



Berliner Feuerwehr

Johannes Müller
Brandreferendar
Berliner Feuerwehr

Fachartikel

Implementierung von Krisenmanagement in die Ausbildung von Verwaltungspersonen des gehobenen und höheren Dienstes

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

Berlin, den 12. Dezember 2025

Aufgabenstellung

In diversen Großeinsatzlagen und Katastrophen hat sich gezeigt, dass die Krisenstäbe trotz umfangreicher Bemühungen nicht uneingeschränkt durchhaltefähig waren. In einigen Krisenstäben war das Personal zudem unzureichend geschult. Welche Möglichkeiten bestehen, bereits in der Ausbildung von Verwaltungsbeamten bzw. -fachangestellten das Thema Krisenmanagement zu platzieren? Entwickeln Sie Inhalte für eine solche Qualifikationseinheit, die im Rahmen der Ausbildung von Verwaltungsbeamten bzw. -fachangestellten verwendet werden kann. Definieren Sie hierbei auch den Zeitbedarf, der in der Ausbildung für Krisenmanagement zu reservieren ist.

Kurzzusammenfassung

Die Problemlage, dass Krisenstäbe in der jüngeren Vergangenheit nicht uneingeschränkt durchhaltetfähig waren und somit das Krisenmanagement der öffentlichen Verwaltung nicht im vollen Umfang den gesetzlichen Anforderungen gerecht werden konnte, haben Literaturrecherche und Experteninterviews bestätigt. Eine Ursache ist, dass mit der veränderten Sicherheitslage nach dem Kalten Krieg das Krisenmanagement in den Hintergrund getreten ist. Das Rollenverständnis der öffentlichen Verwaltung hat sich gewandelt und die Vorbereitung auf Krisen und Katastrophen wird teilweise nicht als Teil der eigenen Aufgabe verstanden, sodass Aus- und Fortbildung eine untergeordnete Rolle einnehmen. In der Laufbahnausbildung von Verwaltungsbeamten/Verwaltungsbeamtinnen und -fachangestellten (im Folgenden als Verwaltungspersonen bezeichnet) des gehobenen und höheren Dienstes wird das Krisenmanagement nicht thematisiert. Behörden und Ämter realisieren die Ausbildung i.d.R. über Angebote der Landesfeuerwehrschulen oder der Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung (BABZ). Detaillierte Vorgaben zur Ausbildung und der zu vermittelnden Inhalte und Kompetenzen gibt es nicht, weshalb zwischen den Schulen eine Varianz vorzufinden ist. Bestrebungen die Inhalte bundesweit zu vereinheitlichen sind erkennbar. Vermittelte Inhalte orientieren sich i.d.R. an der Feuerwehr Dienstvorschrift 100: Führung und Leitung im Einsatz (FwDV 100) und den Empfehlungen des 5. Arbeitskreis der Innenministerkonferenz (AK V), welche den Aufbau des Krisenstabes und dessen Einordnung in die besondere Aufbauorganisation im Krisenfall benennen.

Möchte man die Krisenmanagementausbildung verändern, sollte der Ausbildungsfokus auf Führungskräfte gelegt werden, da diese i.d.R. einen großen Einfluss auf die konkrete Arbeit des Krisenstabes, aber auch auf die grundsätzlichen Prozesse innerhalb der Behörde/des Amtes haben. So kann die Führungskraft Krisenmanagementausbildung ermöglichen und fördern, aber auch vorbereitende Maßnahmen in die Wege leiten. In einem Krisen- oder Großschadensfall wird der Krisenstab regelhaft mit Führungskräften besetzt, welche diese besondere Form der Zusammenarbeit beherrschen müssen. Dagegen ist davon auszugehen, dass Verwaltungspersonen, die keine Führungsposition inne haben, zwar auch eine wichtige Rolle in der Krisenbewältigung einnehmen, aber keine signifikante Änderungen in ihrer Arbeitsform zu erwarten haben. Lediglich die Rahmenbedingungen wie bspw. Arbeitszeiten, Priorisierungen und Fristen ändern sich. Eine spezielle Ausbildung, in der insbesondere das Arbeiten im Krisenstab erlernt und geübt wird, ist hierfür nicht nötig. Folglich ist eine vollumfängliche und abschließende Krisenmanagementausbildung innerhalb der Laufbahnausbildung nicht sinnvoll.

Neben Fachwissen und der Arbeitsform Krisenstab sollten weitere relevante Kompetenzen in der Krisenmanagementausbildung vermittelt werden: Softskills und Methoden des agilen Arbeitens werden als elementare Grundlage für die Zusammenarbeit im Krisenstab angesehen. Kompetenzen in diesen beiden Feldern sind nicht nur grundlegend für erfolgreiches Krisenmanagement, sondern auch gewinnbringend für die alltägliche Arbeit innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Eine frühzeitige Vermittlung bereits während der Laufbahnausbildung ist zielführend.

Aufbauend auf die gewonnenen Erkenntnisse wurde ein fünfstufiges Ausbildungskonzept entwickelt, das die verschiedenen Ausbildungsinhalte einem passenden Zeitpunkt innerhalb der Laufbahn einer Verwaltungsperson zuordnet. So sollen frühzeitig Grundlagen des Krisenmanagements vermittelt werden, ohne dass eine Überfrachtung der Lernenden mit für sie irrelevantem Inhalt stattfindet. Die Fokussierung auf relevante Inhalte senkt die Ausbildungszeit der einzelnen Personen zum jeweiligen Zeitpunkt, aber auch die behördenweit summierte Ausbildungszeit, da explizites Fachwissen einem kleineren Personenkreis vermittelt wird. Die Inhalte werden so gewählt, dass sie möglichst auch im Arbeitsalltag Anwendung finden und sich Erlerntes durch regelmäßige Verwendung festigen kann. Inhaltlich werden drei Schwerpunkte gesetzt: Fachwissen, Softskills und Methoden des agilen Arbeitens. Bereits während der Laufbahnausbildung soll ein Kurs des Ausbildungskonzepts stattfinden, das den Fokus auf Softskills und agiles Arbeiten legt. Hier vermitteltes Fachwissen soll auf die Grundlagen beschränkt werden.

Inhaltsverzeichnis

1 Fachartikel	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Darstellung der Problemstellung	1
1.3 Herangehensweise	2
1.4 Ergebnisse	2
1.4.1 Analyse der Zielgruppe	2
1.4.2 Welche Inhalte des Krisenmanagements sollten während der Laufbahnausbildung vermittelt werden?	3
1.4.3 Ausbildungskonzept	4
1.5 Diskussion	6
1.6 Fazit	7
2 Methoden- und Quellendokumentation	I
2.1 Beschreibung der Methodik	I
2.1.1 Literaturrecherche	I
2.1.2 Experteninterview	I
2.2 Begründung	III
2.3 Literatur- und Quellendokumentation	IV
2.3.1 Literaturrecherche	IV
A Anhang	i
A.1 Ausbildungskonzept	i

Tabellenverzeichnis

1	Ausbildungskonzept	5
2	Kernaussagen der Experten	III
3	Suchbegriffe und Trefferzahlen	IV

Abkürzungsverzeichnis

AK V 5. Arbeitskreis der Innenministerkonferenz¹

BABZ Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung

BBK Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe

BFRA Berliner Feuerwehr und Rettungsdienstschule

CRM Crew Resource Management

FwDV 100 Feuerwehr Dienstvorschrift 100: Führung und Leitung im Einsatz

gD gehobener Dienst

hD höherer Dienst

HSPV NRW Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW

HVB Hauptverwaltungsbeamter/Hauptverwaltungsbeamtin

IdF NRW Institut der Feuerwehr NRW

IöV NRW Institut für öffentliche Verwaltung NRW

KGS Koordinierungsgruppe Stab

LdS Leiter/Leiterin des Stabes

p.K. persönliche Kommunikation²

PGV politisch Gesamtverantwortliche

SAE Stab für außergewöhnliche Ereignisse

¹Themenbereich Feuerwehrangelegenheiten, Rettungswesen, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung

²Die mit persönliche Kommunikation (p.K.) gekennzeichneten Quellen sind durch den Autor geführte Hintergrundgespräche. Weiterführende Informationen sind insbesondere in Kap. 2.1.2 zu finden.

1 Fachartikel

1.1 Einleitung

In den vergangenen Jahren sind die Landes- und Kommunalbehörden zunehmend mit einer Vielzahl von Krisen- und Katastrophenlagen konfrontiert worden. Extreme Wetterereignisse wie Sturzfluten und Stürme, die Corona-Pandemie, flächige Stromausfälle und geopolitische Spannungen haben gezeigt, wie verletzlich gesellschaftliche Strukturen sein können. Die zunehmende Komplexität und Häufigkeit von Krisen erfordern ein gut koordiniertes Krisenmanagement der öffentlichen Verwaltung. Krisenstäbe spielen eine zentrale Rolle in der kommunalen und landesweiten Krisenbewältigung. Sowohl die Qualität der Arbeit als auch die Durchhaltbarkeit sind unter anderem von der Ausbildung und Übung der Beteiligten abhängig.

Mit der allgemeinen Entspannung der außenpolitischen Lage nach Ende des kalten Krieges und dem anschließenden längeren Ausbleiben größerer Schadenslagen ist das Risikobewusstsein der Bevölkerung, aber auch der öffentlichen Verwaltung abgefallen. Infolge dessen sind viele Vorbereitungen, Ausbildungen und Übungen in den Hintergrund getreten. In den letzten Jahren haben sich jedoch vermehrt Großschadenslagen ereignet, die in ihrem Ausmaß bzw. ihrer Dauer die Leistungsfähigkeit der konventionellen Strukturen der Gefahrenabwehr überstiegen. Dazu kommt eine veränderte außenpolitische Lage, in der die Erwartung an die Funktionalität und Effektivität der Gefahrenabwehr und der öffentlichen Verwaltung stetig steigt. Dass das Krisenmanagement der öffentlichen Verwaltung diese Anforderungen häufig nicht gerecht wird, verdeutlichen Fälle wie die Flutkatastrophe im Ahrtal 2021. Solche Missstände beschädigen das Schutzversprechen des Staates gegenüber seinen Bürgerinnen und Bürgern, sie vor Katastrophen zu bewahren.

In der vorliegenden Facharbeit soll erörtert werden, inwiefern die Krisenmanagementausbildung bereits in die Laufbahnausbildung von Verwaltungspersonen gehobener Dienst (gD) und höherer Dienst (hD) integriert werden kann.

1.2 Darstellung der Problemstellung

Das Krisenmanagement und die Aufgabenübernahme im Krisenstab wird von Verwaltungspersonen oft aufgrund eines unzutreffenden Rollenverständnisses und mangelnder Motivation nicht als Teil der eigenen Aufgabe verstanden (Andrasch, p.K., 2025; Ellerkmann, p.K., 2025; Gißler, 2024; Göwecke, p.K., 2025). Daraus resultieren im Bereich der Vorbereitung, Ausbildung und insbesondere der Übung erhebliche Defizite (Beckers, 2021; Garbe & Schütte, 2019; Röseler et al., 2021; Stadt Münster & Feuerwehr Münster, 2025; Schmitz, 2021).

Dies spiegelt sich auch in den Verordnungen, in denen die Ausbildung der Verwaltungspersonen geregelt sind, wieder. Diese verweisen bezüglich der genauen Ausbildungsinhalte auf die Studienordnungen und Ausbildungspläne, die für den gD durch die Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW (HSPV NRW) und für den hD durch das Institut für öffentliche Verwaltung NRW (IöV NRW) erstellt werden. Hier findet das Thema Krisenmanagement o.ä. keinerlei Erwähnung. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus den Experteninterviews. (IöV NRW, 2019; HSPV NRW, 2025a; HSPV NRW, 2025b; VAP 2.1, 2025; VAP 2.2, 2025, Ellerkmann, p.K., 2025)

Aus Literatur und Experteninterviews geht hervor, dass in Ämtern und Behörden die Ausbildung meist so gestaltet wird, dass benannte Mitglieder der Krisenstäbe zu Lehrgängen an den Landesfeuerwehrschulen oder der BABZ abgeordnet werden. Diese bieten neben den Stabslehrgängen für die Feuerwehren auch die Krisenstabslehrgänge für die öffentliche Verwaltung an. (Beckers, 2021; Röseler et al., 2021; Schmitz, 2021; Göwecke, p.K., 2025)

Neben der grundlegenden Ausbildung ist auch die wiederkehrende Übung ein relevanter Baustein für ein funktionierendes Krisenmanagement. Hier ist eine sehr hohe Bandbreite festzustellen. So finden in einigen Behörden/Ämtern Krisenstabsübungen jährlich statt, anderorts dagegen alle drei bis fünf Jahre und teilweise auch gar nicht. (Beckers, 2021; "Bezirksregierung Münster – Krisenstab", 2025, Andrasch, p.K., 2025)

Die Inhalte welche in einer Krisenmanagementausbildung vermittelt werden müssen, sind nicht abschließend geregelt. Die FwDV 100 macht lediglich Angaben zur Struktur von Einsatzleitung, Krisenstab und politisch gesamtverantwortlicher Person und umreißt grob das Aufgabenfeld eines Krisenstabes (AFKzV, 2005; Schröder, 2024). Detaillierte Informationen, wie der Aufbau und die Aufgabenverteilung innerhalb des Krisenstabes erfolgen kann, wurden durch den AK V ausgearbeitet und in den meisten Ländern umgesetzt (AK V, 2004; Schröder, 2024). Eine konkrete Vorgabe, wie Ausbildung und Übung erfolgen sollen, gibt es hier nicht. Jedoch ist dieses Dokument als Grundlage für die Ausbildungspläne der Landesfeuerweherschulen und der BABZ zu verstehen (Schröder, 2024). Es kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass die Ausbildung an den verschiedenen Schulen gleich gestaltet ist. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) zeigt Bestrebungen, eine Einheitlichkeit herzustellen (Meurer et al., 2025). Neben klassischem Fachwissen und Methoden der Stabsarbeit haben auch soziale Kompetenzen einen wesentlichen Einfluss auf die Effektivität eines Krisenstabes – sind sie gering ausgeprägt, wirkt sich das negativ aus (Beckers, 2021; Gißler, 2024).

Zur Beantwortung der Frage, ob eine Verlagerung der Krisenmanagementausbildung in die Ausbildung von Verwaltungspersonen möglich ist, werden zunächst konkrete Forschungsfragen formuliert, die in der folgenden Facharbeit erörtert werden sollen:

1. Welche Zielgruppe sollte sich mit Krisenmanagement befassen?
2. Ist eine vollumfassende Ausbildung zum Krisenmanagement in der Laufbahnausbildung des verwaltungstechnischen gD und hD sinnvoll?
3. Welche Inhalte des Krisenmanagements sollten während der Laufbahnausbildung vermittelt werden?
4. Welcher Zeitaufwand sollte innerhalb der Laufbahnausbildung aufgewendet werden?

1.3 Herangehensweise

Zunächst wurde eine strukturierte Literaturrecherche durchgeführt. Weiterhin wurden Experteninterviews aus Feuerwehren und Innenministerien geführt.

Aufbauend auf Literatur und Expertenmeinung wurde die Problemlage und der aktuelle Stand der Krisenmanagementausbildung dargestellt und ein Ausbildungskonzept entwickelt, welches die Ausbildungsinhalte einem passenden Zeitpunkt in der Laufbahn von Verwaltungspersonen zuordnet. Da das Thema Krisenmanagement und Katastrophenschutz rechtlich auf Landesebene angesiedelt ist, gibt es keine bundeseinheitliche Umsetzung (Kühn, 2023).

Für die folgenden Betrachtungen werden die Regelungen zum Krisenstab nach Landesgesetz NRW herangezogen. Diese orientieren sich an den Hinweisen zur Bildung von Krisenstäben des AK V und der Innenministerkonferenz. Demzufolge werden auch die Ausbildungsrichtlinien des allgemeinen Verwaltungsdienstes des Landes NRW als Grundlage gewählt. (AK V, 2004; Ministerium für Inneres und Kommunales, 2016; VAP 2.1, 2025; VAP 2.2, 2025) Krisenstäbe sind nur auf Ebene der Landkreise oder kreisfreien Städte vorgesehen. Auf kommunaler Ebene wird dagegen vom Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) gesprochen. Aufgrund der inhaltlichen Nähe können die Erkenntnisse auch auf die kommunale Ebene übertragen werden. (Ministerium für Inneres und Kommunales, 2016)

1.4 Ergebnisse

1.4.1 Analyse der Zielgruppe

Grundlegend ist festzustellen, dass Ausbildung und wiederkehrende Übungen elementar für die Durchhaltbarkeit und Effektivität der Krisenstäbe sind (Pietschmann, 2020), jedoch mit einem großen Schulungs- und Trainingsaufwand einhergehen (Ahrens, p.K., 2025). Nur ein kleiner Teil der Verwaltungspersonen wird

aufgrund ihrer Verwendung Teil des Krisenstabs sein (Ahrens, p.K., 2025). Bei denjenigen Verwaltungspersonen, die Verwendung im Krisenstab finden, ist dies i.d.R. erst mit höheren Dienstposten verbunden, weshalb die Ausbildung zu diesem Zeitpunkt meist länger zurückliegt (Ahrens, p.K., 2025; Bräutigam, p.K., 2025).

Sofern das Krisenmanagement einer Behörde nach den Vorgaben des AK V aufgebaut ist, sollte sich die Arbeitsform von Mitarbeitenden, die nicht direkt im Krisenstab sitzen, durch die Krise kaum ändern. Lediglich Ort, Zeit und Prioritäten von Aufgaben variieren und werden teilweise durch Vorgesetzte, die Aufträge aus den Sitzungen des Krisenstabes für den eigenen Zuständigkeitsbereich mitbringen, definiert. (Andrasch, p.K., 2025; Eberheim, p.K., 2025; Graeger, p.K., 2025; AK V, 2004)

Ein reines Grundverständnis des Krisenmanagements (Verstehen und Benennen von Strukturen des Bevölkerungsschutzes, ohne diese ausführen zu können) reicht für diese Personen aus (Bräutigam, p.K., 2025; Eberheim, p.K., 2025; Göwecke, p.K., 2025).

Behörden und Ämter unterliegen in ihrem organisatorischen Aufbau generell einem hierarchischen System, in dem fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnisse klar geregelt sind. Zwar ist das moderne Arbeitsumfeld oft durch flache Hierarchien und kooperativen Arbeitsmethoden geprägt, letztendlich werden gerade in Behörden und Ämtern wichtige Entscheidungen weiterhin in einer Struktur von Über- und Unterordnungsverhältnissen gefällt.

Für einen effizienten und effektiven Krisenstab ist es wichtig, dass die einzelnen Mitglieder über Entscheidungskompetenz verfügen. Das meint nicht nur die Befugnis entscheiden zu dürfen, sondern auch die Kompetenz unter Zeitdruck und schlechter Informationslage eine Entscheidung zu fällen. Diese Kompetenz muss gelernt sein und immer wieder trainiert werden. (Eberheim, p.K., 2025)

Folglich müssen daher primär Führungskräfte bzw. Personen, die einen Sitz im Krisenstab haben, ausgebildet werden. Diese müssen im Krisenfall entscheiden. Zudem haben sie i.d.R. auch die Entscheidungsmacht, Vorbereitungen auf die Krise umzusetzen (Ahrens, p.K., 2025; Bräutigam, p.K., 2025; Göwecke, p.K., 2025; Graeger, p.K., 2025). Neben den fachlichen Entscheidungen haben diese Personen auch einen starken Einfluss auf den Ablauf der Arbeitsprozesse im Krisenstab und benötigen daher auch weitreichende soziale Kompetenzen (Andrasch, p.K., 2025).

Es ist davon auszugehen, dass eine höhere Qualifikation, die im Arbeitsalltag nicht eingesetzt wird, zeitnah wieder verloren geht (Ahrens, p.K., 2025, Gißler, 2024). Dementsprechend sollte ein Großteil der Krisenmanagementausbildung in zeitlichem Zusammenhang zum Erreichen einer Führungsposition stehen. Dies steht einer Integration der Krisenmanagementausbildung in die Laufbahnausbildung des verwaltungstechnischen gD und hD entgegen, sofern man diese als einen einzelnen, in sich geschlossenen Lehrgang versteht.

1.4.2 Welche Inhalte des Krisenmanagements sollten während der Laufbahnausbildung vermittelt werden?

Dagegen lassen sich jedoch auch durchaus Inhalte identifizieren, die bereits in der Laufbahnausbildung verankert werden sollten. Vorrangig handelt es sich dabei um elementare Grundlagen, die nicht nur dem Krisenmanagement, sondern auch der alltäglichen Arbeit dienlich sein können. So kann aus der Krisenmanagementausbildung ein Synergieeffekt für den Arbeitsalltag geschaffen und zugleich werden nötige Kompetenzen des Krisenmanagements geübt und verinnerlicht.

Damit die Zusammenarbeit eines Krisenstabs funktioniert, müssen neben fachlichen auch soziale Prozesse in den Blick genommen werden. Die Mitglieder eines Stabes müssen im Team gut kooperieren können. Insbesondere die Fähigkeit zu klarer und adressatengerechter Kommunikation, aber auch Entscheidungsbereitschaft und Konfliktfähigkeit sind zentrale Erfolgsfaktoren für gute Krisenstabsarbeit. Soziale Fähigkeiten werden in der Ausbildung des Krisenmanagements oft nicht oder nur geringfügig betrachtet, sollten jedoch stärker in den Fokus rücken. (Gißler, 2024; Pietschmann, 2020; Röseler et al., 2021)

Neben den sozialen Fähigkeiten sollten auch grundlegende methodische Fähigkeiten betrachtet werden, wobei insbesondere agile Methoden – im Kontext der öffentlichen Verwaltung auch *agile Verwaltung* genannt –

einen erheblichen Nutzen für das Krisenmanagement haben. Dies lässt sich bereits aus der Definition und den Zielen ableiten:

„Kernelement der agilen Verwaltung ist das Anliegen, ein Denken in Zuständigkeiten oder Sachgebieten aufzugeben; stattdessen sollen behördenübergreifende Vorgangsteams (Arenen) gebildet werden, die regelmäßig miteinander kommunizieren und die entsprechend für die fristgerechte Durchführung des Vorhabens verantwortlich sind.“ (Rölle, 2020)

Die Methoden, die beim agilen Arbeiten gelehrt werden, entsprechen letztendlich den Arbeitsweisen, die auch im Krisenstab gebraucht werden: kleine Arbeitspakete, die schnell abgestimmt und entschieden werden, regelmäßige Abstimmungen zum Stand und zielgerichteter Einsatz aller Ressourcen (Eberheim, p.K., 2025; Bräutigam, p.K., 2025).

Der Nutzen agiler Methoden beschränkt sich jedoch nicht nur auf das eigentliche Krisenmanagement, sondern zeigt sich ebenso in der alltäglichen Verwaltungsarbeit, wie sowohl die Fachliteratur als auch die Fortbildungsangebote einzelner Verwaltungsakademien belegen. („eVAk Berlin“, 2025a; „eVAk Berlin“, 2025b; Rölle, 2020; Eberheim, p.K., 2025)

Grundsätzlich ist auch ein gewisses Fachwissen über das Krisenmanagement nötig. Der Anteil, welcher während der Laufbahnausbildung vermittelt werden sollte, beschränkt sich jedoch auf reines Grundverständnis, da eine Verwendung im Krisenstab i.d.R. nicht vorgesehen ist (Bräutigam, p.K., 2025; Eberheim, p.K., 2025; Göwecke, p.K., 2025).

1.4.3 Ausbildungskonzept

Die Analyse der Zielgruppe (Kapitel 1.4.1) widerspricht einer Integration der Krisenmanagementausbildung in die Laufbahnausbildung, sofern man diese als einen einzelnen, in sich geschlossenen Lehrgang versteht. In Kapitel 1.4.2 werden dagegen grundlegende Elemente benannt, die bereits während der Laufbahnausbildung vermittelt werden sollten, da sie elementar für das Krisenmanagement sind und dem alltäglichen Handeln von Verwaltungspersonen dienlich sein können.

Daraus wird gefolgert, dass die Krisenmanagementausbildung nicht als einzelner, in sich geschlossener Lehrgang zu betrachten ist. Einzelne Inhalte sollten bereits innerhalb der Laufbahnausbildung vermittelt werden, während andere Inhalte erst zu einem späteren Zeitpunkt relevant sind.

Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wäre es ratsam, die Krisenmanagementausbildung sequentiell zu gestalten, sodass Ausbildungsinhalte situativ eingebracht werden können, wo sie einerseits einem potentiellen Anwendungsfall entsprechen und andererseits möglichst große Synergieeffekte hervorrufen.

Dementsprechend wurde ein modulares Ausbildungskonzept entwickelt, welches für das Krisenmanagement relevante Lehrinhalte auf fünf Kurse aufteilt. Diese sind passenden Zeitpunkten innerhalb der Laufbahn einer Verwaltungsperson zugeordnet (siehe Tabelle 1).

Nachfolgend werden Struktur, Aufbau und Inhalte des Ausbildungskonzeptes beschrieben. Detailliertere Ausführungen werden nur zu Kurs I gemacht, da dieses innerhalb der Laufbahnausbildung stattfinden soll. Die Kurse II bis V betreffen die Zeiträume und Karriereschritte nach der Laufbahnausbildung und werden daher nicht weiter ausgeführt. Das Ausbildungskonzept geht somit über die Aufgabenstellung der Facharbeit hinaus. Die Erstellung war jedoch eine wichtige Voraussetzung, um einen Überblick über relevante Inhalte zu erhalten und die Zuordnung durchzuführen. Das vollständige Konzept ist für ein tiefergehendes Verständnis angehängt (siehe A.1).

Die modulare Gestaltung des Ausbildungskonzeptes ermöglicht es, das komplexe und umfangreiche Themenfeld des Krisenmanagements in überschaubare Einheiten zu unterteilen. Auf diese Weise können notwendige Kompetenzen bereits frühzeitig vermittelt und Teilnehmende für die Relevanz des Themas

Kurs	Zeitpunkt bzw. Zielgruppe
I	während der Laufbahnausbildung
II	Besetzung einer festen Stelle
III	Führungsposition
IV	KGS
V	HVB/PGV

Tabelle 1: Kurse des Ausbildungskonzeptes und Zuordnung zu Zeitpunkt bzw. Zielgruppe

sensibilisiert werden. Durch die Aufteilung in Kurse wird zudem vermieden, dass die Lernenden durch den Gesamtumfang überfordert werden. Weiterhin soll damit erreicht werden, dass die Inhalte adressatengerecht an diejenigen vermittelt werden, die aus dem Wissen einen Nutzen ziehen können. So befasst sich eine Person, die nicht im Krisenstab sitzt, auch nicht mit der Arbeitsweise eines Krisenstabes. Stattdessen werden grundlegende Inhalte vermittelt. Neben den Lernenden können so auch die Ausbildungsstätten entlastet werden. Die wiederkehrende Behandlung des Krisenmanagements kann zu einer regelmäßigen Auffrischung und Verfestigung der Inhalte sorgen. Damit die erlernten Inhalte sich möglichst gut festigen und langanhaltend abrufbar bleiben, sollen Synergien zur Alltagsarbeit bestehen. Diese sind einerseits durch die Konzeption des Krisenmanagements und der Krisenstabsarbeit zu gewährleisten. Andererseits sollen v.a. in den frühen Kursen sehr allgemeine Kompetenzen vermittelt werden, die auch eine regelmäßige Anwendung im Arbeitsalltag finden können.

Inhaltlich werden im Ausbildungskonzept drei Schwerpunkte gebildet: Der erste Schwerpunkt soll auf Softskills liegen, da diese die Grundlage für effektives Arbeiten in Krisenstäben und anderen Ad-hoc-Gremien bilden. Als zweiter Schwerpunkt werden Methoden des agilen Arbeitens definiert, um Vorgehensweisen zur flexiblen Lösung unbekannter Probleme an die Hand zu geben. Der dritte Schwerpunkt umfasst Fachwissen zum Krisenmanagement entsprechend der Empfehlung des BBK (siehe Meurer et al., 2025).

Der Kurs I soll während der Laufbahnausbildung belegt werden und weist Inhalte aus allen Schwerpunkten auf. Grundlegende soziale und methodische Kompetenzen werden frühestmöglich erlernt, sodass später stattfindende Kurse auf diese grundlegenden Fähigkeiten aufbauen können. Weiterhin wird auch eine breite Streuung innerhalb der öffentlichen Verwaltung erreicht. Durch ihren universellen Charakter können die erlernten Methoden und Fähigkeiten ein breites Anwendungsfeld im Arbeitsalltag finden und gewinnbringend eingebunden werden. Die regelmäßige Anwendung sorgt für eine Verfestigung des Erlernten.

Während der Laufbahnausbildung soll auch Fachwissen vermittelt werden. Dieses beschränkt sich jedoch auf ein grundlegendes Verständnis der Führungsstrukturen im Bevölkerungsschutz und der Prozesse in einer Krise (siehe Modul 1 Meurer et al., 2025). Lernziele können beispielsweise lauten: „... kann die Führungsstruktur im Bevölkerungsschutz erklären“, „... kann die Aufgabenfelder den verschiedenen Akteuren im Bevölkerungsschutz zuordnen“ oder „... kann Funktionen im Krisenstab benennen“. Die Anwendung der Stabsarbeit und die Beachtung spezifischer Regelungen innerhalb des Krisenmanagements soll erst erlernt werden, wenn mit einem Sitz im Krisenstab zu rechnen ist und somit ein Anwendungsfall besteht.

Der Zeitaufwand, der innerhalb der Laufbahnausbildung vorgesehen werden muss, ist ohne erziehungswissenschaftliche Ausbildung und ohne vertieftes Wissen der einzelnen Fachdisziplinen nur überschlägig ermittelbar. Dabei werden bestehende Unterrichtseinheiten und Fortbildungen als Grundlage für eine qualifizierte Annahme herangezogen:

- Die fachlichen Inhalte werden aus dem Modul 1 der Empfehlungen des BBK übernommen. Dort wird ein Zeitaufwand von 3 Unterrichtseinheiten á 45 Minuten veranschlagt (Meurer et al., 2025).
- Die Verwaltungsakademie Berlin bietet zwei Fortbildungen zur agilen Verwaltung in ihrem Ausbildungsprogramm an, die sich auf jeweils 4 Doppelstunden belaufen („eVAk Berlin“, 2025a; „eVAk Berlin“, 2025b). Beide Fortbildungen zusammen ergeben somit einen Zeitaufwand von 16 Unterrichtseinheiten á 45 Minuten.
- Für die Inhalte des Bereichs der Softskills muss kein zusätzlicher Kurs kreiert werden. Diese lassen

sich gut in bestehende Module der Laufbahnausbildung integrieren, wenn sie dort nicht schon Teil sind. Hierfür müssen somit keine weiteren Stunden aufgebracht werden.

Insgesamt ergibt sich somit ein Zeitaufwand von 19 Unterrichtseinheiten á 45 Minuten, was etwa 2,5 Tagen Ausbildung entspricht.

1.5 Diskussion

Die vorliegenden Ergebnisse verdeutlichen, dass das Thema Krisenmanagement bisher nicht im Fokus der Ausbildung von Verwaltungspersonen steht und folglich auch keinen Einzug in die Ausbildungspläne und Studienordnungen erhalten hat. Punktuell finden Fortbildungen für Mitglieder von Krisenstäben statt, in denen spezielles Fachwissen vermittelt wird, während der breiten Mehrheit der Verwaltungspersonen das Grundlagenwissen fehlt. Es ist davon auszugehen, dass dies einen relevanten Beitrag zur defizitären Krisenkompetenz leistet.

Bestrebungen, nun die komplette Krisenmanagementausbildung in die Laufbahnausbildung des gD und hD zu integrieren, sind dagegen kritisch zu betrachten. Der Schulungsaufwand umfasst bei flächendeckender Schulung aller Verwaltungspersonen ein beträchtliches Maß. Dem ist gegenüberzustellen, dass die Mehrzahl der so ausgebildeten Personen aufgrund der späteren Verwendung keinerlei Berührungspunkte mit dem Krisenstab oder anderen Strukturen des Bevölkerungsschutzes haben werden. Die durch Ausbildung entstehenden hohen Kosten stehen einem geringen Nutzen gegenüber und sind somit nicht verhältnismäßig. Aus den Experteninterviews geht hervor, dass die Vermittlung eines Grundverständnisses des Bevölkerungsschutzes für alle Verwaltungspersonen ausreichend ist, um das notwendige Rollenbewusstsein zu schaffen um im Bedarfsfall reaktionsfähig zu sein.

Dagegen sollten Führungskräfte, die Kraft ihres Amtes einen Sitz im Krisenstab erhalten, eine vertiefte Fachausbildung außerhalb der regulären Laufbahnausbildung erhalten. Aufgrund ihrer Stellung, beeinflussen sie die Entscheidungsfindung im Krisenstab signifikant und haben auch Einfluss auf vorbereitende Maßnahmen, wie u.a. die Aus- und Fortbildung.

Die besondere Bedeutung sozialer und methodischer Kompetenzen wird sowohl in der Literatur als auch in den geführten Experteninterviews hervorgehoben. Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsbereitschaft und Konfliktfähigkeit bilden die Grundlage für ein funktionierendes Krisenmanagement und sollten daher bereits während der Laufbahnausbildung vermittelt werden. Weiterhin wird auch ein Anwendungsbezug zum Verwaltungsalltag geschaffen, da die erlernten Inhalte auch dort einfließen können. Mit der Einführung agiler Arbeitsmethoden, lässt sich ein starker Synergieeffekt erreichen, da diese sowohl bei der Bewältigung von Krisenlagen, als auch im alltäglichen Dienstgeschehen nützlich sein können. Fachwissen ist in diesem Stadium dagegen nur in Grundzügen gefragt. Es geht hauptsächlich darum, Grund- und Führungsstrukturen des Bevölkerungsschutzes benennen zu können und ein Verständnis für die Aufgabenverteilung im Krisenstab zu entwickeln.

Der modulare Aufbau des Ausbildungskonzeptes verteilt die Inhalte auf einen langen Zeitraum. Vorteilhaft ist, dass die Thematik regelmäßig behandelt wird und somit auch immer wieder ins Bewusstsein gerufen wird. Weiterhin beugt dieser Ansatz einer Überfrachtung einzelner Kurse vor. Nachteilig ist dagegen, dass eine Verwaltungsperson nicht komplett ausgebildet ihren Dienst antritt, sondern während ihrer Laufbahn immer wieder für die verschiedenen Kurse aus ihrem alltäglichen Arbeitsfluss geholt wird. Die damit entstehenden Abwesenheiten müssen in den Personalfaktoren und Stellenprofilen berücksichtigt werden. Demgegenüber steht jedoch eine deutlich gesteigerte Leistung im Krisenfall. Seitens des BBK wird bzgl. der Modularität ein ähnlicher Ansatz verfolgt. Hieraus lässt sich schließen, dass das erstellte Ausbildungskonzept den aktuellen Entwicklungen aus dem Bereich des Bevölkerungsschutzes folgt.

Der zeitliche Aufwand ist nur überschlägig geschätzt. Bei Umsetzung des Konzepts und konkreter Ausgestaltung des Kurses bedarf es einer erneuten Betrachtung der hier angenommenen Zeiten. Der ermittelte Zeitaufwand von 2,5 Tagen erscheint im Hinblick auf die Relevanz des Krisenmanagements gering. Jedoch

werden hier lediglich Grundlagen vermittelt und die Lernenden nehmen i.d.R. keine besondere Rolle innerhalb des Krisenmanagements ein. Vorteilhaft an diesem geringen Zeitaufwand ist, dass die Integration in die Laufbahnausbildung mutmaßlich einfacher umgesetzt werden kann.

Grenzen der Untersuchung Eine Einschränkung der vorliegenden Arbeit liegt in der begrenzt empirischen Grundlage: Die befragten Experten stammen aus ausgewählten Feuerwehren und Ministerien, weshalb eine flächendeckende Aussage zur Krisenmanagementausbildung nur bedingt getroffen werden kann. Lokale Besonderheiten können demzufolge nicht eindeutig identifiziert und herausgearbeitet werden. Die Aussagen der Experten sind i.d.R. Ergebnis langjähriger Beobachtung und Erfahrung. Sie sind subjektiv und fußen nicht auf statistisch auswertbaren Erhebungen.

Die Abschätzung des notwendigen Zeitaufwandes basiert auf dem Abgleich mit bestehenden Fortbildungsmodulen, ohne dass eine erziehungswissenschaftliche Evaluation vorliegt. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf, insbesondere auf die Wirksamkeit und den nachhaltigen Kompetenzerwerb durch das vorgeschlagene Ausbildungskonzept.

Es ist zu beachten, dass es zur Integration der zusätzlichen Inhalte in die Laufbahnausbildung von Verwaltungspersonen des gehobenen und höheren Dienstes die Zusammenarbeit mehrerer Stellen bedarf. So müssen die HSPV NRW bzw. das IöV NRW³ die Einbindung in das Gesamt-Curriculum und die Gestaltung der Unterrichte umsetzen. Weiterhin müssen auf ministerialer Ebene gesetzliche Grundlagen geschaffen werden, da die Laufbahnausbildung durch landesspezifische Verordnungen geregelt ist, die Inhalte und zuständige Aufsichtsstellen definieren (§9 II und §17 I VAP 2.1, 2025 und §7 I VAP 2.2, 2025). Diese Facharbeit stellt eine Erörterung dieser Grundidee dar, eine Bewertung seitens HSPV NRW/IöV NRW oder Ministerium wurde nicht eingeholt.

Eine weitere Einschränkung der Facharbeit ist der Bezug auf die landesrechtlichen Regelungen Nordrhein-Westfalens. Die Übertragung auf andere Bundesländer sollte grundsätzlich möglich sein, jedoch müssen individuelle Besonderheiten beachtet werden.

1.6 Fazit

Die initiale Annahme, dass der Aus- und Fortbildungsstand der Verwaltungspersonen zum Krisenmanagement teilweise unzureichend ist und diese daher den Anforderungen einer Krise nicht nachkommen können, hat sich bestätigt. Krisenmanagement findet in der Laufbahnausbildung keinerlei Erwähnung und wird i.d.R. später durch Landesfeuerweherschulen oder die BABZ geschult.

Es lässt sich festhalten, dass die vollumfängliche Krisenmanagementausbildung nicht innerhalb der Laufbahnausbildung stattfinden sollte, da der Ausbildungsfokus auf Führungskräfte zu legen ist. Dagegen wird grundlegendes Wissen über den Bevölkerungsschutz für alle Verwaltungspersonen als relevant angesehen und sollte flächendeckend vermittelt werden. Als elementare Kompetenzen für die Zusammenarbeit im Krisenstab sind Softskills und Methoden des agilen Arbeitens anzusehen und sollten daher früh geschult werden. Es ist zu beachten, dass vermittelte Kompetenzen einen Bezug zum Arbeitsalltag haben, sodass durch regelmäßige Anwendung Wissen und Fähigkeiten gefestigt werden.

Daher wird eine modularisierte Ausgestaltung der Krisenmanagementausbildung, verteilt über die komplette Laufbahn von Verwaltungspersonen empfohlen, um Lehrinhalte einer passenden Anwendungssituation gegenüber zu stellen. Auf diese Weise können niederschwellig Grundlagen bereits in die Laufbahnausbildung des gD und hD einfließen, während explizites Fachwissen einem ausgewählten Publikum vermittelt wird. Innerhalb der Laufbahnausbildung liegt der Schwerpunkt auf Basiswissen des Krisenmanagements, sozialen Fähigkeiten und methodischen Kompetenzen.

³bzw. die äquivalenten Stellen anderer Bundesländer

2 Methoden- und Quellendokumentation

2.1 Beschreibung der Methodik

Zur umfassenden Erhebung aktueller und relevanter Fachinformationen zum Krisenmanagement und zur Stabsarbeit in öffentlichen Verwaltungen wurde eine Literaturrecherche durchgeführt und Experteninterviews geführt. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse dienen der Erstellung eines Ausbildungskonzeptes. Dies bildet die Basis der vorliegenden Ausarbeitung.

2.1.1 Literaturrecherche

Im Rahmen einer ersten Orientierung und zur Erfassung des aktuellen Stands des Krisenmanagements in der öffentlichen Verwaltung und der aktuellen Stands der dazugehörigen Forschung wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt.

Grundlage für das Krisenmanagement bilden die rechtlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Bundeslandes. Die Literaturrecherche zeigte, dass die Regelungen bundesweit differieren. Daher wurde im Folgenden das Thema auf die Rechtsprechung in NRW, sowie die Hinweise zur Bildung von Krisenstäben des AK V beschränkt („Hinweise zur Bildung von Stäben der administrativ – organisatorischen Komponente (Verwaltungsstäbe - VwS)“, 2004).

Zur Erfassung der vorliegenden Problemlage wurden u.a. Untersuchungsberichte zu Krisenstäben aus vergangenen Einsatzlagen konsultiert. Literatur aus dem Bereich der Ausbildung konnte mögliche Themenfelder offenlegen, die innerhalb der Laufbahnausbildung vermittelt werden sollten.

Weitere Ausführungen zur Durchführung der Literaturrecherche finden sich in Kapitel 2.3.1.

2.1.2 Experteninterview

Neben Fachliteratur und Studien sollte auch die Erfahrung diverser Experten einfließen. Hierzu wurden semistrukturierte Experteninterviews geführt. Bei der Auswahl der Experten wurde gezielt nach Personen gesucht, die eine oder möglichst mehrere Anforderungen erfüllen:

1. Angehörige/r einer Feuerwehr mit Erfahrung im oder fachlichen Bezug zum Einsatzstab
2. Angehörige/r der öffentlichen Verwaltung mit Erfahrung im oder fachlichen Bezug zum Krisenstab
3. Erfahrung in der Ausbildung im Bereich Feuerwehr und Krisenmanagement

Durch persönliche Empfehlungen konnten die untenstehenden Experten gefunden werden. Die Kontaktaufnahme fand i.d.R. per E-Mail statt.

André Andrasch Brandrat, Feuerwehr Münster, Mitglied der Koordinierungsgruppe Stab (KGS) des Krisenstabs der Stadt Münster, Gespräch am 02.07.2025

Dr. Andreas Bräutigam Leitender Ministerialrat, Innenministerium NRW, Leiter der *Landesstelle Katastrophenschutzes* und des Referats *Strategie und Steuerung im Katastrophenschutz, Lagebild, Risiko- und Krisenkommunikation*, Gespräch am 14.07.2025

Arvid Graeger Leitender Branddirektor, Berliner Feuerwehr, Akademieleiter der Berliner Feuerwehr und Rettungsdienstschule (BFRA), vormals Feuerwehr Düsseldorf, Gespräch am 03.07.2025

Constantin Ahrens Branddirektor, Berliner Feuerwehr, langjährige Erfahrung in Stäben der Feuerwehr, Gespräch am 26.06.2025

Florian Eberheim Brandrat, Berliner Feuerwehr, Referat *Führung und Lage*, zuständig für Stabsarbeit, Gespräch am 01.07.2025

Karsten Göwecke Leitender Branddirektor, Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin, Leiter *Kompetenzzentrums für Bevölkerungsschutz und Krisenmanagement*, vormals stellvertretender Landesbranddirektor der Berliner Feuerwehr, Gespräch am 23.07.2025

Tim Ellerkmann Brandrat, Feuerwehr Dortmund, vormals Diplomverwaltungswirt mit Berufserfahrung in der Verwaltung (gD), Gespräch am 20.05.2025

Für die Experteninterviews wurde ein zuvor ausgearbeiteter Gesprächsleitfaden genutzt, der nur dem Autor bekannt war. Somit entstand ein gleichbleibender Themenpool für alle Gesprächspartner, ohne die Entwicklung des Gesprächs abschließend zu bestimmen. Es war dem Autor wichtig, dass im Gespräch der Raum für eine freie Äußerung der Gesprächspartner bestand und diese eigene Impulse einbringen konnten. Der Wortlauf und die Reihenfolge der Fragen variierten.

- Wie arbeiten die Krisenstäbe bei Ihnen vor Ort?
 - Klappt das gut oder gibt es Optimierungsbedarf?
 - Welche Ausbildung haben die Mitglieder des Krisenstabes?
 - Ist ein Struktur- und Rollenverständnis erkennbar?
 - Was sind Faktoren für den Erfolg eines Krisenstabes?
 - Wie stark ist der Einfluss leitender Personen auf den Erfolg?
bspw. Leiter/Leiterin des Stabes (LdS) oder Hauptverwaltungsbeamter/Hauptverwaltungsbeamtin (HVB)
- Was wäre Ihre Wunschvorstellung bei der Ausbildung von Krisenstäben?
 - Was halten Sie davon, Methoden des agilen Arbeitens zu vermitteln?

Die erste Hauptfrage mit ihren Unterfragen sollte vor allem die persönlichen Erfahrungen adressieren und zur Klärung der Problemlage dienen. Weiterhin sollten Elemente identifiziert werden, die für die Krisenmanagementausbildung relevant sind und sich in einem neuen Konzept wiederfinden sollten (Forschungsfragen 1 und 3).

Die zweite Hauptfrage ist bewusst offen formuliert, da die Experten durch die Frage nicht in eine Richtung gelenkt werden sollten. Die Antworten dienten mehrheitlich zur Klärung der Forschungsfrage 2.

Dieser Leitfaden lag während des Gesprächs mit Herrn Ellerkmann jedoch noch nicht vor. Dieses fand während der Literaturrecherche und damit in einer frühen Phase der Bearbeitung statt. Das Gespräch diente daher eher dem grundlegenden Erkenntnisgewinn und Einordnung der Problemlage. Dies erklärt die geringe thematische Übereinstimmung mit den anderen Experteninterviews (siehe Tabelle 2).

Die Gespräche wurden aufgrund der großen Distanzen mehrheitlich als Videokonferenz geführt. Ein Gespräch fand persönlich statt. Zur Dokumentation der Aussagen wurden die Gespräche aufgezeichnet und Notizen angefertigt. Alle Gesprächspartner erteilten hierzu ihre Zustimmung.

Für die Erarbeitung der vorliegenden Facharbeit sind die Inhalte der Interviews und ableitbaren Empfehlungen relevant, nicht der genaue Wortlaut. Daher wurde auf eine wortgetreue Transkription verzichtet. Dieses Vorgehen vereinfachte die Analyse und schaffte zudem die Möglichkeit mehr Interviews zu führen. Zur Auswertung wurde eine qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring und Fenzl (2019) durchgeführt. Hierzu wurden relevante Aussagen der Gesprächspartner gesammelt und entsprechend nach Themengebieten geclustert. Im darauffolgenden Schritt wurden die Aussagen zu Kernaussagen zusammengefasst und die jeweilige Zustimmung bzw. Ablehnung der Experten tabellarisch erfasst (siehe Tabelle 2).

	André Andrasch	Dr. Andreas Bräutigam	Arvid Graeger	Constantin Ahrens	Florian Eberheim	Karsten Göwecke	Tim Ellerkmann
Agiles Arbeiten kann in Krise und Alltag hilfreich sein.	-	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-
Der Ausbildungsfokus sollte auf Leitungsfunktionen gelegt werden.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-
Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion arbeiten in einer Krise mehrheitlich in gewohnten Prozessen mit veränderten Rahmenbedingungen.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-
Die komplette Krisenstabsausbildung sollte in die Laufbahnausbildung des vwt. gD und hD integriert werden.	-	Nein	Nein	Nein	Nein	-	-
Der Krisenstab ist signifikant durch den LdS geprägt.	Ja	Ja	Ja	-	Ja	Ja	-
Motivation hat maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg.	Ja	-	Ja	-	Ja	Ja	-
Oft fehlt das Rollenverständnis der am Krisenstab beteiligten Personen.	Ja	-	-	Ja	-	Ja	Ja

Tabelle 2: Übereinstimmung der Experten zu den erarbeiteten Kernaussagen (Ja = Zustimmung, Nein = Ablehnung, - = keine Aussage zu dieser Kernaussage)

2.2 Begründung

Um inhaltliches Grundwissen zur behandelten Thematik zu gewinnen, ist die Methodik der Literaturrecherche nahezu alternativlos. Auf diese Weise konnten innerhalb kurzer Zeit das Wissen zu relevanten Rechtsgrundlagen gewonnen, die Struktur des Krisenmanagement verstanden, bekannte Probleme identifiziert und aktuelle Entwicklungen erkannt werden. Die Erschließung grundlegenden Wissens zum Krisenmanagement war zudem elementar wichtig, um darauf aufbauend zielführende Fragen und Thesen für den Gesprächsleitfaden zu generieren und hat somit maßgeblich zur Qualität der Expertengespräche beigetragen.

Bei der Erörterung der Problemlage und der Erfassung der aktuellen Gestaltung der Ausbildung sollten neben Erkenntnissen wissenschaftlicher Untersuchungen aus der Literatur, auch persönliche Erfahrungen einfließen. Hintergrund ist, dass diverse Informationen, wie bspw. der Aus- und Fortbildungsstand der Krisenstabsmitglieder durch die Behörden i.d.R. nicht proaktiv kommuniziert wird. Zudem lässt sich aus den Erfahrungen von Experten auch Wissen generieren, dass noch nicht durch Studien oder andere Literatur erhoben wurde. Um den Erfahrungsschatz von Experten zu erfassen, erwies sich das semistrukturierte Experteninterview als geeignetste Methode.

Für die Beantwortung der Forschungsfragen 1, 2, 3 und der Erarbeitung des Ausbildungskonzepts wurden sowohl Literaturquellen als auch Experteninterviews herangezogen. In den persönlichen Gesprächen haben sich i.d.R. interessante Ansätze gezeigt, die unter Zuhilfenahme geeigneter Fachliteratur tiefergehend erschlossen werden konnten.

2.3 Literatur- und Quellendokumentation

2.3.1 Literaturrecherche

Die Recherche erfolgte vorrangig über *Google* und *Google Scholar*. Google Scholar ist eine spezialisierte Suchmaschine, die wissenschaftliche Literatur wie Artikel, Bücher, Dissertationen und Konferenzbeiträge indiziert. Sie ermöglicht Forschenden und Studierenden, gezielt nach akademischen Quellen zu suchen, Zitationen nachzuverfolgen und den Einfluss von Publikationen zu erkennen. Im Gegensatz zur normalen *Google*-Suche liegt der Fokus auf verlässlichen, wissenschaftlichen Quellen und nicht auf allgemeiner Webinformation.

Ergänzend wurde das Artikelverzeichnis der Fachzeitschrift *BRANDSchutz* des Kohlhammer Verlags ausgewertet. Der Verlag gehört unter wissenschaftlichen Aspekten zu den größten Verlagshäusern. Neben weiteren Fachzeitschriften ist im Bereich der Feuerwehr vor allem die *BRANDSchutz* bekannt. Diese monatlich erscheinende Fachzeitschrift ist nach Angaben des Verlags die älteste Fachzeitschrift mit Feuerwehrbezug in Deutschland. Das Archiv kann im auf geschützten Abonnentenbereich der Webseite durchsucht werden.

Weiterhin wurde die Facharbeitenliste ausgewertet, die durch das Institut der Feuerwehr NRW (IdF NRW) online bereitgestellt wird. Bei den Facharbeiten handelt es sich um Prüfungsleistungen der Laufbahnausbildung der Laufbahngruppe 2.2 der Feuerwehr (ehem. hD), die bundesweit zentral durch das IdF NRW koordiniert wird.

In allen Suchen wurden die folgenden Suchbegriffe genutzt: *Krisenmanagement*, *Krisenstab*, *Verwaltungsstab* und *Krisenmanagementausbildung*.

Zur Ergänzung der Recherche wurden die BABZ sowie die BFRA direkt nach Ausbildungskonzepten für das Krisenmanagement angefragt. Beide Institutionen stellten spezifische Unterlagen zur Verfügung.

Darüber hinaus fanden sich in der Literatur weitere Verweise auf relevante Quellen.

Die Auswahl der Literatur und Quellen erfolgte nach folgenden Kriterien: direkte Relevanz für Krisenmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Aktualität (Veröffentlichungen möglichst nach 2015), wissenschaftlicher bzw. behördlicher Ursprung sowie Praxisbezug im Kontext von Ausbildungs- und Handlungsanweisungen.

Die ausgewählten Quellen umfassen aktuelle wissenschaftliche Fachliteratur, praxisnahe Fachartikel und offizielle Ausbildungskonzepte, wodurch eine fundierte und anwendungsorientierte Betrachtung des Themas ermöglicht wird.

	Google Scholar	BRANDSchutz	Facharbeiten
Krisenmanagement	ca. 36.000	5	2
Krisenstab	ca. 3.780	3	9
Verwaltungsstab	ca. 3.120	1	6
Krisenmanagementausbildung	ca. 37.100	0	0

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Suchbegriffe und der Trefferzahlen nach Suchmaschine bzw. Datenbank (Stand 06.06.2025 13:27 Uhr)

A Anhang

A.1 Ausbildungskonzept

Grundlegend ist anzumerken, dass es sich um eine Konzeptidee und grundsätzliche Überlegungen handelt. Der Autor verfügt über keine erziehungswissenschaftliche Ausbildung, weshalb es vor einer Umsetzung des Konzepts einer didaktischen und fachlichen Weiterentwicklung bedarf.

Die insgesamt fünf Kurse sollen zu unterschiedlichen Zeitpunkten bzw. Stadien der beruflichen Laufbahn belegt werden. Es bietet sich an, die Belegung der Kurse verpflichtend an die jeweilige Stelle zu knüpfen, sodass alle Dienstkräfte der jeweiligen Stufe adäquat ausgebildet sind. Die Kurse I, II und III sollen i.d.R. aufeinander folgend belegt werden. Als Zugangsvoraussetzung dient der vorherige Kurs.

Kurs I Kurs I findet bereits während der Laufbahnausbildung der Verwaltungspersonen im verwaltungstechnischen gD und hD statt, sodass auf die vermittelten Inhalte und Kompetenzen zu Beginn der Dienstzeit zurückgegriffen werden kann. Thematisch soll es hierbei um ein grundsätzliches Verständnis für Führungsstrukturen im Bevölkerungsschutz (siehe Meurer et al., 2025, Modul 1) gehen. Weiterhin werden Softskills, Problemlösungsmechanismen und Methoden des agilen Arbeitens/der agilen Verwaltung vermittelt. Insbesondere soll Kommunikation, Verhalten im Team, Crew Resource Management (CRM), Lagebewusstsein, Fehlerkultur Entscheidungsfindung und der Umgang mit Komplexität trainiert werden (siehe Gißler, 2024). Dabei müssen nicht alle dieser Inhalte ausschließlich innerhalb des Kurs I vermittelt werden. Gerade grundlegende Softskills, wie beispielsweise Kommunikation und Verhalten im Team können auch in andere Lehreinheiten der Laufbahnausbildung integriert werden.

Kurs II Der Kurs II soll nach erfolgreich abgeschlossener Laufbahnausbildung belegt werden, wenn die Verwaltungsperson einer festen Stelle zugeordnet ist, die sie voraussichtlich eine längere Zeit belegt. Dabei wird angenommen, dass es sich um eine Stelle handelt, die keine Verwendung im Krisenstab mit sich zieht. Bei Einberufung des Krisenstabes würde diese Verwaltungsperson Zuarbeiten in ihrer gewohnten Zuständigkeit erledigen. In Kurs II sollen die spezifischen Regelungen der jeweiligen Dienststelle gelehrt und in die eigenen Aufgaben und Randbedingungen eingeführt werden, die im Kontext des Bevölkerungsschutzes auf die Dienstkraft zukommen (siehe Meurer et al., 2025, Modul 2). Aufgrund der kurzen Zugehörigkeit und der eher niedrigeren Dienststellung, werden Änderungen und Aufgaben im Krisen- bzw. Großschadensfall überschaubar sein und sich beispielsweise auf geänderte Dienstzeiten und Verfügbarkeiten beschränken (Graeger, p.K., 2025). Ein weiteres Element sollte die Rollenfindung innerhalb des Teams sein.

Kurs III Sobald eine Führungsposition erreicht wird bzw. mit einem Sitz im Krisenstab zu rechnen ist, sollte der Kurs III belegt werden. Die klassischen Elemente des Krisenmanagements, wie die Arbeit im Krisenstab werden hier erstmals behandelt. In der Ausbildung geht es nicht nur um das Verstehen, sondern auch um die Anwendung der Methoden. Ab dieser Stufe werden auch erstmals Stabsübungen abgehalten. (Siehe Meurer et al., 2025, Modul 4a, b und c)

Da die Führungskräfte nicht nur in der Krise, sondern auch in der strukturellen Vorbereitung eine Schlüsselrolle einnehmen, müssen dieses so gut ausgebildet werden, dass sie in der Lage sind, ihre untergeordneten Gruppen/Referate/Abteilungen resilient und schlagkräftig aufzustellen (Graeger, p.K., 2025; Ahrens, p.K., 2025; Bräutigam, p.K., 2025; Göwecke, p.K., 2025). Sie sollen sich daher erneut mit Methoden der agilen Verwaltung befassen um die Implementierung in den Arbeitsalltag des Teams zu ermöglichen. Weitere wichtige Elemente sind das Verständnis gruppenspezifischer Effekte, sowie Fehler-, Feedback- und Führungskultur (siehe Gißler, 2024; Rölle, 2020).

Kurs IV Kurs IV richtet sich an Angehörige der KGS. Neben den in Modul 5a und b (Meurer et al., 2025) beschriebenen Inhalten, soll hier eine Qualifikation zum Trainer erlangt werden (siehe Gißler, 2024). Hintergrund ist, dass die KGS oft die Stelle innerhalb einer Behörde ist, die sich am meisten mit den Inhalten des Krisenmanagements befasst und strukturelle Maßnahmen und Ausbildungsinhalte steuern kann. Obwohl die Zugehörigkeit zur KGS i.d.R. nicht mit einer Führungsrolle verknüpft ist, sollte der Kurs III im Vorlauf absolviert werden, damit die Grundverständnisse der Krisenstabsarbeit bekannt sind.

Kurs V Kurs V richtet sich an HVB und politisch Gesamtverantwortliche (PGV). Bei diesem Kurs ist zu beachten, dass es schwierig sein wird, diesen Personenkreis zu Ausbildung zu verpflichten und in lange andauernden Maßnahmen zu binden. Die Inhalte sollten sich daher auf das absolut notwendige Mindestmaß beschränken. (Andrasch, p.K., 2025; Bräutigam, p.K., 2025; Göwecke, p.K., 2025)

Weiterhin ist es wichtig, dass dieser Kurs alleinstehend aussagekräftig ist, da nicht damit zu rechnen ist, dass der benannte Personenkreis die vorherigen Kurse bereits durchlaufen hat. Inhaltlich sollen nur die Grundlagen des administrativ-organisatorischen Krisenmanagements vermittelt werden, wobei der Schwerpunkt auf den für HVB/PGV relevanten Inhalten liegt (siehe Meurer et al., 2025, Modul 3).

Literatur

- AFKzV (Hrsg.). (2005). *FwDV 100: Führung und Leitung im Einsatz*.
- AK V (Hrsg.). (2004, 8. Juli). *Hinweise zur Bildung von Stäben der administrativ – organisatorischen Komponente (Verwaltungsstäbe - VwS)*.
- Beckers, D. (2021). *Leistungsfähigkeit von Stäben während der COVID-19-Pandemie* [Bachelorarbeit]. Technische Hochschule Köln.
- Bezirksregierung Münster – Krisenstab. (2025). Verfügbar 12. Juni 2025 unter https://www.bezreg-muenster.de/de/ordnung_und_sicherheit/krisenstab/index.html
- eVAk Berlin [Agile Instrumente aus der Verwaltung - Eine Toolbox]. (2025a). Verfügbar 13. Oktober 2025 unter <https://evak.vak.online/?search=VAk-25-FA-IN-1062&target=qresults>
- eVAk Berlin [Verwaltung. Neu. Denken]. (2025b). Verfügbar 13. Oktober 2025 unter <https://evak.vak.online/?search=VAk-25-FA-IN-1042&target=qresults>
- Garbe, S., & Schütte, M. (2019). Wie sich mit »Behavioural Markern« das Krisenmanagement von Organisationen verbessern lässt. *BrandSchutz*, (6).
- Gißler, D. (2024). *Führung und Stabsarbeit: Verstehen - trainieren - evaluieren* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). Kohlhammer Verlag.
- HSPV NRW (Hrsg.). (2025a). *Modulübersicht Studiengang Kommunalen Verwaltungsdienst - Allgemeine Verwaltung*.
- HSPV NRW. (2025b). *Modulübersicht Studiengang Staatlicher Verwaltungsdienst - Allgemeine Verwaltung*.
- löv NRW. (2019). *Ausbildungsplan für die theoretische Ausbildung im Vorbereitungsdienst für die Laufbahngruppe 2.2 des Landes Nordrhein-Westfalen*.
- Kühn, M. (2023). *Aus- und Fortbildung im Krisenmanagement* [Facharbeit]. Institut der Feuerwehr NRW.
- 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
- Meurer, F., Norf, D. C., Hoppe, N., Krüger, U., Ohm, T., & Schreiber, S. (2025, Februar). *Standardisierte & ebenenübergreifende Krisenmanagement-Ausbildung - Empfehlungen*. BBK.
- Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales (2016, 26. September). Verfügbar 12. Juni 2025 unter https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=62020161021103137880
- Pietschmann, J. (2020). *Durchhaltefähigkeit von Verwaltungsstäben* [Facharbeit]. Institut der Feuerwehr NRW.
- Rölle, D. (2020). Agile Verwaltung. In *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung* (S. 1–11). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23669-4_12-1
- Röseler, S., Prof. Dr. Thielsch, M. T., & Dr. Lamers, C. (2021). Psychologen untersuchen Krisenstäbe in der COVID-19-Pandemie. *BrandSchutz*, (3).
- Schmitz, J. (2021). Warum versagt die administrative Krisenbewältigung so oft? *BBK Bevölkerungsschutz*, (4).
- Schröder, P. D.-I. H., Ministerialdirigent i.R. (2024). Stabsarbeit in Führungsstäben und in Verwaltungsstäben. *BrandSchutz*, (11).

Stadt Münster & Feuerwehr Münster (Hrsg.). (2025). *Katastrophenschutzbedarfsplan*. Verfügbar 23. Juni 2025 unter https://www.stadt-muenster.de/sessionnet/sessionnetbi/vo0050.php?__kvonr=2004055201

Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für die Ämtergruppe des ersten Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 2 des allgemeinen Verwaltungsdienstes (Bachelor) des Landes Nordrhein-Westfalen (2025, 16. Oktober). Verfügbar 25. Oktober 2025 unter https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?sg=1&anw_nr=2&val=12045&bes_id=12045

Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für die Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 2 des allgemeinen Verwaltungsdienstes des Landes Nordrhein-Westfalen (2025, 16. Oktober). Verfügbar 25. Oktober 2025 unter https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?sg=0&menu=0&bes_id=43424&aufgehoben=N&anw_nr=2

Hintergrundgespräche sind entsprechend der APA-Richtlinien nicht im Literaturverzeichnis aufgeführt. Eine Übersicht der Gesprächspartner findet sich in Kapitel 2.1.2.