



BERLINER FEUERWEHR

Übergang zur Führungsstufe D

Bei plötzlich auftretenden großen Einsatzlagen muss ein Übergang von der Führung vor Ort mit Unterstützung der Leitstelle zu einer stabsmäßigen Führung in der Stufe D erfolgen. In vielen Fällen tritt zudem der Effekt auf, dass die für den Führungsstab nachalarmierten Kräfte erst nach und nach eintreffen. Entwickeln Sie unter Berücksichtigung der aktuellen Gegebenheiten ein Organisationskonzept für diesen Übergang.

Facharbeit

im Rahmen der Ausbildung für das zweite Einstiegsamt
der Laufbahngruppe 2 im feuerwehrtechnischen Dienst

Autor

Tim Kipshagen, M.Sc.

Brandreferendar der

Berliner Feuerwehr

11.12.2020

Inhaltsverzeichnis

Eigenständigkeitserklärung.....	III
Genderhinweis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	V
1 Einleitung	1
1.1 Thematische Einführung und Motivation	1
1.2 Abgrenzung der Aufgabenstellung.....	1
2 Grundlagen	2
2.1 FwDV 100 – Führung und Leitung im Einsatz.....	2
2.1.1 Einsatzleitung	2
2.1.2 Führungsstufen.....	3
2.2 Anforderung an den Übergang zur Führungsstufe D	4
2.2.1 Szenario 1: Aufwachsendes punktuelles Schadensereignis.....	5
2.2.2 Szenario 2: Plötzlich auftretende punktuelle große Einsatzlage	5
2.2.3 Szenario 3: Aufwachsende Flächenlage.....	6
2.2.4 Szenario 4: Plötzlich auftretende Flächenlage.....	6
2.2.5 Zusammenfassung	6
2.3 Gesetzgebung der Länder	6
3 Bestehende Konzepte.....	8
3.1 Landeskonzzept MoFüSt NRW.....	8
3.2 Konzepte ausgewählter Feuerwehren	8
3.2.1 Stabsdienstordnung der Berliner Feuerwehr	8
3.2.2 Führungskonzepte der Feuerwehr München	10
3.2.3 Führungskonzept Feuerwehr Hamburg	12
3.3 Führungskonzepte in Landkreisen	12
3.4 Führungskonzept der Polizei.....	13
3.4.1 AAO und BAO mit Phase 1 und 2.....	13
3.4.2 Ständige Stäbe der Polizei	13
3.5 Bewertung bestehender Konzepte im Hinblick auf den Übergang zur Führungsstufe D	14
3.5.1 Landeskonzzept MoFüSt NRW	14
3.5.2 Stabsdienstordnung Berliner Feuerwehr	14
3.5.3 Führungskonzepte der Berufsfeuerwehr München	15
3.5.4 Führungskonzept Feuerwehr Hamburg	16
3.5.5 Bewertung der Kreiskonzepte.....	16

3.5.6	Führungskonzepte der Polizei	17
4	Konzeptempfehlungen	17
4.1	Empfehlungen für Berufsfeuerwehren	17
4.1.1	Befehlsstelle	17
4.1.2	Bildung eines Rumpfstabs	17
4.1.3	Übergang in den Vollstab	19
4.2	Empfehlungen für Landkreise	21
5	Zusammenfassung	21
	Literaturverzeichnis.....	i
	Anhang	iv

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, die von mir vorgelegte Facharbeit selbstständig verfasst zu haben. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Arbeiten entnommen sind, habe ich kenntlich gemacht. Sämtliche Quellen und Hilfsmittel sind angegeben. Die Arbeit hat mit gleichem Inhalt noch keiner Prüfungskommission vorgelegen.

Much, 11.12.2020

Tim Kipshagen

Genderhinweis

Ausschließlich zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Facharbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Es wird das generische Maskulinum verwendet, wobei beide Geschlechter gleichermaßen gemeint sind.

Abkürzungsverzeichnis

(Kr-)LtS	(Kreis-)Leitstelle
AAO (pol)	Allgemeine Aufbauorganisation der Polizei
BAO	Besondere Aufbauorganisation
BHKG ...	Brandschutz-, Hilfeleistungs- und Katastrophenschutzgesetz Nordrhein-Westfalens
D-D	Direktionsdienst der BF München
DGL	Dienstgruppenleiter
EA	Einsatzabschnitt
EL	Einsatzleiter
ELtg	Einsatzleitung
ETB	Einsatztagebuchführer
FEL	Feuerwehreinsatzleitung
FüAss	Führungsassistent
FüGr	Führungsgruppe
FüSt	Führungsstab
FwDV	Feuerwehrdienstvorschrift
fwt.	feuerwehrtechnisch
GAL	Gefahrenabwehrleitung
I-D	Inspektionsdienst der BF München
IuK	Information und Kommunikation
KBM	KBM
LD	Lagedienst
LdS	Leiter des Stabs
LKF	Lagekartenführer
MoFüSt	Mobile Führungsunterstützung für Stäbe
ÖEL	Örtliche Einsatzleitung
PDV	Polizeidienstvorschrift
S 1-6	Sachgebiet 1 - 6 der Einsatzleitung
SE EL	Service Einheit Einsatzlenkung der Berliner Feuerwehr
STST	Ständige Stäbe der Polizei
UG	Unterstützungsgruppe
VF	Verbandsführer
ZF	Zugführer

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Führungsstufen nach FwDV 100	3
Tabelle 2: Chancen und Herausforderungen des Übergangs zur Führungsstufe D ...	7
Tabelle 3: Besetzung des Rumpfstabs	19
Tabelle 4: Besetzung des Vollstabs.....	20
Tabelle 5: Übersicht über Interviewpartner	iv

1 Einleitung

1.1 Thematische Einführung und Motivation

Die Feuerwehrdienstvorschrift (FwDV) 100 sieht für die Führung großer Einsatzlagen mit mehreren eingesetzten Verbänden eine stabsmäßige Führung in der Führungsstufe D vor [1]. Während bei vorplanbaren Lagen, wie Unwetterereignissen, häufig ausreichend Vorlaufzeit vorhanden ist, müssen für die stabsmäßige Führung bei plötzlich auftretenden Lagen möglichst ad hoc Strukturen geschaffen werden, die ohne Informationsverlust einhergehen. Das Führungsmodell der Feuerwehr ist vorwiegend die *Führung vor Ort*. Der Einsatzleiter (EL) der Feuerwehr rückt zur Einsatzstelle aus, um eine Lageerkundung durchzuführen und entsprechende Maßnahmen zur Gefahrenabwehr einzuleiten [2, p. 111]. Für häufig vorkommende, routinierte Einsatzlagen ist dies ein geeignetes und etabliertes System [3]. Bei aufwachsenden komplexen Einsätzen, solchen, die nicht vorplanbar oder sehr selten bis noch nie vorgekommen sind und die eine stabsmäßige Führung notwendig machen, führt die Präsenz des EL an der Einsatzstelle jedoch dazu, dass eine reine stabsmäßige rückwärtige Führung nicht konsequent umgesetzt wird. So entstehen häufig „geteilte Stäbe“, in denen nur einzelne Sachgebiete rückwärtig geführt werden [2, p. 112]. Das Ziel dieser Facharbeit ist daher, Empfehlungen für den Übergang von der Führung vor Ort in eine rückwärtige Führung zu erarbeiten.

1.2 Abgrenzung der Aufgabenstellung

Landesrechtliche Abgrenzung

Die Gefahrenabwehr liegt gemäß Art. 30, 70 ff., 93 ff. GG im Zuständigkeitsbereich der Länder. Obwohl sich die Brand- und Katastrophenschutzgesetze der einzelnen Länder in vielen Punkten ähneln [4], existieren Abweichungen hinsichtlich Begrifflichkeiten und Definitionen von großen Schadenslagen und Katastrophen. Weiterhin unterscheidet sich die Zuständigkeit der Einsatzleitung (ELtg) im Katastrophenfall. Die vorliegende Aufgabenstellung trifft keine Konkretisierung einer anzuwendenden Rechtsgrundlage eines länderspezifischen Brandschutzgesetzes, wodurch das Augenmerk auf eine allgemeingültige, länderübergreifende Betrachtung gelegt wird. In dieser Facharbeit werden folglich Konzepte von Feuerwehren verschiedener Bundesländer vorgestellt und bewertet. Die Anwendbarkeit auf ein bestimmtes Landesrecht stellt einen spezifischen Einzelfall dar und wird daher nicht weiter geprüft und verfolgt. An Stellen, bei denen eine Betrachtung rechtlicher Grundlagen notwendig ist (z.B. bei der Zuständigkeit der Einsatzleitung), wird beispielhaft das Landesrecht Nordrhein-Westfalen angewendet. Dies wird dadurch begründet, dass die zentrale Koordination der Ausbildung der Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt vom Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen durchgeführt wird.

Fachliche Abgrenzung

Die FwDV 100 nennt als Führungseinheit der Führungsstufe D den „Führungsstab des Landkreises, der kreisfreien Stadt bzw. des Stadtkreises“. Diese Formulierung impliziert Einsatzlagen, die gemäß § 1 Abs. 2 BHKG, als Großeinsatzlage oder Katastrophe bezeichnet werden. Nach §§ 35, 37 BHKG gehen ELtg und Zuständigkeit bei derartigen Ereignissen auf den Kreis bzw. die kreisfreie Stadt über. Auch [5, p. 153] vertritt

die Auffassung, dass die Führungsstufe D grundsätzlich auf Stadt- bzw. Landkreisebene anzusiedeln ist. Diese Arbeit befasst sich daher nur untergeordnet mit der Betrachtung örtlicher Führungsgruppen (FüGr) nach Führungsstufe C, die in Grundzügen bereits mit stabsähnlicher Führung zu vergleichen ist. Hauptaugenmerk liegt auf der Erarbeitung von Konzepten für den Übergang in die stabsmäßige Führung in einer festen und definierten Befehlsstelle bzw. Stabsraum auf Kreisebene bzw. der kreisfreien Stadt.

Die Umsetzung der Führungsstufe D weist Unterschiede zwischen Führung auf Kreisebene, in der oftmals Personen der Freiwilligen Feuerwehren involviert sind und der Führung einer kreisfreien Stadt, die gemäß § 8 BHKG eine Berufsfeuerwehr unterhält, auf. Eine Konkretisierung der zu betrachtenden Gebietskörperschaft geht aus der Aufgabenstellung nicht hervor. Wegen der unterschiedlichen örtlichen und strukturellen Gegebenheiten der Landkreise, was insbesondere die Organisation der Feuerwehren betrifft, wird der Schwerpunkt der Konzeptempfehlungen auf den Bereich der Berufsfeuerwehren gelegt. Dennoch werden ebenfalls grundlegende Möglichkeiten für Landkreise rudimentär erörtert.

Aus der Aufgabenstellung geht hervor, dass die stabsmäßige Führung bei plötzlich auftretenden Lagen erforderlich wird. Da das Schadensmaß zu Beginn nicht immer vollumfänglich erfasst werden kann, werden auch aufwachsende Einsatzlagen betrachtet. Vorplanbare Einsatzlagen, wie bspw. Bombenentschärfungen, werden in dieser Facharbeit, ebenso wie der technische Übergang, wie bspw. Übermittlung von Lagerdarstellungen von der Einsatzstelle in den Stabsraum, nicht näher betrachtet.

2 Grundlagen

2.1 FwDV 100 – Führung und Leitung im Einsatz

Die per Ministerialerlass seit 2004 in allen Bundesländern eingeführte [6] [7] FwDV 100 regelt Grundsätzliches zu Führung und Leitung im Einsatz. Sie beschreibt ein Führungssystem, bestehend aus Führungsorganisation, -vorgang und -mittel. Den für diese Facharbeit relevanten Teil bildet die Führungsorganisation. Sie definiert Aufgabenbereiche der Führungskräfte sowie Art und Anzahl der Führungsebenen und soll sicherstellen, dass die Arbeit des EL bzw. der ELtg entsprechend des vorliegenden Einsatzszenarios reibungslos, zielgerichtet und kontinuierlich durchgeführt wird [8]. Eine wesentliche Forderung der FwDV 100 ist die Trennung von Verwaltungsaufgaben (administrativ-organisatorische Ebene) von den Einsatzaufgaben (operativ-taktische Ebene) [5].

2.1.1 Einsatzleitung

Gemäß FwDV 100 besteht die ELtg aus dem EL, der von einer rückwärtigen Führungseinrichtung, wie bspw. einer (Kreis-)Leitstelle ((Kr-)LtS) oder Einsatzzentrale, unterstützt wird, Führungsassistenten (FüAss) sowie Führungshilfspersonal. Die Legaldefinition des EL findet sich im jeweiligen Landesrecht.

Aufbau und Gliederung der ELtg sind in Abhängigkeit der vorliegenden Gefahrenlage, dem Schadenereignis und den zu führenden Einheiten festzulegen. Während bei all-

täglichen Einsätzen die ELtg in der Regel ohne die Unterstützung weiterer Führungskräfte und -hilfspersonal auskommt, wird bei größeren Einsatzlagen die Unterstützung durch Führungseinheiten und -einrichtungen erforderlich. Führungseinheiten nach FwDV 100 sind Führungstrupp, -staffel, -gruppe und -stab. Ferner ist die ELtg nach klassischen Aufgaben einer ELtg in die Sachgebiete 1 bis 6 aufgeteilt. Sie soll mindestens aus Sachgebieten für Personal und inneren Dienst (S 1), Lage (S 2), Einsatz (S 3) und Versorgung (S 4) bestehen. Bei Bedarf können die Sachgebiete Presse- und Medienarbeit (S 5) sowie Informations- und Kommunikationswesen (S 6) hinzukommen.

Die Aufgaben der einzelnen Sachgebiete können dem Anhang der FwDV 100 entnommen werden [1]. Sachgebiete werden durch FüAss geführt, entsprechend der Einsatzlage können dabei mehrere Sachgebiete zusammengelegt werden.

Ein Führungsstab (FüSt) setzt sich aus einem Leiter des Stabs (LdS), den zuvor genannten Sachgebieten S 1 bis S 4, bei Bedarf ergänzt durch S 5 und S 6, sowie entsprechenden Fachberatern und Verbindungspersonen zusammen.

Gemäß FwDV 100 muss die Wahrnehmung der Aufgaben der ELtg nicht explizit auf eine örtliche Befehlsstelle an der Einsatzstelle beschränkt sein. So können insbesondere die Sachgebiete S 1, S 4 und S 6 auf rückwärtige Einrichtungen übertragen werden.

2.1.2 Führungsstufen

Die konkrete Gliederung und personelle Besetzung der ELtg ist abhängig von der Entwicklung des Schadens- und Aufgabenumfangs bzw. des zu erwartenden Koordinierungsaufwands. Die FwDV 100 sieht hierfür die in Tabelle 1 aufgeführten vier Führungsstufen vor:

Führungsstufe	Bezeichnung	Zu führende Einsatzkräfte	Führungseinheit
A	Führen ohne Führungseinheit	Bis zu einer Stärke von zwei Gruppen	keine
B	Führen mit örtlichen Führungseinheiten	Zug oder Verband	Führungstrupp oder Führungsstaffel
C	Führen mit einer Führungsgruppe	Verband	Führungsgruppe
D	Führen mit einer Führungsgruppe bzw. mit einem Führungsstab	Mehrere Verbände	Führungsgruppe oder Führungsstab

Tabelle 1: Die Führungsstufen nach FwDV 100

Eine Regelung von Einzelheiten bezüglich der Führungseinheiten trifft die FwDV 100 nicht. Während die Führungsstufen A und B trennscharf voneinander abzugrenzen sind, fällt eine eindeutige Unterscheidung zwischen den Führungsstufen C und D schwerer. Dies liegt unter anderem daran, dass deutschlandweit keine einheitlichen Vorgaben bezüglich Größe und Struktur der FüGr getroffen werden. Diese Problematik wird ausführlich in [9] beschrieben.

Zur Definition des FüSt gibt [10] an, dass nach allgemeiner Auffassung von einem Stab gesprochen werden kann, „wenn die Sachgebiete S 1 bis S 4 von mindestens einer Person besetzt sind und darüber hinaus bestimmte Sonderfunktionen wie Lagekartenzeichner, Einsatztagebuchführer und Sichter [...] im Stab tätig sind, sodass ein Stab im Minimum etwa 7 Personen umfasst, Stabshilfspersonal wie Boten und Funker nicht mitgerechnet.“ [10, p. 47]

Der Übergang zur Führungsstufe D kann daher grundsätzlich dynamisch und ohne Führungsbruch durch Aufwachsen der FüGr oder aber auch mit einem harten Führungsbruch in eine rückwärtige Befehlsstelle und mit neuem Führungspersonal umgesetzt werden. Denkbar ist weiterhin die Einrichtung einer rückwärtigen Führungsunterstützung in der LtS, die dynamisch in Abhängigkeit der Lage zum Stab aufwachsen kann. Diese Philosophie des *rückwärtigen Führens* wird bislang überwiegend in der Polizeiführung angewandt, während jedoch bei Feuerwehren die *Führung vor Ort* dominiert [3].

2.2 Anforderung an den Übergang zur Führungsstufe D

Die Führungsstufen A und B gehen mit Führung unmittelbar an der Schadensstelle einher. In der Führungsstufe C ist bei punktuellen Ereignissen in räumlicher Nähe zur Einsatzstelle eine mobile Befehlsstelle (bspw. Einsatzleitwagen (ELW 2) oder Abrollbehälter) einzurichten [5, p. 96]. Flächenlagen wie Unwetterereignisse können in der Führungsstufe C auch von ortsfesten Befehlsstellen, i.d.R. Feuerwachen, geleitet werden [5, p. 126]. Führung vor Ort ist in der Führungsstufe D auf Grund der Größe der Lage und des hohen Personal- und Platzbedarfes der Führungseinheit nur eingeschränkt möglich [3]. Die Führung erfolgt dabei i.d.R. aus ortsfesten Befehlsstellen heraus. Diese können bei punktuellen Lagen in mittelbarer Nähe zum Schadensort eingerichtet werden [5, p. 185]. In der Praxis ist dies häufig nicht praktikabel, da der Aufbau einer hierfür benötigten Infrastruktur erhebliche Zeit beansprucht. Bei Berufsfeuerwehren oder Flächenlagen empfehlen sich daher vorgesehene Stabs- und Führungsräume, die in der Regel in direkter Nähe zur jeweiligen LtS angesiedelt sind [5, p. 185].

Während der Zeitraum zum Wechsel in die nächsthöhere Führungsstufe in den Stufen A bis C überschaubar ist (Anfahrt des Zug- (ZF) oder Verbandsführers (VF) von der jeweiligen Wache / aus der Rufbereitschaft zur Schadensstelle), werden Mitglieder des Stabs bei Berufsfeuerwehren in der Regel aus der Rufbereitschaft oder dem Dienstfrei alarmiert. Freiwillige Feuerwehren und FüSt des Landkreises bedienen sich Führungskräfte der zugehörigen und umliegenden Gemeinden [11]. Hieraus können deutlich längere Anfahrtszeiten resultieren, außerdem treffen die Führungskräfte vereinzelt ein. Bei temporären Befehlsstellen bedarf die Herrichtung dieser einer gewissen Vorlaufzeit. Vor Ort ist daher bei punktuellen Einsatzlagen häufig eine Führungsorganisation etabliert, bevor der FüSt eingerichtet ist. Bis zur Übernahme durch den FüSt ist die lokale Einsatzführung oftmals schon aufgewachsen und die Einsatzstelle in verschiedene Einsatzabschnitte (EA) unterteilt. Die ELtg vor Ort wird bei entsprechenden Lagen regelmäßig von einem VF, unterstützt durch einen FüAss, wahrgenommen. Je nach örtlichem Konzept kann eine FüGr nach Führungsstufe C unterstützend tätig sein.

Hinsichtlich des Übergangs zur Führungsstufe D können verschiedene Szenarien zugrunde gelegt werden, aus denen unterschiedliche Anforderungen resultieren. Im Nachfolgenden findet eine solche szenarienbasierte Betrachtung statt.

2.2.1 Szenario 1: Aufwachsendes punktuellles Schadensereignis

Als aufwachsendes punktuellles Schadensereignis können alle Einsatzlagen bezeichnet werden, bei denen bei der Erstalarmierung das Schadensausmaß noch nicht als große Einsatzlage eingeschätzt bzw. eingestuft werden kann. Als Beispiel hierfür kann ein Gefahrstoffaustritt herangezogen werden. In Abhängigkeit der Eigenschaften und der Menge des austretenden Stoffes, müssen im Einsatzverlauf lageabhängig mehrere EA eingerichtet werden. Dies sind neben dem EA Gefahrenabwehr häufig die EA Dekontamination, Messen, Warnen und Medizinische Rettung. Für die Führung solch eines Einsatzes empfiehlt [12] eine FüGr oder einen FüSt nach FwDV 100.

Bei sich entwickelnden Lagen wächst neben der Anzahl eingesetzter Einsatzkräfte ebenfalls die Führung vor Ort mit. Wie zuvor beschrieben, ist das Aufwachsen nur bis zu einer FüGr praktikabel. Die Einrichtung eines Stabs vor Ort ist wegen der ungünstigen räumlichen Situation nur mit Erschwernissen umsetzbar. Daher ist bei aufwachsenden Lagen das frühzeitige Erkennen der Notwendigkeit rückwärtiger Führung sehr wichtig. Zwar ist die Übernahme der ELtg durch einen rückwärtigen FüSt mit einem Bruch verbunden, der dadurch drohende Informationsverlust kann aber durch frühzeitig in die Lage eingebundene rückwärtige Führungsunterstützungen aufgefangen werden. Ist eine rückwärtige Führung auf Grund fehlender Räumlichkeiten nicht praktikabel, kann die stabsmäßige Führung auch vor Ort erfolgen. Den zuvor genannten Nachteilen einer provisorischen Befehlsstelle vor Ort, wie insbesondere der räumlichen Trennung zwischen FüSt und LtS, steht der Vorteil des bruchlosen Aufwachsens bis zum vollständigen Stab gegenüber.

2.2.2 Szenario 2: Plötzlich auftretende punktuelle große Einsatzlage

Bei einer plötzlich auftretenden großen Einsatzlage kann der FüSt planmäßig gemäß Alarm- und Ausrückeordnung einberufen werden. So wird bspw. bei der Berliner Feuerwehr bei vordefinierten Stichworten ein Stabsalarm ausgelöst [13]. Als Beispiel für derartige Ereignisse seien Explosionen, Zugunglücke oder lebensbedrohliche Einsatzlagen der Polizei (bspw. Amok- oder Terrorlagen, Geiselnahme, etc.), die einen besonderen Kommunikationsbedarf zwischen Polizei und Feuerwehr erfordern, genannt.

Durch die vorgeplante rückwärtige Führung durch den Stab, ist eine ausgeprägte Führung, bspw. mit FüGr, vor Ort nicht notwendig und kann auf das nötigste beschränkt bleiben. Auf eine Befehlsstelle vor Ort kann verzichtet werden. Für dieses Szenario sind vordefinierte Stabsräume prädestiniert. Falls verfügbar, z.B. während der typischen Büroarbeitszeiten, kann der FüSt initial durch Personal des rückwärtigen Dienstes, Personal der LtS oder durch im Dienst befindliche Führungskräfte besetzt und so zumindest Kernaufgaben übernehmen, bis die vollständige Einsatzbereitschaft des Stabs hergestellt ist.

2.2.3 Szenario 3: Aufwachsende Flächenlage

Aufwachsende Flächenlagen kündigen sich gewöhnlicherweise im Vorfeld an, bevor Einsatzmaßnahmen ergriffen werden müssen oder während erste Einsatzmaßnahmen durchgeführt werden. Hochwasserereignisse oder Sturmfluten seien hier beispielhaft genannt. Naturgemäß sind diese Lagen (hinsichtlich der Herstellung der Einsatzbereitschaft, Beschaffung und Bereitstellung von Verbrauchsgütern) vorplanbarer als plötzlich auftretende Ereignisse und ähneln hinsichtlich der Vorplanbarkeit Zeitlagen wie Bombenentschärfungen sehr. Der FüSt kann mit ausreichender Vorlaufzeit eingerichtet werden. An den Übergang aus dem Regelbetrieb ergeben sich daraus keine besonderen Anforderungen. Dieses Szenario wird daher nicht weiter betrachtet.

2.2.4 Szenario 4: Plötzlich auftretende Flächenlage

Ein Beispiel für dieses Szenario ist ein langanhaltender, großflächiger Stromausfall, wie er am 19. Februar 2019 in Berlin-Köpenick auftrat. Hier kam es gegen 14:10 Uhr nach Bauarbeiten zu einem flächendeckenden Stromausfall. Nachdem die Prognose des Stromnetzbetreibers für die Schadensbehebung mit 24 Stunden angegeben wurde und sich die ereignisbedingten Notrufe in den ersten beiden Stunden häufte, wurde gegen 16 Uhr der Stab Feuerwehr der Berliner Feuerwehr alarmiert. Dieser konnte nach einer Stunde seine Arbeit aufnehmen [14].

Aus diesem Beispiel geht hervor, dass die Herausforderung nicht in der Bearbeitung der einzelnen Einsatzstellen besteht, sondern vielmehr gesamtkoordinierende Maßnahmen in den Vordergrund rücken. Eine Führung vor Ort ist in diesem Fall nicht möglich, da mit vielen kleinen Einsatzstellen zu rechnen ist und ein erheblicher Koordinierungsaufwand mit administrativen Stellen auftritt. Für den Übergang aus dem Regelbetrieb ergeben sich dieselben Anforderungen wie aus Szenario 2. Da in diesem Szenario keine klassischen Einsatzstichworte angewendet werden können, durch die die Flächenlage beschrieben wird, muss die LtS die Lage frühzeitig als Stabslage erkennen und entsprechende Maßnahmen einleiten.

2.2.5 Zusammenfassung

In Tabelle 2 sind die einzelnen Szenarien und die daraus resultierenden Chancen und Herausforderungen des Übergangs in die Führungsstufe D zusammenfassend beschrieben.

2.3 Gesetzgebung der Länder

Bezüglich der ELtg werden in den Brand- und Katastrophenschutzgesetzen der Länder entsprechende Regelungen getroffen. Einsätze des gewöhnlichen Tagesgeschehens sind generell von Großeinsatzlagen und Katastrophen abzugrenzen [15, p. 3].

In NRW werden Maßnahmen der Gefahrenabwehr im gewöhnlichen Tagesgeschehen gemäß § 33 BHKG regelmäßig vom durch die Gemeinde bestellten Einsatzleiter geleitet [15, p. 410]. Bei Großeinsatzlagen und Katastrophen geht die Zuständigkeit der Abwehrmaßnahmen gemäß § 35 BHKG auf den Kreis bzw. die kreisfreie Stadt über. Unter Führung des Landrats bzw. des Oberbürgermeisters werden Krisenstab nach

§ 36 für die administrativ-organisatorischen, sowie ELtg nach § 37 BHKG für die operativ-taktischen Maßnahmen eingerichtet. Krisenstab und ELtg arbeiten nebeneinander und haben keine gegenseitige Weisungsbefugnis (§ 35 Abs. 2 BHKG).

Szenario		Chancen	Herausforderungen
1	Punktuelles aufwachsendes Ereignis	▪ Frühzeitig rückwärtige Führungsunterstützung bei frühzeitigem Erkennen der Lage möglich ▪ Informationsdefizit bei neu alarmiertem Stab kann durch Führungsunterstützung aufgefangen werden	▪ Kompletter FüSt vor Ort ist unpraktikabel ▪ Führungsbruch bei Übernahme durch den Stab
2	Plötzlich auftretende punktuelle große Einsatzlage	▪ Stab initial alarmierbar ▪ Im Dienst befindliche Kräfte können Stab bilden ▪ Stabsraum nutzbar	▪ Zeit, bis Stab arbeitsfähig ist, muss durch LtS kompensiert werden
3	Aufwachsende Flächenlage	▪ Stab mit ausreichend Vorlaufzeit alarmierbar ▪ Stabsraum nutzbar	
4	Plötzlich auftretende Flächenlage	▪ Stab initial alarmierbar ▪ Stabsraum nutzbar ▪ Im Dienst befindliche Kräfte können Stab bilden	▪ Zeit, bis Stab arbeitsfähig ist, muss durch LtS kompensiert werden ▪ Keine dedizierte örtliche ELtg

Tabelle 2: Chancen und Herausforderungen des Übergangs zur Führungsstufe D

Bei kreisfreien Städten ist die Auswirkung der Feststellung einer Großeinsatzlage oder Katastrophe begrenzt. Zwar werden unter Führung des Oberbürgermeisters Krisenstab und ELtg eingerichtet, letztere bleibt jedoch – wie auch im alltäglichen Geschehen – in der Hand der jeweiligen Gefahrenabwehrbehörde (Berufsfeuerwehr) [11]. Es gelten die gleichen Führungskonzepte, weiterhin ändert sich der Personalkörper nicht. Insbesondere sind kreisfreie Städte Träger der LtS [15, p. 360], wodurch die Feuerwehr bereits Zugriff auf Personal und Technik, auch unter der Großeinsatzlagen- bzw. Katastrophenschwelle, hat.

Bei den Landkreisen hingegen ergeben sich hierbei durchaus Änderungen. So findet fortlaufend ein Führungsbruch statt, wenn die Verantwortung auf den Kreis übergeht. Analog zu § 33 BHKG werden nach § 37 BHKG Einsatzmaßnahmen durch einen vom Landrat bestellten EL geleitet. Dadurch können Probleme bestehen, wenn plötzlich andere Führungskonzepte greifen und unbekanntes Führungspersonal herangezogen wird (z.B. Übergang der ELtg vom örtlich zuständigen EL auf den Kreisbrandmeister (KBM)). Kreisangehörige Kommunen besitzen kein Weisungsrecht gegenüber der KrLtS, da diese vom Kreis unterhalten wird. Für die Einbindung von Personal der LtS durch die Kommunen fehlt folglich eine legitimierende Rechtsgrundlage.

Nach [3] soll die ELtg bei Großeinsatzlagen und Katastrophen immer der stabsmäßigen Führung in der Führungsstufe D entsprechen. Umgekehrt lässt sich jedoch keine Großeinsatzlage oder Katastrophe aus einer Führung in Führungsstufe D ableiten. Die Unterstützung kommunaler Führungsstrukturen durch den FüSt des Kreises im Rahmen der überörtlichen Hilfe gemäß § 39 BHKG stellt dafür ein Beispiel dar.

3 Bestehende Konzepte

Nachfolgendes Kapitel gibt einen Überblick über bestehende Konzepte der Länder, kreisfreier Städte und Landkreise. Es soll unterschiedliche Herangehensweisen, den Übergang zur Führungsstufe D zu organisieren, aufzeigen. Abschließend erfolgt eine Bewertung der vorgestellten Konzepte hinsichtlich der unter Kapitel 2.2 gestellten Anforderungen.

3.1 Landeskonzept MoFüSt NRW

In NRW wurde zur Ablösung und Verstärkung der örtlichen Führungsunterstützung das Konzept der Mobilen Führungsunterstützung für Stäbe (MoFüSt) [16] entwickelt. Das Konzept sieht in drei Stufen die landesweite Anforderung von einzelnen Führungskräften (Stufe 1), einer 13-köpfigen FüGr (Stufe 2) oder eines 23-köpfigen Führungstabs (Stufe 3) vor. In jedem der fünf Regierungsbezirke ist eine MoFüSt eingerichtet. Das Personal wird aus den Gebietskörperschaften gestellt, Anforderungen an die Qualifizierung sind im Konzept geregelt. Gemäß §§ 33 und 37 BHKG kann die MoFüSt ausschließlich zur Führungsunterstützung herangezogen werden. Eine vollständige Übernahme der Gesamteinsatzleitung ist nicht möglich [16]. Die Ausrückezeit der MoFüSt soll für die FüGr eine und für den FüSt zwei Stunden nicht überschreiten [16].

Die Stufen 2 und 3 sehen die Entsendung eines Vorauskommandos vor. Ein Vorauskommando besteht aus drei bis vier Personen und soll möglichst unmittelbar nach der Alarmierung entsandt werden. Vor Ort nehmen diese Einsatzkräfte Kontakt mit der ELtg auf und treffen erste Abstimmungen. Eine spätere Verwendung in der FüGr bzw. dem FüSt ist als S 2 und S 3 vorgesehen [16].

Nach [17] kamen die MoFüSt aller Bezirksregierung von 2014 bis 2019 auf insgesamt weniger als zehn Einsätze. [17] nennt als Begründung dafür fehlende geeignete große Einsatzlagen, sowie die ohnehin gut aufgestellten Personalkörper der Kreise. Bevor es zur Anforderung der MoFüSt kommt, wird auf direkte gegenseitige Hilfe zurückgegriffen, die nach §39 BHKG NRW direkt bei den Kreisen angefordert werden kann. Weiterhin verfügen die Feuerwehren insbesondere im Regierungsbezirk Düsseldorf über eine hohe Anzahl hauptamtlicher Kräfte, die für die Stabsarbeit herangezogen werden, bevor das Landeskonzept beansprucht wird [17].

3.2 Konzepte ausgewählter Feuerwehren

3.2.1 Stabsdienstordnung der Berliner Feuerwehr

Die Berliner Feuerwehr hält zur Abwehr von großen bzw. flächendeckenden Einsatzlagen und Katastrophen einen Stab vor. Als „Stab Feuerwehr“ bezeichnet, obliegt ihm die operative und technisch-taktische Führung und Leitung der Kräfte der nichtpolizei-

lichen Gefahrenabwehr [18]. Der Stabsaufbau, sowie Personalbedarf, Arbeits- und Geschäftsablauf wird in der im November 2019 erschienenen Stabsdienstordnung geregelt, die im Folgenden erläutert wird.

Die Stabsdienstordnung unterscheidet zwischen Rumpf- und Vollstab. Der Rumpfstab wird grundsätzlich aus bereits im Dienst befindlichen Kräften gebildet und umfasst die wesentlichen Stabsbereiche. Er soll die Zeit bis zur Einsatzbereitschaft des Vollstabs überbrücken sowie kleinere Schadenslagen ggf. selbständig abarbeiten. Für die Besetzung des Vollstabs stehen vier Stabsgruppen zur Verfügung. Er umfasst alle Stabsbereiche nach FwDV 100 und zusätzliches Hilfspersonal. Über die Einberufung des Stabs entscheidet der im Dienst befindliche A-Dienst nach Rücksprache mit der Behördenleitung.

Da in der Führungsstufe C gemäß ELW 2-Konzept [19] von einer aus Kräften des Fernmeldedienst bestehenden FüGr vor Ort geführt wird, bringt der Übergang zur Führungsstufe D immer einen harten Bruch in der Führung mit sich.

Rumpfstab

Die Alarmierung des Rumpfstabs erfolgt über den Lagedienst (LD) der Berliner Feuerwehr. Ziel ist dabei die schnellstmögliche Etablierung einer rückwärtigen zentralen Führung. Dafür werden folgende Kräfte des Einsatzdienstes alarmmäßig in den Stabsraum entsendet:

- 1 x B-Dienst + FüAss
 - höherer feuerwehrtechnischer (fw.) Dienst + mittlerer fw. Dienst
- 2 x C-Dienst + FüAss
 - gehobener fw. Dienst + mittlerer fw. Dienst
- Geeignetes Personal aus der LtS (SE EL)

Die Aufgabenverteilung im Rumpfstab ist wie folgt:

- A-Dienst als Gesamteinsatzleiter
- B-Dienst als Leiter des Stabs (LdS)
 - FüAss als Fernmelder
- SE EL als S 2 und S 21 (Lagekartenführer (LKF))
- 1. C-Dienst als S 3
 - FüAss als S 22 (Einsatztagebuchführer (ETB))
- 2. C-Dienst als S 1/S 4 in Personalunion
 - FüAss als Fernmelder

Parallel zur Alarmierung der Kräfte des Einsatzdienstes kann über die vorhandene Rundsprechanlage zu Bürodienstzeiten rückwärtiges, am Standort des Stabsraumes tätiges Personal aktiviert werden. Sofern durch diese Systematik die Besetzung des Rumpfstabs erfolgen kann, werden die Kräfte des Einsatzdienstes herausgelöst [20]. Der Rumpfstab übernimmt die Führung, sobald er vollständig besetzt und einsatzbereit ist. Bis zu diesem Zeitpunkt übernimmt der LD mit geeignetem Personal der LtS die erforderlichen Aufgaben [18].

Vollstab

Ist die Alarmierung des Vollstabs erforderlich, so wird die dem diensthabenden A-Dienst zugeordnete Stabsgruppe über den LD alarmiert. Der LD überwacht die Alarmrückmeldungen und stellt sie dem Rumpfstab zur Verfügung. Die eintreffenden Mitglieder des Vollstabs lösen den Rumpfstab aus, sodass diese Kräfte den Dienst als B- bzw. C-Dienst wieder aufnehmen können [18].

3.2.2 Führungskonzepte der Feuerwehr München

Auf den Erfahrungen des Amoklaufs am Münchner Olympiazentrum im Juli 2016 und der darauffolgenden Antiterrorübung Lelex im April 2018 basierend, entwickelte die Feuerwehr München in enger Zusammenarbeit mit der Polizei ein neues Führungskonzept. Neben dem Einsatzkonzept *Führung vor Ort* wurde das *Phasenmodell Rückwärtige Führung* analog der Polizeidienstvorschrift (PDV) 100 entwickelt. Im Folgenden werden beide Konzepte, basierend auf [21], [22] und [23], zusammengefasst.

Führung vor Ort

Das Konzept *Führung vor Ort* dient der Sicherstellung einer adäquat dimensionierten und strukturierten Führungsorganisation für Schadenslagen von geringerer Art bis hin zu großen Einsatzlagen. Eng an der FwDV 100 orientiert, wird das Aufwachsen der Führungsorganisation ausgehend von Führungsstufe A bis zur Führung mit FüSt gemäß Führungsstufe D beschrieben. Als Besonderheit sei hier hervorgehoben, dass das Konzept vorsieht, auch die Führungsstufe D als örtliche Führungsunterstützung zu etablieren.

Die Führungsstufen A und B werden bei gewöhnlichen Einsätzen auf Gruppenführer- bzw. ZF-Ebene mit rückwärtiger Führungsunterstützung durch die LtS umgesetzt. Bei größeren Lagen führt der Inspektionsdienst (I-D, Beamter des gehobenen fwt. Dienstes) oder der Direktionsdienst (D-D, Beamter des höheren fwt. Dienstes) in der Führungsstufe C. Der Führungsdienst kann zur Führungsunterstützung jeweils auf einen FüAss S 2 und einen FüAss LuK zurückgreifen. Der Pressedienst unterstützt als S 5 entweder rückwärtig oder vor Ort. Außerdem kann als rückwärtige Unterstützung auf die LtS und – sofern eingerichtet – die FüGr des Lagedienstes (FüGr LD) zurückgegriffen werden (Siehe Abschnitt *Rückwärtige Führung*).

Bei aufwachsenden Lagen wird ein D-D Einsatzleiter der Feuerwehr bzw. örtlicher Einsatzleiter (ÖEL) nach Art 6. Abs. 2 BayKSG im Katastrophenfall und führt gemäß Führungsstufe D. Die Feuerwehr München differenziert in dieser Führungsstufe zwischen Führung mit FüGr (D-FüGr) und Führung mit FüSt (D-Stab).

Die FüGr wird aus FüAss S 2 und FüAss LuK des D-D, ergänzt durch die Unterstützungsgruppe Feuerwehr Einsatzleitung (UG FwEL), gebildet. Die UG FwEL setzt sich aus ELW 2 inkl. Besatzung und der Unterstützungsgruppe LuK der FF München zusammen. Falls die Lage eine Führungsunterstützung durch den FüSt erfordert, wird ein weiterer I-D inklusive beider FüAss hinzugezogen, der als Vertreter des Einsatzleiters das Sachgebiet S 3 übernimmt. Zusätzlich stellt die FF München eine UG Führung, mit der die UG FwEL zur UG ÖEL fusioniert.

Rückwärtig kann in der Führungsstufe D je nach Bedarf die LtS, die FüGr LD oder der Stab der Gefahrenabwehrleitung ((GAL) oberste Führungsebene im Katastrophenfall) zur Unterstützung herangezogen werden.

Die stabsmäßige Führung in der Führungsstufe D wird selten, bei lang andauernden oder langsam aufwachsenden komplexen Lagen, benötigt. Auf Grund des hohen Personalbedarfs ist eine Führungsunterstützung aus dem ELW 2 heraus unpraktikabel, es muss daher auf geeignete Räumlichkeiten vor Ort zurückgegriffen werden.

Rückwärtige Führung

Das Phasenmodell *Rückwärtige Führung* orientiert sich am in der PDV 100 beschriebenen Konzept der Besonderen Aufbauorganisation (BAO) der Polizei (siehe auch Abschnitt 3.4.1). Ziel des Konzeptes ist es, bei Sonderlagen schnell eine geordnete rückwärtige Führungsunterstützung bzw. Führung im Katastrophenfall aufzubauen und diese aus dem Regelbetrieb der LtS herauszulösen. Im Regelbetrieb (Phase 0) besteht die rückwärtige Führung aus Leitstellendisponent, bei größeren Einsätzen durch den LD (Beamter des höheren fwt. Dienstes) ergänzt.

Bei größeren Einsätzen entscheidet der LD lageabhängig, ob eine erweiterte Führungsunterstützung nach Phase 1 erforderlich ist. In Phase 1 steht dem LD eine FüGr zur Verfügung, die aus im Dienst, aber in Bereitschaftszeit befindlichen Kräften der LtS gebildet wird. Folgende Funktionen werden in Phase 1 besetzt:

▪ Lagedienst	durch Lagedienst der LtS
▪ S 1/S 4	Schichtführer der LtS
▪ S 2 mit FüAss	Leitstellenpersonal
▪ Lagekartenführer	Leitstellenpersonal
▪ S 5	Pressestelle
▪ S 6	Personal des Fernmeldebetriebsdienstes
▪ Sonderleitplatz Fw	Leitstellenpersonal
▪ Sonderleitplatz RD	Leitstellenpersonal
▪ Sonderleitplatz MANV	Leitstellenpersonal

Zu den Aufgaben der FüGr LD gehören u.a. die Indienststellung und Alarmierung von Führungsdiensten, Alarmierung und Anforderung von nachgeforderten Einsatzkräften, das Verständigen von Krankenhäusern und Behörden, Information bzw. Voralarm der FF, Führen des Einsatztagebuchs und der Lagekarte sowie die Sicherstellung der Kommunikation mit der Führung vor Ort. Der Regelbetrieb der LtS wird unter dem stellvertretenden Schichtführer weitergeführt.

Falls erforderlich, kann nach Rücksprache mit dem Leiter der Berufsfeuerwehr die Phase 2 ausgerufen werden. In Phase 2 werden die Aufgaben der FüGr auf den FüSt der GAL übertragen. Das Personal besteht zu Bürodienstzeiten aus rückwärtig eingesetzten Beamten. Nachts und am Wochenende erfolgt eine telefonische Alarmierung mit Rückmeldefunktion. Innerhalb von 60 bis 90 Minuten soll die Einsatzbereitschaft des Stabs hergestellt sein.

Beim Übergang von Phase 1 zu Phase 2 werden die S-Funktionen nach Eintreffen an das Stabspersonal übergeben. Hervorzuheben ist der LD. Dieser übernimmt das

Sachgebiet S 3. Dadurch ist sichergestellt, dass alle für den Einsatz relevanten Informationen ohne Verlust in den Stab getragen werden können. Für den Regelbetrieb wird ein neuer LD gestellt.

3.2.3 Führungskonzept Feuerwehr Hamburg

Zurzeit wird bei der Feuerwehr Hamburg der Führungsstab der Führungsstufe D durch die Feuerwehreinsatzleitung (FEL) gebildet. Diese kann in den Stufen A (groß), B (mittel) und C (klein) einberufen werden. Die Besetzung erfolgt zu Bürodienstzeit aus rückwärtigen Kräften, am Wochenende und nachts wird über eine Telefonalarmierung Personal zusammengerufen [24].

Zukünftig wird in der Feuerwehr Hamburg ein Führungs- und Lagezentrum entstehen. In diesem Zusammenhang erarbeitet die Feuerwehr Hamburg zurzeit ein neues Führungskonzept, in dem der Fokus auf die rückwärtige Führung gelegt wird. Hier sollen die Führungsstufen der FwDV 100 Anwendung finden. Die Stufe A bildet den Regelbetrieb der LtS ab. Bei größeren Lagen kann in der Stufe B Personal der LtS als Führungsunterstützung eingesetzt werden. Der Personalkörper der Führungsunterstützung kann dabei dynamisch erweitert werden (Stufe C) bis in der Stufe D der klassische Führungsstab alarmiert wird [24].

Durch den 24h-Dienst der LtS und den damit verbundenen Mitarbeitern in der Bereitschaftszeit ist eine Einsatzbereitschaft der Führungsunterstützung sichergestellt. Insbesondere sind mit LD und Schichtführern insgesamt 6 Mitarbeiter aus dem gehobenen fwt. Dienst verfügbar, die über entsprechende Qualifikation hinsichtlich der Stabsausbildung verfügen [24].

3.3 Führungskonzepte in Landkreisen

Die Führungskonzepte in Landkreisen unterscheiden sich in einigen Punkten erheblich von denen der Feuerwehren kreisfreier Städte. In NRW übernimmt der Landkreis die ELtg erst mit Feststellung einer Großeinsatzlage oder Katastrophe, wie bereits in Kapitel 2.3 erläutert. Die kreisangehörigen Feuerwehren haben außerdem kein Recht auf die Inanspruchnahme von Räumlichkeiten und Personal der KrLtS. Es bestehen daher verschiedene Ansätze, den Übergang zur Führungsstufe D zu organisieren, die im Folgenden kurz umrissen werden.

Rhein-Sieg-Kreis

Der Rhein-Sieg-Kreis sieht die Führungsstufe D ausschließlich für Katastrophen und Großeinsatzlagen gemäß § 1 Abs. 2 BHKG vor [25]. Bei anderen großen Einsatzlagen ist jedoch eine Unterstützung des kommunalen EL durch eine stabsähnliche Führungseinheit und ELW 2 möglich [26]. In der Führungsstufe D ist eine rückwärtige Führung nicht vorgesehen. Das Führungskonzept sieht hier die Führung vor Ort durch den aus Führungskräften der kommunalen Feuerwehren gebildeten Stabs unter der Leitung des KBM vor. Als Befehlsstelle findet der ELW 2 oder eine örtliche feste Befehlsstelle Anwendung. Das Ziel des Konzeptes ist ein bruchfreies Aufwachsen der ELtg [25].

Rhein-Erft-Kreis

Die KrLtS des Rhein-Erft-Kreises ist – obwohl in Trägerschaft des Kreises – der Feuerwehr Kerpen angegliedert. Hierdurch ist es möglich, dass die Leitstellenkräfte durch feuerwehrtechnisches Personal der Feuerwehr Kerpen verstärkt werden können. Bei definierten Stichworten kann daher in Absprache mit dem KBM und dem Katastrophenschutzdezernenten eine rückwärtige stabsmäßige Führung in der KrLtS etabliert werden. Eine Rechtsgrundlage hierfür existiert nicht, sodass dieses Konzept auf kommunal getroffenen Absprachen basiert [11].

Weitere Ansätze

Insbesondere bei größeren Feuerwehren kreisangehöriger Gemeinden mit hauptamtlichem Personal, die eine eigene Einsatzzentrale unterhalten, kann eine stabsmäßige Führung während der Bürodienstzeit durch rückwärtiges Personal „auf Zuruf“ eingerichtet werden. Dieses Personal kann dann auch im FÜSt des Kreises eingesetzt werden [27].

[5, p. 152] empfiehlt die frühzeitige Einrichtung einer „Stabsgruppe in der Leitstelle“, wenn innerhalb einer Stadt oder eines Landkreises mehrere Einsatzstellen innerhalb eines Schadensgebietes zu führen sind. Dazu werden frühzeitig Mitglieder der FÜSt der Kreise in die KrLtS alarmiert. Dieses Konzept ist auch für plötzlich auftretende punktuelle Einsatzlagen geeignet. Um die Zeit bis zur Einsatzbereitschaft dieser Stabsgruppen zu minimieren, kann ggf. auf qualifiziertes Personal der jeweiligen Fachämter (z.B. Amt für Katastrophenschutz) zurückgegriffen werden [11]. Auch ist eine frühzeitige Einberufung von Führungskräften umliegender Feuerwehren möglich, die im Rahmen der gegenseitigen Hilfe tätig werden [11].

3.4 Führungskonzept der Polizei

3.4.1 AAO und BAO mit Phase 1 und 2

In der Polizei wird die alltägliche Organisation als allgemeine Aufbauorganisation (AAO (pol)) bezeichnet. Bei komplexen Einsatzlagen beschreibt die BAO die Führungsstruktur der Polizei [10, p. 39]. Die BAO definiert für verschiedene Lagen vorgeplante Maßnahmen und Strukturen [28], sie läuft bei Sofortlagen ohne Vorlauf in zwei Phasen ab. Unmittelbar nach Bekanntwerden einer Sofortlage, wird diese in der Phase 1 aus der AAO (pol) heraus in die BAO überführt und beherrschbar gemacht [29, pp. 215-218]. Der Einsatz wird aus der BAO von einer Führungskraft aus der LtS heraus geführt [28]. In dieser Phase werden die notwendigsten Erstmaßnahmen veranlasst [30]. Zeitgleich wird die Phase 2 aufgebaut, in der die Lagebewältigung stattfindet [29, pp. 215-218]. Hierzu werden weitere EA gebildet. In der Phase 2 wird mittels FÜSt geführt.

3.4.2 Ständige Stäbe der Polizei

In [17] wird das Konzept der ständigen Stäbe der Polizei NRW sowie die Anwendbarkeit auf die nichtpolizeiliche Gefahrenabwehr untersucht. In NRW sind sechs ständige Stäbe der Polizei (STST) eingerichtet, die im Regeldienst im allgemeinen Bürodienst, beispielsweise zum Auswerten des Einsatzgeschehens oder Erstellung und Fortschreibung von Einsatzplänen, verwendet werden. Bei Eintritt im Vorfeld festgelegter

Lagen können die Stäbe ad-hoc in die einsatzführende Behörde integriert werden. In der Nacht und am Wochenende ist eine Rufbereitschaft eingerichtet. [17]

Vorteile der STST liegen nach [17] in Routine und Erfahrung, die in der geringen Anzahl der Stäbe in NRW, der einschlägigen Tätigkeit und der ca. fünfjährigen Verwendungszeit des Personals wurzeln.

Mit der Einrichtung ständiger Stäbe für die nichtpolizeiliche Gefahrenabwehr sieht [17] Chancen hinsichtlich der Führungsunterstützung. So könnten lokale Führungseinheiten bei großen Einsatzlagen zeitnah unterstützt werden. Allerdings stellt die Organisation der Stäbe, insbesondere hinsichtlich der Standortwahl – zentral oder dezentral analog des Konzepts MoFüSt – die Umsetzung vor Herausforderungen.

3.5 Bewertung bestehender Konzepte im Hinblick auf den Übergang zur Führungsstufe D

Im Folgenden werden die zuvor genannten Konzepte hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit und Relevanz für den Übergang bewertet.

3.5.1 Landeskonzzept MoFüSt NRW

Das MoFüSt-Konzept sieht die Unterstützung bestehender Führungsorganisationen vor. Konzeptionell ist eine Ausrückezeit von maximal 120 Minuten festgeschrieben, hinzu kommen Anfahrts- und Aufbauzeit. Bei aufwachsenden Lagen, die eine zügige Führungsunterstützung benötigen, ist die MoFüSt für die Unterstützung im „ersten Angriff“ daher eher ungeeignet. Bei langsam aufwachsenden Lagen, in der die Einrichtung eines FüSt mit entsprechender Vorlaufzeit geplant werden kann, ist die Einbindung der MoFüSt grundsätzlich möglich. In der Praxis wird in diesem Szenario allerdings auch eigenes Personal, bzw. Personal aus gegenseitiger Hilfe zur Verfügung stehen [17], weshalb auch hier die Alarmierung der MoFüSt eher selten stattfinden wird. Hinsichtlich des Übergangs zur Führungsstufe D stellt die MoFüSt daher kein geeignetes Konzept dar, gleichwohl es für die personelle Unterstützung und Ablösung des Stabs bei längeren Lagen geeignet ist.

3.5.2 Stabsdienstordnung Berliner Feuerwehr

Durch die Bildung des Rumpfstabs aus sich im Dienst befindlichen Kräften kann die Zeit zwischen Alarmierung des Stabs und der Einsatzübernahme auf ein Minimum reduziert werden. Diese große Chance wird im Gegenzug durch die Bindung von Führungskräften des Regeldienstes erkauft. Nach [31] verfügt die Berliner Feuerwehr über neun C- und zwei B-Dienste. Bei einer großen Einsatzlage ist davon auszugehen, dass bereits eine hohe Anzahl von Führungskräften am Schadensort gebunden ist. Bei der Bindung der verbleibenden Führungskräfte im Rumpfstab darf der Grundschutz bis zur Ablösung der Führungsdienste durch den Vollstab daher nicht vernachlässigt werden. Das Konzept der Berliner Feuerwehr ist folglich nur auf große Feuerwehren mit entsprechend hoher Anzahl an Führungskräften im Regeldienst anwendbar.

Die Stabsdienstordnung sieht für die Führungsstufe D als Befehlsstelle den Stabsraum vor. Vorteile liegen hier in der technischen Ausstattung, der Möglichkeit einer adäqua-

ten Zugangskontrolle, der Zugang zu Sanitär- und Aufenthaltsräumen und insbesondere dem kurzen Weg zu LtS und LD. Das im Rumpfstab für das Sachgebiet S 2 eingesetzte Personal wird aus der LtS gestellt und steht somit nahezu ohne Zeitverlust für das Sammeln der Informationen und die Lagedarstellung zur Verfügung.

3.5.3 Führungskonzepte der Berufsfeuerwehr München

Konzept Führung vor Ort

Mit ihren Führungskonzepten stellt sich die Feuerwehr München für verschiedenste Szenarien auf. Das Konzept *Führung vor Ort* bietet für jede Einsatzlage eine geeignete Führungsorganisation. Besonders vorteilhaft ist die aufwachsende Führung von Führungsstufe A bis D ohne Bruch. Dadurch können Informationen ab Beginn der Lage in den FüSt getragen werden. Auch die Verfügbarkeit qualifizierten Personals wird durch das Heranziehen von Kräften des Führungsdienstes und des hauptamtlichen Personals des Fernmeldebetriebsdienstes sichergestellt. Allein bei der UG Führung der FF München muss die Personalverfügbarkeit organisatorisch sichergestellt werden.

Der hohe Personalbedarf kann in München unter anderem durch die zwei FüAss auf den ELW 1 des I-D und des D-D gedeckt werden. In kleineren Feuerwehren, bei denen Führungsdienste teilweise ohne FüAss ausrücken und die nicht über einen fest besetzten Fernmeldedienst verfügen, müssen die Kräfte des Stabs durch ehrenamtliches Personal oder hauptamtliches Personal des rückwärtigen Bereichs oder aus der Rufbereitschaft heraus gestellt werden.

Bei der stabsmäßigen Führung vor Ort sieht das Konzept vor, ein festes Gebäude für die Stabsarbeit zu ertüchtigen. Dies ist im Gegensatz zur Verwendung eines Stabsraums immer als kritisch zu betrachten. Nicht nur muss ein geeignetes Gebäude erkundet werden, es muss auch die entsprechende Technik und die Möglichkeit einer Zugangskontrolle eingerichtet werden.

Phasenmodell Rückwärtige Führung

Im Bereich der rückwärtigen Führung kann eine schnelle Führungsunterstützung durch die FüGr LD sichergestellt werden. Die einzelnen Stabsfunktionen werden in der FüGr durch Leitstellenpersonal, den LD und Personal des Fernmeldebetriebsdienstes gebildet. Die FüGr LD ist somit rund um die Uhr und ohne Vorlaufzeit verfügbar. Dies ist ein großer Vorteil gegenüber „Stabsgruppen in Leitstellen“ nach [5, p. 151], die aus externen Mitgliedern gebildet werden. Bei Großeinsatzlagen und Katastrophen kann die FüGr LD zum Stab der GAL aufwachsen. Die alarmierten Stabsmitglieder lösen die Kräfte der FüGr LD ab, sodass diese wieder in den Regelbetrieb gehen können. Um die Informationsübergabe sicherzustellen, übernimmt der LD die Funktion des S 3.

Durch die planmäßige Alarmierung der FüGr LD bei vordefinierten auch niederschweligen Stichworten werden Erfahrung und Routine generiert. Für das Leitstellenpersonal ist jedoch zusätzlich eine umfangreiche Stabsausbildung erforderlich. [32]

Auch dieses Konzept lebt von der hohen Personalverfügbarkeit der Feuerwehr München. Die frühzeitige Einbindung des LD als Bindeglied zwischen Phase 0, 1 und 2 ist als besonders positiv zu bewerten. Da die übrigen Kräfte der LtS aus der Bereitschaftszeit alarmiert werden, gibt es keine Schwächung des Leitstellenbetriebs. Dennoch

muss sichergestellt werden, dass sechs Mitarbeiter für die Besetzung der Funktionen in der Bereitschaftszeit greifbar sind. Kleinere Feuerwehren und LtS können hier an ihre Kapazitätsgrenzen gelangen. Insbesondere, wenn auf Grund der Schichtmodelle nur eine geringe Anzahl von Mitarbeitern Dienst in Bereitschaft versieht (so zum Beispiel im 8h-Modell). Hier ist die Zusammenlegung einzelner Funktionen eine mögliche Maßnahme, um Personal zu sparen. Ein Vergleich der Verfügbarkeit von Disponenten in anderen Feuerwehren kann aus dem Rettungsdienstbedarfsplan der Stadt Aachen hergeleitet werden. Die Feuerwehr Aachen ist mit etwa 400 Mitarbeitern eine mittelgroße Feuerwehr in NRW [33]. Hier sind ein Dienstgruppenleiter (DGL) und 8 Disponenten im Dienst, von denen mindestens 3 in der LtS anwesend sind. 12 Stunden werden als Bereitschaftszeit angesetzt [34].

3.5.4 Führungskonzept Feuerwehr Hamburg

Das Führungskonzept der Feuerwehr Hamburg ähnelt im Wesentlichen dem Konzept *Rückwärtige Führung* der Feuerwehr München. Da es sich noch in der Entwicklung befindet, ist eine detaillierte Bewertung nicht möglich.

3.5.5 Bewertung der Kreiskonzepte

Das Konzept des Rhein-Sieg-Kreises, das eine rückwärtige Führung nicht vorsieht, zeichnet sich durch das bruchfreie Aufwachsen der Führung vor Ort aus. Wie bereits bei der Bewertung des Konzepts Führung vor Ort der Feuerwehr München erläutert, kann dadurch das volle Potenzial des Stabs nicht ausgeschöpft werden, da eine mobile bzw. örtlich feste Befehlsstelle gegenüber festen Stabsräumen die bereits genannten Nachteile aufweist. Außerdem sieht das Konzept vor, die Führungsübernahme erst dann zu erklären, sobald der gesamte Stab einsatzbereit ist. Auf Grund der örtlichen Strukturen des Rhein-Sieg-Kreises ist daher mit einer großen Vorlaufzeit zu rechnen, die durch die örtlichen Führungsstrukturen kompensiert werden muss.

Eine Verstärkung der LtS durch Personal der hauptamtlichen Wache, wie im Rhein-Erft-Kreis vorgesehen, stellt eine bessere Alternative dar. Auch unter der Katastrophenschwelle kann so bereits zeitnah eine leistungsfähige Führungsunterstützung eingerichtet werden, die im weiteren Verlauf zum FüSt aufwachsen und die ELtg ohne Informationsverlust übernehmen kann. Das System stößt jedoch an die Grenzen, wenn das Personal der hauptamtlichen Wache selbst im Einsatz gebunden ist, oder eine Anbindung an die Wache auf Grund der Strukturen nicht möglich ist.

Das Einrichten einer Stabsgruppe der LtS nach [5] ist nur dann eine praktikable Alternative, wenn die Anfahrtszeit der Stabsmitglieder hinreichend gering ist. Zu Bürozeiten kann die Stabsgruppe jedoch durch geeignetes Verwaltungspersonal des Landkreises unterstützt werden. Hier stellt [35, p. 12] jedoch fest, dass in vielen Landkreisen auch in der Verwaltung im Brand-, Katastrophenschutz- und Rettungsdienstbereich Personalmangel besteht.

3.5.6 Führungskonzepte der Polizei

AAO und BAO mit Phase 1 und 2

Das bei der Polizei etablierte Konzept der BAO in den Phasen 1 und 2 wird bei der Feuerwehr München im Bereich der rückwärtigen Führung angewandt. Die Bewertung ist dem Abschnitt 3.5.3 zu entnehmen.

Ständige Stäbe

Das Konzept der ständigen Stäbe garantiert eine hohe Verfügbarkeit hochqualifizierten Personals für die Stabsarbeit. Da die nichtpolizeiliche Gefahrenabwehr aktuell jedoch nicht über derartige Einrichtungen verfügt und zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Facharbeit auch keine Planungen in diese Richtung bestehen, können ständige Stäbe höchstens in Langzeitkonzeptionen eine Rolle spielen.

4 Konzeptempfehlungen

Basierend auf den zuvor vorgestellten Konzeptionen werden in diesem Kapitel allgemeine Empfehlungen hergeleitet. Dazu wird zwischen Empfehlungen für Berufs- und hauptamtliche Feuerwehren sowie Landkreisen unterschieden.

4.1 Empfehlungen für Berufsfeuerwehren

Die folgenden Empfehlungen richten sich an Städte mit Berufsfeuerwehren. Entscheidender Bedeutung kommt der LtS zu. Hier wird ein 24h-Dienst mit einer entsprechenden Anzahl an Disponenten in Bereitschaftszeit zu Grunde gelegt. Außerdem wird ein LD und der DGL der LtS mit einem benannten Stellvertreter vorausgesetzt.

4.1.1 Befehlsstelle

Berufsfeuerwehren und hauptamtliche Feuerwehren verfügen häufig über eigene Stabsräume. Oftmals sind diese in räumlicher Nähe zur LtS und darüber hinaus auch zu den Räumlichkeiten des Verwaltungsstabs angeordnet. Obwohl Führungs- und Verwaltungsstab wie in NRW in vielen Ländern getrennt voneinander arbeiten, ist eine enge Absprache auf dem kurzen Dienstweg häufig erforderlich [10, p. 61]. Die direkte Möglichkeit hierzu ist in festen Stabsräumen mit benachbarten Räumlichkeiten des Verwaltungsstabs gegeben. Darüber hinaus sind die vorhandenen Stabsräume sowohl technisch als auch baulich in eine bereits vorhandene vorgeplante Infrastruktur eingebettet, so können bspw. Zugangskontrollen durch vorhandene Schließanlagen umgesetzt und bestehende Sanitär- und Ruheräume verwendet werden. Ein weiterer Vorteil gegenüber provisorischen Stabsräumen oder Zeltlösungen bei der Führung vor Ort. Ein psychologischer Aspekt liegt in der räumlichen Trennung von ELtg und Schadensstelle. Belastende Eindrücke der Einsatzstelle dringen daher nicht zur ELtg durch, was zu einer sachlichen und objektiven Betrachtung und Bewertung der Lage führt. Aus den zuvor genannten Gründen wird für eine stabsmäßige Führung grundsätzlich die Nutzung rückwärtiger Infrastrukturen für die Befehlsstelle empfohlen.

4.1.2 Bildung eines Rumpfstabs

Bei plötzlich auftretenden oder sich entwickelnden großen Einsatzlagen ist eine frühzeitig etablierte rückwärtige Führung für den Einsatzerfolg unabdingbar. Nur so können

Brüche in der Führung und damit einhergehender Informationsverlust vermieden werden. Ziel muss es daher sein, bei Ereignissen, bei denen mit einem Aufwachsen zu rechnen ist oder die auf Grund des Meldebildes auf ein bereits eingetretenes großes Ereignis schließen lassen, frühzeitig einen Rumpfstab einzurichten, welcher grundlegende Führungsaufgaben im Hintergrund übernehmen kann. Die Entscheidung, ob der Rumpfstab initial alarmiert werden muss, soll in der Alarm- und Ausrückeordnung festgelegt werden. Bei sich entwickelnden Lagen liegt sie beim LD.

Bei der Zusammensetzung des Rumpfstabs muss die Verhältnismäßigkeit zwischen Bedarf an Führungsunterstützung und verwendeten Personal gewahrt werden. Daher empfiehlt sich das Zusammenlegen von Sachgebieten. In der Anfangsphase liegt der Schwerpunkt auf der Alarmierung und Heranführung von Einsatzkräften und der Lageerfassung und -darstellung. Die Festlegung der Einsatzorganisation, -maßnahmen und -kommunikation erfolgt im ersten Angriff vor Ort. Versorgung von Einsatzkräften und Logistik werden erst im weiteren Verlauf relevant. Daher können die Sachgebiete S 1 und S 4 sowie S 2, S 3 und S 6, wie in der FwDV 100 empfohlen, im Rumpfstab zusammengelegt werden. Insbesondere dem S 2 wird besondere Wichtigkeit zuteil, da die Lagedarstellung die Grundlage aller weiteren Entscheidungen bildet [5, p. 161]. Es wird daher Hilfspersonal für Einsatztagebuch und Lagekarte benötigt. Für die Kommunikation muss ein Sonderleitplatz in der LtS eingerichtet werden. Außerdem ist ein Leiter des Rumpfstabs für die Koordinierung und Steuerung der Aufgaben erforderlich. Das S 5 soll vom Pressedienst wahrgenommen werden, der in vielen Feuerwehren ohnehin als Rufbereitschaft etabliert ist.

Obwohl das Personal des Rumpfstabs nur übergangsweise tätig ist, sind die Entscheidungen und Maßnahmen für den weiteren Einsatzverlauf maßgeblich. Daher müssen entsprechende Qualifikationen beachtet werden. [16], [36] und [37] legen für die Qualifikation der Sachgebietsleiter das Niveau des VF fest. Die Unterstützer des S 2 sollen die Gruppenführerqualifikation besitzen. [38] legt als Qualifikation für S 2 und S 3 die Qualifikation VF und für die anderen Sachgebiete die Qualifikation ZF fest. Die Qualifikation der Hilfskräfte wird hier nicht näher definiert. Da die Besetzung des Rumpfstabs nur zum Übergang in den Vollstab dienen und der Fokus auf der zügigen Einsatzbereitschaft liegen soll, kann und muss von der hohen Qualifikation bis zum VF für den Rumpfstab abgewichen werden, wenn ausreichend Personal aus dem Bürodienst nicht verfügbar ist. Dennoch sollte bereits Führungs- und Stabserfahrung bei den Rumpfstabsmitgliedern vorhanden sein. Dies gilt besonders für den LdS. Auch Personal, das im Rumpfstab nur übergangsweise eingesetzt wird, sollte über eine grundlegende Stabsausbildung verfügen.

Die Besetzung des Rumpfstabs aus Führungsdiensten des Regeldienstes schwächt den Grundschutz. Außerdem ist davon auszugehen, dass diese Kräfte am Einsatzort gebunden sind. Eine Besetzung mit Personal aus dem rückwärtigen Bürodienst und sonstigem Tagesdienst während der Büroarbeitszeit, ergänzt durch Personal der LtS außerhalb der Bürozeit ist daher am praktikabelsten. Kann aus rückwärtigem Dienst und LtS nicht ausreichend Personal gewonnen werden, muss der LD gezielt einzelne Führungskräfte aus dem Dienstfrei alarmieren, sodass alle Funktionen besetzt werden können. Hierbei muss neben Qualifikation auch die räumliche Nähe berücksichtigt werden. Die Besetzung der Stabsfunktionen muss dann priorisiert nach Tabelle 3 erfolgen.

Wird der Rumpfstab und insbesondere die Funktion LdS durch Büropersonal besetzt, so übernimmt der LD die Funktion des S 2, da er bereits einen umfangreichen Lage- und Kräfteüberblick hat. Kann die Funktion LdS nicht durch Büropersonal besetzt werden, nimmt sie der LD, der i.d.R. eine erfahrene Führungskraft mindestens des gehobenen fwt. Dienstes ist, wahr. Das S 2 wird dann durch den DGL der LtS besetzt, sofern kein rückwärtiges Personal zur Verfügung steht. Je nach Größe der Feuerwehr und dem Umfang der üblicherweise anfallenden Aufgaben des LD, kann diese Funktion durch den stv. DGL der LtS übernommen werden. Alternativ können die Aufgaben des LD auch vom LdS oder S 2 übernommen werden, was jedoch zu einer Doppelbelastung führt. Können nicht alle Funktionen des Rumpfstabs besetzt werden, müssen die anfallenden Aufgaben bis zum Eintreffen der Kräfte aus dem Dienstfrei durch den LdS delegiert werden. Für die einzelnen Sachgebiete sind umfangreiche Checklisten zu erstellen, aus denen die Aufgabenverteilung in priorisierter Reihenfolge hervorgeht. Außerdem müssen Aufgabenverteilung und -priorisierung für einen Gesamtüberblick in einer übergeordneten Stabsdienstordnung zusammengefasst werden.

Funktion im Rumpfstab	Priorität	Besetzung	
		Bürodienst	Leitstelle
LdS	1	h.D./g.D.	LD
S 1/S 4	3	g.D.	Disponent mit Führungsausbildung
S 2/S 3	2	LD	DGL LtS
Lagekartenführer	4	m.D.	Disponent
Einsatztagebuchführer	5	m.D.	Disponent
Sonderleitplatz LtS	6	-	Disponent

Tabelle 3: Besetzung des Rumpfstabs

Nach einer Lageeinweisung aller beteiligten Personen, meldet der Rumpfstab seine Einsatzbereitschaft als Führungsunterstützung dem Einsatzleiter vor Ort. Grundsätzlich kann er in Abhängigkeit der Größe und Komplexität des Schadensereignisses auch die Führung übernehmen. Dies setzt jedoch die Anwesenheit eines dazu autorisierten Beamten als Gesamteinsatzleiter im Stab voraus. Primär soll der Rumpfstab jedoch dem Sammeln von Informationen sowie der Lagebewertung und als Übergangskonstrukt bis zur vollständigen Einsatzbereitschaft des Vollstabs dienen.

4.1.3 Übergang in den Vollstab

Der Vollstab ist der eigentliche FüSt gemäß Führungsstufe D. Sobald erkennbar ist, dass der Rumpfstab der Führungsaufgabe personell nicht gewachsen oder eine längere Einsatzdauer zu erwarten ist, muss die Alarmierung des Vollstabs erfolgen. Für diese Empfehlung wird das Qualifikationsprofil des Stabs aus [16] abgeleitet, und in Tabelle 4 dargestellt.

Die Alarmierung des Stabs erfolgt telefonisch oder über App-Lösungen mit Rückmeldefunktion. Die Auswertung der Rückmeldungen sowie die Zuweisung der einzelnen Funktionen nehmen S 1 und LdS des Rumpfstabs vor. Es ist davon auszugehen, dass die Kräfte aus dem Dienstfrei erst nach und nach eintreffen, weshalb die Zuweisung nach den in Tabelle 4 festgelegten Prioritäten erfolgen muss. Hierbei ist zu beachten, dass der ehemalige LD als S 2 bzw. Leiter des Rumpfstabs für die Leitung des S 2 im

Vollstab vorzusehen ist. Dadurch ist sichergestellt, dass Informationen über die Lage bruchfrei über den gesamten Einsatzverlauf übergeben werden können. S 3 ist bei allen Maßnahmen im Schadengebiet beteiligt und trifft wichtige Entscheidungen mit Einfluss auf den Einsatzerfolg. Diese Funktion ist deshalb mit einem Beamten des höheren fwt. Dienstes zu besetzen. Dies gilt weiterhin für den LdS. Beachtet werden muss außerdem, dass sich der Gesamteinsatzleiter – falls die Lage es zulässt – in den Räumlichkeiten des Stabs aufhalten soll. Im Idealfall wird die ELtg in der Führungsstufe D von der Amtsleitung übernommen. Eine Alternative ist, die ELtg in Personalunion mit der Funktion LdS wahrzunehmen [5, p. 157]. Diese Festlegung muss in Abhängigkeit der konkreten Gegebenheiten getroffen werden. Da in der Frühphase des Einsatzes die Alarmierung und Koordinierung weiterer Kräfte im Vordergrund steht, ist das S 1 höher als das S 4, dessen Wichtigkeit erst im Einsatzverlauf zunimmt, priorisiert. Das Unterstützungspersonal muss in der Anfangsphase je nach Bedarf aufgeteilt werden, bis ausreichend Kräfte für eine Vollbesetzung zur Verfügung stehen. Falls organisatorisch und personell möglich, soll hier das Rumpfstabspersonal weiter Verwendung finden, um das Informationsniveau möglichst hoch zu halten. Handelt es sich hierbei um Personal der LtS, muss entsprechendes Personal zur Nachbesetzung in der Alarmierung des Vollstabs berücksichtigt werden.

Funktion	Priorität	Anzahl	Besetzt durch
Leiter des Stabs	1	1	h.D.
S 1	4	1	g.D.
S 2	2	1	Ehemaliger LD
S 3	3	1	h.D.
S 4	5	1	g.D.
S 5	6	1	g.D.
S 6	7	1	Pressedienst
Sichter	dynamisch	1	g.D.
Lagekartenführer	dynamisch	1	m.D. mit Führungsfortbildung
Einsatztagebuchführer	dynamisch	2	m.D. mit Führungsfortbildung
Fernmelder	dynamisch	4	m.D.

Tabelle 4: Besetzung des Vollstabs

Nach Eintreffen der einzelnen Stabsmitglieder und Zuweisung eines Sachgebietes erfolgt die individuelle Übergabe der jeweiligen Rumpfstabsfunktion. Die Übergabe soll durch individuelle Checklisten unterstützt werden. So wird sichergestellt, dass alle bereits veranlasste Maßnahmen des Rumpfstabs im Vollstab bekannt sind. Außerdem offenbaren Checklisten die noch nicht durchgeführten Maßnahmen, die vom Vollstab veranlasst werden müssen. Die Checklisten sind wie die Stabsdienstordnung für die konkreten Gegebenheiten zu erstellen. Sie können sich an den in [29] veröffentlichten Checklisten orientieren. Um unterschiedliche Informationsstände zu vermeiden, erfolgt eine erste gemeinsame Lagebesprechung, sobald alle Sachgebiete durch Mitglieder des Vollstabs besetzt sind. Der Lagevortrag wird durch das S 2 und den LdS des Rumpfstabs gehalten. Im Anschluss an Lagebesprechung und Übergabe wird die Führungsübernahme durch den Stab allen beteiligten Stellen erklärt.

4.2 Empfehlungen für Landkreise

In den Landkreisen geht die Führungsstufe D in der Regel mit der Führung durch den FüSt des Landkreises einher [11]. Eine Ausnahme bilden große hauptamtliche Feuerwehren kreisangehöriger Städte, die in der Lage sind, die Führungsstufe D selbst abzubilden [3]. Denkbar ist ferner, dass Kreise mit ihren FüSt die örtliche ELtg im Rahmen der gegenseitigen Hilfe bei der Führung unterstützen [3]. [26] ordnet diese Unterstützung der Führungsstufe C zu.

Die Struktur der Landkreise ist hinsichtlich Fläche, Einwohner, Struktur der Feuerwehren (hauptamtlich und ehrenamtlich) u.v.m. äußerst inhomogen [35, p. 4]. Daher können hier nur allgemeine Empfehlungen ausgesprochen werden.

Die Tatsache, dass eine vollwertige Stabsarbeit vor Ort nicht praktikabel ist, wurde bereits zuvor erörtert. Ziel sollte es deshalb auch für Landkreise sein, die Führungsstufe D rückwärtig einzurichten. Die Erfordernisse an das Organisationskonzept sind daher die gleichen, wie bei Berufsfeuerwehren. Im Vordergrund steht auch hier das frühzeitige Einrichten einer FüGr in der LtS, aus der ein Stab hervowachsen kann. Das Personal der FüGr soll grundsätzlich aus der LtS herangezogen werden. Ist die Verfügbarkeit bspw. auf Grund des Schichtmodells nicht ausreichend, so muss zumindest für eine umfangreiche Dokumentation und Lagedarstellung das Sachgebiet S 2 durch den Schichtführer besetzt werden, damit im aufwachsenden Stab kein Informationsdefizit vorliegt. Weiteres Personal kann durch die Alarmierung einzelner Stabsmitglieder gewonnen werden. Hier sind diejenigen Stabsmitglieder zu bevorzugen, die die Stabsräumlichkeiten am schnellsten erreichen können. Zur Bürodienstzeit kann ggf. auf Personal aus der Kreisverwaltung zugegriffen werden. Die Besetzung und Priorisierung des Rumpfstabes sowie die Ablösung durch den Vollstab ist analog den Empfehlungen für Berufsfeuerwehren zu organisieren.

5 Zusammenfassung

Ziel dieser Facharbeit war die Erarbeitung eines Organisationskonzepts für den Übergang einer Führung vor Ort in die stabsmäßige Führung nach Führungsstufe D. Es wurde aufgezeigt, dass die Führung vor Ort im normalen Tagesgeschehen eine geeignete und erprobte Führungsmodell darstellt. Bei großen Einsätzen auch unterhalb der Katastrophenschwelle, die eine stabsmäßige Führung erfordern, stößt dieses Führungsmodell jedoch an seine Grenzen. Eine Führung vor Ort ist dann auf Grund des hohen Platzbedarfs des Führungspersonals und der benötigten Infrastruktur für eine zeitgemäße Stabsarbeit nicht mehr praktikabel. Auch die räumliche Nähe zur LtS, die häufig im Wachgebäude untergebracht ist, spricht für eine rückwärtige Führung. In den vorgestellten Führungskonzepten haben die Feuerwehr München und die Berliner Feuerwehr dieses Problem bereits erkannt und entsprechende Festlegung für den Übergang in die rückwärtige Führung getroffen. Auch die Feuerwehr Hamburg stellt sich dieser Herausforderung und sieht vor, mit dem geplanten Führungs- und Lagezentrum den Schwerpunkt auf die rückwärtige Führung zu legen. Ein Paradigma, dass bei der Führung der Polizei hingegen schon lange gelebt wird.

Ausgehend von den vorgestellten und bewerteten Führungskonzepten, wurden allgemeine Empfehlungen für Berufsfeuerwehren und Landkreise erarbeitet. Hierbei wurde

deutlich, dass die frühzeitige Einbindung rückwärtiger FüGr in der LtS, die zum FüSt aufwachsen können, alternativlos ist, um einen Informationsverlust vorzubeugen. Hervorgehoben wurde die Wichtigkeit der LtS als ständig besetzte Einrichtung, die kurzfristig ohne langen Vorlauf Unterstützungspersonal bereitstellen kann, wenn sich entsprechend qualifiziertes Personal in der Bereitschaftszeit befindet. Die vorgestellten Empfehlungen müssen für die Anwendung auf konkrete Feuerwehren oder Landkreise mit Blick auf das geltende Landesrecht präzisiert werden.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass der Übergang in eine erfolgreiche Stabsarbeit bei der Feuerwehr nur dann gelingen kann, wenn das Modell der rückwärtigen Führung bei großen Einsatzlagen als geeignetere Alternative zur sonst üblichen Führung vor Ort akzeptiert und gelebt wird. Dazu ist die Etablierung der frühzeitigen Einbindung rückwärtiger Übergangsstrukturen notwendig, was sich auch in der Personalvorhaltung widerspiegeln muss.

Literaturverzeichnis

- [1] AFKzV, *Feuerwehrdienstvorschrift 100*, 1999.
- [2] C. Dr. Lamers, Stabsarbeit im Bevölkerungsschutz.
- [3] C. Dr. Lamers, Interviewee, *Interview zur Führungsstufe C und D*. [Interview]. 20 Oktober 2020.
- [4] S. Langhammer, „Skript Einsatzrecht,“ *Verwaltungslehrgang VAK Berlin*, 2020.
- [5] H. Ferch und M. Melioumis, Führungsstrategie, Stuttgart: W. Kohlhammer, 2011.
- [6] C. Dr. Lamers, „Führungssysteme bei komplexen Einsatzlagen,“ *Forschungsbericht*, Juni 2016.
- [7] Bayerisches Staatsministerium des Innern, „Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums des Innern,“ *I D 2-2212.121-1*, 10 August 2004.
- [8] P. Wichmann, „Vorschläge zur Optimierung der Führungsorganisation bei großen Einsatzlagen der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr,“ *Bachelorarbeit*, 27 März 2018.
- [9] M. Steidel, „Arbeit mit Führungsgruppen nach Führungsstufe C,“ *Facharbeit*, 2019.
- [10] G. Hofinger und R. Heimann, Handbuch Stabsarbeit, Heidelberg: Springer-Verlag, 2016.
- [11] H.-P. Brandenburg, Interviewee, *Fachgespräch*. [Interview]. 02 November 2020.
- [12] Niedersächsische Akademie für Brand- und Katastrophenschutz, *ABC-Konzept Niedersachsen*, 2013.
- [13] Berliner Feuerwehr, *Präsentation "Grundlagen der Stabsarbeit"*, Berlin, 2020.
- [14] C. Ahrens, „Berlin-Köpenick: 31 Stunden Stromausfall,“ *Brandschutz*, Juni 2019.
- [15] K. Dr. Schneider, BHKG NRW - Kommentar für die Praxis, Stuttgart: Deutscher Gemeindeverlag, 2016.
- [16] Ministerium des Innern Nordrhein-Westfalen, *Konzept für die Mobile Führungsunterstützung von Stäben im Land Nordrhein-Westfalen (MoFüSt NRW)*, 2018.
- [17] M. Beivers, „Ständige Stäbe in der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr in Nordrhein-Westfalen,“ *Facharbeit*, 20 10 2019.

- [18] Berliner Feuerwehr, *Stabsdienstordnung*, 2019.
- [19] Berliner Feuerwehr, Einsatzkonzept zur Indienstnahme der neuen ELW 2, Berlin, 2018.
- [20] C. Ahrens, Interviewee, *Emailanfrage*. [Interview]. 07 Oktober 2020.
- [21] Branddirektion München, „Führung vor Ort,“ *Einsatzkonzept*, 2020.
- [22] Branddirektion München, „Phasenmodell Rückwärtige Führung,“ *Entwurfssfassung*, 2020.
- [23] C. Zollner, Interviewee, *Experteninterview Phasenmodell "Rückwärtige Führung" bei der Feuerwehr München*. [Interview]. 14 Oktober 2020.
- [24] J. Dumbovic, Interviewee, *Führungskonzept Feuerwehr Hamburg*. [Interview]. 19 Oktober 2020.
- [25] Rhein-Sieg-Kreis, *Konzept Führung und Leitung im Einsatz*, 2017.
- [26] D. Engstenberg, Interviewee, *Emailauskunft*. [Interview]. 06 Oktober 2020.
- [27] M. Beivers, Interviewee, *Fachgespräch*. [Interview]. 01 10 2020.
- [28] J. Zeitner, *Einsatzlehre*, Verlag Deutsche Polizeiliteratur, 2015.
- [29] C. Spielvogel und R. Reissig-Hochweller, Taschenbuch Stabsarbeit, Richard Boorberg Verlag, 2018.
- [30] Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW, „BAO: Phase 1 und 2,“ *Streife*, 2016.
- [31] Berliner Feuerwehr, *Fahrzeug- und Funktionsverteilung*, 2018.
- [32] F. von Kaufmann, F. Hellmaier, M. Ott und K. Hasse, „München: Überlegungen zu einem zukünftigen Stabskonzept,“ *Brandschutz*, Nr. 11, 2011.
- [33] Wikipedia, „Liste der deutschen Städte mit einer Berufsfeuerwehr,“ [Online]. Available:
https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_deutschen_Städte_mit_einer_Berufsfeuerwehr.
[Zugriff am 28 Oktober 2020].
- [34] Stadt Aachen, „Entwurf Rettungsdienstbedarfsplan 2019-2023,“ 2018.
- [35] S. Friz, „Führung größerer Einsatzlagen,“ *Facharbeit*, 14 Dezember 2017.

-
- [36] Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen, *Konzept für die "Vorgeplante überörtliche Hilfe im Brandschutz und der Hilfeleistung durch die Feuerwehren im Land Nordrhein-Westfalen"*, 2017.
- [37] AFKzV, *Feuerwehrdienstvorschrift 2*, 2012.
- [38] Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz, *Richtlinie für den Führungsdienst im Brandschutz, in der Allgemeinen Hilfe und im Katastrophenschutz*, 2001.
- [39] Ministerium des Innern Nordrhein-Westfalen, *Gesetz über den Brandschutz, die Hilfeleistung und den Katastrophenschutz (BHKG) NRW*, 17.12.2015.

Anhang

Die folgende Tabelle enthält eine Übersicht über Interviewpartner, die im Rahmen eines qualitativen Experteninterviews fachlichen Input zur Erstellung dieser Facharbeit geliefert haben.

Name	Dienststelle
Ahrens, Constantin	Berliner Feuerwehr
Beivers, Michael	Feuerwehr Paderborn
Brandenberg, Hans-Peter	Bezirksbrandmeister Bez.-Reg. Köln
Dumbovic, Jens	Feuerwehr Hamburg
Engstenberg, Dirk	Kreisbrandmeister Rhein-Sieg-Kreis
Dr. Lamers, Christoph	Institut der Feuerwehr NRW
Zollner, Christian	Berufsfeuerwehr München

Tabelle 5: Übersicht über Interviewpartner