklung; Unterschiede zu Partnern in Technik, Verfahren oder Sprache

Literatur

- Bayerisches Katastrophenschutzgesetz (BayKSG) (1996). Verfügbar unter: <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayKatSchutzG/true> [Abgerufen am: 19. September 2025].
- Best, E., & Weth, M. (2009). *Geschäftsprozesse Optimieren: Der Praxisleitfaden Für Erfolgreiche Reorganisation* (3rd ed). Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (Hrsg.) (2025a). *Großschadensereignis*. BBK Glossar. Verfügbar unter: <https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Glossareintraege/DE/G/grossschadensereignis.html> [Abgerufen am: 10. Juni 2025].
- Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (Hrsg.) (2025b). *Katastrophe*. BBK Glossar. Verfügbar unter: <https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Glossareintraege/DE/K/katastrophe.html> [Abgerufen am: 17. Juni 2025].
- Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.) (2010). *Innere Führung - Selbstverständnis Und Führungskultur Der Bundeswehr*. Verfügbar unter: <https://www.publikationen-bundesregierung.de/resource/blob/2277604/729872/df6a6923ffc59d4bb8f2c157306a2a10/innere-fuehrung-download-bmvg-data.pdf?download=1> [Abgerufen am: 22. September 2025].
- Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.) (2016). *Weißbuch zur Sicherheitspolitik. Bonifatius GmbH, Paderborn*. Verfügbar unter: <https://www.publikationen-bundesregierung.de/resource/blob/2277952/736102/90300c7ac5f41d817db77464ec7fe8a6/weissbuch-zur-sicherheitspolitik-2016-download-bmvg-data.pdf?download=1> [Abgerufen am: 12. September 2025].
- Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.) (2025, 11. September). *Das Bundesministerium der Verteidigung*. Bundesministerium der Verteidigung. Verfügbar unter: <https://www.bmvg.de/de/ministerium> [Abgerufen am: 12. September 2025].
- Bundeswehr (Hrsg.) (2025a, 19. Mai). *Organisation*. Bundeswehr. Verfügbar unter: <https://www.bundeswehr.de/de/organisation> [Abgerufen am: 12. September 2025].
- Bundeswehr (Hrsg.) (2025b, 19. August). *Operatives Führungskommando*. Bundeswehr. Verfügbar unter: <https://www.bundeswehr.de/de/organisation/operatives-fuehrungskommando-der-bundeswehr> [Abgerufen am: 12. September 2025].
- DIN 13050:2021-10, *Begriffe Im Rettungswesen*. (2021). <https://doi.org/10.31030/3286353>
- Elbe, M., & Richter, G. (2023). Militär: Organisation und Institution. In N. Leonhard & I.-J. Werkner (Hrsg.), *Militärsoziologie – Eine Einführung* (S. 351–378). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30184-2_14
- Feuerwehrdienstvorschrift 100 - "Führung Und Leitung Im Einsatz - "Führungssystem" (1999). Verfügbar unter: <https://www.idf.nrw.de/dokumente/wir-ueber-uns/aufgaben-des-idf/fwdv100.pdf> [Abgerufen am: 9. Juli 2025].
- Feuerwehrdienstvorschrift 3 - "Einheiten im Lösch- und Hilfeleistungseinsatz" (2008). Verfügbar unter: https://www.idf.nrw.de/service/downloads/pdf/fwdv3_stand_feb_2008.pdf [Abgerufen am: 19. September 2025].
- Freudenberg, D. (2013). „Auftragstaktik“ bzw. Führen mit Auftrag. *Bevölkerungsschutz*, (3/2023), 16–19.
- Fritzen, B. (2015, 23. Juni). *Führung Und Leitung Im Katastrophenschutz in Der Bundesrepublik Deutschland* (A.-Z. AGBF-Bund, Hrsg.).
- Gesetz Über Den Brandschutz, Die Hilfeleistung Und Den Katastrophenschutz (BHKG) (2025). Verfügbar unter: https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=61120160624160758031 [Abgerufen am: 19. September 2025].

- Gesetz über den Zivilschutz und die Katastrophenhilfe des Bundes (Zivilschutz- und Katastrophenhilfegesetz - ZSKG) (2020). Verfügbar unter: <https://www.gesetze-im-internet.de/zsg/BJNR072610997.html> [Abgerufen am: 19. September 2025].
- Gißler, D., Herbe, S., & Fathi, R. (2024). *Die Einsatzführung im Ahrtal 2021: Erkenntnisse aus der Flutkatastrophe für die Leitung und das Führen im Katastrophenschutz*. Stumpf + Kossendey Verlagsgesellschaft mbH.
- Jäkel, J., Maizière, T. de, Steinbrück, P., Voßkuhle, A., & Steinmeier, F.-W. (2025). *Initiative für einen handlungsfähigen Staat* (1. Auflage). Verlag Herder.
OCLC: 1526254774.
- Kirschstein, G. (2023). *Flutkatastrophe Ahrtal: Chronik eines Staatsversagens* (1st ed). Frankfurter Allgemeine Buch.
- Lamers, C. (2017, Juni). *Datenerhebung der Einsatzpraktiken und Umsetzung zur aktiven Schadensbekämpfung und Prävention*. Vereinigung zur Förderung des Deutschen Brandschutzes e.V. Verfügbar unter: https://www.vfdb.de/media/doc/sonstiges/forschung/prakos/Bericht_PRAKOS.pdf [Abgerufen am: 25. Juni 2025].
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Schawel, C., & Billing, F. (2012). SWOT-Analyse: (Strategische Unternehmensanalysekonzepte). In *Top 100 Management Tools* (S. 249–251). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4105-3_82