

Notwendige Kompetenzen als Eingangsvoraussetzung für eine Gruppenführerausbildung (GF-Basis) in NRW

Facharbeit gemäß § 21 VAP 2.2-Feu

Aufgabenstellung:

- **Ermitteln Sie, welche Kompetenzen für den Besuch einer Gruppenführerausbildung am IdF NRW vorhanden sein müssen.**
- **Gliedern Sie die Kompetenzen in einer Übersicht.**
- **Entwickeln Sie ein Verfahren, wie die erwarteten Kompetenzen im Vorfeld objektiv ermittelt werden können.**

**Oberleutnant Stefan Brietzke
Bundeswehr
München, den 21.12.2018**

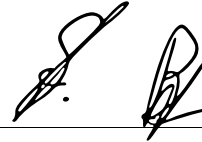


Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Facharbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form ganz oder teilweise noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

München, 21.12.2018

Ort, Datum

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping letters, positioned above a horizontal line.

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einführung in das Thema.....	1
1.2 Inhalt und Aufbau dieser Facharbeit	1
1.3 Kompetenzbegriff.....	1
1.3.1 Vorstellung vom Kompetenzbegriff nach Weinert	2
1.3.2 Begründung.....	3
2 Gruppenführer-Basis.....	5
3 Notwendige Kompetenzen.....	6
3.1 Anforderungsprofil eines Gruppenführers.....	6
3.2 Auflistung der notwendigen Kompetenzen	8
3.2.1 Fachkompetenzen	8
3.2.2 Methodenkompetenzen.....	9
3.2.3 Selbstkompetenzen	10
3.2.4 Sozialkompetenzen.....	11
4 Gliederung der Kompetenzen.....	13
4.1 Arten der Gliederung.....	13
4.2 Bewertung der Gliederungen	14
5 Verfahren zur Feststellung der Kompetenzen	15
5.1 Bisherige Testverfahren bei den Feuerweerschulen in Deutschland	16
5.2 Bekannte Kompetenzmessverfahren	16
5.3 Bewertung.....	18
5.4 Handlungsempfehlung.....	19
6 Schlussfolgerung und Ausblick.....	21
Quellenverzeichnis.....	V
Anhang	VIII
Anhang 1 - Mitschrift des Experteninterviews mit Herrn Dr. Lamers.....	VIII
Anhang 2 - Kompetenzatlas nach Erpenbeck.....	X
Anhang 3 - Kompetenzwürfel nach André Moritz	XI
Anhang 4 - Lehrgangsverteilung für Gruppenführer NRW.....	XII
Anhang 5 - Kompetenzgliederung	XIII
Anhang 6 - Eingangsvoraussetzungen der Feuerweerschulen in Deutschland.....	XIV
Anhang 7 - Handlungsempfehlung.....	XV

Anmerkung des Verfassers: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

Abkürzungsverzeichnis

ABC	atomar, biologisch und chemisch
AGT	Atemschutzgeräteträger
Art.	Artikel
B III / B3	Gruppenführerausbildung auf hauptamtlicher Ebene
BF	Berufsfeuerwehr
BHKG	Gesetz über den Brandschutz, die Hilfeleistung und den Katastrophenschutz (Landesrecht Nordrhein-Westfalen)
CBRN	Chemisch Biologisch Radiologisch und Nuklear
DQR	Deutscher Qualifikationsrahmen
et al.	Et alia (Neutrum) entspricht dem deutschen „und andere“
EQR	Europäischer Qualifikationsrahmen
F III / F3	Gruppenführerausbildung auf ehrenamtlicher Ebene
F/B	Ausbildungen für freiwillige und hauptamtliche Feuerwehren
FwDV	Feuerwehr Dienstvorschrift
GF-Basis	Gruppenführer-Basis
GG	Grundgesetz
IdF NRW	Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen
KODE	Kompetenzdiagnostik und Entwicklung
LV (NRW)	Landesverfassung Nordrhein-Westfalen
M.A.	Master of Arts
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development
OWZE	Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PISA	Programme for International Student Assessment
TH	Technische Hilfeleistung
WKW	Wirtschaftskammer Wien

1. Einführung in das Thema

Seit 2016 ist der Gruppenführer-Basis Lehrgang Bestandteil der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungsausbildung in Nordrhein-Westfalen. Der zweiwöchige Lehrgang wurde im Rahmen der Ausbildungsumstrukturierung am Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen (IdF NRW) eingeführt. Mit 985 (2017) und 975 (2018) Bedarfsmeldungen für die Freiwilligen Feuerwehren, sowie 505 (2018) Bedarfsmeldung für hauptamtliche Feuerwehren ist der GF-Basis Lehrgang einer der wichtigsten und häufigsten Lehrgänge am IdF NRW.¹

Trotz der Wichtigkeit musste das IdF gehäuft feststellen, dass die Lehrgangsteilnehmer für die Position und den Lehrgang GF-Basis ungeeignet waren. Die Defizite reichten von den handwerklichen Grundtätigkeiten, wie das Besteigen und Aufstellen einer Leiter, über ungenügendes Fachwissen bis hin zu fehlenden sozialen Kompetenzen und Führungsfähigkeiten.² Diese Thematik ist bereits an anderer Stelle aufgetreten. Im hauptamtlichen Bereich hat daher die Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren in NRW eine Empfehlung zur Durchführung eines Eignungsnachweises für die Teilnahme am Gruppenführer-Lehrgang veröffentlicht. Jedoch wurden lediglich die fachlichen Kompetenzen betrachtet. Mit einer neuen umfangreichen Untersuchung des Themas sollen die neuen Erkenntnisse in der Sozialforschung Beachtung finden.

1.2 Inhalt und Aufbau dieser Facharbeit

In dieser Arbeit werden anhand eines entwickelten Anforderungsprofils für den Gruppenführer in der Feuerwehr die notwendigen Kompetenzen, die für die Bewältigung der verschiedensten Aufgaben benötigt werden, ermittelt. Diese Kompetenzen dienen als Eingangsvoraussetzung für eine ehren- und hauptamtliche Gruppenführerausbildung. Im Weiteren werden die Kompetenzen gegliedert und in einer Übersicht dargestellt. Anschließend werden verschiedene Kompetenzmessverfahren untersucht und ein Verfahren zur Ermittlung der Eignung entwickelt. Aufgrund der Komplexität des Themas wird diese Arbeit nur Deutschland betrachten, wissentlich, dass Feuerwehren aus anderen Ländern das Thema untersuchen.

1.3 Kompetenzbegriff

Kompetenz oder eher Qualifikationen, Fertigkeiten, Werte, Wissen? Was bedeutet eigentlich Kompetenz und wie wird sie gemessen? – Mit dieser Fragestellung beschäftigte sich bereits im letzten Jahrtausend eine Vielzahl von Sozialforschern, wie zum Beispiel die deutschen Wissenschaftler John Erpenbeck und Franz Emanuel Weinert. Seit 1950 wird ein erhöhtes Interesse zu dem Thema verzeichnet und seit 2000 steigt es sogar exponentiell an. Dies ist vor allem an der Vielzahl von Veröffentlichungen zu erkennen. Der Begriff „Kompetenz“ findet seither in jeder Branche Einzug und gewinnt zunehmend an Beachtung. So sind zum Beispiel

¹ vgl. IdF NRW (2017) S.3 & 7

² vgl. Lamers (2018)

in den 1970ern Jahren erstmals in der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung Ansätze einer Kompetenzorientierung erkennbar.³ Daher ist es verständlich, dass sich die Feuerwehren in Deutschland ebenfalls Gedanken zu diesem Thema machen.

Jedoch gibt es zurzeit keine abschließende, einheitliche und vollumfängliche Definition für den Kompetenzbegriff. Dafür sind die Meinungen der Sozialforscher und Anwender zu unterschiedlich. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass der Begriff sich in den letzten Jahren weiterentwickelt hat und in den verschiedensten Branchen, wie zum Beispiel in der Unternehmensberatung und Berufsausbildung, selbst neu erfunden wurde.

Für diese Facharbeit wird eine Abwandlung der bekannten Definition nach Weinert genutzt. Diese wird im nächsten Unterkapitel vorgestellt und die Auswahl begründet.

1.3.1 Vorstellung vom Kompetenzbegriff nach Weinert

Wissenschaftler und Sozialforscher, die Qualifikationen, Fertigkeiten und das Wissen als einen unverzichtbaren Bestandteil von Kompetenzen sehen und davon überzeugt sind, dass die Regeln, Werte, Normen und Selbstorganisation einer Person betrachtet werden sollten, finden in der Definition von Weinert (2001) ihre meisten Gemeinsamkeiten.⁴

Er definiert Kompetenzen als

„[...]die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“⁵

Die Definition von Weinert wird dann im weiteren Verlauf in vier Cluster unterteilt.⁶

1. Das erweiternde bildungsbezogene Cluster beschreibt Kompetenzen als ökonomisierte Variante des klassischen Bildungsbegriffs, die durch die marktwirtschaftliche Gesellschaft geprägt ist.⁷
2. Das generalisierte handlungsbezogene Cluster versteht Kompetenz als Handlungskompetenz und basiert auf dem Deutschen Qualifikationsrahmen⁸, also eine Mischung aus: Sozialer Kompetenz, Selbstkompetenz/personelle Kompetenz und Fachkompetenz.⁹

³ vgl. Malik, F. (2009) und Malik, F. (2015)

⁴ vgl. Erpenbeck *et al.* (2017), S. XVIII

⁵ Weinert, F. E. (2001), S. 27f

⁶ vgl. Arnold, R. & Erpenbeck, J. (2014), S. 81

⁷ vgl. Fuhrmann, M. (2002)

⁸ Der DQR ist ein Instrument zur Einordnung der Qualifikationen des deutschen Bildungssystems.

⁹ vgl. Sloane, P. F. E. (2008)

3. Das fokussierte kognitionsbezogene Cluster umfasst lediglich den Wissensstand (z.B. Alltagsmathematik), die Anwendung von Werkzeugen (z.B. Lesefertigkeiten), sowie kognitive und praktische Strategien (z.B. technologiebasiertes Problemlösen). Dieses Cluster hat Bekanntheit durch die PISA-Studien erlangt.¹⁰
4. Das tiefgründende selbstorganisationsbezogene Cluster sieht Kompetenzen als kreative Selbstorganisationsfähigkeiten an. Die Person handelt selbst oder entwickelt Eigeninitiative, sie organisiert sich selbst und ist losgelöst von kausalen Zusammenhängen.¹¹

Die vier Cluster fassen die meisten Begriffsdefinitionen zusammen und decken damit den größten Teil der bekannten Definitionen ab. Dabei stehen die Cluster nicht konkurrierend zueinander. Vor allem die bildungs-, handlungs- und selbstorganisationsbezogenen Cluster sind in einigen Bereichen eher deckungsgleich. Im Humboldt'schen Bildungsverständnis (aus 1.) kann das Selbstorganisationsverständnis (4.) gesehen¹² werden und der Deutsche Handlungsrahmen (2.) ist mit dem „Gedanken Kompetenz als Selbstorganisationsfähigkeit“ (4.) vereinbar.¹³

1.3.2 Begründung

Die ureigene Definition von Weinert ist sehr theoretisch und für eine praktische Lösung der jetzigen Problemstellung eher ungeeignet. Durch die sehr unspezifische Ansicht Weinerts können kaum konkrete Prozesse entwickelt werden.

Hingegen hat sich das generalisierte handlungsbezogene Cluster aus der Vertiefung Weinerts in der Führungsausbildung der Feuerwehr etabliert. Hier wird das notwendige Führungswissen durch das sogenannte Kompetenzrad nach North¹⁴ dargestellt. Das Rad basiert auf der Arbeit vom pädagogischen Anthropologen Heinrich Roth. Erstmalig 1971 teilte er die Kompetenzen in vier Felder ein.¹⁵ Die Aufteilung in die vier Kompetenzfelder Sozialkompetenz, Selbstkompetenz, Methodenkompetenz und Fachkompetenz kann die Kompetenzen einer Person voneinander abgrenzen und verständlich darstellen. Einen ähnlichen Ansatz verfolgen der deutsche und europäische Qualitätsrahmen¹⁶.

Das Kompetenzrad mit der genannten Aufteilung hat jedoch den Nachteil, dass durch die Vereinfachung der Begriff „Kompetenz“ verkleinert und nicht ganz vollumfänglich beschrieben wird.

¹⁰ vgl. Erpenbeck *et al.* (2017), S. XXII-XXIII

¹¹ vgl. Ebeling W. (1989), S. 37-42

¹² vgl. Arnold, R. & Erpenbeck, J. (2014), S. 60ff

¹³ vgl. Heyse, V. (2014), S. 203f

¹⁴ vgl. North, K. & Reinhardt, K. (2005), S. 111ff und Haeske. U. (2002)

¹⁵ vgl. Roth H. (1971), S. 180

¹⁶ Der EQR dient als Übersetzungsinstrument, das hilft, nationale Qualifikationen europaweit besser verständlich zu machen.

Andererseits ist gerade die Vereinfachung des Begriffs ein großer Vorteil für die Feuerwehren. Durch die Abgrenzung zu der philosophischen Ansicht über Kompetenzen ist eine praktische Anwendung im Bereich der Ausbildung überhaupt erst möglich geworden. Die Definition kann durch kurze Beispiele jedem schnell verständlich gemacht werden und ist somit als theoretische Basis für ein zukünftiges Anforderungsprofil von einem Gruppenführer in der Feuerwehr gut geeignet. Durch die Aufteilung in die vier Kompetenzgruppen kann ein Profil einfach und übersichtlich strukturiert werden. Das Kompetenzrad umfasst die Vielschichtigkeit als Führungskraft im Einsatz oder im Innendienst sowie als Ausbilder ohne zu stark in die theoretische Sozialforschung einzutauchen.

Zusätzlich umfasst die Definition die Bereitschaft seine Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten auch zu nutzen. Diese Auffassung lässt eine Möglichkeit zur Differenzierung bei der Bewertung von gleichen Kompetenzen, aber unterschiedlicher Anwendung dieser zu.

Darüber hinaus können die Ausprägungen der Kompetenzen in drei Stufen eingeteilt werden. Der „Kenner“ bezeichnet die erste Stufe. Kenner verfügen über theoretisches Wissen und eine geringe Anwendungserfahrung. Die nächsthöhere Stufe ist der „Könnler“, dieser besitzt viele Erfahrungen und kann die Kompetenz vielseitig einsetzen. Die höchste Ausprägung ist der „Experte“. Er kann die Kompetenz intuitiv einsetzen.¹⁷

Im Weiteren findet der Deutsche Qualifikationsrahmen, auf dem das Kompetenzrad basiert schon jetzt Beachtung im Zusammenhang mit der Novellierung der Feuerwehr-Dienstvorschrift 2 – Ausbildung der Freiwilligen Feuerwehren.¹⁸ Der Deutsche Qualifikationsrahmen ist ein Instrument zur Einordnung von Qualifikationen im deutschen Bildungssystem und dient der besseren Vergleichbarkeit von Bildungsniveaus innerhalb und außerhalb von Deutschland.¹⁹ Ähnlich sollen die erworbenen Kompetenzen aus den bundeslandunterschiedlichen Ausbildungen der Feuerwehren und dem Berufsleben anerkannt werden.

Auf Grund der aufgeführten Vorteile wird im weiteren Verlauf das Kompetenzrad nach North für die Betrachtung der notwendigen Kompetenzen verwendet.

¹⁷ vgl. North, Reinhardt & Seiber-Suter (2013)

¹⁸ vgl. Projektgruppe FwDV 2 (2017), Musterpräsentation MV

¹⁹ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013), Startseite

2. Gruppenführer-Basis

Allgemein fordert die Feuerwehr-Dienstvorschrift 2 – Ausbildung der Freiwilligen Feuerwehren, dass der „[...]Gruppenführer eine Gruppe, eine Staffel oder einen Trupp als selbstständige taktische Einheit sowie die Leitung von Einsätzen mit Einheiten bis zur Gruppenstärke führen kann.“²⁰

In Nordrhein-Westfalen soll diese Führungsfähigkeit durch die Ausbildung im Rahmen des Lehrganges GF-Basis sichergestellt werden. Zusätzlich ist dieser Lehrgang aufgrund der Anpassung der Gruppenführerausbildung²¹ in Nordrhein-Westfalen für ehrenamtliche und hauptamtliche Kräfte identisch.

Themen in der Ausbildung sind:

- Kommunikation und Führung,
- Vorbeugender Brandschutz,
- Einsatzlehre,
- Führungsorganisation und
- Fahrzeugkunde.

In den 70 Unterrichtsstunden, die der Lehrgang umfasst, wird der Gruppenführer bestmöglich durch Einsatzübungen, Unterrichtsgesprächen und Lehrvorträgen auf seine zukünftigen Aufgaben im Bereich der Führung und Taktik vorbereitet. Neben dem GF-Basis muss eine hauptamtliche Einsatzkraft die Module GF-Aufbau, GF-Mitarbeiterführung, F/B Ausbilder und den F/B ABC II absolvieren, um die Qualifikation als hauptamtlicher Gruppenführer zu erhalten.²²

²⁰ vgl. FwDV 2 (2012), S. 21

²¹ Ausnahme ist das Modul GF-Aufbau. Dieses kann nur durch das Hauptamt besucht werden.

²² Für F/B siehe Abkürzungsverzeichnis.

3. Notwendige Kompetenzen

Für eine strukturierte Personalauswahl nutzen Unternehmen heutzutage das Instrument von Anforderungsprofilen.²³ Das Anforderungsprofil ist ein mögliches Element der Personaleinsatzplanung und beschreibt, welche Kriterien das eingesetzte Personal erfüllen muss oder soll. In diesem Profil werden die gewünschten und vorausgesetzten Attribute in Attributgruppen wie zum Beispiel konzeptionelle Fähigkeiten, Führungskompetenz oder soziale Kompetenzen beschrieben. Durch die Funktionen, Aufgaben und Umweltbedingungen des Arbeitsplatzes wird dann methodisch das Anforderungsprofil entwickelt.²⁴ Dieser Prozess wird im Folgenden für die Funktion des Gruppenführers beschrieben.

3.1 Anforderungsprofil eines Gruppenführers

Eine große Berufsfeuerwehr hat im Gegensatz zu einer kleinen freiwilligen Feuerwehr auf dem Land sehr unterschiedliche Umweltbedingungen. Während der Gruppenführer in urbanem Gelände das Fachwissen zum Einsatz einer Drehleiter beherrschen muss, sollte der Gruppenführer im ländlichen Bereich die Wasserförderung über lange Wegstrecken beherrschen. Daher werden die Umweltbedingungen für das Anforderungsprofil eines Gruppenführers zunächst nicht betrachtet. In dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf die Funktionen und Aufgaben von Gruppenführern.

Funktionen und Aufgaben eines Gruppenführers werden in den Feuerwehrvorschriften „Ausbildung der Freiwilligen Feuerwehr“, „Einheiten im Lösch- und Hilfeleistungseinsatz“ und „Führung und Leitung im Einsatz“, sowie in der Lehrgangsbeschreibung zum Gruppenführer Basis²⁵ beschrieben. Dadurch entsteht für das Haupt- und Ehrenamt ein gemeinsamer Standard bezüglich Aufgaben und Funktionen, der für die Erstellung eines Anforderungsprofils von Gruppenführern Verwendung findet.

Die ureigene Aufgabe eines Gruppenführers ist es im Einsatz eine taktische Einheit bis zur Stärke einer Gruppe zu führen. Gegebenenfalls wird die Gruppe um ein Sonderfahrzeug, wie zum Beispiel einem Hubrettungsfahrzeug²⁶ oder einem Rüstwagen²⁷ erweitert. Bei kleineren Einsätzen kann er als Einsatzleiter eingesetzt werden. Bei größeren Einsätzen führt er eine untergeordnete Einheit. Dies entspricht der Führungsstufe A „Führen ohne Führungseinheit“. ²⁸

²³ vgl. Lorenz, M. (2015)

²⁴ vgl. Freund, Knoblauch & Eisele (2003), S.59 und Berthel (2007), S. 115-116

²⁵ vgl. IdF NRW (2016) Lehrgangsbeschreibung

²⁶ Hubrettungsfahrzeuge dienen zur Rettung von Menschen aus größeren Höhen, wie z.B. die Drehleiter.

²⁷ Ein Rüstwagen ist ein Feuerwehrfahrzeug, das bei der technischen Hilfeleistung eingesetzt wird.

²⁸ vgl. FwDV 100 (1999), S. 23

Trifft der Gruppenführer als erste Führungsinstanz am Einsatzort ein, muss er zunächst die „Lageerkundung“ durchführen. Wesentlich sind hier das eigenverantwortliche Erkunden und eine zielgerichtete Befragung. Als nächstes muss er die Einsatzlage beurteilen und durch eindeutige wie auch verständliche Befehle erfolgreich abschließen. Dabei muss er auch unter Einsatzstress zielorientierte Entscheidungen treffen und seine Mannschaft zweckmäßig nach ihren Stärken und Ausbildungen einsetzen. Im weiteren Verlauf muss er die Maßnahmen kontrollieren und gegebenenfalls neue Befehle erteilen. Dieser Prozess sollte angelehnt an den Führungskreis durchgeführt werden.²⁹

Ist er jedoch nicht der erste am Einsatzort, hält er zunächst Rücksprache mit der Einsatzleitung vor Ort und bekommt in Form eines Befehls seine Aufträge. Diesen muss er für sich beurteilen und die geeigneten Maßnahmen, falls nicht genau vorgegeben, ergreifen. Danach wird er wiederum seiner Mannschaft Befehle erteilen und die Ausführungen kontrollieren. Dabei ist es wichtig die Absicht der übergeordneten Führung zu kennen und diese umzusetzen. Der Einsatzleiter muss sich dabei auf seine Gruppenführer verlassen können, da er als Einsatzleiter Aufträge delegieren muss und die Ausführungen aus zeitlichen Gründen nur bedingt beaufsichtigen kann.

Darüber hinaus muss der Gruppenführer innerhalb eines Einsatzes gegebenenfalls Absprachen mit weiteren Beteiligten halten. Häufig sind neben der Feuerwehr auch anderen Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben, wie zum Beispiel Polizei, Rettungsdienst, Technisches Hilfswerk oder Vertreter der Politik beteiligt. Bei Absprachen mit ihnen ist ein hohes Maß an Kooperation notwendig. Die verschiedenen Ziele aller Beteiligten müssen verständlich untereinander kommuniziert und gleichermaßen angehört werden. Zum Beispiel möchte die Brandfahndung oder Polizei aufgrund von Ermittlungen zur Brandursache, dass der Brandort unangetastet bleibt. Die Feuerwehr andererseits entfernt sämtliche Brandlasten, um die Gefahr eines erneuten Brandes zu verhindern. Hierbei gilt es, die Absprachen zielorientiert zu führen, um eine gemeinsame Lösung zu finden.

Neben nicht geplanten Notfalleinsätzen gehören häufig auch vorgeplante Brand-sicherheitswachen zum Aufgabenbereich der Feuerwehr, die wiederum von Gruppenführern als Einsatzleiter geleitet werden können. Er muss dafür über Kenntnisse im Vorbeugenden Brandschutz verfügen und pflichtbewusst die angeordneten Maßnahmen der Brandschutzdienststelle³⁰ situationsgerecht kontrollieren und umsetzen.

²⁹ vgl. FwDV 100 (1999), S. 25

³⁰ Aufgabe der Brandschutzdienststelle ist es, Belange des Brandschutzes sowohl in Genehmigungsverfahren als auch nach Maßgabe baurechtlicher Vorschriften wahrzunehmen. vgl. §25 BHKG NRW

Neben den Einsätzen bekommt der Gruppenführer ebenfalls im innendienstlichen Aufgabenbereich auf den Wachen oder innerhalb der freiwilligen Löschgruppen Personalverantwortung. Er führt persönliche und falls notwendig dienstliche Gespräche mit der Mannschaft, trifft Entscheidungen in seinem Verantwortungsbereich der Wachabteilung oder Löschgruppe und muss jederzeit ein Vorbild sein. Häufig übernimmt er im hauptamtlichen Wachdienst beziehungsweise im ehrenamtlichen Dienst stellvertretend für den Zugführer kleinere Aufgaben, dies kann zum Beispiel die Urlaubs- oder Dienstplanung sein.

Eine weitere Aufgabe des Gruppenführers ist die Ausbildung und Fortbildung der Mannschaft. Hierzu muss er selbstständig Ausbildungen vorbereiten und durchführen können. Bei der Durchführung muss er zielgruppengerecht Lehrinhalte vermitteln und dabei stets die neusten Entwicklungen aus Taktik und Technik einfließen lassen.

Aus den obigen Aufgabenbeschreibungen ergeben sich folgende sechs Kernaufgaben für das Anforderungsprofil:

- Führen einer taktischen Einheit bis zur Stärke einer Gruppe im Einsatz,
- Absicht der übergeordneten Führung verstehen und umsetzen,
- Taktische Absprachen mit anderen Behörden,
- Leitung einer Brandsicherheitswache,
- Leitung im innendienstlichen Aufgabenbereich und
- Durchführung von Aus- und Weiterbildung.

3.2 Auflistung der notwendigen Kompetenzen

Zur Bewältigung der Kernaufgaben eines Gruppenführers werden die verschiedenen Kompetenzen benötigt.³¹ Diese werden im weiteren Verlauf innerhalb der vier Unterteilungen des Kompetenzrades aufgezeigt und erörtert. Dabei orientieren sich die Definitionen der einzelnen Merkmale für Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz an den Ausführungen des Deutschen Instituts für Normung e.V. (DIN).

3.2.1 Fachkompetenzen

Fachwissen

Fachwissen sind die Kenntnisse einer Person in einem bestimmten Fachgebiet. Einsatztaktisches Wissen in der Brandbekämpfung, ABC/CBRN-Abwehr und technische Hilfeleistung, Grundkenntnisse im vorbeugenden Brandschutz und rechtliche Grundlagen sind fünf Bereiche, die ein Gruppenführer anwenden muss. Das Fundament für richtiges Handeln im Einsatz und Ausbilden der Mannschaft ist das tiefgreifende feuerwehrtechnische Fachwissen. Im Gegensatz zu einem Zug- oder Verbandführer muss ein Gruppenführer jeden Schritt seiner Trupps befehlen. Er sollte seine Einsatzbefehle nach dem Schema Einheit – Auftrag – Mittel – Ziel – Weg geben.³²

³¹ vgl. Grandke, S. (1998)

³² vgl. FwDV 100 (1999), S. 40

Fachliche Erfahrung

Allgemein bezeichnet Erfahrung die Gesamtheit aller Erlebnisse, die eine Person in seinem Leben gemacht hat.³³ Aus Lehrbüchern und Unterrichten können lediglich theoretische Vorstellungen über die verschiedenen Begebenheiten von Einsätzen entstehen. Gerade Erfahrungen aus vorangegangenen Einsätzen oder realistischen Übungen helfen beim Bewältigen komplexer Einsatzsituationen und erweitern das eigene Weltverständnis.³⁴

Körperliche Leistungsfähigkeit

Die körperliche Leistungsfähigkeit kommt aus der Sportwissenschaft und bezeichnet die Fähigkeit eine bestimmte Aufgabe in der höchsten erreichbaren Belastungsstufe zu erfüllen.³⁵ Der Gruppenführer soll gegebenenfalls unter schwerem Atemschutz einen Stoßtrupp³⁶ führen und unter physischer Belastung durchführen können. Im Unterschied zu seinen vorangehenden Aufgaben als Truppführer muss er bei körperlichen Anstrengungen zusätzlich ausreichend kognitive Belastbarkeit und Konzentration aufbringen, um eine taktische Einheit zu führen.

3.2.2 Methodenkompetenzen

Analytisches Denken

Das analytische Denken findet Anwendung beim systematischen Erschließen und der Bewältigung der zu erwartenden Situationen. Dabei ist es wichtig, Probleme zu identifizieren, zu analysieren und abschließend eine selbstständige Lösung zu entwickeln.³⁷ Der Gruppenführer muss komplexe Sachverhalte erfassen und die auftretenden Probleme systematisch lösen. Hierfür kann der Führungskreislauf aus der Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 unterstützen.

Organisationsfähigkeit

Die Organisationsfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit das vorhandene Wissen mit Tatkraft und Engagement praktisch umzusetzen.³⁸ Als Gruppenführer müssen organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich bewältigt werden. Dazu gehört neben der Planung und Ordnung von Einsatzmaßnahmen auch die Selbstorganisation. Eine Führungskraft muss ihre Aufgaben effektiv organisieren und lernen zu delegieren. Tätigkeiten, die nicht unbedingt von einem Gruppenführer ausgeführt werden müssen, können geeignete Truppführer übernehmen.

³³ vgl. Mittelstraß, J. (1980), S. 569

³⁴ vgl. Strang, A. (2005)

³⁵ vgl. Hollmann, W. & Hettinger, T. (2000), S. 127

³⁶ Ist ein Feuerwehrtrupp mit fünf Einsatzkräften unter der Leitung eines Gruppenführers um die Schlagkraft zu erhöhen. Findet meistens in Tunnel- und Hochhaustaktiken Anwendung.

³⁷ vgl. Grandke, S. (1998), S. 28

³⁸ vgl. Grandke, S. (1998), S. 52

Ausdrucksfähigkeit

Die Ausdrucksfähigkeit ist die Fähigkeit, sich in einer den Anforderungen entsprechenden Art und Weise eindeutig und verständlich auszudrücken.³⁹ Bei Einsätzen müssen zum Beispiel Befehle formuliert werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Informationen adressatengerecht und verständlich übermittelt werden. Im innerdienstlichen Aufgabenbereich und in der Ausbildung kommt zum sprachlichen das schriftliche Ausdrucksvermögen hinzu, da auf der Gruppenführerebene Einsatzberichte und Lehrunterlagen verfasst werden müssen. Für einen qualifizierten Umgang mit anderen Behörden ist eine gute sprachliche Ausdrucksweise unerlässlich. In der Lagebeschreibung, bei Besprechungen und in der Ausbildung müssen komplexe Zusammenhänge oder Einsatzszenarien verständlich und detailgerecht dargestellt werden. Durch die Ausführungen des Gruppenführers müssen die Beteiligten eine ausreichende Vorstellung des Besprochenen erhalten.

3.2.3 Selbstkompetenzen

Belastbarkeit

Belastbarkeit beschreibt die Fähigkeit inwieweit ein Mensch widerstandsfähig und robust ist.⁴⁰ Der Gruppenführer soll unter psychischen Stress ruhig und strukturiert handeln und entscheiden. Er sollte krisenfest und resistent gegen Stress, bei gleichzeitig hoher Frustrationstoleranz gegenüber Misserfolgen oder Problemen, sein. Diese Kompetenz gibt ihm die Möglichkeit, auch in Belastungssituationen eine geordnete Herangehensweise sicherzustellen.

Bereichsübergreifendes Denken

Bereichsübergreifend Denken bedeutet außerhalb der eigenen Grenzen zu denken und zu agieren.⁴¹ Der Gruppenführer muss die Denk- und Arbeitsweisen anderer Bereiche kennen und verstehen. Als Truppführer handelte er ausschließlich innerhalb der Grenzen der Feuerwehr. In seiner neuen Position als Gruppenführer bei Einsätzen, Brandsicherheitswachen oder im Innendienst muss er weitere Einflüsse, wie zum Beispiel aus dem Arbeitsrecht in Form der Arbeitszeitverordnung, anderer Behörden oder eines Veranstalters beachten.

Eigeninitiative

Die Eigeninitiative bezeichnet die Fähigkeit zielgerichtet Aufgaben ohne fremde Hilfe und aus eigener Motivation heraus zu erfüllen.⁴² Ein Gruppenführer muss ein erhöhtes Engagement zeigen. Er sollte aus eigener Motivation heraus handeln und zusätzliche Aufgaben übernehmen. Im Einsatz wird diese Freiheit durch die Befehle des Zugführers begrenzt. Jedoch kann er in seinem eigenen Führungs- und Aufgabenbereich selbstständig tätig werden.

³⁹ vgl. Grandke, S. (1998), S. 56

⁴⁰ vgl. Grandke, S. (1998), S. 6

⁴¹ vgl. Henning, M. (2016)

⁴² vgl. Grandke, S. (1998), S. 33

Entscheidungsfähigkeit

Die Entscheidungsfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit zum bewussten Handeln.⁴³ In jeder Situation als Führungsinstanz muss der Gruppenführer für seine taktische Einheit oder in seinem Einsatzszenario Entscheidungen treffen. Diese muss er begründen und vor seiner Mannschaft wie auch vor seinen Vorgesetzten vertreten können.

Führungs-/Durchsetzungsfähigkeit

Führungs-/Durchsetzungsfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit das Verhalten anderer Menschen zu beeinflussen, um bestimmte Ziele zu erreichen.⁴⁴ Während des Einsatzes und im Innendienst muss der Gruppenführer seine taktische Einheit führen. Der Gruppenführer muss die vorgegebenen und aufgabenbezogenen Ziele durch Einflussnahme auf seine Mannschaft erreichen.⁴⁵

Pflichtgefühl

Pflichtgefühl beschreibt die Empfindung, seine Pflichten erfüllen zu müssen.⁴⁶ Die an den Gruppenführer erteilten Befehle und Absprachen sollten von einem Gruppenführer pflichtbewusst umgesetzt werden. Seine Aufgaben muss der Gruppenführer ernst nehmen und gewissenhaft erfüllen. Nur dann kann sich ein Vorgesetzter auf seine nachgestellten Führungskräfte verlassen.

Veränderungskompetenz

Die Veränderungskompetenz ist die Fähigkeit, Veränderungsbedarf zu erkennen und den Veränderungsprozess zu gestalten. Führungskräfte sollten offen für Innovationen sein, neue Entwicklungen aktiv angehen und Veränderungsbedarf erkennen.⁴⁷ Ohne Weiterentwicklungen in der Ausbildung, im Dienst und im Einsatz können die sich täglich verändernden Problemstellungen nicht erfüllt werden.

3.2.4 Sozialkompetenzen

Empathie

Die Empathie beschreibt den Prozess, in dem ein Beobachter bestrebt ist, sich selbst in eine beobachtete Person hineinzusetzen.⁴⁸ Im Rahmen seiner Personalverantwortung sollte der Gruppenführer ein hohes Maß an Fairness, Einfühlsamkeit und Menschenkenntnis besitzen. Er muss sich in Menschen und ihre Gefühle hineinversetzen und Stressfaktoren im Alltag sowie im Einsatz erkennen können. Im Gegensatz zum Zugführer hat er ständig den direkten Kontakt mit der Mannschaft. Weiterhin sollte er die Ängste und Gedanken von Verletzten und anderen Betroffenen verstehen und sein Mitgefühl zeigen können.

⁴³ vgl. Grandke, S. (1998), S. 42

⁴⁴ vgl. Grandke, S. (1998), S. 7 & 40

⁴⁵ vgl. FwDV 100 (1999), S. 7

⁴⁶ vgl. Fachhochschule Wien (2018)

⁴⁷ vgl. Grandke, S. (1998), S. 18

⁴⁸ vgl. Titchener, E. (1909) zit. nach Hassenstab, J. et al. (2007)

Kommunikationskompetenz

Die Kommunikationskompetenz ist die Fähigkeit, konstruktiv, effektiv und bewusst zu kommunizieren. Sie umfasst die Kenntnisse über wichtige Kommunikationsmodelle, wie zum Beispiel das Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun⁴⁹ und deren Anwendung.⁵⁰ In jeder seiner Funktionen hat ein Gruppenführer Kontakt zu den unterschiedlichen Menschen und daher ist eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz für die Aufgabenerfüllung wichtig.

Kritik- und Konfliktfähigkeit

Durch eine ausgeprägte Kritik- und Konfliktfähigkeit kann eine Person in Kritik- und Konfliktsituationen zwischen den Sach- und Beziehungsebene unterscheiden und diese Situationen bewältigen.⁵¹ Der Gruppenführer muss Konflikte wahrnehmen und trägt sachlich und konstruktiv zu ihrer Bewältigung bei. Er gibt und sucht Feedback bei der Mannschaft nach dem Einsatz, dem Dienst oder der Ausbildung. Daher sollte er mit der Kritik beziehungsweise dem Feedback an seiner eigenen Person umgehen können. Diese sollte er als Chance sehen, um sich selbst weiterzuentwickeln. Gerade auf der Gruppenführerebene kann er die verschiedensten Blickwinkel nutzen. Auf der einen Seite kann er durch seine Mannschaft eine Vielzahl von verschiedenen Rückmeldungen erhalten und andererseits durch den Zugführer ein Feedback von übergeordneter Stelle bekommen.

Teamkompetenz

Im Wesentlichen beschreibt die Teamkompetenz die Fähigkeit einer Person sich in einer Gruppe zu integrieren.⁵² In und mit Teams kann die Führungskraft erfolgreich Einsätze, Ausbildungen oder andere Aufgaben bewältigen. Bei nicht zeitkritischen Tätigkeiten kann er durch einen kooperativen Führungsstil die Mannschaft einbeziehen und sie dadurch gleichzeitig motivieren und fördern. Die Grenzen sind hierbei durch zeitkritische Situationen gesetzt. In diesen ist eher ein autoritärer Führungsstil, der ein schnelles Handeln einschließt, angemessen. Dennoch sollte er nie das Gesamtgefüge seiner Gruppe außer Acht lassen. Die Gruppe muss trotz der notwendigen Autorität sich und ihren Gruppenführer als ein Team sehen, um so gemeinsam die Herausforderungen aus Dienst und Einsatz zu bewältigen.

Vorbildfunktion

Vorbilder sind Personen oder Sachen, die als mustergültiges Beispiel dienen. Führungskräfte müssen durch ihr Auftreten und Handeln als richtungsweisende Beispiele angesehen werden.⁵³ Durch seine Dienststellung als Gruppenführer ist er prinzipiell legitimiert, jedoch beeinflussen sein Handeln und Auftreten seine Wahrnehmung im Team und ebenso seine Anerkennung als Führungskraft. Zum Beispiel kann es zu Disziplinproblemen führen, wenn der Gruppenführer verlangt, dass die Mannschaft Dienstanweisungen befolgt, die er selbst nicht einhält.

⁴⁹ vgl. Schulz von Thun, F. (1981), S. 13ff

⁵⁰ vgl. Grandke, S. (1998), S. 54

⁵¹ vgl. Spritzer, H., Höllmüller & Hönig, B. (2011) und Grandke, S. (1998), S.67 & 71

⁵² vgl. Kriz, W. (2008) S. 11-15 und Grandke, S. (1998), S. 74

⁵³ vgl. Freud, S. (1921) S. 68 und vgl. Grandke, S. (1998), S. 46

4. Gliederung der Kompetenzen

Nachdem die notwendigen Kompetenzen bekannt sind, müssen die einzelnen Kompetenzen in einer Übersicht dargestellt werden. Die Gliederung durch die Kompetenzdefinition in Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz wird als vorteilhaft erachtet. Aufgrund ihrer Herangehensweise können die Kompetenzen übersichtlich und einfach abgebildet werden. Die detaillierte Begründung für die Auswahl der Definition ist im Unterkapitel 1.3 beschrieben.

Folgende Kriterien werden bei der Auswahl festgesetzt:

- Aufgrund der ziel- und aufgabenorientierten Betrachtung der notwendigen Kompetenzen im Kapitel 3 sollte aus Plausibilitätsgründen und der Stringenz die Darstellung ebenfalls die Attribute aus dem Anforderungsprofil enthalten.
- Aus der Übersicht sollen die Abhängigkeiten zwischen den Attributen im Anforderungsprofil und den notwendigen Kompetenzen klar ersichtlich sein.
- Übersichtlichkeit und leichtes Verständnis sollte Grundvoraussetzung sein.
- Unter Anwendung dieser Kriterien werden die verschiedenen Übersichts- und Gliederungsformen untersucht.

4.1 Arten der Gliederung

Neben den verschiedensten Begriffsdefinitionen wurden ebenfalls unterschiedliche Möglichkeiten der Gliederung entwickelt.

Der interaktive Kompetenzatlas nach Erpenbeck und Heyse besteht aus 64 KODE⁵⁴-Kompetenzen und wurde von der Fachhochschule Wien der WKW zusammen mit Herrn John F. Edmaier entwickelt. Diese Übersicht basiert auf dem erweiterten Kompetenzmodell von Erpenbeck.⁵⁵ Der Atlas ist in die vier Kompetenzgruppen namens „Personalkompetenz“, „Aktivitäts- und Handlungskompetenz“, „sozial-kommunikative Kompetenz“ sowie „Fach- und Methodenkompetenz“ unterteilt. Jede dieser Gruppen wird in vier Kompetenzfelder untergliedert, bei dem ein Feld aus vier Kompetenzen besteht. Drei Kompetenzfelder einer Kompetenzgruppe enthalten Mischungen aus den anderen Gruppen und ein Feld besitzt nur Kompetenzen aus dem eigenen Bereich. Eine Darstellung des Kompetenzatlas ist im Anhang 2 zu sehen.

⁵⁴ KODE steht für Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung.

⁵⁵ vgl. Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2007), S. 27 Abb. 5

Neben dem Kompetenzatlas wurde der Soft Skills Würfel von André Moritz entwickelt. Auf dem Würfel sind 26 Soft Skills in sechs Kompetenzgruppen dargestellt. Die Gruppen sind kommunikative, soziale, personale, mentale, Führungs- und Umsetzungskompetenz. An den Kanten sind die Kompetenzen aufgelistet, welche mit den angrenzenden Kompetenzgruppen in Abhängigkeit stehen. So ist die Entscheidungsstärke in der Ecke von Führungs-, Umsetzung- und Mentale Kompetenz eingeordnet.⁵⁶ Bilder zu dem Würfel befindet sich im Anhang 3.

4.2 Bewertung der Gliederungen

Der interaktive Kompetenzatlas ist aufgrund der 64 aufgezählten Kompetenzen und der überdimensionalen Darstellung als Gliederungsform nicht geeignet. Obwohl das Kriterium der Begriffsdefinition erfüllt ist, werden die anderen aufgeführten Kriterien nicht erfüllt. Daher wird der Kompetenzatlas nicht weiter betrachtet.

Auf dem Würfel nach André Moritz werden zwar die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Kompetenzgruppen dargestellt, jedoch fehlen die Verbindungen zwischen den notwendigen Kompetenzen und den Funktionen, Zielen und Aufgaben eines Gruppenführers. Die Übersichtlichkeit und Verständlichkeit ist durch die Verwendung des Alltagsgegenstandes in Form eines Würfels gegeben. Im Internet wird der Würfel als interaktive Darstellung zur Verfügung gestellt, durch die eine einfache Bedienung möglich ist. Die Gliederung erfolgt ähnlich der Kompetenzdefinition. Allerdings sind zu wenige Übereinstimmungen hinsichtlich der geforderten Kriterien gegeben, so dass der Würfel nach André Moritz keine weitere Anwendung findet.

Da sich im Laufe der Recherche nach geeigneten Gliederungsmöglichkeiten gezeigt hat, dass die bestehenden Verfahren für die spezifischen Anforderungen der Feuerwehr ungeeignet sind, musste eine angepasste Gliederung entwickelt werden. Die Gliederung ist in Form einer Matrix, in der die sechs Attribute aus dem Anforderungsprofil mit den notwendigen Kompetenzen in Abhängigkeit gebracht wird. Die Darstellung der Matrix ist im Anhang 5 zu sehen.

Die Gliederung in die vier erwähnten Kompetenzgruppen erwies sich hinsichtlich der Übersichtlichkeit und Anforderungen als vorteilhaft. Die Schwierigkeit besteht lediglich in der genauen Abgrenzung der einzelnen Kompetenzgruppen zueinander. Beispielhaft ist hier die Führungs- und Durchsetzungskompetenz genannt. Ist der Schwerpunkt der Betrachtung auf den Umgang mit Mitarbeitern, so wird sie eher der Sozialkompetenz zuzuordnen sein. Wird aber generell die Person als Führungskraft fokussiert, ist die Einordnung in Selbst-/Personalkompetenz denkbar. Zusätzlich ist diese Gliederung in der Feuerwehr bekannt.⁵⁷

⁵⁶ vgl. Moritz, A. (2006)

⁵⁷ vgl. Lamers (2012), S. 9ff

5. Verfahren zur Feststellung der Kompetenzen

Mit Beginn des Interesses an Kompetenzen wurde stets die Frage nach möglichen Beobachtungs- beziehungsweise Messmethoden von Kompetenzen gestellt. Dabei können die verschiedenen entwickelten Methoden nach objektiven und subjektiven Methoden unterteilt werden. Bei der objektiven Methode wird die Kompetenz als naturwissenschaftliche Größe definiert und gemessen. Dieses ist bei der subjektiven Methode nicht möglich.⁵⁸ Beide Methoden werden in der Sozialforschung diskutiert. Einigkeit herrscht darüber, dass einige Kompetenzen jedoch eher objektiver gemessen werden können als andere. Dies sind Kompetenzen, die durch eine gute Fremdeinschätzung beobachtet und beurteilt werden können. Hingegen wird bei der subjektiven Methode die Fremdeinschätzung durch eine Selbsteinschätzung ergänzt.⁵⁹

Weiterhin können die Beobachtungsformen in quantitative, qualitative und hybride Verfahren unterschieden werden. Quantitative Formen basieren auf Tests, welche wenig Zeit beanspruchen und ohne Fremdeinschätzung durchgeführt werden. Dabei können lediglich Qualifikationen und Wissen gemessen werden. Beispielfähig sind hier die PISA-Studien⁶⁰ genannt. Hingegen sich qualitative Beobachtungsformen durch eine ganzheitliche und subjektive Betrachtung auszeichnen. Durch eine unstrukturierte Befragung beziehungsweise Interview sollen die verschiedenen Kompetenzen erfasst werden.

Eine Kombination stellen die Hybrid-Verfahren dar. Diese sind auf die Kompetenzen gerichtet, die notwendig sind, um Aufgaben oder Ziele zu erfüllen. Dies ermöglicht eine leicht handhabbare Messung.⁶¹ Häufig werden für Fach- und Methodenkompetenz objektive quantitative Verfahren genutzt. Sie sind kostengünstig und schnell durchführbar. Dabei gibt es schon heute geeignete Fragebögen, um spezifische Fachkompetenzen abzufragen.⁶² Für die Selbst- und Sozialkompetenzen werden hingegen eher subjektive Verfahren benötigt. Da zum Beispiel die Empathie eines Menschen nicht über einen einfachen Fragebogen bestätigt werden kann. Hierzu werden vermehrt Rollenspiele oder unstrukturierte Befragungen genutzt.⁶³

Deutliche Differenzen gibt es jedoch bei den Gütekriterien der Kompetenzmessverfahren. Neben der Reliabilität (Genauigkeit) und der Validität (Eignung) ist gerade die Objektivität eine der größten Schwierigkeiten der Methoden. Durch eingehaltene Untersuchungsbedingungen, gemeinsame Auswertungsstandards und Beobachter mit gleichem Wissenstand kann in der Sozialforschung lediglich eine bedingte Objektivität erreicht werden.⁶⁴

⁵⁸ vgl. Erpenbeck *et al.* (2017), S. XXVII

⁵⁹ vgl. Erpenbeck *et al.* (2017), S. XXVII

⁶⁰ Die PISA-Studien der OECD sind internationale Schulleistungsuntersuchungen.

⁶¹ vgl. Erpenbeck *et al.* (2017), S. XXXII ff

⁶² vgl. Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2007), S. 81ff

⁶³ vgl. Luhmann *et al.* (1990), S 8

⁶⁴ vgl. Erpenbeck *et al.* (2017), S. XXXIII ff

5.1 Bisherige Testverfahren bei den Feuerweherschulen in Deutschland

Die einzige Voraussetzung für die Teilnahme an einem Gruppenführerlehrgang ist nach der Feuerwehr-Dienstvorschrift 2 lediglich „[...]der erfolgreich abgeschlossene Lehrgang „Truppführer“.“⁶⁵ Damit beschreibt die Dienstvorschrift grundsätzlich nur eine Ausprägung des Fachwissens. Weitere Kompetenzen werden hier nicht berücksichtigt.

Bei der Recherche der verschiedenen Eingangsvoraussetzungen sind folgende Ausführungen aufgefallen. Das Ergebnis der Recherche ist in Form einer Tabelle im Anhang 6 dargestellt.

Die meisten Landesfeuerweherschulen in Deutschland setzen zu dem Truppführerwissen weiteres Fachwissen aus Atemschutzgeräteträger- und Sprechfunker Lehrgängen voraus. Zusätzlich wollen die Schulen aus Niedersachsen, Saarland und Thüringen, dass die Teilnehmer erweiterte Kenntnisse über die Inhalte verschiedenster Feuerwehr-Dienstvorschriften besitzen. Lediglich die Länder Brandenburg, Nordrhein-Westfalen und Saarland fordern darüber hinaus eine praktische Erfahrung, wie zum Beispiel mindestens fünf Jahre aktiver Dienst oder die Beförderung zum Unterbrandmeister⁶⁶. Dadurch wurde neben dem reinen Fachwissen zusätzlich die Fachkompetenz „Fachliche Erfahrung“ als Eingangsvoraussetzung etabliert.

Alleine die Schulen aus Nordrhein-Westfalen und Saarland stellen einen Selbsttest beziehungsweise eine stichpunktartige Wissensüberprüfung zur Verfügung. Während der Multiple Choice Test vom IdF sich auf das Fachwissen begrenzt, wird bei der Selbstbeurteilung der Landesfeuerweherschule Saarland zusätzlich die körperliche Leistungsfähigkeit abgefragt.

Zusammenfassend beziehen sich alle Eingangsvoraussetzungen der Schulen nur auf Fachkompetenzen. Diese können schnell, objektiv und formell geprüft werden und sind von den Kommunen akzeptiert. Methoden-, Sozial- oder Selbstkompetenzen wurden bisher in keiner Schule für den Gruppenführerlehrgang vorausgesetzt.

5.2 Bekannte Kompetenzmessverfahren

Fragebogen zur Selbsteinschätzung

Im Rahmen einer Selbsteinschätzung sollen Persönlichkeitsfragebögen objektive und handlungsorientierte Ergebnisse liefern. Die meisten Bögen basieren auf dem Big Five Persönlichkeitsmodell, welches von fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit ausgeht.

⁶⁵ FwDV 2 (2012), S. 14

⁶⁶ Ist ein Dienstgrad der Freiwilligen Feuerwehr.

Diese Dimensionen sind:

- Bedürfnis nach Stabilität
(das Maß inwieweit wir auf Rückschläge reagieren),
- Extraversion
(das Maß inwieweit wir auf Reize von außen reagieren),
- Offenheit
(das Maß inwieweit wir aktiv nach neuen Ideen und Erfahrungen suchen),
- Umgänglichkeit
(das Maß inwieweit wir eigene Interessen über die anderer stellen) und
- Gewissenhaftigkeit
(das Maß inwieweit wir organisiert und ergebnisorientiert arbeiten).⁶⁷

Nach dem Ausfüllen werden die Fragebögen durch geschultes Personal oder computerunterstützte Algorithmen ausgewertet.

Assessment Center

„Assessment“ kommt aus dem Englischen und bedeutet „Bewertung“, „Einschätzung“ oder „Feststellung“. Mithilfe des komplexen Auswahl- oder Beurteilungsverfahrens soll die Eignung eines Kandidaten für eine bestimmte Funktion eingeschätzt werden. Das Verfahren kann bis zu mehreren Tagen dauern und besteht aus mehreren Runden. Dabei versuchen mehrere Beobachter, die vorab definierten Anforderungen bei den unterschiedlichen Kandidaten zu bewerten. Übliche Phasen in einem Assessment Center sind die Selbstpräsentation (bisheriger Werdegang), Übungen (Postkorbübungen oder Intelligenz- und Konzentrationstests), Rollenspiel (hypothetische Fälle lösen) und Feedback (Fragen nach Selbsteinschätzung).⁶⁸

Strukturiertes Interview

Durch eine professionelle Fragetechnik sollen die Ausprägungen der notwendigen Kompetenzen im Interview aus den Antworten des Anwärters abgeleitet werden. Dies soll häufig durch Handlungen aus erlebten Problem- und Konfliktsituationen des Kandidaten ermittelt werden.

Dabei findet das Fragemuster:

- „Was hat die Person erreicht?“,
- „Wie hat die Person es erreicht?“ und
- „Und mit welchem Ergebnis?“ häufig Verwendung.

Die Kompetenzen werden in diesem Fall in die drei Stufen „übertreiben“, „gut“ und „schlecht ausgeprägt“ unterteilt. Diese Dreierskalierung nach Lominger hat sich in der Vergangenheit bewährt.⁶⁹

⁶⁷ vgl. Allport, G. & Odbert, H. (1936), Nummer 211

⁶⁸ vgl. Agbaria, E. (2016)

⁶⁹ vgl. Heiden-Associates (2018)

5.3 Bewertung

Fragebogen zur Selbsteinschätzung

Fragebögen sind sehr kostengünstig und zeitsparend, meist kann die Bearbeitung und Auswertung innerhalb einer Stunde durchgeführt werden. Die Fragebögen zum Wissensstand sind problemlos von jedem interpretierbar und die Ergebnisse sind objektiv. Jedoch sind die Bögen durch eine geringe Validität geprägt und die Performanz des Anwärters wird nicht betrachtet. Für die Erfassung von Fachkompetenzen ist dieses Verfahren gut geeignet.⁷⁰ Für die Messung von weiteren Kompetenzgruppen müssten angepasste Fragebögen erstellt werden und die Auswertung muss durch geschultes Personal und Psychologen durchgeführt werden. Weiterhin werden durch fehlerhafte Selbsteinschätzungen falsche Ergebnisse erzeugt.

Assessment Center

Umfangreiche Assessment Center mit den verschiedenen Phasen haben zur Zeit eine sehr hohe Erfolgsquote, jedoch sind diese auf Landesebene mit über 1.000 Gruppenführeranwärtern⁷¹ nicht realisierbar. Neben den hohen Kosten für die Beobachter, Räumlichkeiten, Reisekosten und Verdienstaussfällen ergibt sich zusätzlich ein hoher Zeitaufwand. Daher können Assessment Center nicht weiter in Betracht gezogen werden.

Strukturiertes Interview

Die Interviews orientieren sich gut an dem Anwärter und besitzen einen hohen Grad an Individualisierung. Jedoch kann hier eine Objektivität nicht erreicht werden. Zusätzlich sind die Kosten und der Zeitaufwand, auch wenn geringer als bei dem Assessment Center, enorm hoch.

Zusammenfassend ist ein Verfahren auf Landesebene mit knapp 1.000 Gruppenführeranwärtern pro Jahr nicht umsetzbar und durch die kommunale Selbstverwaltung in Deutschland auch rechtlich nicht durchführbar.⁷² Weiterhin sollte von einem reinen objektiven Ermittlungsverfahren für Kompetenzen Abstand genommen werden. Ähnliches bestätigt Herr Dr. Lamers im Experteninterview: „Aus meiner Sicht gibt es kein objektives Verfahren. [...]“.⁷³ Zusätzlich muss auf die Mitarbeit der Kommunen gesetzt werden. Die Gemeinden und Städte müssen die Eigenmotivation entwickeln, ihre angehenden Gruppenführer im Vorfeld einem Eignungsverfahren zu unterziehen.

⁷⁰ vgl. Lamers (2018), Nr. 7

⁷¹ vgl. IdF NRW (2017), S. 28

⁷² vgl. Art. 28 Abs. 2 GG und Art. 78 LV (NRW)

⁷³ vgl. Lamers (2018), Nr. 9

5.4 Handlungsempfehlung

Aufgrund der Komplexität und der Vielschichtigkeit der Kompetenzmessung wird bisher keine Möglichkeit gesehen, ein einheitliches vollumfängliches Verfahren zu etablieren. Hinzu kommen eine Vielzahl von verschiedenen Beobachtungs- und Messverfahren für Kompetenzen. Zum Beispiel werden alleine im Handbuch Kompetenzmessung von Erpenbeck über 30 verschiedene Ansätze diskutiert und vorgestellt.⁷⁴ Erfolgsversprechender für die Feuerwehr wäre eine gezielte Unterstützung bei der Personalauswahl mit dem Bestandteil der Kompetenzmessung im Vorfeld. Eine Form dieser Unterstützung wäre eine Handlungsempfehlung für einen strukturierten mehrstufigen Prozess. Diese Idee wird im Weiteren erläutert und ist in dem Anhang 7 dargestellt.

Stufe 1 Grundvoraussetzungen schaffen

Durch die Zulassungsvoraussetzungen des GF-Basis sind die wesentlichen formellen Qualifikationen vorgegeben. Diese sollten vorher vom Teilnehmer gewissenhaft erfüllt werden und durch einen Verantwortlichen in der Feuerwehr wahrheitsgemäß dokumentiert werden. Bei Nichterfüllen einer der Voraussetzungen wird der Anwärter als nicht geeignet geführt, bis er seine Defizite nachgeholt hat.

Stufe 2 Verbesserte Voraussetzungen schaffen

In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass die reinen Zertifikate über die Qualifikationen nicht immer ausreichend waren. Die im Vorfeld erlernten Tätigkeiten und Lehrinhalte sollten dem Gruppenführeranwärter vor Beginn der Ausbildung präsent sein, damit während des Lehrganges die Führungsausbildung im Mittelpunkt stehen kann.⁷⁵

Stufe 3 Gruppenführer auf Probe

Auf Grundlage situativer Messverfahren soll der Gruppenführeranwärter typische Funktionen wahrnehmen und dabei von einem Mentor beobachtet werden. Der Vorteil hier liegt darin, dass der Anwärter durch die praktische Umsetzung unter realen Bedingungen langsam an seine zukünftigen Aufgaben herangeführt werden kann und gleichzeitig von einer erfahrenen Führungskraft nach einem vorgegebenen Kriterienkatalog beurteilt wird.

Stufe 4 Interpretation

In dieser Stufe soll das vorgegebene Kompetenzrad mit den notwendigen Kompetenzen durch einen Mentor des Anwärters in Form einer Fremdeinschätzung ausgefüllt werden. Dabei stuft der Beobachter nach Kenner (verfügt über theoretisches Wissen und einer geringen Anwendungserfahrung), Könnler (hat viele Erfahrungen und kann die Kompetenz vielseitig einsetzen) und Experte (kann die Kompetenz intuitiv einsetzen) ein.⁷⁶

⁷⁴ vgl. Erpenbeck et al. (2017), S. V ff

⁷⁵ vgl. Lamers (2018)

⁷⁶ vgl. North, Reinhardt & Seiber-Suter (2013)

Als Grundlage dienen die Ergebnisse aus den vorherigen Stufen. In Form einer Selbsteinschätzung muss der Anwärter ebenfalls ein Kompetenzrad ausfüllen. Die beiden Kompetenzräder sollten dann von einem dritten Unabhängigen, wie zum Beispiel dem Ausbildungsverantwortlichen der Feuerwehr zusammengeführt und interpretiert werden. Dadurch wird das Messverfahren objektiver. Bei freiwilligen Feuerwehren oder kleineren Feuerwehren ohne eine eigenen Personal- und Ausbildungsabteilung, können die Personalämter der Kreise beziehungsweise der kreisfreien Städte unterstützen. Diese Mitarbeiter sind oft in Personalwirtschaft geschult und durch die Entfernung zur Feuerwehr unabhängiger. Am Ende sollte nachvollziehbar und transparent eine Eignung oder Nicht-Eignung attestiert werden können.

6. Schlussfolgerung und Ausblick

Abschließend stelle ich fest, dass der Kompetenzbegriff ein sehr stark diskutiertes und aktuelles Thema ist und die Feuerwehren sich der Thematik angenommen haben.

Die notwendigen Kompetenzen als Eingangsvoraussetzung der Gruppenführer-ausbildung wurden auf Grundlage eines Anforderungsprofils entwickelt und durch zwei unabhängige Experten bewertet.⁷⁷ Für eine weitere Verbesserung könnten Studien im Bereich der Sozial- und Personalwissenschaft mit Hilfe von Universitäten in Betracht gezogen werden.

Im Weiteren wurde ein Prozess vorgestellt, welcher bei der Personalentwicklung im Ehren- und Hauptamt unterstützen kann. Das Verfahren ist jedoch eher qualitativ und subjektiv, hingegen das Ergebnis in Form des Kompetenzrades quantitativ und objektiv. Dennoch können schon jetzt durch die Sensibilisierung hinsichtlich der Eingangsvoraussetzungen und Führungseignung von Gruppenführeranwärtern deutliche Optimierungen im Vergleich zu vorher entstehen. Für eine Validität des Messverfahrens müssen neben den zwei bisherigen Experten, weitere Befragungen stattfinden. Durch 18 einzelne zu erfassende Kompetenzen ist eine Reliabilität fast unmöglich. Im nächsten Schritt sollte durch einen Arbeitskreis die Kernkompetenzen definiert werden und so die Reliabilität verbessert werden.

Darüber hinaus können die Einstufung der Soll-Stufen für die einzelnen Kompetenzen nach – Kenner, Könnner und Experte durch ein Fachgremium, aus zum Beispiel Ausbildungsleitern der Feuerwehren und Pädagogen entwickelt und legitimiert werden.

Während der Recherche wurde die Komplexität und Uneinigkeit des Kompetenzbegriffes sehr deutlich. Hier muss sich die Feuerwehr von ihrem sonst typischen naturwissenschaftlichen Denken lösen und durch Expertise aus der Sozialforschung, Pädagogik und Personalwirtschaft unterstützt werden.

Zusammenfassend dient diese Facharbeit als grundlegende Vorarbeit, welche durch eine weitere wissenschaftliche und praxisorientierte Betrachtung fortgeführt werden sollte. Dabei sollten unbedingt die Feuerwehren des Landes beteiligt werden, um so eine Akzeptanz für das Verfahren zu erhalten.

⁷⁷ Dr. C. Lamers, Leiter des Dezernats Krisenmanagement und Forschung am IdF NRW und Dipl.Ing. (FH) & M.A. Erwachsenenbildung T. Hötzel, Unterabteilungsleiter Aus- und Fortbildung BF München

Quellenverzeichnis

- Agbaria, E. *Basiswörterbuch - Englisch*. Stuttgart: Pons, 2016.
- Allport, G. & Odbert, H. *Trait-names: A psycholexical study*. *Psychological Monographs*, 47. 1936.
- Arnold, R. & Erpenbeck J. *Wissen ist keine Kompetenz: Dialoge zur Kompetenzreifung*. Schneider Verlag GmbH, 2014.
- Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung. *FwDV 100 - Führung und Leitung im Einsatz - Führungssystem*. Stuttgart: Kohlhammer, 1999.
- Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung. „FwDV 2 - Ausbildung der Freiwilligen Feuerwehren.“ Stuttgart: Kohlhammer, 2012.
- Bandler, R. & Grinder, J. *Die Struktur der Magie: Kommunikation und Veränderung*. Junfermann, 2009.
- Berthel, J. *Personal Management: Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 2007.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. *Deutscher Qualifikationsrahmen*. 1. 5 2013. <https://www.dqr.de> (Zugriff am 16. 11 2018).
- Ebeling, W. *Chaos, Ordnung, Information: Selbstorganisation in Natur und Technik*. Bd. 1. 2 Bde. Frankfurt a.M.: Harri Deutsch, 1998.
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. *Kompetenzentwicklung im Netz*. Köln: Luchterhand, 2007.
- Erpenbeck, J., Rosenstiel von, L. Sauter, S. & W. Grote, S. *Handbuch Kompetenzenmessung*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag, 2017.
- Fachhochschule Wien der WKW. *Kompetenzatlas*. <http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at> (Zugriff am 18. 11 2018).
- Freud, S. *Massenpsychologie und Ich-Analyse*. Wien: Internationaler Psychoanalytischer Verlag, 1921.
- Freund, F.,Knoblauch, R. & Eisele, D. *Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre*. Stuttgart: Kohlhammer, 2003.
- Fuhrmann, M. *Bildung. Europas kulturelle Identität*. Stuttgart: Reclam, 2002.

Grandke, S. et al. *Schlüsselqualifikationen in neuen Organisationsformen - Ein Kriterienkatalog für die Praxis*. Herausgeber: DIN Deutsches Institut für Normung e.V. Berlin, Wien, Zürich: Beuth, 1998.

Haeske, U. *Team- und Konfliktmanagement: Teams erfolgreich leiten; Konflikte konstruktiv lösen*. Berlin: Cornelsen, 2002.

Hassenstab, J. et al. „Knowing what others know, feeling what others feel: a controlled study of empathy in psychotherapie.“ *The Journal of nervous and mental disease*, 195, 2007: 277-281.

Heiden-Associates. *Heiden Associates*. Herausgeber: Dr. Thomas K. Heiden. <https://heiden-associates.com/strukturiertes-interview/> (Zugriff am 30. 11 2018). Henning, M. *Duden*. Berlin: Dudenverlag, 2016.

Heyse, V. & Erpenbeck, J. *Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE(R) und KODE(R)X im Praxistest (Kompetenzmanagement in der Praxis)*. Münster: Waxmann Verlag GmbH, 2007.

Heyse, V. *Entwicklung von Schlüsselkompetenzen in deutschen Hochschulen. Aufbruch in die Zukunft. Erfolgreiche Entwicklungen von Schlüsselkompetenzen in Schulen und Hochschulen*. Münster/New York, 2014.

Hjelmlev, L. *Prolegomena zu einer Sprachtheorie*. München: Hueber, 1974. Hollmann, W. & Hettinger, T. *Sportmedizin*. Stuttgart/New York: Schattauer Verlag, 2000.

IdF NRW. *S Info Jahresplanung - Eckpunkte der Planung für das Ausbildungsjahr 2018*. Herausgeber: Institut der Feuerwehr NRW. Münster, NRW: IdF NRW, 13. 10 2017.

IdF NRW. „www.idf.nrw.de.“ *IdF-Homepage*. unbekannt. unbekannt 2016. http://www.idf.nrw.de/ausbildung/katalog/lehrgaenge_details.php?l_id=322 (Zugriff am 18. 10 2018).

Janz, T., Hellervik, D. & Gilmore, D. *Behavior Description Interviewing*. Newton, MA: Allyn & Bacon, 1986.

Kriz, W. & Nöbauer B. *Teamkompetenz - Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis*. Göttingen: vandenhoeck & Ruprecht, 2008. Lamers, C. *Menschenführung im Feuerwehrdienst*. Bd. 2. NRW: W. Kohlhammer, 2012.

Lamers, Dr. C., Interview geführt von Brietzke & Conrad. *Experteninterview mit Dr. Lamers* (9. 11 2018).

Lorenz, M. & Rohrschneider, U. „Erfolgreiche Personalauswahl.“ *Erfolgreiche Personalauswahl*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2015.

Luhmann, N. et al. *Beobachter. Konvergenz der Erkenntnistheorie?* München: Wilhelm Fink Verlag, 1990.

Malik, F. *Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neu denken und gestalten.* Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2015.

Malik, F. *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme*. Bern/ Stuttgart/Wien: Haupt, 2009.

Mittelstrß, J. *Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie.* Mannheim: J.B. Metzler, 1980.

Moritz, A. *Soft Skills*. 2006. <https://www.soft-skills.com/soft-skills-wuerfel/> (Zugriff am 20. 11 2018).

North, E. & Reinhardt, K. & Sieber-Suter, B. *Kompetenzmanagement in der Praxis*. Bd. 2. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2013.

North, K. & Reinhardt, K. *Kompetenzmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2005.

Projektgruppe Feuerwehr-Dienstvorschriften AG FwDV 2. „brand-kats-mv.“ 6. 5 2017. <http://www.brand-kats-mv.de/static/BKS/Dateien/PDF/Aus-%20und%20Fortbildung/Musterpräsentation%20FwDV%202.pdf> (Zugriff am 11. 11 2018).

Roth, H. *Pädagogische Anthropologie - Entwicklung und Erziehung*. Bd. II. Hannover: Hermann Schroedel, 1971.

Schulz von Thun, F. *Miteinander reden: 1 - Störungen und Klärungen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt, 1981.

Sloane, P. F.E. *Zu den Grundlagen eines Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) – Konzeptionen, Kategorie, Konstruktionsprinzipien*. Bonn: Schriftenreihe des Bildungsinstituts für Berufsbildung, 2008.

Spritzer, H., Höllmüller, H. & Hönig, B. *Soziallandschaften - Perspektiven Sozialer Arbeit als Profession und Disziplin*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.

Städtler, T. *Lexikon der Psychologie*. Stuttgart: Kröner, 2003.

Strang, A. & Günthner, C. *Rotes Heft 84: Krisenintervention - Psychosoziale Unterstützung für Einsatzkräfte*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2005.

Titchner, E. *Lectures on the experimental psychology of the thought-processes*. New York: Mcmillan, 1909.

Weinert, F. *Leistungsmessungen in Schulen*. Weinheim/Basel: Unbekannt, 2001.

Anhang

Anhang 1 - Mitschrift des Experteninterviews mit Herrn Dr. Lamers

Experteninterview mit Herrn Dr. Lamers

Kurze Vorstellung der Gesprächspartner S. Brietzke (militärischer Brandschutz der Bundeswehr) und S. Conrad (Berufsfeuerwehr Wolfsburg).

Im Rahmen unserer Facharbeiten „Notwendige Kompetenzen als Eingangsvoraussetzungen für die (ehrenamtliche) Gruppen- bzw. Zugführerausbildung am IdF NRW“ möchten wir Sie gern als Experten des Bereiches Menschenführung im Feuerwehrdienst heute befragen. Vielen Dank zunächst, dass Sie Zeit für uns gefunden haben.

1. Bitte stellen Sie sich kurz vor.

Ein paar Worte zu meiner Person. Ich bin Leiter des Dezernats Krisenmanagement und Forschung und habe mal Physik studiert. Im Rahmen vorheriger Funktionen habe ich mich mit den „soft skills“ von Führungskräften im Feuerwehrwesen befasst. Ich war vor etwas mehr als 20 Jahren Brandreferendar des Landes Nordrhein-Westfalen und habe danach verschiedene Positionen und Funktionen durchlaufen. Wegen der damaligen Rotation im Landesdienst, war ich einige Zeit Feuerschutzdezernent in der Bezirksregierung Arnsberg, sozusagen mit Rückfahrticket ans heutige Institut der Feuerwehr NRW. In meinem Dezernat befassen wir uns vorrangig mit der Stabsausbildung und Forschung, haben aber durchaus Schnittstellen zur Verbandsführerausbildung.

Kennen Sie den Grund dafür, dass im Zugführer nur vom Ehrenamt gesprochen wird?

Nein wir dachten bis jetzt, dass es sich um eine leichte Unschärfe in der Aufgabenstellung handelt.

Perspektivische Zielsetzung ist eine Angleichung der Ausbildung in Haupt- und Ehrenamt zu erreichen. Zukünftig soll die inhaltliche Doppelausbildung verhindert werden, häufig wird im Gruppenführerlehrgang der Berufsfeuerwehr die Qualifikation zum Gruppenführer im Ehrenamt mitgebracht. Dieses konnte jedoch nicht anerkannt werden. Das ändert sich dadurch. Außerdem war es gelebte Praxis, dass Kommunen ihre Beamten zum ehrenamtlichen Gruppenführer – zur Generalprobe – entsandt haben, damit es dann im B3-Lehrgang reibungslos läuft. Die Gefahr war dabei, dass über erfolgreiche Teilnahme an den GF-Modulen im Ehrenamt die B3-Qualifikation schleichend erlangt wird und man damit im Hauptamt Anspruch auf die Beförderung zum Hauptbrandmeister hätte. Deshalb kann das Modul „GF-Aufbau“ nicht von der Freiwilligen Feuerwehr gebucht werden kann.

Die Angleichung auf Zugführerebene ist komplexer, da der hauptamtliche Zugführer-Lehrgang Bestandteil der Laufbahnausbildung für den gehobenen Dienst ist [Anm.: Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt]. Im Moment ist man noch weit entfernt von dieser Vereinheitlichung.

2. Sie haben sich in der Vergangenheit intensiv mit Menschen- und Mitarbeiterführung im Feuerwehrdienst beschäftigt, ab welcher Führungsqualifikation müssen Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehr aus Ihrer Sicht umfangreiche Handlungskompetenzen bereits vor der Ausbildung mitbringen?

Ich denke Führungskräfte in der Feuerwehr müssen abhängig von ihrer Funktion ausgeprägte Kompetenzen vorweisen. Im Wesentlichen handelt es sich um Persönlichkeitsmerkmale, gewisse Autorität, persönliches Auftreten, Gefühl für den Umgang mit Menschen und ein angemessenes Verhalten anderen, den „Untergebenen“ gegenüber. Ich würde die Fragestellung gern umdrehen und Ihnen einen Überblick geben, welche persönliche Voraussetzungen nicht fehlen dürfen.

Jemand der nicht in die Führungsrolle hinein findet, der also den Führungsgedanken nicht inne hat bzw. keinen eigenen Führungsanspruch besitzt, ist nicht für eine Führungsfunktion geeignet. Wenn jemand nicht strategisch Vorausdenken kann und sich seiner Stellung als Vorbild bzw. seiner Wirkung bewusst ist und diese nicht einnimmt, der ist genauso wenig geeignet. Einfühlungsvermögen darf ebenso wenig fehlen, ich meine damit jemanden der sich wie die „menschliche Axt im Walde“ verhält. Schwer hat es auch derjenige mit „Planierdraupmentalität“, der sich schwer in Menschen hineinversetzen kann.

3. Welche Möglichkeiten besitzt der Leiter einer Feuerwehr, um die wesentlichen Kompetenzen seiner Mitarbeiter festzustellen, bevor die Einsatzkraft zur Ausbildung geschickt wird?

Ich habe Zweifel, dass es mit irgendeiner Art von Test möglich ist. Freiwillige Feuerwehren sind im Allgemeinen doch eher kleine Einheiten, in denen man die Menschen kennt. Aus meiner Sicht muss der Leiter der Feuerwehr die Persönlichkeitsmerkmale, die seine Kameraden einbringen, einschätzen können. Eine Führungstätigkeit im beruflichen Umfeld kann nur förderlich sein. Dennoch gibt es auch Ausnahmen, gute Führungskräfte die im Beruf keine Führungsfunktion besitzen. Der Erwerb von Führungsqualifikationen setzt voraus, dass man zu Fortbildungslehrgängen und im Ausbildungsdienst anwesend sein muss. Häufig erscheinen Einsatzkräfte am Institut der Feuerwehr, die als Nachrückkandidaten zu den Ausbildungslehrgängen geschickt werden. Führungskräfte haben im Beruf die Schwierigkeit, dass sie nicht bzw. seltener vom Arbeitgeber, eben auf Grund ihrer dienstlichen Stellung, freigestellt werden. Es werden durchaus auch Einsatzkräfte zur Weiterqualifikation geschickt, denen es

schwer fällt die kommende Aufgabe wahrzunehmen. Das merkt man im Lehrgang immer wieder deutlich. Natürlich spielt dabei auch die mangelnde Kommunikation, das fehlende Feedback auf Ebene der örtlichen Feuerwehrleitung eine Rolle. Einige Leiter der Feuerwehr vertreten die Meinung: „Soll das IdF unserem Kandidaten doch sagen, dass er nicht geeignet ist.“

4. Halten Sie Auswahlverfahren innerhalb der eigenen Einsatzabteilung für zielführend?
Es wäre ideal, ist in der Realität so aber nicht abbildbar.
5. Welche Kompetenzen erwarten Sie von einem angehenden Gruppenführer, der für die Ausbildung GF-Basis angemeldet wurde?
In erster Linie muss ein Gruppenführer taktisches Führungsverständnis besitzen. Einfühlungsvermögen und Integrationsfähigkeit müssen nicht so stark ausgeprägt sein wie beim Zugführer. Ich erwarte eine vertiefte Fachkompetenz. Angehende Gruppenführer müssen persönlich so auftreten, dass ihre Funktion auch ohne Kennzeichnungsweste erkannt wird. Es kann nicht das Ziel der Ausbildung am IdF sein, fachliche Defizite aus den vorherigen Ausbildungen zu heilen.
6. Welche Kompetenzen erwarten Sie von einem angehenden Zugführer, der für die Ausbildung ZF-Basis angemeldet wurde?
Zugführer sind in aller Regel Leiter einer Organisationseinheit, somit muss das Einfühlungsvermögen stark ausgeprägt sein. Sie lenken die Geschicke der Einheit und benötigen dafür umfangreiche Integrationsfähigkeit. Wenn Sie an das Keildiagramm aus „Menschenführung im Feuerwehrdienst“ denken, dann ist denk ich deutlich, dass die Fachkompetenz gegenüber der Führungskompetenz geringer sein kann als beim Gruppenführer.
[Anm.: Bild aus vorgenanntem Buch]
7. Feuerweherschulen in ganz Deutschland führen als Zulassung zur Ausbildung Vortests am ersten bzw. zweiten Lehrgangstag durch, bei denen in aller Regel lediglich die bis dahin erlangte Fachkompetenz abgefragt wird. Denken Sie in die Tests integrierte Fragebögen zur Evaluierung von Sozial-, Persönlichkeits- und Methodenkompetenz könnten dazu führen, dass Teilnehmer von der Ausbildung ausgeschlossen werden? Oder erfolgt in aller Regel eine gute Vorauswahl durch die Leiter der entsendenden Feuerwehren?
Die eigentliche Prozentzahl des Vortests ist eher gering, aber fragen Sie da nochmal bei Herrn Plum nach. Der kann da genauere Informationen liefern. Einen Ankreuztest zur Erfassung der Kompetenzen halte ich für untauglich, auch wenn es viele Möglichkeiten in der Psychologie gibt, ist es meines Erachtens eher unwahrscheinlich, so etwas über den Anwärter herauszufinden. Zwar ist die interne Plausibilitätsprüfung in psychologischen Fragebögen möglich, aber die Entwicklung eines solchen Tests für Nichtpsychologen sehr schwierig. Ein strukturiertes Interview wäre durchaus eine Variante. Natürlich kann man sich eine Fassade aufbauen und eine Rolle spielen, aber in einem 60-minütigem Gespräch, bröckelt auch die Fassade irgendwann. Hinterfragt werden muss in der Betrachtung ganz klar auch, auf welcher Ebene die Auswahl getroffen wird. Liegen nicht insbesondere bei kleineren Feuerwehren häufig Seilschaften auf kommunaler Ebene vor? Objektivierend kann nur eine höhere Ebene (Kreis, Bezirk, Land) wirken.

Die Motivation für die durchgeführten Vortests liegt kaum auf der „Soft skill“-ebene. Wir stellen hier vor allem fest, dass selbst das Fachwissen bei einzelnen Feuerwehrangehörigen ungenügend ist, da die Ausbildung auf Standortebene eher schlecht ist.
8. Hat das IdF überhaupt die Legitimation, einen Vorabtest einzuführen und damit in die kommunale Selbstverwaltung einzugreifen? Würde Ihrer Meinung nach ein von dem IdF eingeführtes Testverfahren Akzeptanz bei den Feuerwehren finden?
Die kommunale Selbstverwaltung ist ein hohes politisches Gut. Die formale Verpflichtung zur Durchführung einer Vorauswahl für „soft skills“ allein ist schwierig. Vielmehr muss eine Bewusstseinsschärfung bei den Führungskräften erfolgen, wie man Führungspotenzial entdeckt. Potenzielle Führungskräfte müssen motiviert werden. Qualifizierte Mitarbeiter und Kameraden sind zu fördern. Beispielsweise wäre eine Handlungsempfehlung an Führungskräfte und die Kommunen, darüber wie man mit gutem Beispiel voran geht, denkbar. In Fortbildungen muss die gezielte Personalführung aufgezeigt werden.
9. Die Zielsetzung unserer Arbeiten ist es, ein objektives Verfahren zur Ermittlung der vorhandenen Kompetenzen zu entwickeln. Denken Sie Objektivität ist möglich?
Aus meiner Sicht gibt es kein objektives Verfahren. Zeigen Sie Alternativen auf und begründen sowie argumentieren Sie umfassend, warum es nicht möglich ist. Anknüpfend an Ihre Ideen könnte eine Auswahlkommission auf Kreis- oder Bezirksebene in einem Auswahlgespräch mit einem Rollenspiel die Anwärter für eine Führungsfunktion überprüfen. Wichtig ist dabei, dass das Beziehungsgeflecht zwischen Auswählenden und Anwärtern nicht zu eng ist.

Anhang 2 - Kompetenzatlas nach Erpenbeck

Quelle: © 2007 Kode GmbH www.kodekonzept.de [Stand: 18.11.2018]



Dritte revidierte Fassung / © 2017 KODE GmbH / Alle Rechte vorbehalten.

„Kompetenzen sind Handlungsvoraussetzungen, also grundlegende Fähigkeiten, sich in neuen, offenen, unüberschaubaren, dynamischen Situationen zurecht zu finden und aktiv zu handeln.“

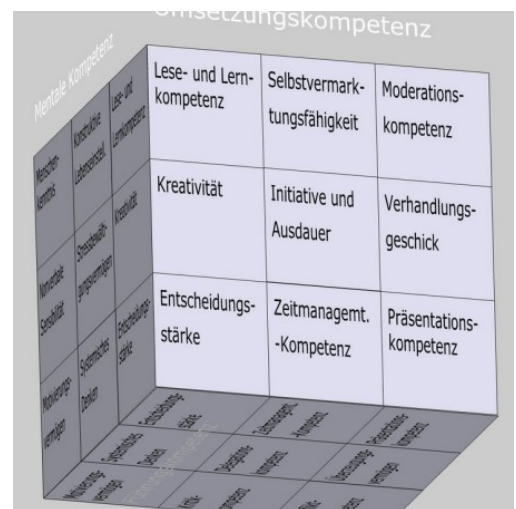
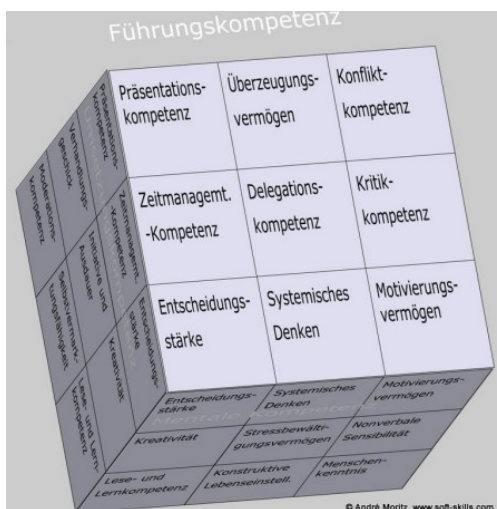
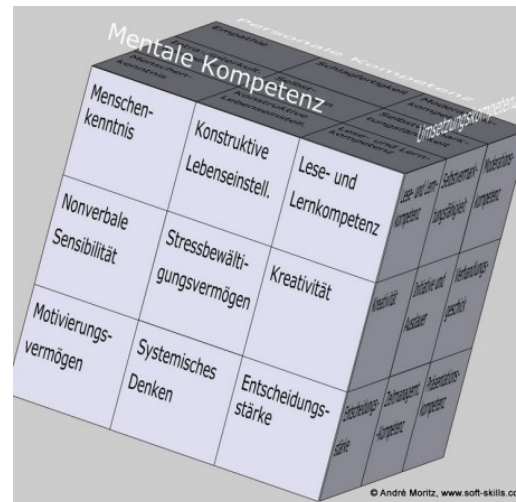
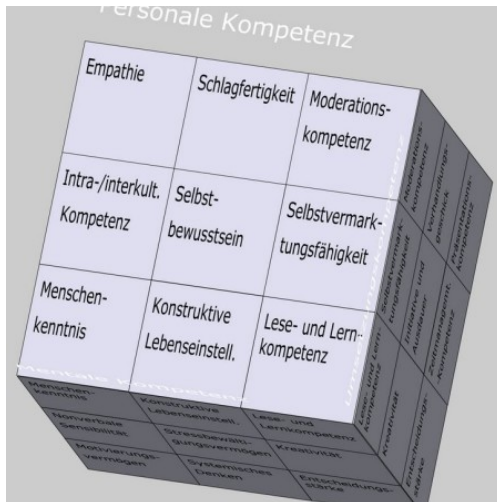
(Prof. Dr. Volker Heyse, Prof. Dr. John Erpenbeck)



www.kodekonzept.de

Anhang 3 - Kompetenzwürfel nach André Moritz

Quelle: © 2006-2018 Soft-Skills, www.soft-skills.com [Stand: 20.11.2018]



Anhang 4 - Lehrgangsverteilung für Gruppenführer NRW

Quelle: Meyer, T. Bezirksregierung Arnsberg [Stand: 22.11.2008]

Lehrgangsverteilung für Gruppenführer von 2017 bis 2019 der Bezirksregierung Arnsberg

	Ennepe-Ruhr-Kreis	Hochsauerlandkreis	Märkischer Kreis	Kreis Olpe	Kreis Siegen- Wittgenstein	Kreis Soest	Kreis Unna	Bochum	Dortmund	Hagen	Hamm	Herne	Werkeuerwehren	Reserve	BezR Arnsberg	Detmold	Düsseldorf	Köln	Münster	Summe
2019 GF-Basis (1)+(2)+(1+2)	14	43	21	12	30	40	20	3	3	6	4	1	10	3	210	140	112	165	106	733
HA GF extern+IdF	5	1	10	1	1	1	6	8	24	2	1	2	9	3	74	5	69	58	44	250
																				983
2018 GF-Basis (1)+(2)+(1+2)	17	35	24	7	31	30	24	2	6	5	11	3	6	6	207	156	114	195	96	768
HA GF extern+IdF	6	2	8	0	3	2	6	3	12	4	4	3	5	1	59	15	62	73	51	260
																				1028
2017 GF-Basis (1)+(2)+(1+2)	18	30	27	13	28	30	20	4	5	4	9	3	9	10	210	154	113	193	98	768
HA GF extern+IdF	8	2	13	0	4	0	4	3	13	3	5	5	6	3	69	16	62	35	50	232
																				1000

HA: hauptamtlich
extern: Lehrgänge außerhalb des IdF

Quellen: Daten der Bezirksregierung Arnsberg. Bereitgestellt durch den Feuerschutzdezementen Thorsten Meyer. [Stand:22.11.2018]

Anhang 5 - Kompetenzgliederung

Quelle: Eigene Darstellung

Gliederung notwendiger Kompetenzen als Eingangsvoraussetzung für den GF-Basis NRW

Aufgaben eines Gruppenführers (GF)										
Führen einer taktischen Einheit (als z.B. Gruppe) Absicht der übergeordneten Führung verstehen/umsetzen Absprachen mit anderen Behörden Leiten im innerdienstlichen Aufgabenbereich Ausbilderfunktionen										
Fachkompetenz										
Fachliche Erfahrung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fachwissen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Körperliche Leistungsfähigkeit	X									
Methodenkompetenz										
Analytisches Denken	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Organisationsfähigkeit	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ausdrucksfähigkeit	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Selbstkompetenz										
Belastbarkeit	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bereichsübergreifendes Denken	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Eigeninitiative	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Entscheidungsfähigkeit	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Führungs-/ Durchsetzungsfähigkeit	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pflichtgefühl	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Veränderungskompetenz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sozialkompetenz										
Empathie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kommunikationskompetenz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kritik- und Konfliktfähigkeit	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Teamkompetenz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vorbildfunktion	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Bemerkung:
 Einsatz Erfahrung, Lebenserfahrung
 Feuerwehrrwissen, Einsatztaktisches Wissen, Grundkenntnissse rechtliche Kompetenz
 Um bei körperlichen Beanspruchungen noch freie Kapazitäten zu haben.
 Problemlöseverhalten, strukturiertes Denken - Grundfähigkeit, um selbstständig neue Lösungen zu finden.
 Organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich bewältigen - Wissen mit Taktkraft und Engagement praktisch umzusetzen
 Ausdrucksvermögen, Auftreten, Darstellungen von Sachverhalten
 Stresstoleranz - Krisenfest und resistent gegen Stress sein.
 Fachübergreifende Handlungen kennen und verstehen können. (z.B. Veranstalter und andere Behörden)
 Engagement - Ist die Bereitschaft aus eigener Motivation zu handeln.
 Entscheidungen unverzüglich treffen - GF müssen aktiv zwischen mehrere Möglichkeiten entscheiden.
 Führungskompetenz - GF bringt Mannschaft zu einem bestimmten Verhalten, um ein Ziel zu erreichen. Kann seinen Führungsstil situativ anpassen.
 Verantwortungsbewusst/Sorgfalt/Gewissenhaftigkeit - Die anvertrauten Befehle richtig umsetzen und für das eigene Handeln Verantwortung übernehmen.
 Lernbereitschaft/-vermögen - Innovationen offen gegenüberstehen, Veränderungsbedarf erkennen und umsetzen.
 Menschenkenntnisse, Einfühlbarkeit - Er kann sich in andere Menschen hineinversetzen. (z.B. Stressfaktoren erkennen, Interkulturelle Kompetenz)
 Bindeglied zwischen Mannschaft und mittlerer Führungsebene - Geht zum Beispiel auf Gesprächspartner ein und hört ihnen zu.
 Gibt und sucht Feedback bei der Mannschaft/Vorgesetzten nach dem Einsatz/Ausbildung. Kann mit Kritik an der eigener Person sachlich umgehen.
 Kooperationskompetenz - Kann zum Beispiel Aufgaben innerhalb eines Teams bewältigen.
 Führungskräfte müssen als richtungsweisende Beispiele angesehen werden und dementsprechend handeln.

Anhang 6 – Eingangsvoraussetzungen der Feuerweherschulen in Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung

Bundesland	TF	Sonstige Lehrgänge	Sonstige Voraussetzungen
Baden-Württemberg	x	AGT*	
Bayern	x	Sprechfunker	
Berlin	k.A.		
Brandenburg	x	Sprechfunker	min. 5 Jahre aktiver Dienst
Bremen	k.A.		
Hamburg	k.A.		
Hessen	x	AGT, Sprechfunker	
Mecklenburg-Vorpommern	x		
Niedersachsen	k.A.		Fachkenntnisse FwDV 1/3/7/10
Nordrhein-Westfalen	x	AGT, Sprechfunker, Sonderausbildung**	G26/3, Beförderung Unterbrandmeister, möglicher Selbsttest
Rheinland-Pfalz	x		
Saarland	x	AGT, Sprechfunker	praktische Erfahrung TF, Kenntnisse FwDV 1/3/10, möglicher Selbsttest
Sachsen	x	Sprechfunker	
Sachsen-Anhalt	x		
Schleswig-Holstein	x	AGT, Sprechfunker, TH	
Thüringen	x	AGT, Sprechfunker	G26/3, Selbststudium Fragenkatalog, Kenntnisse FwDV 1/3/7

* sofern keine medizinischen Gründe dagegen sprechen

** Truppführerfortbildung (Modul 1 bis 3) oder ersatzweise

- Sonderausbildung "ABC-Einsatz" oder alternativ Sonderausbildung "Gefährliche Stoffe und Güter" (Stufe I) und Sonderausbildung Strahlenschutz (Stufe I) und
- Ausbildung zum Maschinisten für Löschfahrzeuge

AGT = Atemschutzgeräteträger-Lehrgang

TH = Ausbildung Technische Hilfeleistung

Quellen:

Bayern: [Stand 24.10.18]

Telefonat mit Fabian Fiegler (Staatliche Feuerweherschule Geretsried)

Brandenburg: [abgerufen 26.10.2018]

https://lste.brandenburg.de/lehrgang/beschreibung?_zlan=041

Hessen: [abgerufen 26.10.2018]

https://hlfs.hessen.de/sites/hlfs.hessen.de/files/content-downloads/2017-05-24_4_FG11_Lehrgang%20Gruppen%C3%BChrer%20e-learning.pdf

Mecklenburg-Vorpommern: [abgerufen 25.10.18]

http://www.brand-kats-mv.de/static/BKS/Dateien/PDF/LP_LSBK_2_2017.pdf

Niedersachsen: [abgerufen 25.10.18]

http://www.feuerweherschulen.niedersachsen.de/service/nabk_landeslernunterlagen/fuehrungsausbildung/gruppenfuehrer/downloadbereich-feuerwehr-dienstvorschriften-144254.html

Nordrhein-Westfalen: [abgerufen 24.10.18]

http://www.idf.nrw.de/ausbildung/katalog/lehrgaenge_details.php?l_id=312

Rheinland-Pfalz: [abgerufen 26.10.18]

https://internet.lfks-rlp.de/fileadmin/user_upload/Redakteur/lehrgaenge2019/GF.pdf

Saarland: [abgerufen 15.09.2016]

https://www.saarland.de/dokumente/dienststelle_LFWS/Lehrgangsinfo_Gruppenfuehrer_Teil_1.pdf
Und E-Mail Christian Holz, stellv. Schulleiter Landesfeuerweherschule Saarland

Sachsen: [abgerufen 25.10.18]

http://www.lfs.sachsen.de/download/lfs/Lehrgangskatalog_2018-Stand-19Sep18.pdf S. 31

Sachsen-Anhalt: [abgerufen 25.10.18]

http://www.inneres.sachsen-anhalt.de/ibk-heyrothsberge/download/v_katalog/Veranstaltungskatalog.pdf S.13

Schleswig-Holstein: [abgerufen 25.10.18]

<https://www.lfs-sh.de/Content/Lehrgaenge/LGDetails2018.php?Kurz=GFI>

Thüringen: abgerufen 26.10.18]

https://thueringen.de/mam/th3/lfs/lehrgangsplan/lehrgangsarten/gf_2018.pdf

Anhang 7 - Handlungsempfehlung

Quelle: Eigene Darstellung

Handlungsempfehlung notwendiger Kompetenzen als Eingangsvoraussetzung für den GF-Basis NRW

erledigt

1. Stufe: Grundvoraussetzungen schaffen

Beförderung zum Unterbrandmeister
Ausbildung zum Sprechfunker
Ausbildung zum Atemschutzgeräteträger
Ausbildung zum Truppführer
Truppführer-Fortbildung oder ersatzweise Sonderausbildung
aktuelle G 26.3

2. Stufe: Verbesserte Voraussetzungen schaffen

TF-Wissen auffrischen und ggf. nachprüfen
Grundtätigkeiten der FwDV 3 beherrschen
Bestehen des Wissenstests vom IdF

3. Stufe: Gruppenführer auf Probe

1. Übung als Gruppenführer
2. Übung als Gruppenführer
3. Übung als Gruppenführer

1. Einsatz als Melder
2. Einsatz als Melder

1. Ausbildung als Durchführender
2. Ausbildung als Durchführender

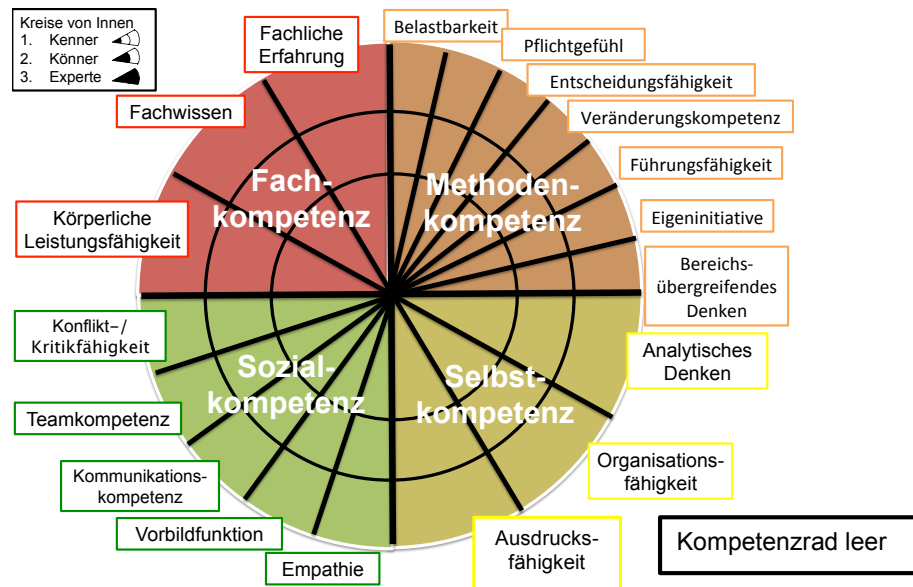
4. Stufe: Interpretation

Selbsteinschätzung Anwärter
Fremdeinschätzung Mentor
Zusammenführung

Ziele

1. Stufe: Die formellen Voraussetzung für den GF-Basis Lehrgang sicherstellen.
2. Stufe: Optimale Voraussetzungen für den Lehrgang schaffen, damit der Schwerpunkt auf der Führungsausbildung liegen kann.
3. Stufe: Der Anwärter soll in typischen Gruppenführer-Situationen eingesetzt und durch den Mentor beobachtet werden
4. Stufe: Mithilfe des Kompetenzrades soll der Mentor eine Fremdeinschätzung der notwendigen Kompetenzen durchführen. Parallel dazu soll der Anwärter eine Selbsteinschätzung ausfüllen. Beide Einschätzungen werden dann vom Ausbildungsverantwortlichen abgeglichen und interpretiert.

Kompetenzrad



Muster!!! Beispielhaft ausgefülltes Kompetenzrad

