

Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen

Laufbahnausbildung: Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt

Laufbahnprüfung: März 2019



Facharbeit

gem. § 21 VAP 2.2-Feu NRW, 2010

Thema:

Notwendige Kompetenzen als Eingangsvoraussetzungen für eine ehrenamtliche Zugführerausbildung (ZF-Basis) in NRW

Ermitteln Sie, welche Kompetenzen für den Besuch einer ehrenamtlichen Zugführerausbildung 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.

Dienststelle:

Stadt Wolfsburg

Geschäftsbereich für Brand- und Katastrophenschutz

Dieselstraße 24, 38446 Wolfsburg

Verfasser:

Sebastian Conrad (M. Sc.)

Brandreferendar

Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt

8. Ausbildungsabschnitt

Abgabetermin:

21.12.2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Dritte haben von mir weder unmittelbar noch mittelbar geldwerte Leistungen für Arbeiten erhalten, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Facharbeit stehen.

Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form als Facharbeit eingereicht und ist als Ganzes auch noch nicht veröffentlicht.

Wolfsburg, den 15. Dezember 2018

Sebastian Conrad

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Notwendige Kompetenzen zur Wahrnehmung einer Führungsfunktion in der Freiwilligen Feuerwehr	3
2.1 Handlungskompetenz eines Menschen.....	3
2.1.1 Soziale Kompetenz.....	3
2.1.2 Personale Kompetenz	4
2.1.3 Methodenkompetenz	5
2.1.4 Fachkompetenz	5
2.2 Erwartete Kompetenzen aus Sicht der befragten Experten.....	6
2.3 Übersicht der notwendigen Kompetenzen als Eingangs-voraussetzung der ehrenamtlichen Zugführer-Ausbildung.....	8
3 Entwicklung eines Verfahrens zur Kompetenzermittlung	10
3.1 Vergleich der Voraussetzungen zur Teilnahme am Lehrgang „Zugführer“ an den deutschen Landesfeuerweherschulen	10
3.2 Objektive Ermittlung der notwendigen Kompetenzen vor dem Zugführerbasis-Lehrgang.....	12
3.3 Mögliche Verfahren zur Ermittlung der Kompetenz.....	14
3.3.1 Persönlichkeitsfragebogen.....	15
3.3.2 Leistungstests.....	15
3.3.3 Einstellungsinterview	16
3.3.4 Assessment-Center	16
3.3.5 Anwendung der Testverfahren bei der Freiwilligen Feuerwehr.....	17
3.4 Vorschlag zum Vorgehen bei der Führungskräfteentwicklung	18
4 Fazit und Ausblick.....	21
Literaturverzeichnis	V
Anhang	VIII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Teilnahmebedingungen der Landesfeuerweherschulen	11
Tabelle A3-1: Auszüge aus dem E-Mail-Schriftverkehr mit den Landesfeuerweherschulen.....	9

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Handlungskompetenzen einer Führungskraft.....	6
Abbildung 2-2: Kompetenzprofil als Eingangsvoraussetzung für ZF-Basis	8
Abbildung 3-1: Ablaufschema zur Führungskräfteentwicklung in der Freiwilligen Feuerwehr.....	19

Urheber- und Kopierrechte:

Eine Vervielfältigung dieser Facharbeit oder von Teilen davon ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes (UrhG) in der jeweils geltenden Fassung möglich. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, Texten und Tabellen, der Mikroverfilmung und der Einspeisung in Datenbanksysteme bleiben, auch auszugsweise, dem Urheber vorbehalten.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsneutrale Differenzierung, z. B. Mitarbeitern/innen, verzichtet. Sämtliche Rollenbezeichnungen gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

1 Einleitung

Menschenführung im Feuerwehrdienst ist mit Blick auf die Bedürfnisse der Menschen zur Erhaltung der Motivation in den vergangenen Jahren stetig wichtiger geworden. Die Freiwilligen Feuerwehren befinden sich seit einiger Zeit in einem Spagat zwischen Gewährleistung der Einsatzbereitschaft und Integration bzw. Qualifikation neuer aktiver Feuerwehrmitglieder. Eine wichtige Rolle dabei spielen die in den Feuerwehren tätigen Führungskräfte, denn aus Sicht des Autors dieser Facharbeit ist der demografische Wandel längst nicht mehr allein verantwortlich für die Mitgliederentwicklungen im Bereich der Freiwilligen Feuerwehren. Die zukünftigen Führungskräfte müssen aus diesem Grunde über umfangreiche Kompetenzen verfügen, damit sie neben dem eigentlichen Einsatzdienst eine erfolgreiche Mitarbeiterführung durchführen können. Die erforderlichen Fachkompetenzen zur Abarbeitung von Schadensereignissen erlangen sie im Wesentlichen durch die Ausbildung an den Feuerweherschulen der Länder sowie durch eigene Erfahrungen im Einsatzdienst.

Im Rahmen dieser Facharbeit sollen notwendige Kompetenzen als Eingangsvoraussetzung für die ehrenamtliche Zugführerausbildung am Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen festgelegt werden. Bei der Erstellung eines Kompetenzprofils, das von einem Zugführer der Freiwilligen Feuerwehr erwartet wird, sind zwei grundlegende Herangehensweisen denkbar. Fähigkeiten und Fertigkeiten lassen sich aus den Lehrgangsanforderungen sowie der Feuerwehr-Dienstvorschrift 2 ableiten (Projektgruppe Feuerwehr-Dienstvorschriften, 2012). Im Wesentlichen geht es dabei um das Einbringen von fachlichen Kompetenzen und gewonnenem Erfahrungswissen. Unberücksichtigt bleiben dabei allerdings die sogenannten „Soft Skills“. Bei den „Soft Skills“ handelt es sich um außerfachliche bzw. fachübergreifende Eigenschaften, Fähigkeiten und Qualifikationen, die beruflichen und privaten Erfolg bestimmen (Hesse/Schrader - Berufsstrategie, 2018). Diese Kompetenzen betreffen direkt die Persönlichkeit eines Menschen. Sie sind vor allem im Feuerwehrdienst abseits des Einsatzgeschehens von enormer Bedeutung, um den Aufgaben und Ämtern in der Feuerwehrorganisation gerecht zu werden. Führung im Ehrenamt gelingt nur, wenn der ehrenamtlich Engagierte (hier der Feuerwehrangehörige) mit der Führung einverstanden ist und sich freiwillig zu einer Leistung oder einem Verhalten bewegen lässt. Aus diesem Grund wird in Kapitel 2 beschrieben, welche Kompetenzen für das Wahrnehmen von Führungsfunktionen in der Freiwilligen Feuerwehr notwendig sind und daraus ein Kompetenzprofil für die Führungsebene „Zugführer“ abgeleitet. Die Zugführer der Freiwilligen Feuerwehren haben im Allgemeinen nicht nur die Aufgabe der Führung im Einsatzgeschehen. Sie sind überwiegend auch in die Mitarbeiterführung im rückwärtigen Bereich bei Ausbildungs-, Übungs- und Innendienst eingebunden. Als Führungskräfte im Sinne der Verordnung über das Ehrenamt in den Freiwilligen Feuerwehren im Land Nordrhein-Westfalen ist es somit ihre Aufgabe auch die Entwicklung der ehrenamtlichen Angehörigen zu fördern (vgl. § 13 Abs. 3 VOFF NRW). Dafür bedarf es ausgeprägter sozialer und personaler Kompetenzen.

Zielsetzung dieser Arbeit ist es nicht nur die erforderlichen Kompetenzen übersichtlich herauszuarbeiten sondern auch ein Verfahren zur objektiven Ermittlung der

vorhandenen Kompetenzen vor der Ausbildung zum Zugführer zu entwickeln. Inwiefern Objektivität im Zusammenhang mit Kompetenztests zu verstehen ist wird dabei entsprechend erläutert. Im Rahmen der Recherche wurde auch ermittelt, welche Voraussetzungen zur Teilnahme am Lehrgang „Zugführer“ bei den Feuerweherschulen der Bundesländer erfüllt werden müssen. Neben Dr. Christoph Lamers, der sich intensiv mit Menschenführung im Feuerwehrdienst auseinandergesetzt hat, wurde die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V. als wichtiger Ansprechpartner in der Personalauswahl im öffentlichen Dienst in Bezug auf deren Ansätze zur Kompetenzermittlung interviewt. Des Weiteren wurde Kontakt zum Dezernat B2 – Zugführer und Gefahrenprävention – des Instituts der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen aufgenommen, um deren Erwartungen an Lehrgangsteilnehmer zu ergründen.

2 Notwendige Kompetenzen zur Wahrnehmung einer Führungsfunktion in der Freiwilligen Feuerwehr

Der Mensch als Individuum verfügt über zahlreiche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die je nach Training, Erziehung und Entwicklung völlig unterschiedlich ausgeprägt sein können. Diese verschiedenen Kompetenzen sollen näher erläutert werden, wobei die Reihenfolge keineswegs eine Rangfolge darstellt. Als Ergebnis wird gezeigt, welche Kompetenzen die Eingangsvoraussetzung für die ehrenamtliche Zugführerausbildung sein sollten. Eingangs sei erwähnt, dass Kompetenzen oftmals nur mit Schule, Ausbildung und Beruf verknüpft werden. Aus Untersuchungen ist zwischenzeitlich bekannt, dass 70-80 Prozent der Kompetenzen aus anderen Lebensbereichen stammen. (Direktorium der Stadt München, 2017)

2.1 Handlungskompetenz eines Menschen

Üblicherweise setzt sich die Handlungskompetenz eines Menschen aus Sozial-, Persönlichkeits-, Methoden- und Fachkompetenz zusammen. Diese vier Begriffe werden nachfolgend erläutert, voneinander abgegrenzt und inhaltlich auf Führungskräfte in der Freiwilligen Feuerwehr bezogen.

Zunächst soll jedoch kurz der verbreitete Begriff „Kompetenz“ erläutert werden, für den sich Wissenschaftler und Experten weder auf eine allgemeingültige Definition noch Abgrenzung zu Motivationen, Potenzialen, Fertigkeiten und Fähigkeiten geeinigt haben (Reiß, 2016). Während die einen Verhaltenspotenziale des Einzelnen im Blick haben, meinen andere ein konkretes Verhalten bzw. die Konsequenzen desselben. Der deutsche Wirtschaftspsychologe Prof. Dr. Uwe Kanning spricht von Kompetenz, wenn die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen gemeint sind, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen. Die Kompetenz entspricht also einem Potenzial, das nicht in jeder spezifischen Situation in gleicher Weise wirken muss. Dabei bleibt der Begriff „kompetentes Verhalten“ der Kennzeichnung eines konkreten Verhaltens in einer spezifischen Situation vorbehalten. (Kanning, 2003)

2.1.1 Soziale Kompetenz

Der Begriff „soziale Kompetenz“ wird in der einschlägigen Literatur sowie unter Experten der Sozialwissenschaften kontrovers diskutiert. Allgemein bezieht er sich auf ein breites Spektrum menschlicher Fähigkeiten. Im Buch „Diagnostik sozialer Kompetenzen“ definiert Prof. Kanning soziale Kompetenz als *„Gesamtheit des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, welche die Qualität eigenen Sozialverhaltens – im Sinne sozialkompetenten Verhaltens – fördert.“* Er unterscheidet im Weiteren zwischen *„allgemeinen sozialen Kompetenzen“* und *„spezifischen sozialen Kompetenzen“*. Während hierbei allgemeine Sozialkompetenzen im Hinblick auf bestimmte Situationen keine Spezifizierung aufweisen, können daneben spezifische Kompetenzen existieren, über die nur solche Menschen verfügen, die entsprechende Lernerfahrungen besitzen. *„Die sozialen Kompetenzen einer Person liefern die Basis für ein sozial kompetentes Verhalten in spezifischen Situationen.“* (Kanning, 2003)

Zu den erforderlichen Schlüsselkompetenzen für ehrenamtliche Führungskräfte im Teilbereich der sozialen Kompetenz gehören Einfühlungsvermögen, Kommunikations-

und Konfliktfähigkeit, Überzeugungskraft, interkulturelle Kompetenz und Kooperationsbereitschaft. Letztere schließt die Teamfähigkeit mit ein. (Direktorium der Stadt München, 2017)

Um sich in Personen und deren Lebenssituationen hineinversetzen zu können, muss man in der Lage sein einen Perspektivwechsel zu vollziehen. Hierfür benötigen ehrenamtliche Führungskräfte der Feuerwehr entsprechendes Einfühlungsvermögen, damit sie sensibel mit den Mitarbeitern umgehen und ihr Handeln mit deren Bedürfnissen abstimmen können. Im Innendienst sind Abstimmungsgespräche mit mehreren Gesprächspartnern gleichzeitig zu führen. Bei belastenden Einsätzen oder zwischenmenschlichen Konflikten müssen Gespräche angestoßen und schwierige Gesprächssituationen gelenkt werden. Vorgenannte Konflikte gilt es zu erkennen. In Konfliktgesprächen müssen unterschiedliche Sichtweisen und Interessen zugelassen und Strategien zur Konfliktlösung beigetragen werden. Deshalb müssen Führungskräfte in der Freiwilligen Feuerwehr grundsätzlich über gute Kommunikations- und Konfliktfähigkeit verfügen. Konflikte müssen offen angesprochen und Auseinandersetzungen dürfen nicht gescheut werden. Sowohl im Einsatz als auch in Ausbildung, Übung und Alltag einer Freiwilligen Feuerwehr müssen Führungskräfte mit den ihnen zugeordneten Mitarbeitern gemeinsam Ziele realisieren. Durch Teamfähigkeit, Akzeptanz der Fähigkeiten und Stärken anderer, können die eigenen Kompetenzen zur Aufgabenerledigung eingesetzt werden. Mit Überzeugungskraft begeistert eine Führungskraft die Ehrenamtlichen für die bevorstehenden Anliegen innerhalb der Feuerwehr. Dabei ist es nicht zuletzt häufig auch notwendig Kompromisse zu schließen und angebotene Unterstützung anzunehmen. Das Ehrenamt lebt von Engagement aller Kulturkreise. Der Umgang mit Mitgliedern anderer Konfessionen oder Herkunft gelingt mit ausgeprägter interkultureller Kompetenz reibungslos und ist heute wichtiger Bestandteil der ehrenamtlichen Arbeit in der freiwilligen Feuerwehr. (Direktorium der Stadt München, 2017)

Soziale Kompetenz ist grundsätzlich keine einzelne Fähigkeit sondern setzt sich aus einem individuellen Zusammenspiel mehrerer persönlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten mit unterschiedlich starker Ausprägung zusammen.

2.1.2 Personale Kompetenz

Weitere wichtige Fähigkeiten sind in der personalen oder auch persönlichen Kompetenz zusammengefasst. Diese betreffen den Umgang mit sich selbst und umfassen unter anderem Selbstvertrauen, Selbstbeobachtung und Selbstdisziplin. Das bedeutet, dass sich personale Kompetenzen auf die eigene Person beziehen, aber auch Auswirkungen auf das soziale Umfeld haben (Hesse/Schrader - Berufsstrategie, 2018). Personale Kompetenzen sind nach dem Leitfaden für bürgerschaftliches Engagement der Landeshauptstadt München insbesondere Belastbarkeit, Flexibilität, Kreativität, Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein (Direktorium der Stadt München, 2017). Hierauf soll im Folgenden näher eingegangen werden.

Für Arbeiten unter Leistungs-, Erfolgs- oder Zeitdruck und bei Konfrontation mit Notfällen oder Krisensituationen ist ein sensibler Umgang mit den persönlichen

Ressourcen erforderlich. Die Belastbarkeit einer Person ermöglicht es dennoch lösungsorientiert und planvoll zu handeln. Wer sich in unerwartet verändernden Situationen wie Einsätzen oder Realübungen auf neue Anforderungen und Aufgaben durch eigenes Denken und Handeln einstellen kann, besitzt die relevante Flexibilität. Dabei ist es oftmals notwendig Kreativität zu beweisen und originelle Lösungen für Aufgaben oder Probleme zu finden. Ein gewisses Improvisationstalent und innovatives Denken sind dafür unabdingbar. Das erfordert auch das Bewältigen von Aufgaben ohne fremde Hilfe und selbstverantwortliches Handeln (Selbstständigkeit). Außerdem sollten im Rahmen der Aufgabenstellung eigenständige Entscheidungen getroffen und gegebenenfalls daraus resultierende Konsequenzen getragen werden. Verantwortungsbewusstsein, heißt Verantwortung für Menschen, Projekte und Situationen zu übernehmen. (Direktorium der Stadt München, 2017)

2.1.3 Methodenkompetenz

Eine Methode ist ein planmäßiges Verfahren. Daraus kann abgeleitet werden, dass Methodenkompetenz also Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse sind, die es ermöglichen Aufgaben und Probleme zu bewältigen, in dem man Auswahl, Planung und Umsetzung sinnvoller Lösungsstrategien ermöglicht. Dazu zählen die Fähigkeit Sachwissen zielgerichtet aufzuarbeiten und anzuwenden, Probleme systematisch zu bearbeiten und Informationen sowie Lösungswege kreativ neu zu kombinieren. Als Führungskraft in der Freiwilligen Feuerwehr müssen verschiedene Methoden zur Erledigung gestellter Aufgaben in wechselnden Situationen im Umgang mit Sachen, Personen und Gruppen sowie zur Lösung von Sachproblemen erfolgreich angewendet werden. (Erdrich, 2010)

Dabei muss man im Stande sein mithilfe von Präsentationstechniken, Visualisierungen und Medienwahl Ergebnisse zu strukturieren und zu präsentieren sowie unterschiedliche Arbeitstechniken und Verfahren sachbezogen und situationsgerecht anzuwenden. (Lehmann & Nieke, 2009)

Insbesondere in Einsatzsituationen müssen umfangreiche und komplexe Zusammenhänge in kurzer Zeit erfasst und geordnet werden. Damit Wesentliches herausgestellt und präzise sowie verständlich formuliert werden kann, sind Beurteilungsvermögen und Analysefähigkeit unentbehrlich. Mit der richtigen Zielgruppenorientierung ist es möglich sich speziell in die Zielgruppe einzufühlen und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. Letztlich sind auch Organisations- und Problemlösefähigkeit maßgebliche Methodenkompetenzen. Gute Organisation bedarf selbstständiges und vorausschauendes Planen, Prioritäten setzen und ein angemessenes Zeitmanagement. Eigenständiges Handeln insbesondere bei der Konfrontation mit schwierigen Situationen oder Aufgaben hilft bei der Problembewältigung. (Direktorium der Stadt München, 2017)

2.1.4 Fachkompetenz

Einschlägiges Wissen, wie das Kennen von Regeln, Grundsätzen und Vorschriften, aber auch die Fähigkeit Zusammenhänge erkennen zu können, sind Kernpunkte der Fachkompetenz des Einzelnen. Erworbenes Wissen und Können sowie gewonnene Einsichten in Handlungszusammenhängen sind ebenso Teil der Fachkompetenz wie

das Verknüpfen von Wissen, um es zu sachbezogenen Urteilen heranziehen zu können. (Lehmann & Nieke, 2009)

Es genügt hierbei in der Regel nicht in einem Aufgabengebiet qualifiziert zu sein. Es erfordert eine Reihe von fachübergreifenden Kenntnissen. Neben theoretischem umfasst Fachkompetenz auch praktisch anwendbares Handlungswissen und erfordert intellektuelle sowie handwerkliche Fähigkeiten und Fertigkeiten. Fachkompetenz ist ebenso wie Methodenkompetenz durch Lernprozesse erwerb-, trainier- und veränderbar. (Erdrich, 2010)

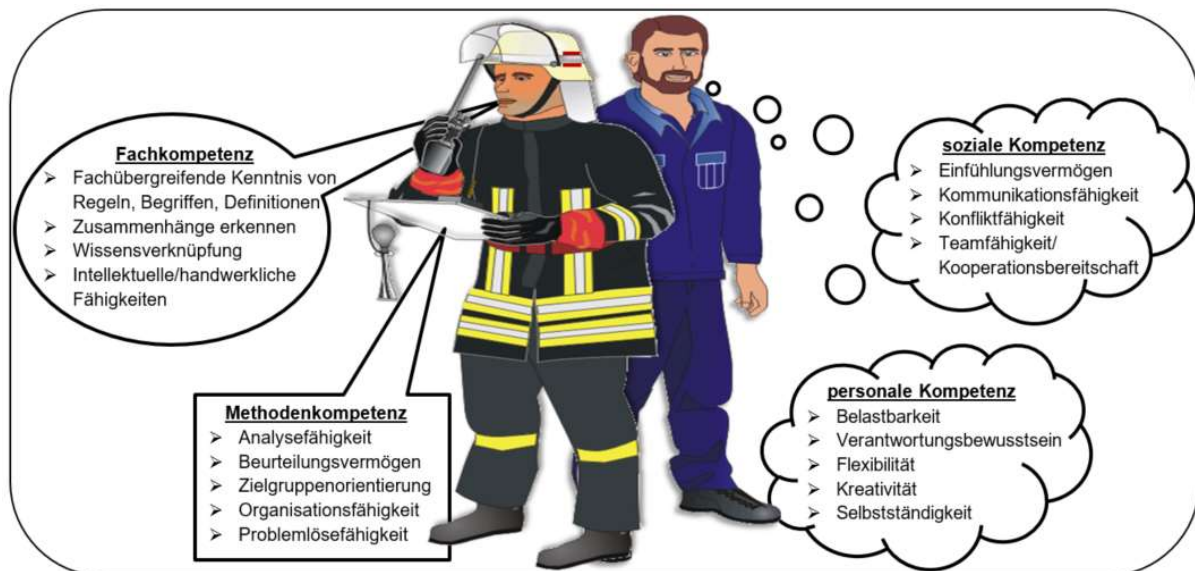


Abbildung 2-1: Handlungskompetenzen einer Führungskraft

Die Abbildung fasst die von einer Führungskraft in der Freiwilligen Feuerwehr benötigte Handlungskompetenz aus den Erläuterungen aus der Fachliteratur anschaulich zusammen. Sie müssen je nach Führungsebene unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

2.2 Erwartete Kompetenzen aus Sicht der befragten Experten

Bei der Ermittlung notwendiger Kompetenzen wurde neben einschlägiger Fachliteratur auch auf Experten zurückgegriffen. Neben Herrn Dr. Lamers als Leiter des Dezernats „Krisenmanagement und Forschung“, wurde die Erwartungshaltung des Dezernates „Zugführerausbildung und Gefahrenprävention“ an angehende Zugführer mithilfe von Herrn Christoff Schwarz erfasst. Außerdem wurde Herr Schilde (Psychologe der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen) als Experte hinzugezogen, um Erwerb und Überprüfung von Kompetenzen zu betrachten.

Lamers beschreibt im Interview, dass die in den vorgenannten Abschnitten vorgestellten Kompetenzen, selbstredend seien. Ihre Ausprägung sei abhängig von der wahrzunehmenden Führungsfunktion. Er stellte aus seiner Sicht die wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale heraus. So benötigen Führungskräfte *„eine gewisse Autorität, persönliches Auftreten, Gefühl für den Umgang mit Menschen und ein angemessenes Verhalten anderen, den ‚Untergebenen‘ gegenüber.“* Er erläutert im Gespräch, dass man sich in die Führungsrolle hinein versetzen können müsse, einen eigenen Führungsanspruch besitzen solle und letztlich auch strategisch

Vorausdenken müsse. Explizit auf die Zugführerausbildung bezogen, müsse der Lehrgangsteilnehmer stark ausgeprägtes Einfühlungsvermögen besitzen. *„[Zugführer] lenken die Geschicke der Einheit und benötigen dafür umfangreiche Integrationsfähigkeit. [...] Fachkompetenz [kann] gegenüber der Führungskompetenz geringer sein [...] als beim Gruppenführer.“* Die Freiwilligen Feuerwehren seien häufig kleinere Einheiten, sodass der Leiter der Feuerwehr in der Lage sein müsse, die Persönlichkeitsmerkmale seiner „Kameraden“ einzuschätzen. *„Eine Führungsfunktion im beruflichen Umfeld kann nur förderlich sein [...]“,* so Lamers (vgl. A 1.2). Genau diese Einschätzung teilen auch Schwarz und Schilde. Schwarz sagte, *„dass etwa 80 % der Teilnehmer durchaus für den Lehrgang geeignet sind, da sie Führungsaufgaben im Beruf wahrnehmen.“* Und Schilde führte an, dass *„die Feuerwehr Führungskräfte [benötigt], die aus ihren Berufen heraus Kompetenzen der Mitarbeiterführung mitbringen.“* Er geht an dieser Stelle noch weiter und meint, dass *„[es denkbar] wäre [...] formale Anforderungen wie Meisterausbildung, Trainerqualifikation oder Lehrtätigkeit an die Führungskräfte der Feuerwehr zu stellen.“*

Die von angehenden Zugführern erwarteten Kompetenzen beschreibt Schwarz bezogen auf die tatsächlichen einsatztaktischen Anforderungen. *„Die Lehrgangsteilnehmer müssen in der Lage sein, die eingeleiteten Maßnahmen zu überprüfen und ein klares Rollenverständnis mitbringen. Es ist wichtig, dass sie den Perspektivenwechsel von der Befehls- zur Auftragstaktik schaffen. Letztlich müssen sie vorhandenes Spezialwissen umsetzen können.“* Er merkt aber an, dass diese Anforderungen daher kommen, dass die Feuerwehr-Dienstvorschrift 2 selbst Schwächen habe. Die Lehrgänge bereiten nach dieser Vorschrift überwiegend auf den Einsatzdienst vor und weniger auf den Ausbildungs-, Übungs- und Innendienst. Der Lehrgang „ZF-Basis“ greife zwar „Menschenführung“ und „Rechtsgrundlagen“ thematisch auf, bereite aber kaum auf die eigentlichen Aufgaben als Zugführer in der Freiwilligen Feuerwehr vor. (A 1.3)

Schilde erläuterte die benötigten Kompetenzen von Führungskräften unabhängig von der Zahl der untergeordneten Führungskräfte wie folgt: *„Eine Führungskraft muss eine Vielzahl von Informationen erfassen, die wichtigsten daraus filtern und davon abgeleitete Entscheidungen treffen können. Die Entscheidungen muss sie in geeigneter Form kommunizieren. Insbesondere in Drucksituationen müssen auch Entscheidungen getroffen werden, ohne dass alle erforderlichen Informationen vorliegen. Der im Feuerwehrdienst übliche Führungskreislauf dient der Unterstützung. Wichtig ist, dass eine Führungskraft Entscheidungen auch bei Ungewissheit treffen muss. Führungskräfte der Feuerwehr müssen im Einsatz direktiv mit ihren Mitarbeitern, im Innendienst kooperativ umgehen können. Sie müssen dabei auf jeden Fall authentisch bleiben, sodass die Mitarbeiter sich jederzeit auf sie verlassen können. Eine weitere wesentliche Kompetenz ist die aktive und passive Kritikfähigkeit. Führungskräfte müssen sich der Kritik der Mitarbeiter stellen und zusätzlich selbstkritisch bleiben.“* (A 1.1)

Die von den Experten geschilderten Führungs- und Persönlichkeitseigenschaften sind bei jedem Individuum unterschiedlich ausgeprägt. Aus den Erläuterungen der Experten und einschlägiger Fachliteratur über die menschlichen Kompetenzen wurde ein Kompetenzprofil erstellt, was die folgerichtige Auswahl von zukünftigen Zugführern

erleichtern soll. Liegen die erforderlichen Kompetenzen vor der Ausbildung bei dem Bewerber nicht vor, ist die Verwendung als Zugführer der Freiwilligen Feuerwehr fraglich.

2.3 Übersicht der notwendigen Kompetenzen als Eingangsvoraussetzung der ehrenamtlichen Zugführer-Ausbildung

Führungskräfte der Freiwilligen Feuerwehr müssen in jeder Situation handlungskompetent sein, um den an sie gestellten Ansprüchen von Bevölkerung und Mitarbeitern gerecht zu werden. Eine Führungskraft in der Gefahrenabwehr muss dazu nicht nur über die notwendige Fach- und Methodenkompetenz verfügen, sondern auch sozial kompetent auftreten und geeignete personale Kompetenzen besitzen (Friebus & Mehr, 2012). Zur Bewältigung der späteren Aufgaben im Einsatz-, Ausbildungs-, Übungs- und Innendienst benötigt ein ehrenamtlicher Zugführer umfangreichere Kompetenzen als ein Gruppenführer bzw. eine Einsatzkraft aus der Mannschaft. Sowohl Fach- als auch Methodenkompetenz sind, nach Ansicht von Andree Schilde während der Ausbildung und in der Einarbeitung in die Funktion erwerbbar. Über soziale und personale Kompetenzen muss ein Mitarbeiter jedoch vor Verwendung als bzw. Qualifikation zur Führungskraft verfügen.

„Fachkompetenz kann grundsätzlich erlangt werden, wenn die intellektuellen Voraussetzungen gegeben sind, das heißt, dass eine angehende Führungskraft nicht zwangsläufig alle fachlichen Fähigkeiten mitbringen muss. [...] Man könnte sagen, dass fehlende intellektuelle Voraussetzungen bis zu einem gewissen Maß durch Erfahrung ausgeglichen werden können. Methoden sind im Allgemeinen erwerbbar.“ (Schilder, A 1.1)

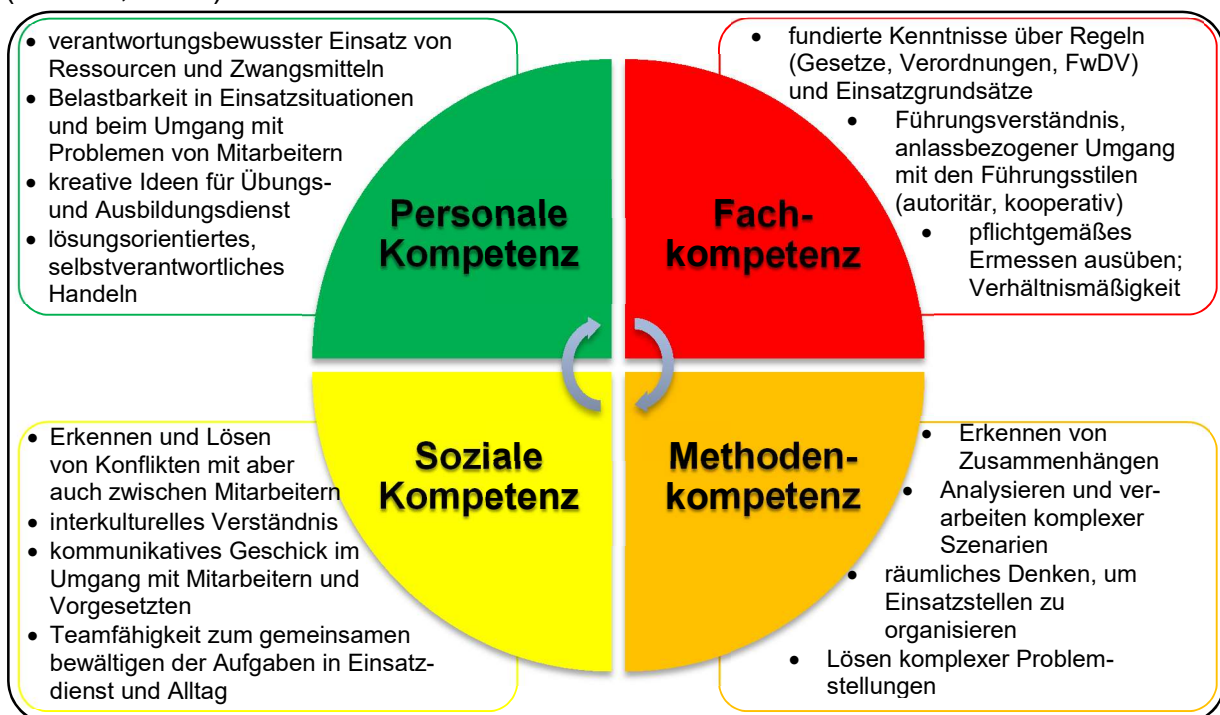


Abbildung 2-2: Kompetenzprofil als Eingangsvoraussetzung für ZF-Basis

Angelehnt an einen Kreislauf, der das erforderliche Zusammenwirken der persönlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse darstellt, sind in Abbildung 2-2 die

notwendigen Kompetenzen als Eingangsvoraussetzung für die ehrenamtliche Zugführerausbildung abgeleitet. Verfügt der Mitarbeiter über alle aufgeführten Fähigkeiten, bringt also neben der Fach- und Methodenkompetenz nicht nur soziale Kompetenz sondern auch ausgeprägte personale Kompetenzen mit, ist er in der Lage die bevorstehenden Aufgaben bewältigen zu können. Die farbliche Gestaltung im Kreisdiagramm verweist auf die Gewichtung der Kompetenzen vor der Zugführer-Ausbildung, die im Experteninterview mit Herrn Schilde deutlich wurde. Es ist gegenübergestellt, was erlernt werden kann (rot / orange) und was vor der Ausbildung vorhanden sein muss (gelb / grün). Ist das Kompetenzprofil vollständig erfüllt, steht der zukünftigen Verwendung als Zugführer nichts entgegen. Die Ampel für den Ausbildungsstart steht symbolisch auf „grün“.

3 Entwicklung eines Verfahrens zur Kompetenzermittlung

Im vorhergehenden Kapitel wurde aufgezeigt, welche Kompetenzen ehrenamtliche Führungskräfte, im besonderen Zugführer der Freiwilligen Feuerwehren, besitzen sollten. Mit diesen können eine effektive Mitarbeiterführung gewährleistet und die umfangreichen, anfallenden Aufgaben bewältigt werden. Selbstverständlich sind Handlungskompetenzen nicht bei jedem Individuum gleich stark ausgeprägt. Abhängig von Erlerntem und persönlicher Lebenserfahrung ist es sogar möglich, dass einige Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse gar nicht vorhanden oder nur gering entwickelt sind. In den Experteninterviews hat sich dabei gezeigt, dass immer wieder potentielle Führungskräfte die Führungslehrgänge besuchen, bei denen die notwendigen Kompetenzen nicht ausreichend entfaltet sind.

„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.“ (Lamers, A 1.2)

„Ich stelle immer wieder fest, dass sich falsch vorbereitet wird. [...] Dadurch, dass die Einsatzwahrscheinlichkeit grundsätzlich geringer geworden ist, fehlt vielen die praktische Erfahrung.“ (Schwarz, A 1.3)

Der Frage, wie die notwendigen Kompetenzen schon vor der Ausbildung objektiv ermittelt werden können, soll im weiteren Verlauf nachgegangen werden.

3.1 Vergleich der Voraussetzungen zur Teilnahme am Lehrgang „Zugführer“ an den deutschen Landesfeuerwehrschulen

Auf der nächsten Seite sind in Tabelle 3-1 die formalen Voraussetzungen für eine Teilnahme an der Ausbildung zum Zugführer in der Freiwilligen Feuerwehr in den Bundesländern gemäß derer online verfügbaren Lehrgangsvoraussetzungen dargestellt. Der überwiegende Teil der Feuerweherschulen setzt lediglich die erfolgreich abgeschlossene Gruppenführer-Ausbildung voraus. Besonderheiten in den Zulassungsvoraussetzungen gibt es in Berlin, Brandenburg, Nordrhein-Westfalen, dem Saarland, Sachsen und Thüringen. Entgegen der ursprünglichen Annahmen im Experteninterview mit Herrn Dr. Lamers (vgl. A 1.2) führen nur wenige der Landesfeuerwehrschulen gezielte Eignungstests hinsichtlich der Fachkompetenz vor der Ausbildung durch. Methodenkompetenz sowie soziale und personale Kompetenz werden weder berücksichtigt noch ermittelt (A 3).

Tabelle 3-1: Teilnahmebedingungen der Landesfeuerweherschulen

Bundesland	Zulassungsvoraussetzungen	Test ¹
Baden-Württemberg	Gruppenführer (Landesfeuerweherschule Baden-Württemberg, 2018)	✗
Bayern	Gruppenführer; Teilnehmerkreis besteht aus Feuerwehrdienstleistenden, die als Zugführer vorgesehen sind sowie Kommandanten und Stellvertreter von Feuerwehren mit mindestens einem Zug – Angabe für alle drei bayerischen Feuerweherschulen identisch. (Staatliche Feuerweherschule Würzburg, 2018)	✗
Berlin	Abgeschlossene Ausbildung zum Gruppenführer; vierjährige aktive Dienstzeit nach Abschluss der Gruppenführerausbildung; Dienstgrad eines Hauptbrandmeisters. (Berliner Feuerwehr- und Rettungsdienstakademie, 2018)	✗
Brandenburg	Träger des Brandschutzes kann Brandmeister (mind. ausgebildete und eingesetzte Gruppenführer) anmelden. Sie sollen nach ihrer Persönlichkeit und den bisherigen Leistungen in der Führung geeignet sein. (Minister des Inneren, 1994) ➔ Beurteilung der Kompetenz durch Kommune	✗
Bremen	k. A.	
Hamburg	k. A.	
Hessen	Voraussetzung ist der Lehrgang „Gruppenführer“. Weitere Angaben zu Anforderungen werden nicht genannt. (Hessische Landesfeuerweherschule, 2017)	
Mecklenburg-Vorpommern	Erfolgreich abgeschlossener Lehrgang zum Gruppenführer. (Landesschule für Brand- und Katastrophenschutz M-V, 2018)	✗
Niedersachsen	Erfolgreich abgeschlossener Lehrgang zum Gruppenführer. (Niedersächsische Akademie für Brand- und Katastrophenschutz, 2018)	✗
Nordrhein-Westfalen	a) Erfolgreich abgeschlossene Ausbildung zum Gruppenführer (FwDV 2, Nummer 4.1), b) Atemschutzauglichkeit nach G 26.3 zum Zeitpunkt des Lehrganges, c) Erfolgreich abgeschlossene Ausbildung zum Sprechfunker (FwDV 2, Nummer 3.1), d) Erfolgreich abgeschlossene Ausbildung zum Atemschutzgeräteträger (FwDV 2, Nummer 3.2), e) Erfolgreich abgeschlossene Ausbildung zum Maschinisten von Löschfahrzeugen (FwDV 2, Nummer 3.3), f) Erfolgreich abgeschlossene Sonderausbildung „ABC-Einsatz“ (FwDV 2, Nummer 3.5) oder ersatzweise „Gefährliche Stoffe und Güter - Stufe 1“ und „Strahlenschutz - Stufe 1“, g) Beförderung zur Ober- oder Hauptbrandmeisterin oder zum Ober- oder Hauptbrandmeister und h) Insbesondere im Einsatz erworbene Erfahrung in den oben genannten Tätigkeitsbereichen. (Ministerialblatt NRW, 2016)	✓
Rheinland-Pfalz	Gruppenführer gemäß § 13 FwVO bzw. FwDV 2 (Feuerwehr- und Katastrophenschutzschule Rheinland-Pfalz, 2018)	✗
Saarland	Lehrgangsvoraussetzungen: Erfolgreich abgeschlossener Lehrgang „Gruppenführer“ nach FwDV 2 sowie persönliche fachliche Voraussetzungen: • praktische Erfahrung als Gruppenführer/in • fundierte Kenntnisse über die Einsatzmöglichkeiten einer Gruppe/Staffel im Lösch-, Hilfeleistungs- und ABC-Einsatz (FwDV 3, FwDV 500) • fundierte Kenntnisse über das Führungssystem in der Feuerwehr (FwDV 100) (Landesfeuerweherschule Saarland, 2018)	✓
Sachsen	Lehrgang „Gruppenführer gemäß FwDV 2“; Mitzeichnung der Anmeldung durch KBM erforderlich. (Landesfeuerweherschule Sachsen, 2018)	folgt
Sachsen-Anhalt	Lehrgang „Gruppenführer“ (Institut für Brand- und Katastrophenschutz Sachsen-Anhalt, 2018)	✗
Schleswig-Holstein	Erfolgreich abgeschlossene Ausbildung zur Gruppenführerin oder zum Gruppenführer. (Ministerium für Inneres, ländliche Räume und Integration des Landes Schleswig-Holstein - Landesfeuerweherschule, 2017)	✓
Thüringen	• Lehrgang „Gruppenführer“, • in der Regel 2 Jahre Einsatz in dieser Funktion (Thüringer Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule, 2016)	✗

¹ Test = Prüfung des vorhandenen Fachwissens zu Beginn / vor der Ausbildung zum Zugführer

Das Einbringen persönlicher Erfahrungen als Führungskraft in die Ausbildung sowie die Abschätzung einer grundsätzlichen Eignung wird in einigen Bundesländern formal durch die Wartezeiten nach der Ausbildung zum Gruppenführer beurteilt. In Berlin bedeutet dies eine aktive Dienstzeit von vier Jahren. In Brandenburg muss man eingesetzter Gruppenführer sein, in Nordrhein-Westfalen ist die Zulassung abhängig von der Beförderungszeit² und in Thüringen muss man zwei Jahre als Gruppenführer in Funktion sein. Hinzu kommt, dass in Nordrhein-Westfalen auch die erworbene Erfahrung im Einsatz vorhanden sein muss (Ministerialblatt NRW, 2016). Allerdings teilte Herr Schwarz im Interview mit, dass *„die Einsatzerfahrung [...] nicht überprüft [wird]. Dadurch, dass die Einsatzwahrscheinlichkeit grundsätzlich geringer geworden ist, fehlt vielen die praktische Erfahrung. Es ist nicht zuletzt auch bei den großen Feuerwehren eine Herausforderung regelmäßig Zugübungen durchzuführen, bei denen alle beschäftigt werden können.“* (A 1.3) Während Brandenburg die Beurteilung der Kompetenzen den Kommunen zuschreibt: *„[Brandmeister] sollen nach ihrer Persönlichkeit und den bisherigen Leistungen in der Führung geeignet sein.“* (Minister des Inneren, 1994); spezifiziert das Saarland die Anforderungen um persönliche Voraussetzungen (Landesfeuerwehrschule Saarland, 2018).

Die Eignung der angehenden Zugführer wird nur vereinzelt durch Selbsttests überprüft. Das Institut der Feuerwehr NRW bezieht den Eingangstest in die Gesamtprüfungsleistung (zehn Prozent des Leistungsnachweises) mit ein. Die Landesfeuerwehrschule des Saarlandes stellt seinen Gemeinden eine stichpunktartige Wissensüberprüfung für die Auswahl ihrer Führungskräfte zur Verfügung, führt einen anonymen Selbsttest mit den Lehrgangsteilnehmern zur Überprüfung des eigenen Gruppenführerwissen durch und gibt den neu ausgebildeten Zugführern eine Empfehlung zur Kompetenzentwicklung mit. Auch die Landesfeuerwehrschule Schleswig-Holstein führt einen anonymen Selbsttest durch. In Sachsen ist ein ähnliches Vorgehen in Erarbeitung. Alle anderen Landesfeuerwehrschulen weisen nichts Vergleichbares vor. (vgl. A 3)

Grundsätzlich bleibt festzustellen, dass die Auswahl der Führungskräfte beim Träger des Brandschutzes und damit im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung bei den Kommunen liegt. Diese verlassen sich dabei üblicherweise auf die Einschätzung des Leiters der Feuerwehr. Hierauf soll im nächsten Abschnitt noch konkreter eingegangen werden. Eine Ausnahme bei der Beteiligung an der Auswahl der Führungskräfte stellt das Bundesland Sachsen dar, bei dem zur Anmeldung des Lehrgangsteilnehmers an der Zugführer-Ausbildung zumindest eine Mitzeichnung des Kreisbrandmeisters erfolgen muss. (Landesfeuerwehrschule Sachsen, 2018)

3.2 Objektive Ermittlung der notwendigen Kompetenzen vor dem Zugführerbasis-Lehrgang

In Kapitel 2 wurde nicht nur dargestellt wie vielfältig der Kompetenzbegriff Verwendung findet. Es wurden auch die notwendigen Kompetenzen als Eingangsvoraussetzung der Zugführer-Ausbildung herausgearbeitet. Dabei ergibt sich die Fragestellung,

² bis zum benötigten Dienstgrad für die Zulassung zum ZF-Basis beträgt diese mindestens 7,5 Jahre – gemäß VOFF NRW (Gesetz- und Verordnungsblatt NRW, 2017)

inwieweit jene Kompetenzen vor der Ausbildung objektiv ermittelt werden können. Während es möglich ist Fachkompetenzen durch Wissenstests vorher abzufragen und auch methodisches Vorgehen in Einsatzübungen oder Ausbildungseinheiten (Lehrvorträge, Gruppenaufgaben u. ä.) deutlich wird, ist die Feststellung von personalen und sozialen Kompetenzen aufwendig. *„Um die persönlichen Kompetenzen von Menschen sicher abschätzen zu können, müssen realitätsnahe Aufgabenstellungen in einem Assessment Center angewandt werden. Gute, belastbare Ergebnisse können nicht durch einfache, zeitsparende Mittel wie strukturiertes Interview gewonnen werden“* (vgl. Schilde A 1.1). Die Persönlichkeitsmerkmale aus einem Selbsttest in Form eines Fragebogens abzuleiten ist ebenso wenig zielführend. *„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“*, so Lamers. Er stellt im Gespräch außerdem heraus, dass es aus seiner Sicht *„[...] mit irgendeiner Art von Test [...]“* für den Leiter der Feuerwehr kaum möglich sein würde, wesentliche Kompetenzen seiner Mitarbeiter in der Feuerwehr festzustellen. (A 1.2)

Andererseits wurde in der Analyse von Zulassungsvoraussetzungen der Landesfeuerwehrschulen (Tabelle 3-1) und der erfolgten E-Mail-Befragung (A 3) erkennbar, dass die Ermittlung von Kompetenzen nicht im Aufgabenbereich der Bildungseinrichtungen liegt. Die Feststellung von Eignung, Leistung und fachlicher Befähigung von Kandidaten für Führungsfunktionen in der Freiwilligen Feuerwehr ist alleinige Aufgabe der entsendenden Gemeinden, in der Regel übertragen auf den Leiter der Feuerwehr oder eine beauftragte Führungskraft, im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung. Diese ist ein *„[...] hohes politisches Gut“*, meint auch Lamers im Interview auf die Frage, ob das Institut der Feuerwehr die Legitimation für einen Vorabtest besäße. *„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.“*, so Lamers weiter.

Bezogen auf Nordrhein-Westfalen ergeben sich die Regelungen aus der „Verordnung über das Ehrenamt in Freiwilligen Feuerwehren im Land Nordrhein-Westfalen“ in der Fassung vom 9. Mai 2017. Gemäß § 2 Absatz 1 *„[...] entscheidet [der Leiter der Feuerwehr] über die Verwendung der Angehörigen innerhalb der Freiwilligen Feuerwehr, [...]“*. Damit fällt auch die Übertragung von Funktionen *„[...] nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung [...]“* in den Aufgabenbereich des Leiters der Feuerwehr (§ 16 Absatz 1). Zusätzlich haben die *„[...] Gemeinden [...] die Eignung, Leistung und Befähigung der ehrenamtlichen Angehörigen der Freiwilligen Feuerwehren [zu fördern und zu entwickeln]“* (§13 Absatz 1). (Gesetz- und Verordnungsblatt NRW, 2017)

Ähnliche Aussagen treffen auch die Vertreter der Landesfeuerweherschulen auf die Fragestellung, ob das Vorhandensein von Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz³ vorab ermittelt wird. (siehe A 3)

- *„Wir ermitteln als Ausbildungsstätte nichts vorab. Das ist Aufgabe der örtlichen Träger in Verbindung mit den Landkreisen [...]“, Andree Wochatz (Landesschule und Technische Einrichtung für Brand- und Katastrophenschutz in Brandenburg).*
- *„[...] Vorhandensein von Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz [wird] vorab nicht durch die LSBK ermittelt. Eine entsprechende Einschätzung obliegt den Führungskräften der entsendenden Einrichtung [...]“, Johannes Schuldt (Landesschule für Brand- und Katastrophenschutz Mecklenburg-Vorpommern).*
- *„In RLP wird die kommunale Selbstverwaltung sehr gepflegt. Von daher sind wir in Sachen Ausbildung nur Dienstleister. Die Personalauswahl erfolgt am Standort! Somit übernimmt der Aufgabenträger mit der Anmeldung des Teilnehmers die Garantie dafür, dass die Zugangsvoraussetzungen erfüllt sind“; Josef Helpenstein (Feuerwehr- und Katastrophenschutzschule Rheinland-Pfalz).*
- *„Vorhandensein von individuellen Kompetenzen prüft der entsendende Leiter der Feuerwehr (Wehrführer der Gemeinde) oder eine beauftragte Führungskraft (Löschbezirksführer des Ortsteils) ebenfalls im eigenen Zuständigkeitsbereich. Die Feuerweherschule steht hier außen vor [...]“, Christian Holz (Landesfeuerweherschule des Saarlandes).*
- *„Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz werden vom IBK Heyrothsberge nicht ermittelt. Inwiefern dies jedoch von den entsendenden Dienststellen erfolgt, entzieht sich unserer Kenntnis. Eine Vorgabe seitens des Landes gibt es dazu nicht [...]“, Jörg Buchaly (Institut für Brand- und Katastrophenschutz des Landes Sachsen-Anhalt).*

Innerhalb des gesetzlichen Rahmens liegt also die Überprüfung des Vorhandenseins notwendiger Kompetenzen als Zugangsvoraussetzung zum Lehrgang weder im eigenen noch übertragenen Wirkungsbereich der Landesfeuerweherschulen (hier: Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen). Somit ergibt sich die Fragestellung, wer auf kommunaler Ebene geeignet ist, die Kompetenzen der Anwärter auf Führungsfunktionen objektiv zu ermitteln und welche Verfahren zielgerichtet sowie möglichst zeitneutral angewendet werden können. Dabei gilt es zu beachten, dass Objektivität bei Testverfahren meint, inwieweit die Diagnostiker bei der Durchführung, Auswertung und Interpretation der Untersuchung Einfluss auf das Ergebnis nehmen können. (Skepkon, 2018)

3.3 Mögliche Verfahren zur Ermittlung der Kompetenz

Anknüpfend an den vorhergehenden Abschnitt werden nachfolgend Möglichkeiten zur objektiven Ermittlung von Handlungskompetenzen dargestellt und entsprechend ihrer Validität beurteilt. Abschließend werden die Verfahren auf die Anwendbarkeit im Bereich der Freiwilligen Feuerwehren überprüft.

³ Selbstkompetenz ist ein häufig verwendetes Synonym für personale Kompetenz

3.3.1 Persönlichkeitsfragebogen

Ein bekanntes und zeitsparendes Modell in der Personalauswahl sind Persönlichkeitsfragebögen. Diese Selbstberichtsverfahren sollen eine Prognose zur beruflichen Leistung⁴ einer Person im Rahmen der Auswahlentscheidung erbringen. Zu den in der Wirtschaft am häufigsten angewendeten Persönlichkeitstests gehört der „Big Five“-Fragebogen. Der „Big Five“-Ansatz ist ein psychologisches Konzept zur Erfassung der Persönlichkeit, in dessen Mittelpunkt die Annahme steht, dass Charakterunterschiede zwischen Individuen auf die zentralen Persönlichkeitsdimensionen Neurotizismus (emotionale Stabilität), Extraversion (Konzentration der Interessen auf äußere Objekte), Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit zurückzuführen sind. (Gerlitz & Schuppe, 2005)

Zahlreiche Forschungsarbeiten haben die Persönlichkeitsfragebögen zur Ermittlung der „Big Five“ aufgegriffen und für die unterschiedlichsten Anwendungen individualisiert und optimiert. Aus dem in den 70er-Jahren entstandenen Ansatz sind in der Folgezeit weitere Persönlichkeitstest, wie das „Persönlichkeits-Fähigkeiten-Inventar“ von Prof. Dr. Riemann, der „Interpersonal Competence Questionnaire“ von Buhrmester oder die „Transaktionsanalyse“ nach Berne, entwickelt worden. Dennoch stellt der Wirtschaftspsychologe Prof. Dr. Kanning in einem Vortrag auf der Skepkon 2018 klar, dass die Validität bezogen auf die beruflichen Leistungen bei Persönlichkeitsfragebögen lediglich bei fünf bis zwölf Prozent liegt. (Skepkon, 2018)

Zur geringen Validität kommt hinzu, dass zur Anwendung der Fragebögen auf die Ermittlung der Handlungskompetenz von Führungskräften in der Freiwilligen Feuerwehr immer auch eine Transformation der Items auf die zu untersuchenden Kompetenzbereiche erforderlich ist, welche ein Psychologe vornehmen sollte. Obwohl die vorgenannten Fragebögen eine zügige Einschätzung zur vorhandenen Kompetenz ermöglichen (Bearbeitungs- und Auswertzeit liegen normalerweise unter einer Zeitstunde), können diese nur ergänzend eingesetzt werden und sollten nicht einziges Instrument der Auswahlentscheidung sein. Denn wie auch bei biographischen Fragebögen oder strukturierten Interviews können durch beschönigende Selbstdarstellung die Testwerte verfälscht werden. (Schuler, 2009)

3.3.2 Leistungstests

Intelligenztests als Instrument der psychologischen Diagnostik kommen bei fast allen Eignungsuntersuchungen zur Anwendung. Dabei werden einige zur Messung des allgemeinen Intelligenzniveaus und andere zur Ermittlung spezifischer Intelligenzfaktoren (Vorstellungsfähigkeit, Abstraktionsfähigkeit, Merkfähigkeit, sprachliches Denken u. a.) herangezogen. Die Validität liegt im Wesentlichen zwischen 20 und 30 Prozent, somit deutlich höher als bei der Überprüfung der Persönlichkeitsmerkmale mit Hilfe von Fragebögen. (Liebel, 1989)

Als Unterstützung der Personalauswahl besitzen Intelligenztests bezogen auf die berufliche Leistung laut Kanning eine vergleichsweise hohe Validität, weshalb sie in

⁴ Der Autor setzt Leistungsbereitschaft im ehrenamtlichen Engagement den beruflichen Leistungen gleich, um die psychologischen Erkenntnisse zweckmäßig verwenden zu können.

den USA prägendes Element in Auswahlverfahren sind (Skepkon, 2018). In Deutschland stützt man sich hingegen überwiegend auf Persönlichkeitsfragebögen.

Ebenfalls in den Bereich der Leistungstests gehören Tests, die die allgemeinen Leistungen wie Konzentration, Aufmerksamkeit und Belastungsfähigkeit oder spezielle Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten erfassen. Hierbei liegt die Prognosesicherheit jedoch unter der von Intelligenztests. (Liebel, 1989)

3.3.3 Einstellungsinterview

Einstellungsinterviews existieren in zwei wesentlichen Formen. Einerseits als Selbstbericht, wenn der Kandidat selbst, bzw. als Fremdbbericht, wenn eine dritte Person über den Kandidat, befragt wird. Die Interviews werden überwiegend von einem Interviewer geführt und folgen einer festgelegten Abfolge verschiedener Abschnitte. Man spricht daher häufig von strukturierten Interviews. Das Interview dient dem Abgleich zwischen geforderten Kompetenzen für eine Position und deren Ausprägung mit den vorhandenen Persönlichkeitsmerkmalen des Bewerbers, um damit eine Aussage über die Eignung für die vorgesehene Funktion zu treffen. Neben beruflichen Wissensfragen und Fragen zur beruflichen Erfahrung, die jeweils für die vorgesehene Position erforderlich sind, umfassen die Interviews insbesondere biografiebezogene sowie situative Fragen. Daraus kann abgeleitet werden, wie ein Kandidat in erfolgskritischen Situationen handeln würde. Die Integration von Anteilen, die eine konkrete Leistung abfordern (bspw. Präsentationen), ist nicht ausgeschlossen (DIN-Normenausschuss, 2016).

Die Problemstellung bei strukturierten Interviews ist für gewöhnlich, dass es dem Kandidaten möglich ist eine Rolle zu spielen, die die tatsächliche Darstellung seiner Kompetenzen unterdrückt. Das Antwortverhalten muss nicht unbedingt mit dem Realverhalten übereinstimmen. Davor warnte auch Andree Schilde im Interview Anfang November (A 1.1).

3.3.4 Assessment-Center

Assessment-Center dienen dazu Potenziale aufzudecken und Einsatzmöglichkeiten aufzuzeigen sowie die Eignung für Führungspositionen festzustellen. Gegenstand dieses Testverfahrens ist die Identifikation von individueller Kompetenz gemäß vorher definierter Anforderungen. Deshalb werden Verhalten und Leistung von den Kandidaten bei der Bewältigung von simulierten Anforderungssituationen, wie sie für die Zielposition üblich sind, von einer mehrköpfigen Beobachtergruppe anhand von definierten Kriterien bewertet.

Wesentliches Merkmal ist das Mehrfachprinzip:

- ➔ mehrere vorab definierte Anforderungen und daraus abgeleitete Beurteilungsmerkmale
- ➔ mehrere am Anforderungsprofil orientierte Aufgaben
- ➔ üblicherweise mehrere Kandidaten
- ➔ mehrere Beobachter

(Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V., 2016)

Entsprechend des Anforderungsprofils an einen Zugführer der Freiwilligen Feuerwehr (vgl. hierzu Abbildung 2-2) könnte ein Assessment-Center beispielsweise einen

Wissenstest zu fachspezifischen Kenntnissen (Fachkompetenz), ein Konfliktgespräch (personale und soziale Kompetenz), eine Gruppenaufgabe (personale und Methodenkompetenz) und einen Lehrvortrag (Fach- und Methodenkompetenz) umfassen. Der zentrale Vorteil eines Assessment-Centers liegt in der Möglichkeit, Aussagen über das tatsächliche Verhalten einer Person in neuartigen Situationen zu gewinnen, woraus wiederum auf das zukünftige Verhalten in diesen Situationen geschlossen werden kann.

3.3.5 Anwendung der Testverfahren bei der Freiwilligen Feuerwehr

Vorgefertigte Persönlichkeitsfragebögen könnten beim Einstellungsgespräch an das Mitglied ausgehändigt und von diesem ausgefüllt werden. Danach fügt es der Leiter der Feuerwehr der Personalakte hinzu. Eine grundsätzliche Prognose, ob das Mitglied später für eine Führungsfunktion geeignet ist, kann so ermittelt werden. Persönlichkeitsfragebögen könnten auch bei der Auswahl neuer Führungskräfte hinzugezogen werden, dabei gilt es allerdings die geringe Validität zu beachten. Gleichwohl die alleinige Anwendung von Leistungstests zur Personalauswahl im Hinblick auf die beruflichen Leistungen valider ist, bedeuten diese ein Maß an Diskriminierung unterprivilegierter gesellschaftlicher Gruppen. Außerdem würde das Verfahren auf fachliche Kompetenzen beschränkt sein. Andererseits erfolgt die Ermittlung der Eignung bei den meist computergestützten Testverfahren besonders objektiv. Es bleibt auch hierbei festzustellen, dass ein einseitiger Verlass auf die Auswahl nach einem Leistungstest nicht das gewünschte Ergebnis erbringt (Schuler, 2009). Den Fokus der Führungskräfteauswahl auf ein einzelnes Testverfahren zu beschränken ermöglicht zwar eine schnelle Entscheidung, lässt aber kaum Rückschlüsse auf die gewünschte Eignung zu.

Eine Möglichkeit um das Kompetenzprofil eines ehrenamtlichen Mitglieds objektiv zu ermitteln, wäre ein kombinierter, computerbasierter Fragebogen aus Leistungstest und Persönlichkeitsfragebogen. Aus diesem könnte abgeleitet werden, ob der Anwärter in seiner Karriere bei der Freiwilligen Feuerwehr für eine Führungsfunktion geeignet wäre. Je nach Ausprägung der sozialen und personalen Kompetenzen kann der maximale Qualifizierungsgrad prognostiziert werden. Da sich im Laufe der persönlichen Entwicklung sowie der Aufgaben- und Verantwortungserweiterung die vorhandenen Handlungskompetenzen verändern können, ist eine Kontinuität in der Überprüfung des Kompetenzprofils anzustreben.

Die beste Perspektive einer erfolgreichen Personalauswahl bieten Assessment-Center. Sie geben die Möglichkeit anhand unterschiedlicher Aufgaben Fähigkeiten und Fertigkeiten potenzieller Führungskräfte zu überprüfen. Sie strapazieren aber die Ressourcen einer Freiwilligen Feuerwehr, gemessen an zeitlichem und personellem Aufwand, erheblich. Für den ehrenamtlichen Bereich sind daher zeitlicher Bedarf und notwendige Umsetzung kritisch zu hinterfragen. Andree Schilde knüpft im Gespräch an diese Thematik an, dass *„der Aufwand für die Auswahl von Führungskräften [...] zukünftig größer sein [sollte], als es bisher der Fall ist [...]“* (A 1.1). Aus dem Hauptamt ist bekannt, dass Assessment-Center zur Stellenbesetzung üblicherweise mindestens einen Arbeitstag in Anspruch nehmen. Die Kommission besteht aus Führungskräften der Behörde und in der Regel externen Psychologen. Auf Ebene einer Ortsfeuerwehr ein in dieser Form aufwendiges Verfahren zu implementieren ist aus Sicht des Autors

nicht verhältnismäßig, wenngleich es für eine kompetenzorientierte Auswahlentscheidung auf Kreis-, Bezirks- oder Landesebene für angehende Zugführer vorteilhaft sein könnte. Im betrachteten Bundesland Nordrhein-Westfalen sind gemäß der Statistik des Instituts der Feuerwehr aus dem Jahr 2016 nur vier Prozent aller ehrenamtlichen Feuerwehrangehörigen als Zugführer tätig (Strickmann, 2017). Der geringe Anteil zeigt, dass die Erstellung eines komplexen Auswahlverfahrens auf kommunaler Ebene nicht praktikabel ist. Eine objektive Personalentscheidung ist ebenso nicht zu erwarten, was auch damit zusammenhängt, dass für die Besetzung von Führungsfunktionen meist nicht ausreichend Interessenten zur Verfügung stehen. Die Fortbildung von Mitgliedern der Freiwilligen Feuerwehr zu Führungskräften darf nicht erst am ersten Lehrgangstag „ZF-Basis“ beginnen. Sie muss als Entwicklungsprozess bei Eintritt in den aktiven Dienst anfangen und fortwährend gefördert werden.

3.4 Vorschlag zum Vorgehen bei der Führungskräfteentwicklung

Die Vielzahl der Kompetenztests zeigt, dass bei zeitarmsen Testverfahren die Reliabilität steigt und zeitgleich die Validität sinkt. Letztlich bedeutet dies, dass das gewünschte Ziel einer erfolgreichen Personalauswahl im Bereich der Führungskräfte der Freiwilligen Feuerwehr schwierig ist. Um die von Zugführern erwarteten Kompetenzen vor der Ausbildung objektiv ermitteln zu können, bedarf es aus Sicht des Autors einer strategischen Personal- und Führungskräfteentwicklung in den Freiwilligen Feuerwehren. Wie in diesem Kapitel bereits dargestellt wurde, ist ein einzelnes Testverfahren allein nicht hinreichend aussagekräftig, um zu beurteilen, ob ein ausgebildeter Gruppenführer auch für die Funktion des Zugführers geeignet ist. Ziel in der Personalentwicklung bei der Freiwilligen Feuerwehr müssen die frühzeitige Identifizierung und Förderung potenzieller Führungskräfte, Abstimmung der Potenziale und Motive der Anwärter, die Mobilisierung ungenutzter Talente und die Weiterentwicklung der Schlüsselkompetenzen sein. Eine objektive, interne Auswahl von potentiellen Führungskräften durch Führungskräfte der betreffenden Feuerwehren ist nahezu unmöglich, so Lamers im Gespräch. *„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. [...] Wichtig ist [...], dass das Beziehungsgeflecht zwischen Auswählenden und Anwärtern nicht zu eng ist.“* (A 1.2)

Dementgegen steht die grundsätzliche Auffassung von Herrn Schilde. Ihm zu Folge kann sich die Führung der Freiwilligen Feuerwehr nicht der Verantwortung der Führungskräfteentwicklung entziehen. Eine Auswahl muss anhand eines vorher festgelegten Verfahrens erfolgen. So *„[...] könnten Fragebögen als Feedback zur Führungsfunktion erarbeitet werden. Das heißt, dass Kollegen die vorhandenen Kompetenzen des Bewerbers für eine Führungsfunktion einschätzen. Nach Möglichkeit sollte es ‚Führung auf Probe‘ geben. Angehende Führungskräfte beweisen in Projekten sowie im Ausbildungs- und Übungsdienst ihre Fähigkeiten. Nach der Probezeit erfolgt dann ein Abgleich von Fremd- und Selbstwahrnehmung. Also wie haben Kollegen den Bewerber in seiner Rolle empfunden und wie hat sich der Bewerber selbst gefühlt. [...]“* (A 1.1)

Resultierend empfiehlt der Autor eine Checkliste an Führungskräfte der Feuerwehren sowie insbesondere Kommunen in Nordrhein-Westfalen seitens des Landes herauszugeben, die aufgreift, wie die Führungskräfteentwicklung in der Freiwilligen Feuerwehr erfolgen sollte. Die Checkliste muss, neben dem Ablaufschema (Abbildung 3-1) kurz und prägnant aufzeigen nach welchen Kriterien die Auswahlentscheidung für die Führungsfunktionen getroffen werden sollte. Eine derartige Entscheidungshilfe kann erreichen, dass in jeder Hinsicht handlungskompetente Führungskräfte aus- und fortgebildet werden. Da die Führungskräfteentwicklung bei der Einstellung in den aktiven Dienst der Feuerwehr beginnen sollte, zeigt das Ablaufschema den Verfahrensweg bis zur Ausbildung zum Zugführer (ZF-Basis) auf. Exemplarisch wird die Auswahl von Zugführer-Anwärtern auf der nächsten Seite dargestellt.

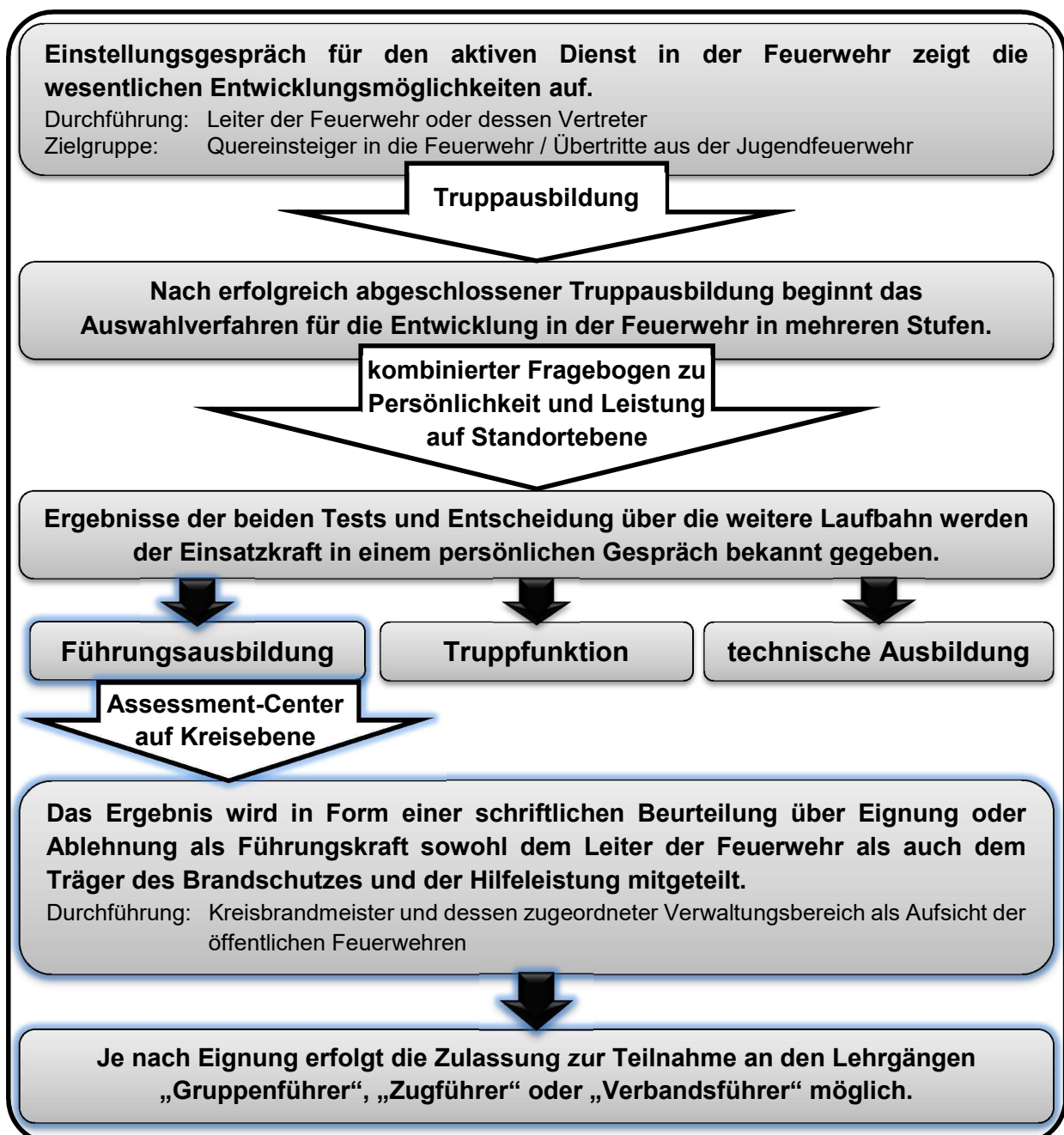


Abbildung 3-1: Ablaufschema zur Führungskräfteentwicklung in der Freiwilligen Feuerwehr

Ist das Feuerwehrmitglied für eine Führungsausbildung grundsätzlich geeignet und hat mit Erfolg die Gruppenführerausbildung absolviert, wird der Kommune und dem Leiter der Feuerwehr folgendes Verfahren zur Teilnehmerauswahl für den „ZF-Basis“-Lehrgang am Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen in der Handreichung (A 2) empfohlen:

1. Prüfung der Grundvoraussetzungen gemäß Ausführungsvorschrift für die Zugführerausbildung der Freiwilligen Feuerwehr:
 - 1.1. abgeschlossene Ausbildung zum Gruppenführer (FwDV 2, Nr. 4.1),
 - 1.2. Atemschutztauglichkeit nach G 26.3 zum Zeitpunkt des Lehrganges,
 - 1.3. abgeschlossene Ausbildung zum Sprechfunker (FwDV 2, Nr. 3.1),
 - 1.4. abgeschlossene Ausbildung zum Atemschutzgeräteträger (FwDV 2, Nr. 3.2),
 - 1.5. abgeschlossene Ausbildung zum Maschinisten von Löschfahrzeugen (FwDV 2, Nr. 3.3),
 - 1.6. abgeschlossene Sonderausbildung „ABC-Einsatz“ (FwDV 2, Nr. 3.5) oder ersatzweise „Gefährliche Stoffe und Güter - Stufe 1“ und „Strahlenschutz - Stufe 1“,
 - 1.7. Beförderung zur Ober- oder Hauptbrandmeisterin oder zum Ober- oder Hauptbrandmeister
2. Nachweis der erweiterten Voraussetzungen zur persönlichen Entwicklung erforderlicher Kompetenzen:
 - 2.1. im Einsatz erworbene Erfahrung in den oben genannten Tätigkeitsbereichen
 - 2.2. nachgewiesene regelmäßige Teilnahme an Übungs- und Ausbildungsdiensten
 - 2.3. Tätigkeit als Sachbearbeiter im Innendienst der Freiwilligen Feuerwehr
 - 2.4. idealerweise Führungserfahrung aus Beruf (Lehrtätigkeit, Meisterausbildung, Leitungsfunktion) oder anderen Ehrenämtern (Trainerqualifikation)
3. Erfüllung des Kompetenzprofils (Abbildung 2-2)
4. Bewährung als Führungskraft auf Probe im Übungs- und Ausbildungsdienst über einen Zeitraum von sechs Monaten.

Die Einschätzung über die Eignung erfolgt in Form von Selbst- und Fremdwahrnehmung, die in einem Abschlussgespräch ausgewertet wird. Führungskräfte, die als Zugführer in Frage kommen, erhalten so die Möglichkeit im Übungs- und Ausbildungsdienst selbst als Ausbilder tätig zu werden und gleichermaßen an die Aufgaben als Zugführer im Einsatzdienst in realen Übungen herangeführt zu werden. Für die Zeit der „Führung auf Probe“ sollte ein Mentor mit mindestens Zugführer-Ausbildung zur Seite stehen. Die befristete Wahrnehmung einer Führungsfunktion mit lediglich der Ausbildung für die vorhergehende Führungsfunktion ermöglicht auch Punkt 1.5 der Feuerwehr-Dienstvorschrift 2 (Projektgruppe Feuerwehr-Dienstvorschriften, 2012). Immer wieder werden auch Funktionen von Mitgliedern besetzt, die noch nicht über die erforderliche Ausbildung verfügen, weil die Interessenten fehlen oder Funktionen plötzlich unbesetzt sind. So könnte auch über diesen Weg ermittelt werden, ob ein Kandidat für die Aufgaben eines Zugführers geeignet ist.

4 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Facharbeit zu notwendigen Kompetenzen als Eingangsvoraussetzung für eine ehrenamtliche Zugführerausbildung (ZF-Basis) in NRW lieferte folgende wesentliche Erkenntnisse:

- Für angehende Zugführer ergibt sich aus Erwartungen der Bildungseinrichtung (Institut der Feuerwehr NRW), der Beurteilung von Kompetenzen durch Experten, der Fachliteratur und gültigen Rechtsvorschriften ein umfassendes Kompetenzprofil bestehend aus fachlichem Wissen, methodischen Kenntnissen sowie persönlichen und sozialen Eigenschaften.
- Die persönliche Eignung bleibt in den nordrhein-westfälischen Rechtsverordnungen unberücksichtigt. Eine Einschätzung obliegt allein den Kommunen innerhalb ihrer grundgesetzlich begründeten Selbstverwaltung. Dadurch ist die Einflussnahme des Landes auf die Teilnehmerauswahl am ZF-Basis-Lehrgang nicht möglich.
- Ein einzelnes Testverfahren zur Kompetenzdarstellung anzuwenden ist nicht ausreichend valide. Nur ein zeit- und personalaufwendiges Auswahlverfahren verspricht sichere Personalentscheidungen.
- In den Freiwilligen Feuerwehren bedarf es einer gezielten Personalentwicklung zur Qualifizierung von ehrenamtlichen Einsatzkräften zum Zugführer und darüber hinaus. Bei dieser ist die Einbindung von einer höheren Verwaltungsinstanz (Landkreis oder Bezirk) zur Erhöhung der Objektivität und Qualität der Personalauswahl zukünftig vorzusehen. Dafür muss der gesetzliche Rahmen geschaffen werden.

In der Vergangenheit haben verschiedene Studien gezeigt, dass ehrenamtliches Engagement allgemein rückläufig ist. Es ist nicht nur schwer Freiwillige für ehrenamtliche Organisationen wie die Freiwillige Feuerwehr zu finden, es gestaltet sich vor allem immer schwieriger Engagierte für das Wahrnehmen einer Führungsrolle zu motivieren und zu gewinnen. Nachfolger für Führungspositionen müssen deshalb frühzeitig für die Aufgabe motiviert und ihnen die Chance zur Erprobung gegeben werden. Unter den ehrenamtlichen Einsatzkräften geeignete Kandidaten für die Verpflichtungen als Führungskraft zu gewinnen, bedeutet nicht nur diese anzuwerben sondern auch zu überprüfen, ob ihre persönliche Eignung zu vorgesehener Verantwortung und Aufgabe passt. Für die Funktionen im Feuerwehrdienst, die eine Zugführer-Ausbildung erfordern, erscheint es sinnvoll Stellenprofile zu erarbeiten, die die wesentlichen Führungsaufgaben und Anforderungen definieren. Potentiellen Führungskräften muss der Weg, der mit der Funktion in Verbindung stehenden, persönlichen Weiterentwicklung aufgezeigt werden. Eine „Karriere im Ehrenamt“ wird damit verdeutlicht und der Dienst in der Feuerwehr zum persönlichen Gewinn. Er ist von hohem Nutzen für Privatleben und Beruf, da Ausbildung und Einsätze zusätzliche Qualifikationen und Fertigkeiten vermitteln.

Die erstellte Entscheidungshilfe für Kommunen zur Evaluation der Eignung von Anwärtern auf die Verwendung als Zugführer erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass nach der ZF-Basis-Ausbildung die richtigen Führungskräfte am richtigen Ort eingesetzt werden und das Fortentwickeln der örtlichen Feuerwehreinheit sicherstellen.

Literaturverzeichnis

Berliner Feuerwehr- und Rettungsdienstakademie, 2018. *Berliner Feuerwehr - Aus- und Fortbildungsprogramm*. [Online] Available at: https://www.berliner-feuerwehr.de/fileadmin/zsbfrapv/Dokumente/Lehrgangsplanung/2018_Aus- und Fortbildungsprogramm_226.pdf

[Zugriff am 6. November 2018].

Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V., 2016. *www.dgp.de*. [Online] Available at: <https://www.dgp.de/files/dgp/downloads/Produktbroschueren/dgp-AC-Broschuere.pdf>

[Zugriff am 27. November 2018].

DIN-Normenausschuss für Dienstleistungen, 2016. *DIN 33430*. Berlin(Berlin): Deutsches Institut für Normung e. V.

Direktorium der Stadt München, 2017. *Anlage 1: Schlüsselkompetenzen*. München(Bayern): Landeshauptstadt München.

Erdrich, K., 2010. *Definition Persönlichkeitkompetenz, Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz*. [Online] Available at: <http://qualifikation.kenline.de/qualifikation/fachkompetenz.htm>

[Zugriff am 27. Oktober 2018].

Feuerwehr- und Katastrophenschutzschule Rheinland-Pfalz, 2018. *ZF.pdf*. [Online] Available at: https://internet.lfks-rlp.de/fileadmin/user_upload/Redakteur/lehrgaenge2019/ZF.pdf

[Zugriff am 10. November 2018].

Friebus, M. & Mehr, F., 2012. *Arbeitsmaterial SGA Bachelor Einsatzmanagement I - Thema 2 (S. 65-68)*, Heyrothsberge: Vorlesungsskript, Hochschule Magdeburg-Stendal

Gerlitz, J.-Y. & Schuppe, J., 2005. *Research Notes zur Erhebung der Big-Five-basierten Persönlichkeitsmerkmal im SOEP*. [Online] Available at: https://www.researchgate.net/profile/Juergen_Schupp/publication/228378218_Zur_Erhebung_der_Big-Five-basierten_Personlichkeitsmerkmale_im_SOEP/links/09e4150a7a19843714000000.pdf

[Zugriff am 2. Dezember 2018].

Gesetz- und Verordnungsblatt NRW, 2017. Verordnung über das Ehrenamt in den Freiwilligen Feuerwehren im Land Nordrhein-Westfalen. *Ausgabe 2017 Nr. 21*, 26. Mai, pp. 581-594.

Hesse/Schrader - Berufsstrategie, 2018. *Hard Skills und Soft Skills - Definitionen*. [Online] Available at: <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-softskills/soft-skills-definition-hard-skills.php>

[Zugriff am 27. Oktober 2018].

Hessische Landesfeuerweherschule, 2017. *Veranstaltungsplan 2018 Kassel.pdf*. [Online] Available at: <https://hlfs.hessen.de/sites/hlfs.hessen.de/files/content-downloads/Veranstaltungsplan%202018%20Kassel.pdf>

[Zugriff am 10. November 2018].

Institut für Brand- und Katastrophenschutz Sachsen-Anhalt, 2018. *Veranstaltungskatalog.pdf*. [Online] Available at: http://www.inneres.sachsen-anhalt.de/ibk-heyrothsberge/download/v_katalog/Veranstaltungskatalog.pdf

[Zugriff am 10. November 2018].

Kanning, U. P., 2003. Soziale Kompetenz und sozial kompetentes Verhalten. In: *Diagnostik sozialer Kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe-Verlag, pp. 11-20.

Landesfeuerwehrschule Baden-Württemberg, 2018. *LFS - F4 Zugführer*. [Online] Available at: https://www.lfs-bw.de/lehrgaenge/Documents/Veranstaltungskatalog_2018.pdf

[Zugriff am 10. November 2018].

Landesfeuerwehrschule Saarland, 2018. *Lehrgangsinformation Zugführer Teil 1 - Lehrgangsinfo_Zugführer_Teil_1.pdf*. [Online] Available at: https://www.saarland.de/dokumente/dienststelle_LFWS/Lehrgangsinfo_Zugführer_Teil_1.pdf

[Zugriff am 10. November 2018].

Landesfeuerwehrschule Sachsen, 2018. *Lehrgangskatalog_2018-Stand-19Sep18.pdf*. [Online] Available at:

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

[Zugriff am 10. November 2018].

Landesschule für Brand- und Katastrophenschutz M-V, 2018. *Lehrgangsplan 1-97 - LG Plan 1. HJ 2019.pdf*. [Online] Available at: <http://www.brand-kats-mv.de/static/BKS/Dateien/PDF/Aus-%20und%20Fortbildung/LG%20Plan%20%201.%20HJ%202019.pdf>

[Zugriff am 10. November 2018].

Lehmann, G. & Nieke, W., 2009. *Zum Kompetenz-Modell - text-lehmann-nieke.pdf*. [Online] Available at: <http://sinus.uni-bayreuth.de/fileadmin/sinusen/PDF/modul10/text-lehmann-nieke.pdf>

[Zugriff am 27. Oktober 2018].

Liebel, H. J., 1989. Externer Personalmarkt - Personalwerbung und Personalauswahl. In: *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag, p. 290 ff.

Minister des Inneren, 1994. *Ausbildungs- und Prüfungsvorschriften für die Ausbildungslehrgänge der Freiwilligen Feuerwehren und Leistungstests im Rahmen der Sonderausbildungen für die Feuerwehren*. Potsdam(Brandenburg): s.n.

Ministerialblatt NRW, 2016. Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales. *Ausgabe 2016 Nr. 33*, 14. Dezember, pp. 843-858.

Ministerium für Inneres, ländliche Räume und Integration des Landes Schleswig-Holstein - Landesfeuerwehrschule, 2017. *Lehrgangsdetails 2018 - Landesfeuerwehrschule Schleswig-Holstein*. [Online] Available at: <https://www.lfs-sh.de/Content/Lehrgaenge/LGDetails2018.php?Kurz=ZFI>

[Zugriff am 10. November 2018].

Niedersächsische Akademie für Brand- und Katastrophenschutz, 2018. *Aus- und Fortbildungsübersicht der Niedersächsischen Akademie für Brand- und Katastrophenschutz*. [Online] Available at:

<http://www.feuerwehrschulen.niedersachsen.de/startseite/ausbildung/aus--und-fortbildungsuebersicht-der-niedersaechsischen-akademie-fuer-brand--und-katastrophenschutz-86217.html>

[Zugriff am 4. Dezember 2018].

Reiß, D. C., 2016. *Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.* [Online] Available at: <https://www.dgp.de/files/dgp/downloads/dgp%20Informationen/dgp-Informationen-2015.pdf>

[Zugriff am 28. Oktober 2018].

Schuler, H., 2009. Arbeits- und Organisationspsychologie: Berufseignungsdiagnostik und Personalauswahl. In: *Psychologie - Experten als Zeitzeugen*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, pp. 180-194.

Skepkon. 2018. [Film] Regie: Andreas Weimann. Köln: Gesellschaft zur wissenschaftlichen Untersuchung von Parawissenschaften e. V.

Staatliche Feuerweherschule Würzburg, 2018. *Detailansicht*. [Online] Available at: https://www.sfs-w.de/lehrgaenge/lehrgangsangebot/detailansicht.html?listPid=798&tx_lehrgangsangebot_lehrgaenge%5Blehrgang%5D=2&tx_lehrgangsangebot_lehrgaenge%5Baction%5D=show&tx_lehrgangsangebot_lehrgaenge%5Bcontroller%5D=Lehrgang&cHash=84ee49bc25fe949624

[Zugriff am 10. November 2018].

Strickmann, P., 2017. *Eckpunkte der Planung für das Ausbildungsjahr 2018*, Münster: Institut der Feuerwehr NRW.

Thüringer Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule, 2016. *zf.pdf*. [Online] Available at: <https://www.thueringen.de/mam/th3/lfks/lehrgangsplan/lehrgangsarten/zf.pdf>

[Zugriff am 10. November 2018].

Anhang

A 1	Interviewprotokolle.....	1
A 1.1	Interview mit Herrn Schilde (DGP)	1
A 1.2	Interview mit Herrn Dr. Lamers (IdF NRW)	3
A 1.3	Interview mit Herrn Schwarz (IdF NRW)	6
A 2	Entscheidungshilfe zur Auswahl von Führungskräften für den Träger des Brandschutzes.....	8
A 3	Rückmeldung der Landesfeuerweherschulen zu Eignungstests.....	9

A 1 Interviewprotokolle

A 1.1 Interview mit Herrn Schilde (DGP)

Datum: 01.11.2018	Ort: Geschäftsstelle der DGP e. V. in Hannover
Uhrzeit: 10:00-11:00	Interviewpartner: Herr Andree Schilde

Sehr geehrter Herr Schilde vielen Dank, dass Sie als Gesprächspartner zur Verfügung stehen. Ich bin Brandreferendar der Berufsfeuerwehr Wolfsburg und befinde mich im zweiten Jahr der Laufbahnausbildung für den höheren feuerwehrtechnischen Dienst. Im nachfolgenden Interview soll es insbesondere um notwendige Kompetenzen für Führungskräfte bei der freiwilligen Feuerwehr gehen. Bitte stellen Sie sich in kurzen Worten vor. Wie lange sind Sie schon in der Personalauswahl tätig?

„Ich bin Andree Schilde von der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e. V. – Geschäftsstelle Hannover. Ich bin seit mittlerweile 25 Jahren als Diplom Psychologe in der Personalauswahl bei der DGP tätig und habe mich im Laufe der Zeit in der Personalauswahl von Feuerwehrbeamten spezialisiert. Neben einer mehrjährigen Tätigkeit als Dozent an der Feuerwehrakademie Hamburg (damals noch Landesfeuerwehrschule), habe ich auch Praktika im Einsatzdienst der Feuerwehr Hamburg absolviert.“

Nach meinem Kenntnisstand ist die DGP häufig in Auswahlverfahren für Stellen des öffentlichen Dienstes involviert. Auch Berufsfeuerwehren greifen auf Ihre Angebote zurück. In aller Regel werden die Kompetenzen der Bewerber ermittelt, um die Eignung für eine ausgeschriebene Stelle zu beurteilen. Im Rahmen meiner Facharbeit untersuche ich, welche Kompetenzen ehrenamtliche Einsatzkräfte vor ihrer Ausbildung zum Zugführer als Basis mitbringen müssen. Es soll ein Verfahren entwickelt werden, wie diesen das Vorhandensein von Kompetenzen abgeprüft werden kann. Welche Kompetenzen muss Ihrer Meinung nach jede Führungskraft, unabhängig von der Zahl Ihrer untergeordneten Mitarbeiter, zur Erfüllung Ihrer Aufgaben besitzen?

„Meiner Meinung nach benötigt die Feuerwehr Führungskräfte, die aus ihren Berufen heraus Kompetenzen in der Mitarbeiterführung mitbringen. Denkbar wäre es formale Anforderungen wie Meisterausbildung, Trainerqualifikation oder Lehrtätigkeit an die Führungskräfte der Feuerwehr zu stellen. Eine Führungskraft muss eine Vielzahl von Informationen erfassen, die wichtigsten daraus filtern und davon abgeleitete Entscheidungen treffen können. Die Entscheidungen muss sie in geeigneter Form kommunizieren. Insbesondere in Drucksituationen müssen auch Entscheidungen getroffen werden, ohne dass alle erforderlichen Informationen vorliegen. Der im Feuerwehrdienst übliche Führungskreislauf dient der Unterstützung. Wichtig ist, dass eine Führungskraft Entscheidungen auch bei Ungewissheit treffen muss. Führungskräfte der Feuerwehr müssen im Einsatz direktiv mit ihren Mitarbeitern, im Innendienst kooperativ umgehen können. Sie müssen dabei auf jeden Fall authentisch bleiben, sodass die Mitarbeiter sich jederzeit auf sie verlassen können. Eine weitere wesentliche Kompetenz ist die

aktive und passive Kritikfähigkeit. Führungskräfte müssen sich der Kritik der Mitarbeiter stellen und zusätzlich selbstkritisch bleiben.“

Wie sollte Ihrer Meinung entsprechend die Gewichtung von Fach-, Methoden-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenz erfolgen?

„Fachkompetenz kann grundsätzlich erlangt werden, wenn die intellektuellen Voraussetzungen gegeben sind, das heißt, dass eine angehende Führungskraft nicht zwangsläufig alle fachlichen Fähigkeiten mitbringen muss. Ich möchte noch erwähnen, dass auch Aufstiegsmöglichkeiten vorhanden sein müssen. Man könnte sagen, dass fehlende intellektuelle Voraussetzungen bis zu einem gewissen Maß durch Erfahrung ausgeglichen werden können. Methoden sind im Allgemeinen erwerbbar. Eine gute Führungskraft verfügt über Persönlichkeitseigenschaften wie Selbstkritik, der Fähigkeit Entscheidungen zu treffen und zu vertreten, persönliche Stabilität und einen sehr geringen Neurotizismuswert [Anm.: Gesamtverfassung, die durch emotionale Labilität, Schüchternheit und Gehemmtheit charakterisiert ist]. Soziale Kompetenzen können prinzipiell nicht erworben werden, höchstens eine Verbesserung in einzelnen Fähigkeiten ist möglich. Geeignete Führungskräfte müssen sich in die Mitarbeiter hineinversetzen können. Ein respektvoller Umgang sowie Akzeptanz unterschiedlicher Menschen und Charaktere sind wichtig, um zu jedem einen persönlichen und individuellen Zugang zu finden.“

Verändert sich diese in Abhängigkeit der Mitarbeiterzahl bzw. Aufgabenbereiche der Führungskraft?

„Ja, mit steigendem Aufgabenumfang und steigenden Mitarbeiterzahlen gewinnen strategische und analytische Kompetenzen zunehmend an Bedeutung. Eine Führungskraft muss entsprechend Vorausdenken können.“

Welche Möglichkeiten gibt es, die vorhandenen Kompetenzen einer angehenden Führungskraft mit geringem Zeitaufwand abzuschätzen?

„Um die persönlichen Kompetenzen von Menschen sicher abschätzen zu können, müssen realitätsnahe Aufgabenstellungen in einem Assessment Center angewandt werden. Gute, belastbare Ergebnisse können nicht durch einfache, zeitsparende Mittel wie strukturiertes Interview gewonnen werden. Der Aufwand für die Auswahl von Führungskräften sollte zukünftig größer sein, als es bisher der Fall ist. Für freiwillige Feuerwehren bzw. den Träger des Brandschutzes könnten Fragebögen als Feedback zur Führungsfunktion erarbeitet werden. Das heißt, dass Kollegen die vorhandenen Kompetenzen des Bewerbers für eine Führungsfunktion einschätzen. Nach Möglichkeit sollte es ‚Führung auf Probe‘ geben. Angehende Führungskräfte beweisen in Projekten sowie im Ausbildungs- und Übungsdienst ihre Fähigkeiten. Nach der Probezeit erfolgt dann ein Abgleich von Fremd- und Selbstwahrnehmung. Also wie haben Kollegen den Bewerber in seiner Rolle empfunden und wie hat sich der Bewerber selbst gefühlt. Eine Überschätzung des Bewerbers sollte dabei kritisch gesehen werden. Unterschätzt er sich, so wäre der Einsatz als Führungskraft dennoch denkbar.“

Ich bedanke mich herzlich für die Gelegenheit und trete gerne wieder mit Ihnen in Kontakt, wenn sich noch Fragen ergeben.

A 1.2 Interview mit Herrn Dr. Lamers (IdF NRW)

Datum: 09.11.2018	Ort: Institut der Feuerwehr NRW in Münster
Uhrzeit: 09:00-10:30	Interviewpartner: Herr Dr. Christoph Lamers

Kurze Vorstellung der Gesprächspartner Stefan Brietzke (militärischer Brandschutz der Bundeswehr) und Sebastian 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. Bitte stellen Sie sich kurz vor.

„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 Rückfahrtticket 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 bisher, 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.“

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 ‚Planierdraubenmentalität‘ der sich schwer in Menschen hineinversetzen kann.“

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‘.“

Halten Sie Auswahlverfahren innerhalb der eigenen Einsatzabteilung für zielführend?

„Es wäre ideal, ist in der Realität so aber nicht abbildbar.“

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.“

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‘ [Anm.: Bild 1: Wissensprofil einer Führungskraft im Laufe der Zeit, Seite 11 – Die Roten Hefte 89] denken, dann ist denk ich deutlich, dass die Fachkompetenz gegenüber der Führungskompetenz geringer sein kann als beim Gruppenführer.“

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.“

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 Bewusstseins-schärfung 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.“

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.“

Vielen Dank, dass Sie sich für uns kurzfristig Zeit genommen haben und für das Gespräch.

A 1.3 Interview mit Herrn Schwarz (IdF NRW)

Datum: 09.11.2018	Ort: Institut der Feuerwehr NRW in Münster
Uhrzeit: 10:45-12:00	Interviewpartner: Herr Christoff Schwarz

Herr Schwarz ist Ausbilder im Dezernat B2 – Zugführer und Gefahrenprävention – am Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen. Er ist im Alter von 14 Jahren in die Jugendfeuerwehr eingetreten und bis heute in der Freiwilligen Feuerwehr aktiv. Derzeit als Zugführer bei der Feuerwehr Steinfurt. Er absolvierte im Jahr 2012 seinen Aufstieg in den gehobenen feuerwehrtechnischen Dienst und ist seit zwei Jahren in die Zugführerausbildung am IdF NRW eingebunden. Herr Schwarz welche Kompetenzen werden von den angehenden Zugführern erwartet?

„Die Lehrgangsteilnehmer müssen in der Lage sein, die eingeleiteten Maßnahmen zu überprüfen und ein klares Rollenverständnis mitbringen. Es ist wichtig, dass sie den Perspektivenwechsel von der Befehls- zur Auftragstaktik schaffen. Letztlich müssen sie vorhandenes Spezialwissen umsetzen können. Es kann nicht sein, dass die Gruppenführer die zum Lehrgang ‚Zugführer‘ erscheinen, teilweise weder mit tragbaren Leitern noch mit der Brandfluchthaube umgehen können. Der in der Feuerwehrdienstvorschrift 100 verankerte Grundsatz das Einsatzziel durch den Einsatz der richtigen Kräfte, mit den richtigen Mitteln, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit zu erreichen wird immer wieder falsch angewendet. Wenn am eigenen Standort Spezialtechnik wie Drehleiter oder Rüstwagen nicht vorhanden ist, dann erwarte ich zumindest, dass man sich mit dem technisch-taktischen Einsatzwert dieser Fahrzeuge auseinandergesetzt hat. Jeder Lehrgangsteilnehmer sollte umfangreiche Fachkompetenzen mitbringen. Dazu zählen fundierte Kenntnisse in den Grundtätigkeiten im Feuerwehrdienst, den Einsatzgrundsätze, dem Aufstellen von Leitern, der GAMS-Regel nach FwDV 500 und dem Ausüben von Ermessen im Rahmen der Gestellung eines Sicherheitstrupps nach FwDV 7. Ich stelle immer wieder fest, dass sich falsch vorbereitet wird.“

In welcher Form erfolgt der beschriebene Vortest im Zugführer-Lehrgang?

„Der Fragenkatalog des Vortests ist auf der Webseite des IdF abrufbar. Von diesem sind am ersten Lehrgangstag in einem Test 20 Fragen zu beantworten (0,5 Punkte je richtige Antwort). Das Ergebnis fließt in den Leistungsnachweis ein. 51 von 100

Punkte müssen am Ende erreicht sein, um den Lehrgang erfolgreich abzuschließen.“

Wie werden die in den Anforderungen beschriebenen Erwartungen an Einsatzerfahrung überprüft?

„Die Einsatzerfahrung wird von uns nicht überprüft. Dadurch, dass die Einsatzwahrscheinlichkeit grundsätzlich geringer geworden ist, fehlt vielen die praktische Erfahrung. Es ist nicht zuletzt auch bei den großen Feuerwehren eine Herausforderung regelmäßig Zugübungen durchzuführen, bei denen alle beschäftigt werden können.“

Wie stellt sich das Bewerberfeld üblicherweise dar? Handelt es sich um handlungskompetente Auszubildende?

„Grundsätzlich handelt es sich schon auch um den Querschnitt der Bevölkerung, wobei man sagen muss, dass etwa 80 % der Teilnehmer durchaus für den Lehrgang geeignet sind, da sie Führungsaufgaben im Beruf wahrnehmen.“

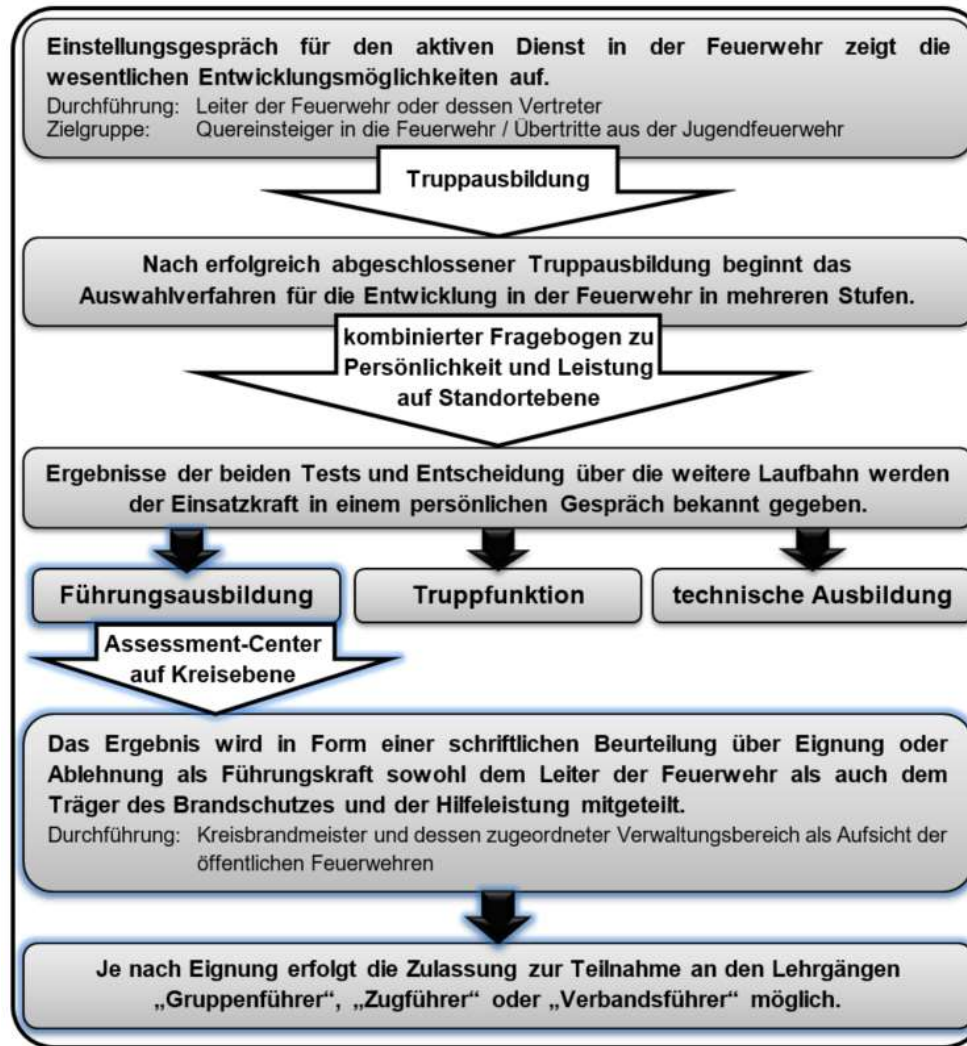
Wäre aus Ihrer Sicht ein Vortest, der speziell auf die Kompetenzen der Bewerber eingeht, zielführend?

„Aus meiner Sicht nicht.“

Herr Schwarz merkte im Gespräch an, dass es die Ausbildung nach derzeit gültiger und eingeführter Feuerwehr-Dienstvorschrift 2 selbst Schwächen hat. Die Lehrgänge bereiten überwiegend auf den Einsatzdienst vor, weniger auf den Ausbildungs-, Übungs- und Innendienst. Zwar greift der ZF-Basis-Lehrgang „Menschenführung“ und „Rechtsgrundlagen“ thematisch auf, ansonsten bereitet er jedoch kaum auf die eigentlichen Aufgaben als Zugführer in der Freiwilligen Feuerwehr vor. Spezialwissen ist dem Umbau des Lehrgangs zum Opfer gefallen, so gibt es keinen Kontakt mehr zum Umgang mit Brandmeldeanlagen, den Schnittstellen zum Rettungsdienst oder der taktischen Ventilation. Eine besondere Problematik in Nordrhein-Westfalen ist, dass zum Besuch des Lehrgangs „Leiter einer Feuerwehr“ alle Führungslehrgänge (Gruppenführer bis Verbandsführer) zu durchlaufen sind, auch wenn man nur Leiter einer Feuerwehr mit Grundausstattung ist.

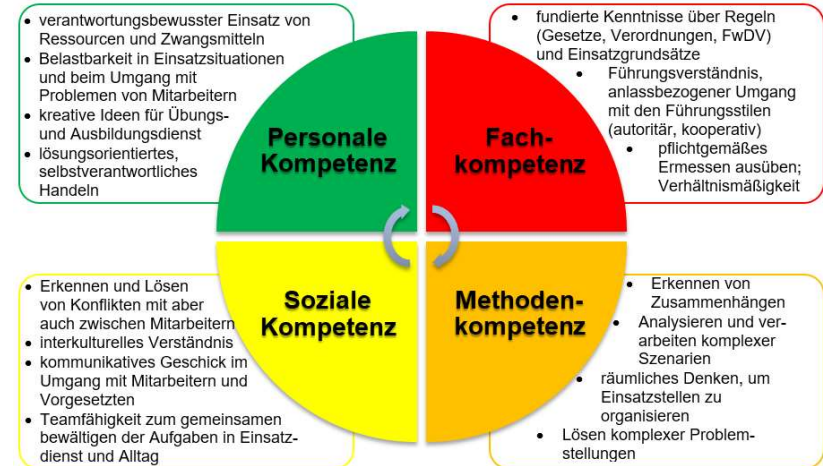
A 2 Entscheidungshilfe zur Auswahl von Führungskräften für den Träger des Brandschutzes

Ablaufschema zur Führungskräfteentwicklung



Eingangsvoraussetzungen ZF-Basis

1. Grundvoraussetzungen	Datum	erfüllt	Signum
1.1. Ausbildung zum Gruppenführer	_____	☐	_____
1.2. Ausbildung zum Sprechfunker	_____	☐	_____
1.3. Ausbildung zum Atemschutzgeräteträger	_____	☐	_____
1.4. gültige Atemschutztauglichkeit (G26.3)	_____	☐	_____
1.5. Sonderausbildung „ABC-Einsatz“	_____	☐	_____
1.6. aktuelles Beförderungssamt (OBM / HBM)	_____	☐	_____
2. Erweiterte Voraussetzungen			
2.1. Einsatzerfahrung der letzten zwei Jahre	_____	☐	_____
2.2. Teilnahme an Fortbildungsdiensten über die Mindeststunden nach FwDV 2 hinaus (≥ 40h/a)	_____	☐	_____
2.3. Tätigkeit als Sachbearbeiter im Innendienst	_____	☐	_____
2.4. (optional) Führungserfahrung aus anderen Bereichen (Trainerqualifikation, Lehrtätigkeit, Meisterausbildung)	_____	☐	_____
3. Kompetenzprofil im Rahmen der Führungskräfteentwicklung ermittelt?	_____	☐	_____
4. Bewährung der Führungskraft auf Probe (Selbst-/Fremdeinschätzung liegen vor)	_____	☐	_____



A 3 Rückmeldung der Landesfeuerweherschulen zu Eignungstests

Den Landesfeuerweherschulen wurden folgende Fragestellungen via E-Mail am Dienstag, den 13.11.18 um 19:16 Uhr zugesandt:

1. Gibt es zu Beginn des Lehrgangs "Zugführer - Freiwillige Feuerwehr" einen Wissenstest an Ihrer Bildungseinrichtung?
2. Fließt dieser Test in die Gesamtbewertung ein? Oder werden Teilnehmer bei Nichtbestehen des Tests aus dem Lehrgang entlassen?
3. Wird das Vorhandensein von Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz vorab ermittelt?

Zur Gewährleistung der Übersicht werden die E-Mailrückmeldungen auf die wesentlichen, für die Facharbeit relevanten, Aussagen gekürzt in einer Übersichtstabelle dargestellt. Die Originalnachrichten können dem beigefügten Datenträger entnommen werden. Das Institut der Feuerwehr NRW wurde nicht noch einmal angefragt, da die Antworten aus den persönlichen Gesprächen (A 1) ausreichend deutlich sind.

Tabelle A3-1: Auszüge aus dem E-Mail-Schriftverkehr mit den Landesfeuerweherschulen

Maileingang	Absender	wesentlicher Inhalt
14.11.18 - 06:31 -	Jörg Buchaly (Abteilungsleiter AF 1 – Führung im Brand- und Katastrophenschutz) - Institut für Brand- und Katastrophenschutz Sachsen-Anhalt	„[...] am IBK Heyrothsberge wird zu Beginn des Lehrgangs ‚Zugführer‘ kein Wissenstest durchgeführt. [...] Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz werden vom IBK Heyrothsberge nicht ermittelt. Inwiefern dies jedoch von den entsendenden Dienststellen erfolgt, entzieht sich unserer Kenntnis. Eine Vorgabe seitens des Landes gibt es dazu nicht.“
14.11.18 - 06:59 -	Matthias Pruß (Leiter Fachbereich Führung und Einsatz und stv. Akademieleiter) - Berliner Feuerwehr- und Rettungsdienst-Akademie	„[...] in Berlin gibt es keinen Wissenstest für den F4-Lehrgang. Die Sozialkompetenzen werden vorab durch die Wehrleitung und die Abschnittsleitung in einem persönlichen Gespräch ermittelt. [...]“
14.11.18 - 07:51 -	Matthias Bunzel (Leiter Fachbereich Führung) - Niedersächsische Akademie für Brand- und Katastrophenschutz	„[...] anbei die Antworten in aller Kürze 1.: nein 2.: folglich nein 3.: nein [...]“
14.11.18 - 08:14 -	Martin Jakubeit (Leiter Fachbereich ‚F‘) - Landesfeuerweherschule Baden-Württemberg	„[...] 1. [...] NEIN 2. [...] Da oben bereits mit NEIN beantwortet, muss hier ebenfalls ein NEIN erfolgen 3. [...] NEIN (leider!!) Anzumerken bleibt, dass hinsichtlich des Bereichs Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz lediglich aus einer im Hauptberuf erfolgten Führungstätigkeit evtl. auf diese Kompetenzen geschlossen werden könnte. Durch die Unterrichte in Führungslehre (6x 95 Min. UE) lässt sich dieser Zusammenhang im Ansatz bestätigen. Wer also bereits in einer, wie auch immer gearteten hauptberuflich Führungsfunktion tätig ist, lässt gewisse Kompetenzelemente innerhalb der Unterrichte erkennen. [...]“
14.11.18 - 08:25 -	Johannes Schuldt - Landesschule für Brand- und Katastrophenschutz Mecklenburg-Vorpommern	„[...] an der LSBK wird kein Test zu Beginn des Lehrgangs durchgeführt. Weiterhin ‚Wird das Vorhandensein von Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz vorab‘ nicht durch die LSBK ermittelt. Eine entsprechende Einschätzung obliegt den Führungskräften der entsendenden Einrichtung, die diese Aufgabe nach unserer Wahrnehmung höchst verschieden lösen. [...]“
14.11.18 - 14:46 -	Christian Holz (stellv. Schulleiter – Fachgebiet Führen II) - Landesfeuerweherschule Saarland	„[...] 1. Nein (grundsätzlich nein, der Eingangstest erfolgt anonym; siehe Hintergründe) 2. Nein 3. Nein. Hintergründe: Die Ausbildung der Führungslehrgänge [...], wird [...] streng nach der FwDV 2 durchgeführt. [...] Die Entsendung der Lehrgangsteilnehmer an die Landesfeuerweherschule liegt alleine im Zuständigkeitsbereich der entsprechenden Dienststelle bzw. Kommune. Das Vorhandensein von individuellen Kompetenzen prüft der entsendende Leiter der Feuerwehr [...] oder eine beauftragte Führungskraft [...]. Die Feuerweherschule steht hier außen vor, es wird im Anmeldeverfahren zu den Lehrgängen lediglich das Vorhandensein der in der FwDV 2 geforderten Voraussetzungen geprüft (Truppführer, Sprechfunker, ...). Wir haben allerdings die Gemeinden bzw. die Leiter der Feuerwehren vor längerer Zeit auf die Notwendigkeit der Vorbereitung von Lehrgangsteilnehmer hingewiesen und eine stichpunktartige Wissensüberprüfung zu Verfügung gestellt, in der man die notwendigen Kompetenzen für einen Lehrgangsbesuch ‚Zugführer – FIV‘ erahnen kann [...]. Weiter führen wir seit ca. zwei Jahren eine interne Studie durch, in

		<i>welchen Umfang die jeweiligen vorgegeben Grundkenntnisse von Lehrgangsteilnehmern mitgebracht werden. Zu Beginn der Führungslehrgänge wird ein anonym durchgeführter Eingangstest mit einer Bearbeitungszeit von fünf Minuten durchgeführt [...]. Der Test beinhaltet nur stichpunktartig ganz allgemeine, oberflächliche Fragen, praktische oder sozialorientierte Fertigkeiten können nicht geprüft werden. Zum Ende des Zugführer-Lehrganges erhalten die Teilnehmer einen ‚Hausaufgaben-Bogen‘. Wir empfehlen, dass die neu ausgebildeten Zugführer in den jeweiligen Dienststellen auf ihre neue Tätigkeit eingewiesen werden und regelmäßig ihren Kompetenzstand selbst reflektieren [...].“</i>
15.11.18 - 07:28 -	Jürgen Steinmüller (stellv. Schulleiter / AL Ausbildung) - Thüringer Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule	<i>„[...] Zu den von Ihnen angeführte Fragen ergeht seitens der TLFKS - Fehlmeldung. Zur Teilnahme an den ‚ZF-Lehrgang‘ werden gegenwärtig ausschließlich die Voraussetzungen gemäß FwDV 2 gefordert.“</i>
15.11.18 - 07:50 -	Andree Wochatz – Landesschule und Technische Einrichtung für Brand- und Katastrophenschutz in Brandenburg	<i>„[...] Zu 1) Nein, wir haben Keinen Wissenstest zu Beginn des Zugführerlehrganges. Zu 2) Da wir keinen Test haben, gibt es auch keine Bewertung. Zu 3) Wir ermitteln als Ausbildungsstätte nichts vorab. Das ist Aufgabe der örtlichen Träger in Verbindung mit den Landkreisen. [...]“</i>
15.11.18 - 10:18 -	Anja Weigel – (stellv. Schulleiterin) Landesfeuerweherschule Schleswig-Holstein	<i>„[...] Zu 1.: Zu Beginn des ersten Teils gibt es einen 16 Fragen umfassenden Eingangstest, der jedoch nicht eingesammelt sondern gemeinschaftlich mit dem Lehrgang überprüft/besprochen wird. Zu 2.: Nein, in der Gesamtbewertung findet der Eingangstest keine Berücksichtigung; er dient den Teilnehmern hauptsächlich, eigene Wissenslücken festzustellen und im Laufe des Lehrganges zu schließen. [...] Die Möglichkeit, Lehrgangsteilnehmer zu Beginn eines Lehrganges von der Teilnahme auszuschließen, gibt es in Schleswig-Holstein lediglich bei Nichtvorhandensein der Lehrgangsvoraussetzungen in Form von Vorausbildungen.</i>
15.11.18 - 10:53 -	Josef Helpenstein (Stabsstellenleiter Strukturentwicklung) - Feuerwehr- und Katastrophenschutzschule Rheinland-Pfalz	<i>„[...] ich beziehe mich auf Ihre [...] Anfrage und kann Ihnen als Antwort ein dreifaches ‚nein‘ übermitteln. [...] Eine Anmerkung erlaube ich mir dennoch: In RLP wird die kommunale Selbstverwaltung sehr gepflegt. Von daher sind wir in Sachen Ausbildung nur Dienstleister. Die Personalauswahl erfolgt am Standort! Somit übernimmt der Aufgabenträger mit der Anmeldung des Teilnehmers die Garantie dafür, dass die Zugangsvoraussetzungen erfüllt sind. Eine Kontrolle steht uns also nicht zu. [...]“</i>
15.11.18 - 16:27 -	Otto Agsten (Fachbereichsleiter Führungsausbildung) - Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen	<i>„[...] 1. [...] Nein [-] Wir führen gerade einen Selbsttest für angehende Gruppenführer ein, welcher das Wissen aus der Truppmann- und Truppführer-Ausbildung prüft. Der Test ist im Zeitfenster 6-0 Wochen vor Beginn des Lehrganges zu absolvieren und beliebig oft wiederholbar. Er muss jedoch bestanden werden, um zur theoretischen Prüfung an der LFS zugelassen zu werden. Ein Test für angehende Zugführer werden wir im nächsten Jahr erstellen. [...] 3. [...] nein [...]“</i>
16.11.18 - 13:48 -	Alexander Schröder (Abteilungsleiter) - Staatliche Feuerweherschule Regensburg	<i>„[...] wir können alle drei Fragen nur mit ‚Nein‘ beantworten. [...]“</i>
21.11.18 - 16:25 -	Benedikt Mattern (Fachbereichsleiter) – Staatliche Feuerweherschule Geretsried	<i>„[...] Die Staatliche Feuerweherschule Geretsried führt keinerlei Eingangstests im (ehrenamtlichen) Zugführer durch. [...]“</i>
27.11.18 - 09:13 -	Heike Drews (Fachliche Leitstelle – Freiwillige Feuerwehr) – Feuerwehr Hamburg	<i>„[...] 1. [...] Ja, es gibt zu Beginn des ZF-Lehrganges einen Eignungstest, der bestanden sein muss, um weiter am Lehrgang teilnehmen zu können. 2. [...] Siehe Punkt 1 3. [...] Um am ZF-Lehrgang teilnehmen zu können, muss die Gruppenführer-Ausbildung und eine 3-jährige Funktion als GF vorliegen oder nach Wahl als Führungsposition, ab Wehrführer-Stellvertreter. [...]“</i>
04.12.18 - 08:20 -	Martin Singer (Abteilungsleiter Brandschutz, Führung) – Staatlicher Feuerweherschule Würzburg	<i>„[...] zu 1) nein zu 2) entfällt zu 3) nein [...]“</i>
05.12.18 - 13:14 -	Ulrich Frömel (Abteilung 1 – Trupp- und Führungsausbildung sowie Katastrophenschutz) – Hessische Landesfeuerweherschule	<i>„[...] 1. Nein 2. entfällt 3. Nein [...]“</i>