Facharbeit

Ausbildung für das zweite Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2
des feuerwehrtechnischen Dienstes

Ausbildungsmodul „Strategisches Führen und Leiten“ im Rahmen der zukünftigen VAP2.2-Feu

vorgelegt von
Brandreferendar
Dr.-Ing. Andreas Palzer
Landesfeuerwehrschule Baden-Württemberg

Bearbeitungszeitraum
Oktober 2020 – Dezember 2020

Freiburg/Stuttgart
Dezember 2020

Danksagung

Bei der Erarbeitung der Facharbeit konnte ich auf die Unterstützung sowie auf angeregte Diskussionen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner vertrauen. Durch diese Gespräche und Hinweise zu aktuellen Themen im fachlichen Bezug zur Arbeit wurde mir ein umfangreicher Einblick in das Thema und darüber hinaus gewährt. Dafür danke ich allen, die hierzu einen Beitrag geleistet haben.

Hinweis

Öffentliche Ämter sind für Diverse, Frauen und Männer gleichermaßen zugänglich. Zur besseren Lesbarkeit des Textes wurde bei sämtlichen Funktionsbezeichnungen auf die Nennung der männlichen/diversen Form verzichtet. Die ausschließliche Verwendung der weiblichen Form soll daher explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden.

Erklärung zur Facharbeit

Ich versichere, diese Arbeit ohne fremde Hilfe und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen gefertigt zu haben. Ich bin damit einverstanden, dass die Arbeit durch Dritte eingesehen und unter Wahrung urheberrechtlicher Grundsätze zitiert werden darf.

Freiburg, 16.12.2020

Andreas Palzer

Aufgabenstellung

Ausbildungsmodul „Strategisches Führen und Leiten“ im Rahmen der zukünftigen VAP2.2-Feu

Der Entwurf einer neuen VAP2.2-Feu sieht derzeit ein Ausbildungsmodul „Strategisches Führen und Leiten“ vor. Erarbeiten Sie ein umfassendes und ganzheitliches, handlungsorientiertes Ausbildungskonzept in methodischer und didaktischer Hinsicht. Machen Sie Vorschläge für übergreifendes Lernen.

Inhaltsverzeichnis

ALLGEMEINES I
AUFGABENSTELLUNG II
INHALTSVERZEICHNIS III
ABBILDUNGEN UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS IV
1 EINLEITUNG 1
2 EINGRENZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT 1
3 GRUNDLAGEN 3
3.1 KOMPETENZORIENTIERTE AUSBILDUNG 3
3.2 STATUS QUO STABSARBEIT 4
3.3 DAS HANDLUNGSFELD „STABSMÄßIGES FÜHREN UND LEITEN“ 6
4 AUSBILDUNGSKONZEPTION 8
4.1 ZIELGRUPPE 8
4.2 GESAMTVERLAUF 8
4.3 STABSMÄßIGES FÜHREN UND LEITEN 10
4.3.1 Modul 1: Grundlagen und Methoden der Stabsarbeit 10
4.3.2 Modul 2: Interne und externe Zusammenarbeit 13
4.3.3 Modul 3: Leitungsaufgaben 15
4.3.4 Modul 4: Medienarbeit 16
4.3.5 Modul 5: Training und Evaluation 17
4.4 ÜBERGREIFENDE LERNSITUATION 18
5 DISKUSSION UND AUSBLICK 20
ANHANG A-21
ANHANG 1: GLOSSAR A-22
ANHANG 2: QUELLENVERZEICHNIS A-24
ANHANG 3: KONSULTATIONSVERZEICHNIS A-29

Abbildungen

Abbildung 1: Zeitliche und inhaltliche Verlaufsplanung des Themenblocks „stabsmäßiges Führen und Leiten“ im Rahmen der zukünftigen VAP2.2-Feu 9

Abkürzungsverzeichnis

AFKzV	Ausschuss für Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung
AG	Arbeitsgruppe
AKNZ	Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz
ASB	Arbeiter-Samariter-Bund
B6	Lehrgang nach VAP 2.2-Feu
BOS	Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben
ERCC	Emergency Response Coordination Centre
GMLZ	Gemeinsames Melde- und Lagezentrum von Bund und Ländern
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
FwDV	Feuerwehrdienstvorschrift
IdF NRW	Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen
MHD	Malteser Hilfsdienst
MoWaS	Modulares Warnsystem
PG FwDV	Projektgruppe Feuerwehrdienstvorschriften
THW	Bundesanstalt Technisches Hilfswerk
TN	Teilnehmerinnen
UE	Unterrichtseinheit
VAP 2.2-Feu	Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für die Laufbahn des zweiten Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 2 des feuerwehrtechnischen Dienstes im Land Nordrhein-Westfalen
VOST	Virtual Operation Support Teams

1 Einleitung

Aktuell befindet sich die Ausbildung der Feuerwehr auf mehreren Ebenen im Wandel. So wurde bereits 2016 vom Ausschuss für Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung (AFKzV) die Projektgruppe Feuerwehrdienstvorschriften (PG FwDV) beauftragt, die zentrale Ausbildungsverordnung der Feuerwehren (FwDV 2)[1] zu überarbeiten. Erklärtes Ziel ist es hierbei, kompetenz- und handlungsorientierte Ausbildung, wie sie seit vielen Jahren aus dem berufsschulischen Kontext bekannt ist, auch in der Feuerwehr zu etablieren[2]. Parallel wird seit einigen Jahren intensiv an der Anpassung der zentralen Ausbildungsverordnung für die Laufbahngruppe 2.2 - VAP2.2-Feu[3] (höherer feuerwehrtechnischer Dienst) gearbeitet. Mit dem Ziel die Ausbildung so zu gestalten, dass die Teilnehmerinnen (TN) im Anschluss dazu in der Lage sind in ihrem beruflichen Umfeld kompetent handeln zu können, wurden die Ausbildungsabschnitte neu zugeschnitten und an der kompetenz- und handlungsorientierten Ausbildungsmethodik ausgerichtet. Die zweijährige Ausbildung nach neuer VAP 2.2-Feu ist in die Teile Grundausbildung und taktische Führungsausbildung im ersten Jahr und in den Teil strategische Führungsausbildung im zweiten Jahr gegliedert. Im letzteren Teil wird neben Modulen, die Personal- und Sozialkompetenz, Recht und Management beinhalten, über neun Wochen das Thema „Strategische Leitung und Führung“ adressiert. In der derzeitigen Umsetzung der VAP 2.2.-Feu (Stand 2010) stehen im Rahmen des „Führungslehrgangs II“ hierfür lediglich vier Wochen zur Verfügung. Der hohe Stellenwert, der diesem Abschnitt in Zukunft beigemessen werden soll, bestätigt sich auch in einer Vielzahl von nationalen und internationalen Veröffentlichungen zu diesem Thema[4]. Vielfach werden im Kontext „Strategische Leitung und Führung“ die fehlende strategische Ausrichtung, die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, Probleme im Ablauf und entsprechend die hohe Relevanz umfangreicherer Ausbildung hervorgehoben. Mit der Überarbeitung der VAP2.2-Feu wird diesen Punkten Rechnung getragen. Im nachfolgenden Abschnitt wird auf die zu erwerbenden Kompetenzen im Ausbildungsabschnitt „Strategische Leitung und Führung“ näher eingegangen und die Schwerpunktsetzung in dieser Arbeit erläutert.

2 Eingrenzung und Aufbau der Arbeit

Innerhalb des zentralen Ausbildungsabschnitts „Strategische Leitung und Führung“ sollen nach jetzigem Stand der zukünftigen VAP 2.2.-Feu[5] die nachfolgenden Kompetenzen erworben werden:

- *„Führungsaufgaben in der **Führungsstufe D** mit den Schwerpunkten der operativ-taktischen Komponente[6] und der administrativ-organisatorischen Komponente[7] wahrnehmen:*
    - *In einer besonderen Aufbauorganisation Gremien organisieren,*

[1] Vgl. (FwDV 2, 2012).
[2] Vgl. (Moravec, et al., 2018).
[3] Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für die Laufbahn des zweiten Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 2 des feuerwehrtechnischen Dienstes im Land Nordrhein-Westfalen Vgl. (VAP2.2-Feu*neu, 2020).
[4] Zum Beispiel: (Fritzen, 2020; Gißler, 2019; Lamers, 2017; Lamers, 2016; Hofinger & Heimann, 2016).
[5] Vgl. (VAP2.2-Feu*neu, 2020).
[6] In Anlehnung an die Nomenklatur in Baden-Württemberg im Weiteren als Führungsstab bezeichnet.
[7] In Anlehnung an die Nomenklatur in Baden-Württemberg im Weiteren als Verwaltungsstab bezeichnet.

  - *in unterschiedlichen ad hoc zusammengesetzten Gremien fachübergreifend zusammenarbeiten oder selbst deren Leitung übernehmen,*
  - *unter hohem Entscheidungs- und Zeitdruck Führungsentscheidungen gesamtverantwortlich vorbereiten, treffen und deren Erfolg kontrollieren,*
  - *unter hohem Entscheidungs- und Zeitdruck die öffentliche Kommunikation strategisch planen, vorbereiten und umsetzen,*
- *das System des **europäischen Katastrophenschutzmechanismus** verstehen,*
- *Planungen und Konzepte baulicher Anlagen und des Veranstaltungsmanagements unter Anwendung der Regelungen zur **Gefahrenprävention** bewerten und in diesem Kontext Entscheidungen treffen können,*
- *in der **Gremienarbeit** innerhalb des Mehrebenensystems der Gefahrenabwehr mitwirken können."*

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fokus auf die Ausbildung zum Thema Führungsaufgaben in der Führungsstufe D („stabsmäßiges Führen und Leiten"[8]) gelegt. Thematisiert wird sowohl die Arbeit in Führungsstäben der Feuerwehr, als auch in Verwaltungsstäben der Katastrophenschutzbehörden. Nach Ansicht des Verfassers können im Umfang von 20 Seiten nicht alle oben aufgeführten Themen mit sinnvoller Tiefe behandelt werden. Möchte man alle Themen nicht nur oberflächlich anreißen, sondern das Thema „stabsmäßiges Führen und Leiten" hinreichend tief diskutieren, dürfen die Themen Prävention, EU-Katastrophenschutzmechanismus und Gremienarbeit nicht zu viel Raum einnehmen.

Mit den nachfolgenden Punkten soll diese Annahme begründet werden. Vergleicht man die aktuell in der FwDV 2 beschriebenen Inhalte zum Thema Stabsarbeit mit den Inhalten anderer, vergleichbarer Organisationen oder den in der Literatur[9] aufgeführten notwendigen Inhalten, um eine erfolgreiche Stabsarbeit zu gewährleisten, zeichnet sich eine erhebliche Diskrepanz ab. Insbesondere die Bereiche Zusammenarbeit mit anderen Organisationen (Verwaltung, Polizei, Industrie) und Aspekte der Kommunikation und Interaktion, strategische Planung, menschliche Faktoren in der Stabsarbeit oder moderne Medienarbeit sind, in Anbetracht der genannten Literatur, in der aktuellen Ausbildungsform massiv unterrepräsentiert. Betrachtet man zusätzlich das zukünftige Handlungsfeld der TN dieser Ausbildung (vgl. Abschnitt 3.3) wird die Diskrepanz noch stärker deutlich. Es lohnt sich also auf diese und weitere relevante Themen in diesem Kontext detaillierter einzugehen. Umgekehrt konnte das Thema Gefahrenprävention, aus Sicht des Verfassers, in der aktuellen Ausführung inhaltlich umfassend, wenn auch zeitlich eng bemessen, gut abgebildet werden. Aus Sicht des Verfassers kann dieser Ausbildungsabschnitt ohnehin nicht vollumfänglich auf die Sachbearbeitung in einer Brandschutzdienststelle vorbereiten. TN, die später schwerpunktmäßig im Bereich der Gefahrenprävention arbeiten, sollten vielmehr zusätzliche Fortbildungen, wie sie z. B. am IdF NRW[10] angeboten werden, besuchen. Die Themen EU-Katastrophenschutzverfahren und Gremienarbeit sind im Vergleich zur aktuellen Ausbildung neu hinzugekommen. Hier bieten sich nach Ansicht des Verfassers insbesondere Einheiten zur Wissensvermittlung (Zitat: *„…das System … verstehen")*[11] und Exkursionen an.

[8] Im Folgenden zur besseren Lesbarkeit mit „Stabsarbeit" oder „stabsmäßiges Führen und Leiten" bezeichnet.
[9] Vgl. (Hofinger & Heimann, 2016; Lamers, 2016; Lamers, 2017; Wichmann, 2019; Gißler, 2019; Hackstein, Hagemann, von Kaufmann, & Regener, 2016; Fathi & Friedrich, 2020).
[10] Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen: S Modul VB - Modul Vorbeugender Brandschutz.
[11] Vgl. (VAP2.2-Feu*neu, 2020).

Die nachfolgende Arbeit wird wie folgt untergliedert: Zunächst werden die Grundlagen der handlungs- bzw. kompetenzorientierten Ausbildungstheorie und der Status Quo der Ausbildung „Stabsarbeit“ bei verschiedenen Organisationen vorgestellt. Anschließend wird als Basis für das nachfolgende Ausbildungskonzept das Handlungsfeld, also mögliche erwartete Arbeitssituationen, der TN beschrieben. Im Ausbildungskonzept in Abschnitt 4 wird zunächst die Zielgruppe beschrieben und anschließend die Einbettung des Themas Stabsarbeit im gesamten Ausbildungsabschnitt vorgestellt. Die zu erlernenden Kompetenzen werden im Nachfolgenden, aufgeteilt in fünf Module, erläutert. Anhand spezifischer Lernsituationen wird exemplarisch gezeigt, wie die Ausbildung gestaltet werden kann. Anschließend wird mit der Beschreibung einer eskalierenden Einsatzlage eine beispielhafte, übergreifende Lernsituation erläutert, mit der alle Elemente dieses Ausbildungskonzepts verbunden werden sollen. Abgeschlossen wird diese Arbeit mit einer Diskussion zu den Inhalten, zu den Anforderungen an die Dozentinnen und einem Ausblick auf noch anstehende Aufgaben, um das Ausbildungskonzept in den Schulen umzusetzen.

3 Grundlagen

In diesem Abschnitt werden die Grundlagen für das später ausformulierte Ausbildungskonzept vorgestellt. Hierzu wird zunächst der Ursprung des heute angewandten didaktischen Konzepts der „kompetenzorientierten Ausbildung“ erläutert und dargelegt inwiefern berufliches Handeln die Ausbildung bestimmen sollte. Anschließend wird beispielhaft vorgestellt wie Lernen aktiv ausgelöst und gefördert sowie Gelerntes gefestigt werden kann. Darauf aufbauend wird gezeigt, wie kompetenzorientierte Ausbildung in der Feuerwehrausbildung adaptiert wurde, und erläutert, was das „Prinzip der vollständigen Handlung“ mit dem Erwerb von Kompetenzen zu tun hat.

Mit einem Vergleich der Ausbildung unterschiedlicher Organisationen mit der der Feuerwehr zum Thema „stabsmäßiges Führen und Leiten“ wird anschließend das berufliche Handeln der TN beschrieben. Ziel hierbei ist es, die Grundlage für ein handlungsorientiertes Ausbildungskonzept zu definieren, um darauf aufbauend die Fähigkeiten, die die TN am Ende der Ausbildung erlangt haben sollen, zu beschreiben.

3.1 Kompetenzorientierte Ausbildung

Den Durchbruch erlangte das Konzept der kompetenzorientierten Ausbildung mit dem Beschluss der EU-Mitgliedstaaten vom 07.07.1990 über die Europäische Wirtschafts- und Währungsunion. Mit dem Ziel eine hohe Bewegungsfreiheit der Arbeitnehmerinnen im EU-Raum zu ermöglichen, ergab sich die Notwendigkeit die verschiedensten Berufsabschlüsse vergleichbar zu machen[12]. Wissen und Können, Fähigkeiten und Fertigkeiten der jeweiligen Berufsgruppen mussten also vergleichbar werden. Hierauf aufbauend hat sich seit Mitte der 1990er Jahre das didaktische Konzept der beruflichen Ausbildung in Deutschland grundlegend geändert. Basierend auf der 1996 veröffentlichten KMK[13]-Handreichung wurde „Handlungskompetenz“ zum Leitziel der Ausbildung. Die Sichtweise

[12] Vgl. (Brendel, Hanke, & Macke, 2019, S. 22 ff.).
[13] Kultusministerkonferenz.

auf die Ausbildung wurde umgekehrt. Hatte man sich bis dato an den Inhalten bzw. den Lehrenden orientiert (Belehrungsdidaktik), orientiert man sich jetzt an den zu erwerbenden Kompetenzen, also am „Outcome“. Dieser Perspektivwechsel wirkt sich direkt auf die Ausarbeitung von Ausbildung aus. Anstatt eine Veranstaltung anhand der Inhalte zu planen wird zunächst erarbeitet welche Handlungen die TN im späteren Berufsleben durchführen müssen. Das sogenannte Handlungsfeld wird definiert. Anhand des Handlungsfelds wird dann die Ausbildung in unterschiedliche, thematisch abgegrenzte Lernfelder, ggf. mit unterschiedlichen zu erreichenden Kompetenzniveaus, unterteilt. Die finale Umsetzung im „Klassenraum“ erfolgt dann durch die Ausformulierung von detaillierten Lernsituationen. Insgesamt wird somit dem Lernen bzw. dem Lernprozess unabhängig von den Inhalten ein größerer Stellenwert eingeräumt.

Einzug in die Feuerwehrwelt erhielt die kompetenzorientierte Ausbildung erstmals 2009 mit einer Erprobungsverordnung für die Werkfeuerwehr-(Berufs-)Ausbildung. Nach erfolgreicher Evaluation wurde der „Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Werkfeuerwehrfrau“[14] im Jahr 2015 dauerhaft eingeführt. Ein Jahr später erhielt die Projektgruppe Feuerwehrdienstvorschriften (PG FwDV) vom Ausschuss für Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung (AFKzV) den Auftrag die FwDW 2 zu überarbeiten[15]. Zentrales Element soll auch hier der Erwerb von Handlungskompetenz sein. Die Lernenden sollen also am Ende der Ausbildung dazu in der Lage sein in einer feuerwehrtypischen Situation kompetent handeln zu können. Kompetentes Handeln zeichnet sich dadurch aus, gestellte oder reale Situationen erfassen, beurteilen und erfolgreich abarbeiten zu können. Grundlage für dieses umfassende Handeln sind die Kompetenzdimensionen Fachkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz und Lernkompetenz[16][17].

Doch wie wird Kompetenz erlangt? Eine weit verbreitete und anerkannte Methode zum Erlernen von Handlungskompetenz basiert auf dem Prinzip der vollständigen Handlung. Kern der Methode ist es, einen kompletten „realen“ Arbeitsprozess zu durchleben. Ein solcher Prozess besteht aus den Phasen Informieren, Planen, Entscheiden, Durchführen Kontrollieren/Bewerten und Reflektieren[18]. Somit wird auf mehreren Ebenen Lernen bei den TN ausgelöst. Alleine an dieser Aufgliederung wird deutlich, dass z. B. Frontalunterricht zur Wissensvermittlung nicht mehr im Zentrum der Ausbildung steht.

3.2 Status Quo Stabsarbeit

Die Feuerwehr bewegt sich in Deutschland in einem vielschichtigen System unterschiedlicher Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS). So bilden die vornehmlich im Rettungsdienst und Katastrophenschutz tätigen Organisationen wie DRK, MHD oder ASB Führungskräfte im Kontext des stabsmäßigen Führens und Leitens aus. Ebenso die Feuerwehr, die Bundeswehr, die Polizeien, das THW und auch die Verwaltungen der Kreise und kreisfreien Städte, tlw. auch der kreisangehörigen Kommunen. Die gesetzten Schwerpunkte der Ausbildung, der Unterrichtsumfang und die Regelmäßigkeit von Übung und Anwendung ist jedoch stark unterschiedlich. Beispielhaft werden im

[14] Vgl. (KMK, 2015).
[15] Vgl. (Moravec, et al., 2018).
[16] Vgl. (KMK, 2015).
[17] Zur Definition der jeweiligen Kompetenzdimensionen siehe Glossar.
[18] Vgl. (Moravec, et al., 2018).

Nachfolgenden die Ausbildungskonzepte einiger Organisationen zusammengefasst, um am Ende einen Vergleich zur aktuellen Ausbildung der Feuerwehr zu ermöglichen.

THW: Die Hauptaufgabe des THW liegt in Friedenszeiten aufgrund der gesetzlichen Regelungen[19] in der Unterstützung (Amtshilfe) anderer BOS. Für die Arbeit in Stäben bildet die Bundesschule des THW dennoch auf unterschiedlichen Ebenen Führungsfunktionen aus. In 51 Unterrichtseinheiten (UE) kann z. B. die Befähigung als Leiterin Stab, Leiterin der THW Führungsstelle und Sachgebietsleiterin erworben werden, wobei der Schwerpunkt der Ausbildung auf der Leitung der Sachgebiete S1 bis S3 liegt[20]. Zusätzlich bietet das THW eine spezielle Ausbildung mit Schwerpunkt Logistik („Logistikführerin", 51 UE)[21] und Fernmeldewesen („Fernmeldeführerin", 51 UE)[22] an.

Bundeswehr: Die Organisationsform der Bundeswehr ist so aufgebaut, dass sowohl im alltäglichen Geschäft als auch bei Einsätzen eine stabsmäßige Struktur verwendet wird. Hintergrund hierfür ist, dass es verglichen mit der Feuerwehr oder dem Rettungsdienst kein „kleines" Tagesgeschäft gibt. Militärische Operationen, ob Einsatz oder im Übungsbetrieb, sind immer so aufwendig, dass in allen Fällen stabsmäßig geführt wird. Der von der Bundeswehr angesetzte Aufwand zur Stabsausbildung ist entsprechend hoch. Die Stabsoffiziersausbildung umfasst z. B. 47 Tage.[23]

Polizei: Auch in der Struktur der Polizei hat stabsmäßiges Führen und Leiten häufig einen anderen Stellenwert. In NRW zum Beispiel (auch in Brandenburg und Schleswig-Holstein), gibt es ständig besetzte Stäbe mit dem Ziel, bei Ad-hoc-Lagen unmittelbar arbeitsfähig zu sein. Die Führungsstruktur, in der in aller Regel nicht wie bei der Feuerwehr an der Einsatzstelle, sondern von „hinten", also aus einem Lagezentrum raus, geführt wird, unterstützt diese Tendenz. Die Ausbildung in NRW z. B. umfasst eine zweimonatige Hospitation in einem der ständigen Stäbe. Zusätzlich werden in einem einwöchigen Seminar alle relevanten Rechtsvorschriften, Leitlinien und Besonderheiten unterrichtet. Das Konzept sieht darüber hinaus vor, dass die Mitglieder jährlich eine Fortbildung durchlaufen[24]. In anderen Bundesländern, die keine ständigen Stäbe vorhalten, verringert sich der Ausbildungsumfang um den Zeitraum der Hospitation und auch die Vorgabe zu regelmäßigen Fortbildungen sind nicht immer vorhanden.[25]

Katastrophenschutzbehörden: Stäbe der administrativ-organisatorischen Komponente halten in der Regel keine eigene Aus- und Fortbildungsstruktur vor. Allerdings bieten auch die Feuerwehrschulen und die Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ) ein umfangreiches Aus- und Fortbildungsangebot an. Auszugweise werden nachfolgend einige Veranstaltungen[26] der AKNZ aufgeführt:

- Psychologie der Stabsarbeit
- Ethische Dilemmata im Einsatzwesen
- Führungs- und Stabslehre für untere Katastrophenschutzbehörden

[19] Gesetz über den Zivilschutz und die Katastrophenhilfe des Bundes (Zivilschutz- und Katastrophenhilfegesetz - ZSKG).
[20] Quelle: Lehrgangs-Curriculum zum Lehrgang „Führen in der THW-Führungsstelle", gültig ab 2014.
[21] Quelle: Lehrgangs-Curriculum zum Lehrgang „LogFü (Logistikführerin) ", gültig ab 2014.
[22] Quelle: Lehrgangs-Curriculum zum Lehrgang „FmFü (Fernmeldeführerin) ", gültig ab 2014.
[23] Vgl. (Lamers, 2016, S. 199 ff.).
[24] Vgl. (Thieme & Hofinger, 2008).
[25] Vgl. (Lamers, 2016, S. 206 ff.).
[26] Vgl. (AKNZ, 2020).

- Führung bei grenzüberschreitenden Schadenslagen

Der Fokus der Ausbildung zum Themenblock Krisenmanagement liegt im Jahr 2021 vor allem im Bereich der Verwaltungsstäbe. Hinzugekommen ist im Vergleich zum Veranstaltungsplan des Jahres 2020 die Veranstaltung „Ethische Dilemmata im Einsatzwesen“. Die Veranstaltungsdauer der oben genannten Seminare[27] beträgt i.d.R. eine Woche.

DRK: Auch die Hilfsorganisationen bilden Stabsarbeit aus. Nach Lamers[28] bietet z. B. das DRK in NRW – hier repräsentativ genannt – ein fünftägiges Seminar „Grundlagen der Stabsarbeit“ an. Der Stundenumfang entspricht in etwa dem nach FwDV 2 vorgegebenen Umfang für die Ausbildung in den Feuerwehren.

Feuerwehr: Die Ausbildung der Feuerwehr auf Basis der Vorgaben der FwDV 2 sieht vor, dass in einem Umfang von 35 h eine „Einführung in die Stabsarbeit“ vermittelt wird. Die zuständigen Feuerwehrschulen[29] der Länder richten in der Regel ihren Unterrichtsumfang und die Inhalte hieran aus. Hierzu zählt zum Beispiel: Führungsorganisation, Arbeitsweisen und -verfahren beim stabsmäßigen Führen, Führungsmittel, Zusammenarbeit mit anderen BOS, Gefahrenanalyse und der praktische Einsatz in unterschiedlichen Stabsfunktionen im Rahmen einer Stabsübung[30]. Vereinzelt werden auch zusätzliche Unterrichtsinhalte angeboten. So kann man zum Beispiel am IdF NRW vertiefende Seminare oder Web-Seminare zu den Themen Lagedarstellung, Logistik oder Pressearbeit besuchen. Im Rahmen der Ausbildung der Brandreferendarinnen bzw. Aufstiegsbeamtinnen für die Laufbahngruppe 2.2-Feu stehen aktuell lediglich ca. anderthalb Wochen zur Verfügung.

Betrachtet man diesen in der Feuerwehrausbildung üblichen bzw. möglichen Ausbildungsaufwand und vergleicht ihn mit dem der anderen Organisationen und vor allem mit dem erwarteten Handlungsfeld[31], wird eine erhebliche Diskrepanz deutlich. Im nachfolgenden Abschnitt wird das Handlungsfeld für diese Personengruppe näher beschrieben, um darauf aufbauend in Abschnitt 4 das Ausbildungskonzept für die zukünftige Ausbildung im Rahmen der VAP2.2-Feu zu begründen.

3.3 Das Handlungsfeld „stabsmäßiges Führen und Leiten“

Grundlage für die handlungsorientierte Ausbildung sind Handlungen, die im beruflichen Alltag heute und auch in der Zukunft zu erwarten sind. Im Falle von Leitungs- und Führungsaufgaben im Rahmen der Stabsarbeit sind unterschiedliche Szenarien mit unterschiedlichen Schwerpunkten denkbar, in denen sich die TN sicher bewegen können sollten. Schon mit Übernahme bei der ersten Dienststelle nach der Ausbildung ist es üblich, dass die TN bei Aufruf eines Stabes in verantwortlicher Position handeln müssen. Anhand von einigen Einsatzbeispielen soll nachfolgend das Handlungsfeld der TN erläutert werden.

Die TN könnten in die Lage versetzt sein eines der Sachgebiete[32] im Rahmen der Stabsarbeit übernehmen zu müssen. In dieser Situation muss die Koordination der eigenen

[27] Bei allen Veranstaltungen wird eine Vorbildung im Bereich Krisenmanagement vorausgesetzt.
[28] Vgl. (Lamers, 2016, S. 106 ff.).
[29] Sammelbegriff für Schulen, Institute, Akademien etc.
[30] Vgl. (FwDV 2, 2012).
[31] Insbesondere von feuerwehrtechnischen Beamtinnen der Laufbahngruppe 2.2-Feu.
[32] Vgl. (FwDV 100, 1999).

Kräfte, die Visualisierung und Kommunikation von lagerelevanten Informationen, die strategische Einsatz-(vor-)planung, oder auch Methoden zur lückenlosen Versorgung der Kräfte beherrscht werden. Unter hohem Entscheidungs- und Zeitdruck müssen Führungsentscheidungen vorbereitet, getroffen und im Verlauf auch kontrolliert werden können, um den Ereignisfortgang positiv zu beeinflussen. Darüber hinaus ist es vorstellbar, dass die TN verantwortlich für den Bereich Presse- und Medienarbeit, z. B. in einer Flächenlage wie bei einem größeren Unwetter, sind. Hier müssen Bürgerinnen informiert, gewarnt, beruhigt oder gesteuert werden. Fragen müssen beantwortet werden, Medienvertreterinnen oder Spontanhelferinnen müssen inhaltlich und räumlich eingebunden werden, Informationen unterschiedlichster Stellen müssen synchronisiert werden.

Denkbar sind auch Konstellationen, in denen, zum Beispiel in einer Pandemielage, die Stadtverwaltung auf die Feuerwehr zukommt und koordinative und operative Unterstützung bei der Bewältigung der Lage anfordert. Zwei mögliche Varianten sollen angedacht werden. In der einen Variante vertreten die TN die Belange des Katastrophenschutzes und erörtern die Hilfsmöglichkeiten, die die eigene Dienststelle leisten kann. Die TN müssen die Arbeitsweise anderer Stellen verstehen und mit deren Vertreterinnen effizient zusammenarbeiten können. Ebenfalls denkbar wäre folgende Situation: Je nach Ausbildungsstand der Verantwortlichen in einer Gemeinde, also dann zum Beispiel, wenn stabsmäßiges Arbeiten in zeitkritischen Situationen noch nie geübt wurde, könnte es vorkommen, dass die Feuerwehr angefragt wird das stabsmäßige Führen und Leiten zu übernehmen. Die Aufgabe bestünde dann darin, die richtigen Personen mit den richtigen Maßnahmen dazu zu bringen gemeinsam Entscheidungen für die Hauptverwaltungsbeamtin vorbereiten und kontrollieren zu können.

Auch in Polizeilagen[33], wie unfriedliche Versammlungen, Amoktaten, Geiselnahmen oder Terroranschläge, werden Verantwortliche der Feuerwehr regelmäßig in Stäben der Polizei als Verbindungspersonen oder in eigenen parallel arbeitenden Stäben tätig. Insbesondere die Zusammenarbeit und abgestimmtes Handeln stehen hierbei im Vordergrund.

Diese Beispiele können mit einer Vielzahl bereits eingetretener Ereignisse[34] wie die „Explosion in Enschede“, der „Untergang der Estonia“, die „Maul- und Klauenseuche in Großbritannien“, das „Zugunglück in Eschede“, das „Zugunglück in Bad Aibling“, Reaktorunfälle, Erdbeben oder sonstige Naturkatastrophen ergänzt werden. Dabei haben alle Lagen, die stabmäßiges Führen und Leiten erfordern, eine Gemeinsamkeit: Es handelt sich um komplexe Situationen. Komplexität ist nach Hofinger[35] durch folgende Merkmale gekennzeichnet: viele Elemente ergeben einen großen Umfang, durch Vernetztheit beeinflussen sich Elemente gegenseitig, das Ereignis entwickelt sich ohne Zutun weiter, Handlungen wirken mit Zeitverzögerung, Entwicklungen sind meist unumkehrbar, notwendige Informationen stehen nicht zur Verfügung, es gibt eine Vielzahl teils unwichtiger Informationen, möglicherweise müssen mehrere unsichere Ziele gleichzeitig verfolgt werden und es existieren keine Standardlösungen. Ziel des nachfolgenden Ausbildungskonzepts ist es, dass die TN „klassische“, aber auch völlig unbekannte Lagen effizient, kreativ und gemeinsam mit anderen Stellen meistern können.

[33] Vgl. (Marten, 2019).
[34] Vgl. (AKNZ, 2004).
[35] Vgl. (Hofinger, 2003).

4 Ausbildungskonzeption

Vor dem Hintergrund der handlungs- und kompetenzorientierten Ausbildungstheorie soll im Nachfolgenden ein Konzept beschrieben werden, das als Grundlage für eine weitergehende Ausgestaltung von Lernsituationen an den Feuerwehrschulen verwendet werden kann. Zunächst wird die Zielgruppe beschrieben und anschließend der zeitliche und inhaltliche Aufbau der neun zur Verfügung stehenden Unterrichtswochen skizziert. Angesetzt werden die im Entwurf der neuen VAP2.2-Feu (Stand: 8. Oktober 2020)[36] beschriebenen Kompetenzen mit besonderem Fokus auf verschiedene Themengebiete des stabsmäßigen Führen und Leitens. Die Inhalte werden in fünf Module gegliedert und jeweils anhand von beispielhaften Lernsituationen erläutert. Alle Module bestehen aus theoretischen und praktischen Elementen. Im Anschluss an jedes Modul soll jeweils ergänzend eine Trainingseinheit, bestehend aus Einsatzsimulation und strukturierter Nachbesprechung, stattfinden. Ziel dieser Trainingseinheiten ist es, das Erlernte zu verbessern und zu vertiefen[37]. Abgeschlossen wird dieser Abschnitt mit einer übergreifenden Lernsituation.

4.1 Zielgruppe

Der in dieser Arbeit unterstellte Kreis der TN setzt sich aus Brandreferendarinnen im zweiten Ausbildungsjahr[38] und aus Aufstiegsbeamtinnen des gehobenen Dienstes zusammen. So wird z. B. unterstellt, dass alle TN zum Führen in der Führungsstufe C ausgebildet sind und entweder erste (im Falle der Brandreferendarinnen) oder erweiterte Einsatzerfahrung (Aufstiegsbeamtinnen) vorhanden ist. Es wird davon ausgegangen, dass beide Gruppen mit dem Führungsvorgang nach FwDV 100 vertraut sind und diesen zur analytischen Entscheidungsfindung anwenden können. Insbesondere bei den Aufstiegsbeamtinnen wird darüber hinaus davon ausgegangen, dass einige TN bereits aktiv in Führungs- und/oder Verwaltungsstäben mitgearbeitet haben. Grundsätzlich sind die nachfolgenden Ausbildungsmodule so konzipiert, dass sie in festgelegter Reihenfolge, jedoch losgelöst voneinander auch in zeitlichem Abstand angeboten werden können. Inhaltlich bauen die Module aufeinander auf und können somit, sofern die Eingangsvoraussetzung (entsprechende Führungsausbildung) erfüllt ist, sowohl in der Laufbahngruppe 2.1-Feu (gehobener Dienst) als auch im ehrenamtlichen Bereich angeboten werden.

4.2 Gesamtverlauf

Folgende organisatorische Randbedingungen für die am Stück stattfindende B6-Ausbildung werden zugrunde gelegt: Montags stehen sechs, freitags vier und sonst acht Unterrichtseinheiten (UE) zur Verfügung. Zusätzlich wird angenommen, dass der erste Montag und der letzte Freitag für Organisatorisches und insgesamt zwei Tage für Klausuren verplant werden. Aufgrund der in dieser Arbeit erfolgten Recherchen, Gesprächen, eigenen Überlegungen und nach den eigenen Erfahrungen der erst kürzlich erfolgten Ausbildung (Führungslehrgang II im Rahmen des B6-2019) erscheint dem Verfasser die folgende

[36] (VAP2.2-Feu*neu, 2020).
[37] Hier wird zwischen Üben (sich eine Fähigkeit aneignen) und Training (eine erlernte Fähigkeit verbessern) unterschieden.
[38] Nach aktuellem Bearbeitungsstand der zukünftigen VAP2.2-Feu ist bis zu diesem Zeitpunkt die Ausbildung zum Führen der Führungsstufe C bereits abgeschlossen.

Aufteilung der Unterrichtsinhalte sinnvoll. Abbildung 1 zeigt den zeitlichen Ablauf der Inhalte über die neun zur Verfügung stehenden Wochen.

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Woche 1	Organisation	Gefahrenprävention (30 UE)			
Woche 2		Gefahrenprävention (34 UE)			
Woche 3		Gefahrenprävention (20 UE)			Modul 1
Woche 4		Modul 1 (26 UE)		Training (8 UE)	Modul 2
Woche 5		Modul 2 (26 UE)		Training (8 UE)	Modul 3
Woche 6		Modul 3 (26 UE)		Training (12 UE)	
Woche 7		EU- Katastrophenschutzmechanismus			
Woche 8		Modul 4 (22 UE)		Training (12 UE)	
Woche 9		Stabsrahmenübung (14 UE)	Klausur (4 h)	Klausur (4 h)	Verabschiedung

Abbildung 1: Zeitliche und inhaltliche Verlaufsplanung des Themenblocks „stabsmäßiges Führen und Leiten“ im Rahmen der zukünftigen VAP2.2-Feu

Mit dem Ziel, einen roten Faden von der Planung einer Veranstaltung oder eines Veranstaltungsortes bis hin zur Bewältigung einer Lage bei einem vergleichbaren Objekt zu schaffen, soll die Ausbildung mit dem Thema „Gefahrenprävention“ beginnen. Hierfür sollen insgesamt 84 UE zur Verfügung stehen. Inhaltlich sollte sich diese Ausbildung an der bisherigen orientieren und entsprechend des erweiterten Themenbereichs ergänzt werden. Durch den dazugewonnenen Stundenumfang können Fähigkeiten wie das Bewerten von Sachverhalten auf Basis von geltenden Regeln und das Entscheiden für spezifische Maßnahmen durch praktische, handlungsorientierte UE tiefergehend vermittelt werden.

Im Anschluss erfolgt der Themenblock „stabsmäßiges Führen und Leiten“ mit den in Abschnitt 4.3 erläuterten Modulen. Aus Sicht des Verfassers ist es, insbesondere für die Brandreferendarinnen, notwendig, anfänglich die grundlegende Arbeitsweise eines Stabes und die der jeweiligen Sachgebiete zu verinnerlichen. Deshalb werden in Modul 1 insgesamt 26 UE veranschlagt. In Modul 2 wird in 26 UE der Fokus auf die Besonderheiten in der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen (Verwaltung, Polizei, Industrie) und Aspekte der Kommunikation und Interaktion gelegt. Vertieft wird hierbei auch die Zusammenarbeit von Führungs- und Verwaltungsstäben und die Arbeit als Mitglied eines Verwaltungsstabes. Mit dem dritten Modul (26 UE) gehen die TN dazu über, Leitungsaufgaben im Stab – bspw. Teamfähigkeit erzeugen und strategische Planung übernehmen zu können. In Modul 4 wird über 22 UE das Thema Medienarbeit mit Schwerpunkten wie Krisenkommunikation, Medien-Monitoring und Einsatzunterstützung behandelt.

Vor dem umfangreichsten und damit abschließenden Training in Form einer Stabsrahmenübung (14 UE), soll in einer vollständigen Woche das Thema EU-Katastrophenschutz-Mechanismus (engl. Union Civil Protection Mechanism) thematisiert worden sein. Inhaltlich sollen hier z. B. Anforderungswege in Deutschland über das Gemeinsame Melde- und Lagezentrum von Bund und Ländern (GMLZ) und Möglichkeiten und Hindernisse bei der Unterstützung oder Anforderung europäischer Katastrophenschutzeinheiten thematisiert werden. Auch das Thema Führen bei grenzüberschreitenden Schadenslagen sollte Gegenstand der Ausbildung sein. Denkbar wären hier eine Exkursion nach Brüssel zum „Zentrum für die Koordination von Notfallmaßnahmen (Emergency Response Coordination Centre - ERCC) der EU, oder zum GMLZ. Auch eine Teilnahme

an einführenden Kursen zum Union Civil Protection Mechanism [39] wären vorstellbar und wünschenswert, wenn auch vermutlich aufgrund von Praxiszwängen kaum realisierbar. Hier würden Exkursion und inhaltliche Ausbildung kombiniert werden. Durch diesen externen Ausbildungsblock würden die verantwortlichen Schulen entlastet und die TN können zusätzlich einen neuen Blickwinkel erleben. Abgeschlossen wird die neunwöchige Ausbildung mit zwei jeweils vierstündigen, an zwei aufeinanderfolgenden Tagen durchgeführten Klausuren[40].

4.3 Stabsmäßiges Führen und Leiten

Auf Basis persönlicher Gespräche (vgl. Konsultationsverzeichnis im Anhang) und der Recherche in aktuellen Veröffentlichungen[41] werden in fünf Modulen die als wichtig erachteten Themen des stabsmäßigen Führen und Leitens beschrieben. Die TN sollen am Ende dieser Ausbildung Konfliktfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationskompetenz, Informations- und Wissensmanagement beherrschen, Durchsetzungsfähigkeit besitzen und strategische Kompetenz vorweisen können.

4.3.1 **Modul 1: Grundlagen und Methoden der Stabsarbeit**

Im Rahmen dieses Moduls sollen die TN die Aufgaben der Sachgebiete S1 – S6 nach FwDV 100 wiederholen, Methoden zur Aufgabenerfüllung im jeweiligen Sachgebiet sowie sachgebietsübergreifend kennen, verstehen und anwenden können. Der Fokus liegt hierbei auf den Sachgebieten S1 bis S4. Die TN sollen die Abhängigkeit der Sachgebietsaufgaben erkennen und ihre Handlungen hiernach ausrichten können. Kommunikations- und Informationskompetenz sowie das Aufbereiten, Analysieren, und Kommunizieren von erarbeitetem Wissen stehen hierbei im Vordergrund.

Das Sachgebiet „S1 – Personal und Innerer Dienst“ soll neben den Grundlagen der FwDV 100 die Themen Einheitenmanagement und Anforderung von überörtlichen Kräften beinhalten. Hierzu zählt die Einrichtung und der Betrieb der Bereitstellungsräume (in Abstimmung mit dem Sachgebiet S3) und die Kenntnis über die Strukturen und Anforderungswege überörtlicher Einheiten unter Berücksichtigung landesrechtlicher Gegebenheiten. Die TN sollen den zeitlichen Ablauf der Anforderung überregionaler Kräfte einschätzen können und verstehen in welcher Situation und auf welchem Weg Kräfte anderer BOS angefordert werden können (THW, Bundeswehr, etc.). Anhand von verschiedenen praxisnahen (Klein-) Übungen sollen die TN die Auswirkungen der Arbeit im Sachgebiet S1 erleben und anschließend durch Nachbearbeitung verinnerlichen. Vertreterinnen des THW, der Bundeswehr und anderer Organisationen sollen aus erster Hand die Spezifika und Anforderungswege ihrer jeweiligen Organisation erläutern.

Das Sachgebiet „S2 – Lage“ soll einen besonderen Stellenwert in diesem Modul einnehmen. Aus den in der FwDV 100 genannten Tätigkeiten sollen vor allem die Themen Lagedarstellung, Lagevortrag und Dokumentation vertieft werden. Hinzu kommen Themen wie Zugänglichkeit moderner Informationsmöglichkeiten (Datenbanken, Drohnen,

[39] Vgl. Broschüre *„The Union Civil Protection MechanismTraining Programme“* unter https://ec.europa.eu/echo/files/civil_protection/civil/prote/pdfdocs/Training%20brochure.pdf.
[40] Vgl. (VAP2.2-Feu*neu, 2020).
[41] Vgl. (Hofinger & Heimann, 2016; Lamers, 2016; Lamers, 2017; Gißler, 2019).

Satelliten, Medienmonitoring[42]) und Analyse und Prognose anhand dieser Informationen. Die Lagedarstellung soll anhand verschiedener Methoden und unter Berücksichtigung psychologischer Aspekte beherrscht werden und die TN sollen überzeugend auftreten können. Mittels Videodokumentation einzelner Situationen könnten die TN sich hierbei selbst beobachten und ihr Verhalten analysieren. Nach Hofinger[43] sollten darüber hinaus folgende Fähigkeiten erworben werden: Die TN sollen Informationen so aufbereiten können, dass möglichst wiederkehrende Elemente vorhanden sind und Fakten und Vermutungen stets eindeutig gekennzeichnet werden. Auch bestehende Zusammenhänge sollten übersichtlich miteinander verknüpft werden können und es sollte beherrscht werden welche Möglichkeiten und Grenzen verschiedene Darstellungsformen haben. Als Beispiel seien hier Tabellen genannt, die bei falscher Anwendung schnell unübersichtlich werden, oder Methoden, die den Stabsmitgliedern unbekannt sind. Letzteres führt dazu, dass der Darstellung nicht gefolgt werden kann. Auch sollten die TN dafür sensibilisiert sein, dass z. B. Farben ungewollte Effekte bei den Zuhörenden auslösen können. Hier könnten speziell geschulte Ausbilderinnen oder Personen aus dem Bereich Medienpsychologie in die Ausbildung eingebunden werden.

Die TN sollen darüber hinaus Lagevorträge so aufbereiten können, dass die Präsentationszeit minimal ist und dennoch alle essentiellen Informationen enthalten sind wie Raum- und Zeitinformationen, Schadensmerkmale, Ursachen und Zusammenhänge[44]. Die TN sollen verstehen, dass der Lagevortrag für ein gemeinsames Lagebewusstsein[45] unersetzlich ist. Anhand von beispielhaften Checklisten[46] kann der strukturierte Ablauf eines Lagevortrages geübt und damit gefestigt werden.

Darüber hinaus sollen die TN Abläufe so dokumentieren können, dass Entscheidungen im Verlauf der Lage und auch in der ex post Betrachtung nachvollzogen werden können. Hier bietet sich zum Beispiel eine regelmäßig durchgeführte Verschriftlichung analytischer Entscheidungsmethoden[47] an. Auch eine zeitliche Dokumentation der Lagebilder, die richtig angewendet auch zur Prognose von Einsatzverläufen herangezogen werden kann, kann hier hilfreich sein[48].

Mit Fokus auf den analytischen Charakter des Führungsvorgangs[49] sollen die TN die universale Anwendbarkeit dieser Methode im Sachgebiet „S3 – Einsatz“ verstehen. Hierzu sollten spezielle Einsatzszenarien abseits der „häufiger“ verwendeten Lagen wie ABC-Einsatz, Bus- oder Zugunfall oder Großbrand als Grundlage verwendet werden. So könnten zum Beispiel anhand der aktuellen Pandemielage alle in der FwDV 100 adressierten Punkte des Sachgebiets S3 wiederholt[50] und angewendet werden. In diesem Kontext sollen die TN auch verstehen, welchen Stellenwert das Sachgebiet S3 im Gefüge der anderen Sachgebiete einnimmt.

[42] Hier besteht eine enge Verbindung zu einigen Themen des Sachgebiets S5. Vgl. Modul 4.
[43] Vgl. (Hofinger, 2016, S. 205 ff.).
[44] Vgl. (Gißler, 2019, S. 101 ff.).
[45] Auch engl.: situation awareness genannt. Vgl. (Gißler, 2019; Hofinger, 2016; Lamers, 2016).
[46] Vgl. (Hofinger, 2016, S. 105).
[47] Zum Beispiel der Führungsvorgang nach FwDV 100.
[48] Durch eine vorgefertigte Vorlage z. B. in PowerPoint können regelmäßig abfotografierte Lagebilder z. B. den Verlauf einer Ausbreitung oder die Veränderung von Opferzahlen o.Ä. durch „Durchklicken“ visualisiert werden.
[49] Vgl. (FwDV 100, 1999, S. 24 ff.).
[50] Beurteilung, Fassen des Entschlusses, Einweisung der Führungskräfte, Ordnung von Raum und Zeit usw. vgl. (FwDV 100, 1999, S. 56).

Als „handwerkliche Grundlage“ der strategischen Stabsarbeit sollen zusätzlich Methoden zur (Voraus-) Planung von Einsätzen angewandt werden können. Wie wichtig der Stellenwert der strategischen Planung in der Stabsarbeit ist, zeigt (Lamers, 2017) unter anderem anhand eines internationalen Vergleichs. So wird z. B. im französischen System dem Sachgebiet Einsatz eine eigene Person/Personengruppe für die Antizipation des Einsatzgeschehens eingesetzt. Auch in der aktuellen DIN ISO 22320 „Sicherheit und Resilienz - Gefahrenabwehr - Leitfaden für die Organisation der Gefahrenabwehr bei Schadensereignissen“ [51] wird Planung als eigenes Sachgebiet aufgeführt. Die TN sollen verstehen, dass kurzfristige Entscheidungen nicht im Stab, sondern lediglich direkt an der Einsatzstelle ihre Wirkung entfalten können. In der Literatur werden mittlerweile viele verschiedene Methoden zur antizipierenden Einsatzbearbeitung genannt. Beispielhaft sind nachfolgend einige Methoden aufgeführt, die anhand von parallel ablaufenden, kleinen Stabssimulationen[52], die ebenfalls besondere Einsätze abbilden (z. B. Ausfall kritischer Infrastrukturen[53] oder Pandemie), angewandt werden sollen.

- Szenariotrichter[54]
- Zeitstrahl[55] zum Feststellen der Möglichkeiten, zum Ausplanen und als Kontrollinstrument
- vorgefertigte Wandtafeln[56]
- Gantt-Diagramme[57]

Hier können/sollen insbesondere die Aufstiegsbeamtinnen so aufgeteilt/eingebunden werden, dass möglichst viel reales Wissen in die Übungen einfließt. Kleinübungen, mit Hilfe derer einige dieser Methoden ausprobiert werden können, können in (Lamers, 2017, S. 32 ff.) nachgeschlagen werden. Ergänzend sollen in diesem Modul gängige Softwarelösungen[58] zur Prognose von (speziellen) Einsatzverläufen thematisiert werden.

Der Schwerpunkt der Ausbildung des Sachgebiets „S4 – Versorgung“ soll auf die Führungsaufgaben gelegt werden. Die TN sollen die Abstimmung mit anderen Sachgebieten und das Entwickeln einer Versorgungsorganisation[59], wie z. B.:

- die Definition von Logistikstützpunkten,
- die Abstimmung mit Einsatzabschnitten,
- die Absprache mit anderen Sachgebieten,
- das Einbinden von Fachberaterinnen,
- die Erteilung von Aufgaben/Befehlen an beteiligte Einheiten,
- die Klärung von Kostenfragen, oder
- die Vorgabe von Unterstellungsverhältnissen und Meldewegen

[51] Vgl. (Fritzen, 2020).
[52] So zum Beispiel Übungen wie in (Lamers, 2017, S. 32/33) beschrieben, die es zum Ziel haben die „Ordnung der Zeit“ zu trainieren. Hier sollen Maßnahmen und deren Wirksamkeit zeitlich beurteilt und in einen sinnvollen Ablauf gebracht werden.
[53] Wer denkt schon daran, dass Milchkühen bei längerem Stromausfall irgendwann der Euter platzt (Elsberg, 2012). Vgl. auch (Voßschmidt & Karsten, 2019).
[54] Mit Blick in die Zukunft werden hier best und worst case Szenarien im zeitlichen Verlauf zusammengetragen und anhand dessen Entscheidungen abgeleitet. Vgl. (Gißler, 2019, S. 116).
[55] Möglichkeiten werden dadurch bestimmt, dass Maßnahmen in der Zukunft zurückgerechnet werden und damit ein Bewusstsein für die noch zur Verfügung stehende Zeit geschaffen wird. Vgl. (von Kaufmann, 2016).
[56] Vgl. (Lamers, 2017, S. 51 und 52).
[57] Vgl. (Lamers, 2017, S. 57).
[58] So zum Beispiel: DISMA (Disaster Management TÜV Rheinland), GeoFES (Geogestützte Feuerwehr-Entscheidungshilfe, heute Eurocommand), Delft-FEWS (Flood Early Warning System), LARSIM (Large Area Runoff Simulation Model), usw.
[59] Vgl. (IdF NRW, 2020).

beherrschen. Mit Hilfe von vorgefertigten Szenarien sollen die Führungsaufgaben des Sachgebiets S4 wo immer notwendig auch in Absprache mit dem Sachgebiet S3 geübt werden. Darüber hinaus sollen die TN Grundlagen der Logistikkonzeption kennen und dazu in der Lage sein, Maßnahmen eingesetzter Fachkräfte (z. B. DRK oder THW) anfordern, bewerten und ggf. korrigieren zu können. Auch könnte mit Hilfe von „Teil-Einsatzlagen“ die Arbeit simuliert und damit trainiert werden.

Das Sachgebiete „S5 – Presse- und Medienarbeit“ wird in einem eigenständigen Modul (vgl. Abschnitt 4.3.4) behandelt.

In der Ausbildungseinheit zu Sachgebiet S6 – Informations- und Kommunikationswesen sollen die TN die grundlegenden Anforderungen der FwDV 100 vertiefen. Darüber hinaus soll der Fokus auf moderne Problemstellungen in Zusammenhang mit verschiedenen Kommunikationsmitteln (Digitalfunk, Telefon- oder Videoschaltkonferenzen, usw.) gelegt werden. Welche Stellen der eigenen Behörde und der Aufsicht können kontaktiert werden? Inwiefern müssen datenschutzrechtliche Belange berücksichtigt werden – z. B. Zoom in der Stabsarbeit? Oder, wie kann man die eigene Infrastruktur schützen? Darüber hinaus ist der konkrete Aufbau von Funk- oder Medientechnik aus Sicht des Verfassers wesentlich detaillierter zu lernen und kein Kernthema im Bereich „Strategische Leitung und Führung“. Eine Spezialisierung sollte demnach in Form eines eigenen Lehrgangs erfolgen.

4.3.2 **Modul 2: Interne und externe Zusammenarbeit**

Kommunikations- und Kooperationskompetenz und das Beherrschen von Informations- und Wissensmanagement sind wichtige Anforderungen an Stabsmitglieder. Im internen Ablauf und besonders in der Kommunikation mit anderen Stellen (Krisenstäbe der Wirtschaft oder Verwaltungsstäbe) besteht die Gefahr, dass Informationen falsch weitergegeben oder verstanden werden. Die TN sollen zunächst dafür sensibilisiert werden Fehlerquellen, insbesondere bei schriftlicher und mündlicher Kommunikation zu erkennen und korrigieren zu können. Mit Hilfe von Kommunikationsmodellen sollen die unterschiedlichen Ursachen für Fehler erkannt, besprochen und anhand von Übungen und strukturierten Nachbesprechungen zunehmend in der eigenen Arbeitsweise korrigiert werden. Als Grundlage dienen z. B. Hinweise für zuverlässige Kommunikation und Regeln zur Vorbereitung guter Kommunikation[60]. Neben den Fehlern, die bei bidirektionaler Kommunikation auftreten können, können insbesondere durch die hohe Anzahl an beteiligten Personen und dem dadurch quadratisch anwachsenden Kommunikationsaufkommen[61] Fehler entstehen. Die TN sollen dieses Problem erkennen können und Methoden zur Vorbeugung von Fehlern kennen. Hierzu zählen nach Schilling[62] das Schaffen einer zentralen Ein- und Ausgangsstelle, das Festlegen verbindlicher Kommunikationswege und ggf. das Nutzen einer zentralen Austauschplattform zur schriftlichen Kommunikation. Insbesondere der Belegfluss (häufig Vierfachvordruck) als originäres oder redundantes Medium[63] ist ein Mittel um Kommunikation kontrollieren und kanalisieren zu können. Die TN

[60] Eine Liste mit Hinweisen für zuverlässige Kommunikation und Vorbereitung von Kommunikation im Stab gibt es in (Hofinger, 2016). In (Rall, Dieckmann, & Hackstein, 2013, S. 39 ff.) findet man die ISBAR – Kommunikationsregel für effektive Übermittlung von wichtigen Informationen im Team.

[61] Vgl. (Schilling, 2016, S. 311).

[62] Vgl. (Schilling, 2016, S. 311 ff.).

[63] Aus Sicht des Verfassers sollten elektrizitäts-unabhängige Methoden nicht vollständig aus dem Blick geraten. Das BBK versucht hierzu aktuell in einem Projekt Musterhinweise, die sicherlich auch allgemeingültig bewertet werden können, zu erarbeiten. Vgl. https://www.bbk.bund.de/DE/AufgabenundAusstattung/KritischeInfrastrukturen/Projekte/ReKo/ReKo_Startseite.html).

sollen verschiedene analoge und digitale Methoden[64] zur Informationsweitergabe kennen, anwenden und hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile bewerten können. So bieten z. B. analoge und digitale Belegflüsse den Vorteil, dass Planungsabläufe im Nachgang nachvollzogen werden können und den Nachteil, dass die (analoge) Informationsweitergabe eine erhebliche Zeitverzögerung beinhalten kann[65]. Die TN sollen darüber hinaus bewerten können, inwiefern diese Methoden der Informationsweitergabe mit externen Stellen wie Verwaltungsstäben oder Notfallstäben der Wirtschaft kompatibel sind. Während z. B. der Vierfachvordruck bei BOS häufig noch Verwendung findet, wurde er aufgrund mangelnder Kompatibilität in z. B. Verwaltungsstäben verworfen[66].

Um eine Zusammenarbeit, ohne Missverständnisse, mit anderen Organisationen zu ermöglichen, sollen die TN den Aufbau, die Funktionsweise, Ziele und Spannungsfelder anderer Stäbe wie die der Polizei, Verwaltung[67] oder Industrie kennen und darauf aufbauend ihre Handlungsweise anpassen können. Die TN sollen erkennen welche Abweichungen zum Führungsstab der eigenen Organisation existieren und beurteilen können, welche Informationen für den jeweiligen anderen Stab relevant sind. Die TN sollen verstehen, wie andere Stäbe zusammengesetzt sind, welche Personen hier interagieren und wie das dort gültige hierarchische Gefüge die Arbeit beeinflussen kann. Dazu gehört die Kenntnis sowohl organisatorischer wie auch menschlicher Faktoren. So ergeben sich z. B. organisatorische Unterschiede allein aus den originären Aufgaben der Stabsmitglieder. Während Mitglieder der BOS es gewohnt sind, Aufgaben möglichst schnell zu bearbeiten, bietet es sich z. B. mit Verwaltungsstabsmitgliedern an klare Fristen bzw. Prioritäten zu vereinbaren[68]. Die TN sollen auch verstehen wie im oder in der Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsstab Entscheidungen auf Ebene der Politik getroffen werden und welche Randbedingungen (anstehende Wahlen, Parteizugehörigkeit, usw.) Entscheidungen beeinflussen können. Aus Sicht des Verfassers wären hier z. B. Gastbeiträge von (ehemaligen[69]) Politikerinnen oder Politikwissenschaftlerinnen besonders interessant.

Aufbauend auf dem Verständnis über die Eigenarten anderer Stäbe sollen die TN darüber hinaus als Verbindungspersonen[70] Informationen aus dem Führungsstab zur Weitergabe an den Verwaltungsstab (oder andere Stäbe, z. B. Polizei, Industrie) richtig aufbereiten bzw. kanalisieren können. Hier bieten sich z. B. Übungen an, in denen komplexe Sachverhalte gegenseitig für andere Organisationen aufbereitet werden und vice versa[71]. Die TN sollen dazu in der Lage sein das im eigenen Stab erzeugte Lagebewusstsein[72] auf einen anderen Stab zu übertragen und entsprechend die Anforderungen an Verbindungspersonen und deren Aufgabe in der Zusammenarbeit kennen und beurteilen können.

[64] Vierfachvordruck, Meldebögen, spezielle Software, E-Mails, Chats usw. Vgl. auch (Kranaster, 2016).
[65] Vgl. (Heimann, 2016).
[66] Vgl. (Kranaster, 2016).
[67] Hier kann auch thematisiert werden, dass es in den Bundesländern unterschiedliche Strukturen hinsichtlich der Stabsarbeit gibt (gemeinsame Stäbe, zweigliedriges System). Vgl. hierzu (Lamers, 2016, S. 62 ff.).
[68] Vgl. (Lamers, 2017, S. 40).
[69] Hier hat der Verfasser die Erwartung, dass ehrlicher berichtet wird.
[70] Typische Anforderungen an die Verbindungsperson nach (Wichmann, 2019): umfangreiches Wissen über eigene und fremde Strukturen, Beherrschen beider Fachsprachen, Einsatzerfahrung, vertrauensvolles und kommunikatives Wesen.
[71] Übungsbegleiter anderer Organisationen könnten hier die entsprechenden Details vermitteln.
[72] Zu Techniken, um Lage- bzw. Situationsbewusstsein im Krisenstab zu erlangen vgl. (Queck & Gonner, 2016, S. 183 ff.).

4.3.3 **Modul 3: Leitungsaufgaben**

Die im Verlauf erworbenen Kompetenzen wie Kommunikations- und Kooperationskompetenz sollen jetzt vermehrt zur Anwendung kommen. Ergänzend sollen Durchsetzungsfähigkeit, strategische Kompetenz und Konfliktfähigkeit erlernt, ausgeprägt und trainiert werden. Die TN sollen Prozesse erkennen, planen und steuern können. Das heißt, Informationen sammeln, verarbeiten und verteilen und Entscheidungen treffen und vertreten können. Das allgemeine Ziel hierbei ist es, dass die TN in komplexen Situationen[73], mit unsicheren Randbedingungen, Entscheidungen alleine und im Team vorbereiten, treffen und kontrollieren können. In einer Leitungsfunktion[74] im Stab müssen die TN die Arbeitsprozesse der Sachgebiete kennen, planen und koordinieren, Schnittstellen (nach innen/außen) definieren und Teamprozesse beeinflussen können, um einen reibungslosen[75] Stabsbetrieb zu ermöglichen[76].

Insbesondere individuelle menschliche Faktoren (engl. human factors) werden nach (Künzer, Hofinger, & Mähler, 2016) im Kontext der Stabsarbeit immer wieder als Fehlerquellen identifiziert. Hierzu zählen Fehler beim Verarbeiten komplexer Situationen, fehlende Routine, Kompetenzschutz, Informationsverarbeitung, aktionistisches Durchwurschteln, Emotionen und Stress. Die TN sollen in Übungen und durch professionelle Nachbesprechungen diese Situationen erleben (erfahrungsbasiertes Lernen), erkennen und sukzessive beherrschen lernen. Methoden wie die 3B-Fragetechnik, das Double-Loop-Prinzip oder Selbstkorrekturgespräche (vgl. Team Dimensional Training[77]) sollten hier zur Anwendung kommen[78]. Auch die Ursachen von Stress wie Überforderung, Müdigkeit oder fehlende Expertise und Anzeichen von Stress[79] sollen erkannt werden können und Strategien beherrscht werden diesem entgegenzuwirken[80].

Die TN sollen darüber hinaus verstehen, dass sie selbst beeinflussen, wie viele Informationen von den Stabsmitgliedern in den Stab getragen werden. Insbesondere Widerspruch bzw. kritische Anmerkungen („speaking up“)[81] müssen von allen Stabsmitgliedern geäußert werden dürfen/wollen, um frühzeitig falsche Tendenzen zu identifizieren. Hierbei sollen die TN verstehen, dass insbesondere Diskussionen mit der Gruppe ein hilfreiches Mittel darstellen können, um plötzlich eingetretene unbekannte Situationen zu erfassen und Lösungen zu identifizieren. Gleichermaßen sollen die TN dafür sensibilisiert werden, dass Diskussionen auch wieder unterbrochen werden müssen, um Entscheidungen nicht zu verzögern. Die TN sollen, aus den oft anlassbezogen, spontan eingeteilten Stabsmitgliedern (sog. ad hoc-Stäbe), ein Team formen können. Das heißt, sie sollen die Aufgaben der Mitglieder planen, leiten und koordinieren, eine gute Atmosphäre etablieren und Verantwortung delegieren können. Anhand von Rollenspielen könnte hier z. B. erfolgreiche Kommunikation und ein konstruktiver Umgang mit Konflikten, was nach (Gißler, 2019, S. 48 ff.) als Bestandteile guter Teamarbeit zählt, eingeübt werden.

[73] Vgl. (Thielmann & Hofinger, 2016).
[74] Sowohl für den gesamten Stab als auch für die jeweiligen Sachgebiete.
[75] Reibungsreduziert wäre exakter, da ein vollkommen reibungsloses Arbeiten in komplexen Stabssituationen unrealistisch erscheint.
[76] Vgl. (Hofinger, 2015).
[77] In (Hackstein, Hagemann, von Kaufmann, & Regener, 2016).
[78] Vgl. (Gißler, 2019; Rall, Dieckmann, & Hackstein, 2013; Hackstein, Hagemann, von Kaufmann, & Regener, 2016).
[79] Vgl. (Lamers, 2016, S. 170).
[80] Vgl. (Künzer, 2016).
[81] Siehe auch (Gißler, 2019, S. 53 ff.).

Lagebesprechungen müssen mit dem Ziel ein gemeinsames Lagebewusstsein[82] zu erzeugen, von den TN angeleitet werden können. Hierdurch soll die Grundlage geschaffen werden mögliche Einsatzverläufe antizipieren zu können[83]. Die TN sollen Informationen so kanalisieren und koordinieren, dass die Situation von den Mitgliedern des Stabes wahrgenommen und verstanden werden kann. In den Köpfen aller Stabsmitglieder muss „das gleiche Bild“ vorhanden sein (auch: gemeinsames mentales Modell[84]). Das heißt, durch Interpretation der Lage sollen gemeinsame Ziele und Prioritäten festgelegt, das jeweilige eigene Rollenverständnis geprägt und Grenzen und Schnittstellen zu anderen Sachgebieten klar definiert werden.

Die TN sollen die gesetzlichen Grundlagen und damit die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche ihres Amtes bzw. der Dienststelle kennen und auf unterschiedliche Einsatzsituationen übertragen können. Aufbauend auf den in Modul 1 gelernten Methoden zur vorausschauenden Planung und Strukturierung von Einsätzen soll die Fähigkeit, Entscheidungen erarbeiten und treffen zu können in Einsatzsimulationen weiter vertieft werden. So sollen die TN in Situationen mit einer Vielzahl teils unsicherer und unnötiger Informationen handeln und in Abstimmung mit den Sachgebieten methodenbasiert entscheiden können. Sie sollen vernetzte Zusammenhänge identifizieren, dynamische Veränderungen antizipieren und deren Auswirkung in der Planung berücksichtigen, bewerten und kontrollieren können[85]. Darüber hinaus sollen Unterschiede von analytischen, standardisierten und intuitiven[86] Entscheidungen verstanden und eigene Entscheidungen demnach mit der geeignetsten Vorgehensweise getroffen werden können. Auch ethisch moralische Aspekte[87] von Entscheidungen in der Stabsarbeit sollen berücksichtigt werden können. Hilfsmittel wie vorformulierte Prüffragen[88] zur Bewertung ethisch brisanter Entscheidungen sollen bekannt sein und angewendet werden können.

4.3.4 **Modul 4: Medienarbeit**

Das Sachgebiet „S5 – Presse und Medienarbeit“ hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Digital Volunteers, Zoom-Meeting, Twittergewitter oder Shitstorm sind nur ein paar Beispiele für Begriffe, die vor 15 Jahren noch eher unbekannt waren. In diesem Modul sollen die TN darauf vorbereitet werden, in Lagen mit erhöhtem öffentlichen Informationsinteresse, als Leiterin der Stabsfunktion S5 zu handeln. In Abhängigkeit der Lage und der Aufgabenverteilung in der Gemeinde können sich hierbei (auch in Zusammenarbeit mit anderen BOS/Organisationen) mehrere Handlungsfelder auftun, die koordiniert und bespielt werden müssen. Operativ-taktische Informationen müssen beim S5 auflaufen, kanalisiert und im Interesse der Einsatzleitung verteilt werden. Dazu gehört es, Warnhinweise schnellstmöglich über digitale Kanäle abzusetzen und im weiteren Verlauf kontinuierlich zu aktualisieren. Falschmeldungen sollten identifiziert und korrigiert werden. Pressekonferenzen, Pressehotlines oder Bürgertelefone müssen organisiert und alle Zuständigen müssen kontinuierlich mit Informationen versorgt werden. Je nach Lage (z. B. Brand in Tunnel und Rauchentwicklung an mehreren Ausgängen) müssen ggf. mehrere

[82] Zu Fehlerquellen beim Entwickeln eines Lagebewusstseins siehe (Gißler, 2019, S. 39 ff.) und (Lamers, 2016, S. 155 ff.). Wichtige Kontrollfragen zum Lagebewusstsein sind nach (Zinke & Hofinger, 2016): Was wissen wir über die Lage, welche Entwicklung erwarten wir? Welche Ziele und Prioritäten haben wir? Welche Aufgaben leiten sich daraus ab? Über welche Kräfte verfügen wir?
[83] Vgl. (Gißler, 2019; Lamers, 2016; Lamers, 2017; Zinke & Hofinger, 2016).
[84] Vgl. (Lamers, 2016, S. 244 ff.).
[85] Vgl. (Gißler, 2019). Entscheidungshilfen für komplexe Situationen werden auch in (Thielmann & Hofinger, 2016) diskutiert.
[86] Vgl. (Lamers, 2016, S. 248 ff.) und (Thielmann, 2016).
[87] Vgl. (Hofinger, 2016, S. 24).
[88] Vgl. (Schiewek, 2016).

Ansprechstellen für die Presse/Betroffene eingerichtet werden. Auch geeignete Örtlichkeiten für Übertragungswagen müssen frühzeitig mitgedacht und mit den anderen Sachgebieten abgestimmt werden. Hierbei soll zum einen dem berechtigten Bedürfnis der Journalistinnen, sich ein eigenes Bild von der Lage machen zu können, Rechnung getragen werden und gleichzeitig die Einsatzstelle nicht beeinträchtig oder die Erreichbarkeit gefährdet werden. Warn-Apps müssen bespielt und bei Bedarf weitere Warnmöglichkeiten (MoWaS[89]) genutzt und mit Informationen versorgt werden. Fahrtstrecken für Lautsprecherwagen müssen festgelegt und Texte verfasst werden[90]. Mit dem Ziel den Einsatzverlauf und die Bevölkerung auch über die Medienarbeit steuern zu können, müssen die TN die Schnittstellen zum S3 erkennen und entsprechend die Aufgaben abstimmen können. Denkbar sind auch Szenarien in denen Spontanhelferinnen informiert und über digitale Kanäle gesteuert werden müssen. Die TN sollten in diesem Kontext verstehen auf welche Informationen Virtual Operation Support Teams (VOST) angewiesen sind und wie diese den Einsatz unterstützen können[91]. So können digitale Analysen z. B. zur Verfeinerung des Lagebilds[92] (sogenanntes „crisis mapping“)[93] genutzt und entsprechend dem Sachgebiet S2 übermittelt werden. Die TN sollen diese Möglichkeiten der digitalen Einsatzbeeinflussung erkennen und in Absprache mit den anderen Sachgebieten veranlassen koordinieren können. Auch sog. „digital volunteers“ können je nach Lage oder z. B. als Übersetzungshilfe unterstützen, sofern sie gekonnt und rechtssicher eingebunden werden. Anwendungsfälle sind z. B. Flächenlagen oder ein Szenario, bei dem z. B. ein Reisebus mit Austauschschülerinnen aus unterschiedlichsten Ländern verunglückt und zahlreiche Anfragen nicht-deutschsprachiger Eltern eingehen. Die TN sollen als Verantwortliche einschätzen und bewerten können, wie wirksam Maßnahmen sind, also wie verständlich die Kommunikation ist und ob alle (oder zumindest die richtigen) Bevölkerungsgruppen erreicht werden.

Mehrere Lernsituationen sind hier vorstellbar. Anhand eines Unglücksfalls, zum Beispiel ein Hubschrauberabsturz (mit Politikerinnen?) in einem Stadtgebiet, können alle oben aufgeführten Maßnahmen des Sachgebiets S5 von den TN erarbeitet und besprochen werden. Auch mit Softwareumgebungen, mit denen man z. B. virtuelle Twitter-Welten simulieren kann, können dazu beitragen, dass die TN die Dynamik der heutigen Medien im Kontext von Unglückfällen erleben. Hierfür sollten Expertinnen (z. B. VOST-Verbindungspersonen, Journalistinnen oder Medienwissenschaftlerinnen) aus den jeweiligen Bereichen Lernsituationen gestalten und durchführen. In Summe sollen die TN die Koordination und Aufbereitung von Informationen beherrschen und die Schnittstellen zu anderen Sachgebieten und Organisationen kennen und bedienen können. Hierfür bieten sich die im Nachfolgenden vorgestellten Einsatzsimulationen in Form von Trainings an.

4.3.5 **Modul 5: Training und Evaluation**

Ziel dieses Moduls ist es alle in den vorherigen Modulen erlernten und eingeübten Fähigkeiten zu trainieren. Die TN sollen die Arbeit in und die Leitung in Stäben erleben und die

[89] Vgl. https://www.bbk.bund.de/DE/AufgabenundAusstattung/Krisenmanagement/WarnungderBevoelkerung/MoWaS/ModularesWarnsystem_node.html.
[90] Sofern nicht durch S3 abgedeckt.
[91] Möglichkeiten der Unterstützung sind: Sammeln, Filtern und Einschätzen von Onlineinformationen, Versenden und Teilen nützlicher Informationen, Verifikation von Meldungen und Bekämpfen von Falschmeldungen, digitales Kartographieren und räumliche Analyse, etc. Vgl. hierzu (VOSTbw, 2018) oder (Fathi, Brixy, & Friedrich, 2019; Fathi & Friedrich, 2020; Fathi, Schulte, Schütte, Friedrich, & Tondorf, 2018; Fathi, Thom, Koch, Ertl, & Friedrich, 2020; Löschner, et al., 2020).
[92] Eine sehr enge Abstimmung mit dem Sachgebiet „S2-Lage“ ist hier erforderlich.
[93] Vgl. (Biegert, et al.).

eigene Arbeit evaluieren und korrigieren können[94]. Handlungen wie Planen, Koordinieren und Entscheiden sollen hierbei im Vordergrund stehen. Anhand von zunehmend komplexer werdenden Stabsrahmenübungen sollen die im Verlauf der vorherigen Module erworbenen Fähigkeiten sukzessive verbessert werden. Die zu trainierenden Handlungen der jeweiligen Übungen sollen sich an den Kompetenzen der jeweiligen Module orientieren. So ergeben sich Einsatzsimulationen mit den folgenden Schwerpunkten:

- Grundlagen: Wie arbeiten die Sachgebiete? Funktionieren die Prozesse im Stab?
- Zusammenarbeit: Wie verläuft die Kommunikation? Wurde ein stabsübergreifendes, gemeinsames mentales Modell erzeugt? Ist die Sichtweise der anderen Organisation hinreichend verstanden?
- Leitung: Sind strategische Ziele definiert? Sind diese allen bekannt? Werden menschliche Fehler identifiziert/korrigiert? Sind Entscheidungen nachvollziehbar? Wird angemessen mit Fehlern und Missverständnissen umgegangen? Arbeitet der Stab als Team?
- Medienarbeit: Wurden einsatzunterstützende oder einsatzpräventive Maßnahmen ergriffen? Zur richtigen Zeit? Wurden Pressevertreterinnen richtig eingebunden? Wurden alle Informationskanäle bespielt? Sind alle Informationen synchronisiert?

Alle Trainings sollten im Voraus mit Hilfe eines Drehbuchs konzipiert werden. Im Drehbuch sollten die eingespielte Lage, also die eingehenden Meldungen, die jeweiligen Adressatinnen, der von den Trainerinnen definierte Erwartungshorizont (welche Maßnahmen sollen veranlasst werden), die Aufgaben der Trainerinnen und zu erledigende Vorbereitungen enthalten sein[95]. Die TN sollen die eigene Stabsarbeit analysieren, bewerten und im weiteren Verlauf verbessern können. Bei allen Trainings soll ausreichend Raum für strukturierte Nachbesprechungen geschaffen werden um erfahrungsbasiertes Lernen zu ermöglichen. Aktuell anerkannte Methoden sind z. B.: Experimental Learning Cycle, After-Action-Review, Double-Loop-Prinzip oder Team-Dimensional-Training[96]. Diese Formen erfordern einen hohen Spezialisierungsgrad der Ausbilderinnen, der ein umfangreiches eigenes Training voraussetzt[97].

4.4 Übergreifende Lernsituation

Lernprozesse in der Ausbildung sollten am „Prinzip der vollständigen Handlung“ und der Ganzheitlichkeit ausgerichtet sein. Dies setzt voraus, dass sich die TN zu einem Thema informieren, die Bearbeitung planen, einen Entschluss fassen, diesen durchführen, das Ergebnis kontrollieren und anschließend reflektieren. Hinzu kommt, dass durch wiederkehrende Elemente bereits gebildete Strukturen wieder aufgerufen, angepasst und gefestigt werden. Es bietet sich also an den TN einen roten Faden vorzugeben, anhand dessen ein Themenbereich aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden muss. Vorstellbar wäre, beginnend mit der im gesamten Lehrgang am Anfang stattfindenden Ausbildung zur Gefahrenprävention, ein Beispiel zu konstruieren, das im weiteren Verlauf der Ausbildung immer wieder auftaucht. So könnte man im Kontext der Gefahrenprävention die TN zunächst eigenständig, aus Sicht der Feuerwehr, eine größere Veranstaltung

[94] Vgl. (Gißler, 2019, S. 180 ff.).
[95] Vergleiche hierzu (Bédé & Hofinger, 2016).
[96] In (Gißler, 2019, S. 58 ff.) bzw. (Hackstein, Hagemann, von Kaufmann, & Regener, 2016, S. 176 ff.).
[97] Denkbar wären hier „Train the Trainer“-Angebote wie sie von der KSG Kraftwerks-Simulator-Gesellschaft mbH (Vgl. www.simulatorzentrum.de) angeboten werden.

planen lassen. Im zeitlichen und inhaltlichen Verlauf der Ausbildung taucht diese Veranstaltung immer wieder auf. So könnte man in einem weiteren Schritt die bereits gelernten Inhalte der Führungsstufe C noch mal abrufen, in dem zunächst eine Verbandsführerlage (gemeldete Explosion in einer Currywurstbude mit ManV 10) eingespielt und bearbeitet wird. Der Fokus soll hierbei auf dem analytischen Charakter des Führungsvorgangs nach FwDV 100 liegen. Mit der nächsten Eskalationsstufe wechseln die TN die Perspektive. Die Lage eskaliert, weil Regeln zum Abstand von Buden nach der Begehung böswillig missachtet wurden. Aufgrund starker Rauchentwicklung, ungünstiger Windverhältnisse und in Folge von Panikreaktionen steigt die Anzahl an Verletzten rapide an. Jetzt sollen die TN den Blickwinkel unterschiedlicher Stabsfunktionen einnehmen. In der nächsten Eskalationsstufe ergibt sich dann, dass eine Vielzahl politischer Vertreterinnen einer UN-Vertretung und deren Familienmitglieder durch das Schadenereignis betroffen sind. Die Arbeit der TN verschiebt sich jetzt dahingehend, dass sie als Verbindungsperson im bis dahin aufgefahrenen Verwaltungsstab eingesetzt werden sollen. Die TN sollen die Kommunikation zwischen dem Führungs- und dem Verwaltungsstab übernehmen. Auch die Arbeit als Verbindungsperson zur Polizei kann hier thematisiert werden. Die TN sollen dabei die Perspektive mehrmals wechseln um die unterschiedlichen Anforderungen zu verinnerlichen.

In der nächsten Eskalationsstufe passiert folgendes: Aufgrund vermehrter, pensionsbedingter Abgänge in den letzten Monaten ist der dienstjunge Verwaltungsstab der kreisfreien Stadt bisher noch nicht dazu gekommen eine gemeinsame Stabsübung an der AKNZ o.ä. durchzuführen. Die Mitglieder des Stabes kennen sich nicht und ihr Handeln ist durch ihre Verwaltungsarbeit geprägt. Der Stab schafft es bislang nicht, in angemessener Zeit entsprechende Entscheidungen zu treffen und auch umzusetzen. An dieser Stelle sollen die TN die organisatorische Verantwortung für den Verwaltungsstab übernehmen. Ihre Aufgabe ist es, ein funktionierendes Team zu etablieren, strategische Entscheidungen vorzubereiten und zusammen mit der Hauptverwaltungsbeamtin zu treffen. Insbesondere menschliche Fehlerquellen sollen so gut wie möglich eliminiert werden. Zusätzlich häufen sich die Anfragen der internationalen Presse aufgrund der hohen Bekanntheit der Mitglieder der UN-Vertretung. Ein Terrorverdacht steht im Raum. Einzelne Meldungen über einfahrende Übertragungswagen überörtlicher Medien werden gemeldet. Auch in den sozialen Medien wird die Lage zunehmend unübersichtlicher und negative Äußerungen und vor allem Falschmeldungen häufen sich. Die TN sollen aus Sicht der verantwortlichen Sachgebietsleiterin[98] „Presse- und Medienarbeit“ die Kommunikation und Koordination des Informationsflusses übernehmen.

Die oben genannten Elemente der vollständigen Handlung sollen in allen Eskalationsstufen auftauchen und so immer wieder die Kompetenzentwicklung unterschiedlicher Dimensionen fördern. Sowohl die handlungsspezifischen als auch die allgemeinen Kompetenzdimensionen sollen adressiert werden. Am Ende der neun Wochen sollen die TN fachlich kompetent, strategisch planend, selbstbewusst und mit souveräner Außenwirkung sowohl Leitungsfunktionen in Sachgebieten als auch die Leitung von Stäben mit unterschiedlichsten Mitgliederstrukturen übernehmen können.

[98] Hier ist die Annahme, dass die Stadtverwaltung aufgrund mangelnder Strukturen die Feuerwehr mit dieser Aufgabe betraut.

5 Diskussion und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, ein handlungsorientiertes Ausbildungskonzept für die zentrale Ausbildungseinheit „Strategische Leitung und Führung“ im Kontext der zukünftigen VAP2.2.-Feu zu erarbeiten. Hierzu wurden die gesamten Inhalte des Ausbildungsabschnitts, der aus den Bereichen Gefahrenprävention, Führungsstufe D, europäischer Katastrophenschutzmechanismus und Gremienarbeit besteht, zunächst aufgeführt und anschließend die Fokussierung auf das Thema Stabsarbeit/Führungsstufe D erläutert. Aus Sicht des Verfassers liegt hier der größte Reformbedarf. Als Grundlage wurde zunächst der Ansatz der kompetenz- bzw. handlungsorientierten Ausbildung vorgestellt. Dann wurde exemplarisch der aktuelle Stand der Ausbildung zum Thema Stabsarbeit – auch anderer Organisationen – in Deutschland zusammengefasst. Anschließend wurde das zukünftige Handlungsfeld von Beamtinnen der Laufbahngruppe 2.2-Feu beschrieben und hierauf aufbauend das entwickelte fünfgliedrige Ausbildungskonzept erläutert. Abgeschlossen wurde das Konzept mit einer beispielhaften übergreifenden Lernsituation. Ziel der hier beschriebenen Ausbildung ist es, die TN dazu zu befähigen die Arbeit in den Stabsfunktionen eines Führungsstabes auszuführen, mit anderen Organisationen effektiv zusammenzuarbeiten, Leitungsaufgaben in komplexen Situationen zu übernehmen und Medienarbeit bei größeren Einsatzlagen koordinieren zu können.

Das hier vorgestellte Ausbildungskonzept legt die gedankliche Grundlage für einen völlig überarbeiteten Umgang mit dem Thema „Strategische Leitung und Führung“ im Kontext der Feuerwehrausbildung. Es kann dazu verwendet werden die Ausbildung inhaltlich zu gliedern und anschließend detaillierte Lernsituationen mit einer entsprechend detaillierten Personalplanung abzuleiten. Die Fülle und insbesondere die Tiefe der nach diesem Konzept zu behandelnden Themen und Lernsituationen erfordert zunächst einen erheblichen Vorbereitungsaufwand an den betroffenen Feuerwehrschulen. Einige der hier angesprochenen Themen, wie z. B. spezifische Seminare der Feuerwehrschulen zu den Stabsfunktionen können übernommen werden, andere müssen in diesen Kontext eingebettet oder neu ausgearbeitet werden. Insbesondere Themen wie psychologische Aspekte der Teamarbeit, Kommunikation, moderne Medienarbeit oder die Zusammenarbeit mit politischen Gremien erfordern auf Seiten der Schulen entweder eine umfangreiche Zusatzausbildung der Dozentinnen, oder das strukturierte Einbinden externer Expertinnen. Hierbei ist es erforderlich, dass die betroffenen Einrichtungen abschätzen, was von wem geleistet werden kann und welche externen Expertinnen in Frage kommen. Psychologinnen, Kommunikationswissenschaftlerinnen, Journalistinnen und ehemalige Politikerinnen wären hier nur einige Beispiele. Im Weiteren ist es wichtig, dass alle Dozentinnen und Expertinnen frühzeitig und fortlaufend in die Planung und Entwicklung der Ausbildung eingebunden werden. Ein zusätzlicher Ressourcenaufwand muss entsprechend eingeplant und mit allen Beteiligten abgestimmt werden. Sinnvoll aus Sicht des Verfassers wären u.a. eintägige Abstimmungstreffen – ggf. auch online – aller Themenverantwortlichen vor und nach jedem Ausbildungsblock. So könnten, ganz im Sinne der hier kompetenzorientierten Ausbildung, Fehler identifiziert, die Rückmeldungen der TN verarbeitet und damit die Grundlage für eine sich stetig verbessernde Ausbildung gelegt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Ziel der Ausbildung genau dann erfüllt ist, wenn die TN die Erwartungen, die an sie in Krisensituationen gestellt werden, erfüllen können.

Anhang

Anhang 1: Glossar

Fachkompetenz	Bereitschaft und Fähigkeit, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen (KMK, Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Werkfeuerwehrmann und Werkfeuerwehrfrau, 2015).
Ganzheitlich	Ganzheitlich bedeutet in diesem Kontext, dass alle Dimensionen von Handlungskompetenz inklusive der jeweils immanenten Kompetenzen Methodenkompetenz, kommunikativen Kompetenz und Lernkompetenz adressiert werden (Moravec, et al., 2018).
Handlungskompetenz	Handlungskompetenz setzt sich nach dem Kompetenzmodell der Rahmenlehrpläne Kultusministerkonferenz für z. B. den Ausbildungsberuf Werkfeuerwehrfrau aus den Dimensionen Fachkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz zusammen. Hierbei sind Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz und Lernkompetenz immer auch eine Teilmenge der o.g. Dimensionen (KMK, Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Werkfeuerwehrmann und Werkfeuerwehrfrau, 2015).
Kommunikative Kompetenz	Bereitschaft und Fähigkeit, kommunikative Situationen zu verstehen und zu gestalten. Hierzu gehört es, eigene Absichten und Bedürfnisse sowie die der Partner wahrzunehmen, zu verstehen und darzustellen (KMK, Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Werkfeuerwehrmann und Werkfeuerwehrfrau, 2015).
Lernkompetenz	Bereitschaft und Fähigkeit, Informationen über Sachverhalte und Zusammenhänge selbstständig und gemeinsam mit anderen zu verstehen, auszuwerten und in gedankliche Strukturen einzuordnen. Zur Lernkompetenz gehört insbesondere auch die Fähigkeit und Bereitschaft, im Beruf und über den Berufsbereich hinaus Lerntechniken und Lernstrategien zu entwickeln und diese für lebenslanges Lernen zu nutzen. (KMK, Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Werkfeuerwehrmann und Werkfeuerwehrfrau, 2015).
Methodenkompetenz	Bereitschaft und Fähigkeit zu zielgerichtetem, planmäßigem Vorgehen bei der Bearbeitung von Aufgaben und Problemen (zum Beispiel bei der Planung der Arbeitsschritte) (KMK, Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Werkfeuerwehrmann und Werkfeuerwehrfrau, 2015).
Selbstkompetenz	Bereitschaft und Fähigkeit, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken

	und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln. Sie umfasst Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein. Zu ihr gehören insbesondere auch die Entwicklung durchdachter Wertvorstellungen und die selbstbestimmte Bindung an Werte (KMK, Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Werkfeuerwehrmann und Werkfeuerwehrfrau, 2015).
Sozialkompetenz	Bereitschaft und Fähigkeit, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen und zu verstehen sowie sich mit anderen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen. Hierzu gehört insbesondere auch die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität (KMK, Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Werkfeuerwehrmann und Werkfeuerwehrfrau, 2015).

Anhang 2: Quellenverzeichnis

AKNZ. (2004). Abschlussbericht "Krisenkommunikation". Berlin. Abgerufen am 25. November 2020 von https://ec.europa.eu/echo/files/civil_protection/civil/act_prog_rep/crisis_communication_de.pdf

AKNZ. (2020). *Jahresprogramm 2021 - Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ).* Abgerufen am 27. November 2020 von Bundesamt für Bevölkerungsschutz: https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Downloads/AKNZ/AKNZ_Box_Jahres programm_2021.pdf?__blob=publicationFile

Bader, R. (2003). Lernfelder konstruieren - Lernsituationen entwickeln. *Die berufsbildende Schule, 55*. Abgerufen am 01. November 2020 von www.dihorst.de/downloads/bader.pdf

Becker, K. (2016). Praxisbeitrag: Reden ist Gold: Bedeutung und Funktion der Krisenkommunikation im Krisenmanagement. In G. Hofinger, & R. Heimann, *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 225-231). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Bédé, A., & Hofinger, G. (2016). Stabsrahmenübungen für Krisenstäbe. In *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen.* Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Biegert, A., Kippnich, U., Schneider, L., Elkhazein, S., Schulze, M., & Max, M. (kein Datum). Schriftenreihe der Forschung. *Band 5 – Web 2.0 und Soziale Medien im Bevölkerungsschutz Teil 2: Die Rolle von Digital Volunteers bei der Bewältigung von Krisen- und Katastrophenlagen*. (e. R. V., Hrsg.) Berlin: DRK-Service GmbH. Abgerufen am 26. November 2020 von https://www.drk.de/fileadmin/user_upload/Forschung/schriftenreihe/band_5/Webversion_Schrifte nreihe_Band_5_Teil_2.pdf

Bohlinger, S. (2006). Lernergebnisorientierung als Ziel beruflicher Qualifizierung? Absehbare und nicht absehbare Folgen der Einführung des Europäischen Qualifikationsrahmens. *bwp@ - Qualifikationsentwicklung und -forschung für die berufliche Bildung*. Darmstadt. Abgerufen am 27. Oktober 2020 von http://www.bwpat.de/ausgabe11/bohlinger_bwpat11.pdf

Brendel, S., Hanke, U., & Macke, B. (2019). *Kompetenzorientiert lehren an der Hochschule.* Opladen & Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Dilger, B., & Sloane, P. (April 2012). Kompetenzorientierung in der Berufsschule. *Berufsschule in Wissenschaft und Praxis, BWP*. Bundesinstitut für Berufsbildung, BIBB. Abgerufen am 03. November 2020 von www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/6911

DQR. (2013). Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen: Struktur - Zuordnungen - Verfahren - Zuständigkeiten. Berlin. Abgerufen am 27. Oktober 2020 von www.dqr.de

Elsberg, M. (2012). *BLACKOUT - Morgen ist es zu spät: ROMAN.* München: Blanvaler Verlag.

Fathi, R., & Friedrich, F. (2020). Digital Freiwillige in der Katastrophenhilfe: Motivationsfaktoren und Herausforderungen der Partizipation. In *Proceedings of the 7. Workshop Mensch-Maschine-Interaktion in sicherheitskritischen Systemen.* Magdeburg,.

Fathi, R., Brixy, A.-M., & Friedrich, F. (2019). Desinformationen und Fake-News in der Lage: Virtual Operations Support Team (VOST) und Digital Volunteers im Einsatz. In H.-J. Lange, & M. Wendekamm, *Postfaktische Sicherheitspolitik* (S. 211-235). Wiesbaden: Springer-Verlag.

Fathi, R., Schulte, Y., Schütte, P., Friedrich, F., & Tondorf, V. (2018). Lageinformationen aus den sozialen Netzwerken: Virtual Operations Support Teams (VOST) international im Einsatz. *Notfallvorsorge, 2/2018*.

Fathi, R., Thom, D., Koch, S., Ertl, T., & Friedrich, K. (2020). VOST: A case study in voluntary digital participation for collaborative emergency management. *Information Processing and Management*(Volume 57, Issue 4). doi:https://doi.org/10.1016/j.ipm.2019.102174

Fritzen, B. (November 2020). Internationale Standards für die Führung und Leitung im Einsatz und für das Krisenmanagement. *Brandschutz*(11/20), S. 980-983.

FwDV 100. (1999). *Feuerwehr Dienstvorschrift 100 - Führung und Leitung im Einsatz.* Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung.

FwDV 2. (2012). *Feuerwehr-Dienstvorschrift 2 - Ausbildung der Freiwilligen Feuerwehren.* Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung.

Gißler, D. (2019). *Führung und Stabsarbeit Trainieren.* Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Hackstein, A., Hagemann, V., von Kaufmann, F., & Regener, H. (Hrsg.). (2016). *Handbuch Simulation.* Edewecht: Verlagsgesellschafft Stumpf + Kossendey mbH.

Heimann, R. (2016). Belegfluss im polizeilichen Führungsstab. In G. Hofinger, & R. Heimann, *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 191-197). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Hofinger, G. (2003). Fehler und Fallen beim Entscheiden in kritischen Situationen. In S. Strohschneider, *Entscheiden in kritischen Situationen.* Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.

Hofinger, G. (April 2015). Aus Sicht der Human-Factors-Psychologie: Anforderungen und Problemfelder der Stabsarbeit. *BOS-LEITSTELLE AKTUELL*, S. 172-175.

Hofinger, G. (2016). Sprachliche Kommunikation im Stab - Grundsätze des Sprechens und Schreibens. In G. Hofinger, & R. Heimann, *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 219-224). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Hofinger, G., & Heimann, R. (2016). *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen.* Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

IdF NRW. (2020). Lernunterlage K2-140 Versorgung von Einheiten. Münster: Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen, Dezernat K2: Krisenmanagement und Forschung.

Jenewein, K. (2010). Handlungsorientiertes Lernen in der Berufsausbildung. *lernen & lehren*. (G. Adolph, K. Jenewein, J.-P. Pahl, A. Petersen, G. Spöttl, & B. Vermehr, Hrsg.) Wolfenbüttel: Heckner Druck- und Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Abgerufen am 03. November 2020 von www.lernenundlehren.de/heft_dl/Heft_98.pdf

KMK. (26. März 2015). Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Werkfeuerwehrmann und Werkfeuerwehrfrau. (Kultusministerkonferenz, Hrsg.) Berlin. Abgerufen am 20. Oktober 2020 von https://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Bildung/BeruflicheBildung/rlp/Werkfeuerwehrmann15-03-26-E.pdf

KMK. (2018). Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Berlin. Abgerufen am 20. Oktober 2020 von www.kmk.org

Kraft, S. (2006). Die Lehre lebt. In E. Nuissl (Hrsg.), *Vom Lernen zum Lehren* (S. 209-216). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

Kranaster, M. (2016). Praxisbeitrag: Kommunikationsmittel im Verwaltungsstab. In G. Hofinger, R. Heimann, G. Hofinger, & R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 199-203). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Künzer, L. (2016). Stress und Stressbewältigung im Stab. In G. Hofinger, & R. Heimann, *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 135-142). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Künzer, L., Hofinger, G., & Mähler, M. (2016). Einfluss individueller Human Factors auf Stabsarbeit. In G. Hofinger, & R. Heimann, *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 129-133). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Lamers, C. (2016). *Stabsarbeit im Bevölkerungsschutz.* Edewecht: Stumpf + Kossendey mbH Verlag.

Lamers, C. (2017). Teilprojekt der vfdb e. V.: „Datenerhebung der Einsatzpraktiken und Umsetzung zur aktiven Schadensbekämpfung und Prävention“. *PRAKOS - Praktiken und Kommunikation zur aktiven Schadensbewältigung*. Münster: Vereinigung zur Förderung des Deutschen Brandschutzes e.V.

Löschner, M., Fathi, R., Schmid, D., Dunkel, A., Burghardt, D., Friedrich, F., & Koch, S. (2020). Case Study on Privacy-aware Social Media Data. *International Journal of Geo-Information Processing in Disaster Management, 9, 709*. doi:https://doi.org/10.3390/ijgi9120709

Mandl, H., & Kopp, B. (2006). Lehren in der Weiterbildung aus pädagogisch-psychologischer Sicht. In E. Nuissl (Hrsg.), *Vom Lernen zum Lehren* (S. 117-128). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

Marten, D. (2019). *Feuerwehr in Polizeilagen.* Stuttgart: W. Kohlhammer.

Moravec, O., Penkert, B., Egelhaaf, T., Bunzel, M., Fuchs, P., Demke, R., . . . Klotzbach, R. (18. August 2018). Zwischenbericht der länderoffenen Arbeitsgruppe im Rahmen der Überarbeitung der Feuerwehr Dienstvorschrift 2 (FwDV 2) "Ausbildung der Freiwilligen Feuerwehren" - AG FWDV 2 -.

Morgenstern, M. (2014). Teamtrainings für Führungsgruppen und -stäbe: Untersuchung, inwieweit sich das crew-ressource-management-Training aus der Luftfahrt in den Bereichen des Bevölkerungsschutzes anwenden lässt. *Facharbeit gem. § 21 VAPhD-Feu 2010*.

Queck, A., & Gonner, H. (2016). Informationsmanagement im Krisenstab. In G. Hofinger, & R. Heimann, *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 183-189). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Rall, M., Dieckmann, P., & Hackstein, A. (2013). *Crew Ressource Management in der Leitstelle - Leitsätze für die Arbeit von Disponenten.* Edewecht: Verlagsgesellschafft Stumpf + Kossendey mbH.

Reich, K. (2007). *Methodenpool*. Von http://methodenpool.uni-köln.de abgerufen

Schiewek, W. (2016). Ethische Dimensionen der Stabsarbeit. In G. Hofinger, & R. Heimann, *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 23-29). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Schilling, A. (2016). Praxisbeitrag: Krisenstabsarbeit zwischen Methodik und Pragmatik - Praxisbeobachtungen und Empfehlungen. In G. Hofinger, & R. Heimann, *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 309-315). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Strohschneider, S. (2016). Die Kunst der Stabsarbeit - Ein Essay. In G. Hofinger, & R. Heimann, *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 17-22). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Thielmann, G. (2016). Sind Bauchentscheidungen (intuitive Entscheidungen) in der Stabsarbeit möglich? In G. Hofinger, & R. Heimann, *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 117-121). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Thielmann, G., & Hofinger, G. (2016). Programmierte Entscheidungen und Entscheidungshilfen in der Stabsarbeit. In G. Hofinger, & R. Heimann, *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 109-115). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Thieme, U., & Hofinger, G. (2008). Stabsarbeit und »Ständige Stäbe« bei der Polizei: Sicherheit durch Professionalisierung. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger, & K. Lauche, *Human Factors - Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen* (S. 256-270). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

VAP2.2-Feu*neu. (08. Oktober 2020). ENTWURF: Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für die Laufbahn des zweiten Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 2 des feuerwehrtechnischen Dienstes im Land Nordrhein-Westfalen (Ausbildungsverordnung Feuerwehr für die Laufbahngruppe 2.2 - VAP2.2-Feu).

von Kaufmann, F. (2016). Planung und Kontrolle von Lagen mit Zeitstrahl in Abhängigkeit von Führungsphilosophien in Führungsstäben. In G. Hofinger, & R. Heimann, *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 81-87). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Voscul, M. (2008). *Hausarbeit: Ausbildung der Mitglieder von Stäben im Vergleich.*

Voßschmidt, S., & Karsten, A. (2019). *Resilienz und Kritische Infrastrukturen.* Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

VOSTbw. (2018). *Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg.* Abgerufen am 24. November 2020 von im.baden-wuerttemberg.de: https://im.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse-und-oeffentlichkeitsarbeit/pressemitteilung/pid/bevoelkerungsschutz-im-digitalen-zeitalter-start-des-sogenannten-virtual-operations-support-teams-ba/

Wichmann, P. (2019). Aufgaben und Rollenverständnis von Verbindungspersonen in Stäben der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr. *Masterarbeit*. Magdeburg.

Winterton, J., Le Deist, F., & Stringfellow, E. (2006). Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype. *Cedefop Reference series; 64*. (European Centre for the Development of Vocational Training, Hrsg.) Luxembourg. Abgerufen am 27. Oktober 2020

Zinke, R., & Hofinger, G. (2016). Lagebesprechung und gemeinsame mentale Modelle. In G. Hofinger, & R. Heimann, *Handbuch Stabsarbeit - Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 103-107). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Anhang 3: Konsultationsverzeichnis

Kompetenzorientierte Feuerwehrausbildung

- Michael Bräuer, Staatliche Feuerwehrschule Würzburg
- Matthias Bunzel, Niedersächsische Akademie für Brand- und Katastrophenschutz
- Nicole Giesa, Landesfeuerwehrschule BW

Stabsarbeit

- Dr. Matthias Aleff, KSG Kraftwerks-Simulator-Gesellschaft mbH, GfS Gesellschaft für Simulatorschulung mbH
- Armin Bohnert, Polizeipräsidium Freiburg
- Thomas Egelhaaf, Innenministerium BW
- Dr. Dominic Gießler, Swiss International Air Lines AG, Crisis Management Training Lufthansa Group Airlines
- Tanja Kohlberg, Hochschule für Polizei BW
- Marc-Oliver Krieger, Institut der Feuerwehr NRW
- Dr. Christoph Lamers, Institut der Feuerwehr NRW
- Frank Meurer, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK), Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz
- Christian Plum, Institut der Feuerwehr NRW
- Dr. Martin Reiter, Landesfeuerwehrschule BW
- Dr. Jörn Ruschenburg, Institut der Feuerwehr NRW
- Christoph Slaby, Landesfeuerwehrschule BW
- Rolf Strobel, Berufsfeuerwehr Stuttgart
- Matthias Teuber, Technisches Hilfswerk Ausbildungszentrum

Presse- und Medienarbeit

- Ramian Fathi, Lehrstuhl für Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe und Objektsicherheit, Bergische Universität Wuppertal, Leiter VOST THW
- Rainer Heisterkamp, Feuerwehr Frankfurt am Main
- Michael Hintz, Feuerwehr Hannover
- Tobias Schülpen, Feuerwehr Düsseldorf
- Michael Theobald, Berufsfeuerwehr Saarbrücken, SOS Crisis Management & Crisis Communication GmbH, Saarbrücken
- Jan Müller-Tischer, Journalist, Experte für Krisenkommunikation