

## **Facharbeit**

im Rahmen der Prüfung für die Laufbahn des zweiten Einstiegsamtes der  
Laufbahngruppe 2 des feuerwehrtechnischen Dienstes im Land Nordrhein-  
Westfalen gemäß § 21 der VAP2.2-Feu vom 11. März 2010

### **„Arbeit mit Führungsgruppen nach Führungsstufe C“**

Verfasser: Marc Steidel

Dienststelle: Berufsfeuerwehr - Landeshauptstadt Magdeburg

Fertigstellung:

## Aufgabenstellung

Nach FWDV 100, Nr. 3.2.5 ist vorgesehen, dass in der Führungsstufe C mit einer Führungsgruppe geführt wird; die Vorschrift macht jedoch kaum Vorgaben zu Größe und Struktur dieser Führungseinheit.

Entwickeln sie – möglicherweise auf Grundlage von existierenden lokalen Lösungen- Vorschläge für die Struktur und Arbeitsweise einer solchen Führungsgruppe.

## Erklärung zur Facharbeit

Ich versichere, die von mir vorgelegte Facharbeit selbstständig verfasst zu haben.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Arbeiten entnommen sind, habe ich kenntlich gemacht. Sämtliche Quellen und Hilfsmittel sind angegeben. Die Arbeit hat mit gleichem Inhalt noch keiner Prüfungskommission vorgelegen.

Darüber hinaus erkläre ich mein Einverständnis, dass die Facharbeit in der Fachbibliothek des IdF NRW zu wissenschaftlichen Zwecken eingesehen werden kann.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift

## Anmerkung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die parallele Verwendung der weiblichen und männlichen Sprachform verzichtet. Die ausschließliche Verwendung der männlichen Form soll daher explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden.

## Kurzfassung

Die allgemeine Gefahrenabwehr und Abwehr von Katastrophen setzt ein wirkungsvolles und miteinander verzahntes System zwischen den einzelnen Gefahrenabwehrbehörden und den Institutionen voraus. Die Führungsvorschriften FWDV 100, DV 100 und THW DV 1-100 sind kompatibel und deutschlandweit bei der Feuerwehr, den Hilfsorganisationen und dem THW bindend. Dies ermöglicht, neben einheitlichen Führungsgrundsätzen und Handlungsweisen, die Führung aus einer Hand durch interdisziplinäre und interkommunale Konzepte. Für die Führungsstufe C ist in den einschlägigen Dienstvorschriften keine einheitliche Festlegung hinsichtlich der personellen Stärke und der jeweiligen Arbeitsweise geregelt. Die vorliegende Arbeit versucht anhand bestehender Gesetze, Dienstvorschriften und Landes- bzw. organisationsinternen Konzepten eine Empfehlung zu geben mit welcher personellen Besetzung in welchen Einsatzszenarien eine Führungsgruppe zum Einsatz kommen kann und über welche Qualifikationen bzw. Kompetenzen die Einsatzkräfte verfügen sollten.

# Inhaltsverzeichnis

Aufgabenstellung .....	II
Erklärung zur Facharbeit.....	II
Anmerkung.....	II
Kurzfassung .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	V
Abkürzungen.....	VI
Einleitung .....	1
Gegenstand und Ziel der Arbeit .....	1
1 Grundlagen.....	1
1.1 Feuerwehrverordnung RLP.....	2
1.2 Verwaltungsvorschriften.....	2
1.2.1 FÜRiLi aus RLP [2/3/4/9].....	2
1.2.2 Aufstellungserlass Sachsen-Anhalt [4/0/1/4/9].....	3
1.2.3 Katastrophenschutz Hessen [1/4/4/9] .....	3
1.2.4 Baden-Württemberg [1/5/3_9].....	4
1.2.5 MTF BBK [3/3/3_9] .....	5
1.2.6 THW [1/5/3_9] .....	5
1.2.7 Mobile Führungsunterstützung NRW [6/1/3/3_13] .....	6
1.3 Feuerwehr Dienstvorschrift .....	7
1.3.1 FWDV 100 .....	7
1.3.2 FWDV3 .....	7
1.4 Normung .....	8
1.4.1 DIN SPEC 14507-3:2014-06 ELW 2.....	8
1.4.2 DIN SPEC 14507-2:2014-04 ELW 1 .....	8
1.5 Zusammenfassung .....	8
2 Führungsszenarien .....	9
2.1 Szenario „Einsatzleitung“ .....	9
2.2 Szenario „Einsatzabschnittsleitung“ .....	10
2.3 Szenario „Technische Einsatzleitung“ .....	10
2.4 Szenario „Führung einer Bereitschaft“ .....	11
2.5 Aufgabengliederung.....	11
3 Lösungsansätze.....	11

3.1 Führungsausbildung der Länder .....	11
3.2 Personalbedarf .....	12
3.3 Zusammensetzung .....	12
3.4 Qualifikation .....	13
3.5 Kompetenzen.....	15
3.6 Charaktere.....	17
4 Struktur .....	18
5 Arbeitsweise.....	19
5.1 Informationsfluss.....	20
5.2 Stabsdienstordnung.....	21
6 Zusammenfassung .....	21
Literaturverzeichnis.....	22
Anlage 1: Führungsorganisation- Verwendungsszenario 1.....	23
Anlage 2: Führungsorganisation- Verwendungsszenario 2.....	23
Anlage 3: Führungsorganisation- Verwendungsszenario 3.....	24
Anlage 4: Führungsorganisation- Verwendungsszenario 4.....	24
Anlage 5: Übersicht Führungsgruppen in Bundes- und Landeskonzeptionen .....	25

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kompetenzprofil Leiter FüGr und S3.....	15
Abbildung 2: Kompetenzprofil S2 und S3 .....	16
Abbildung 3: Kompetenzprofil S1 und S4 .....	17

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Strukturen der Führungsgruppe bezogen auf Szenarien.....	18
---	----

## Abkürzungen

DV	Dienstvorschrift
FWDV	Feuerwehr-Dienstvorschrift
DIN - SPEC	Deutsches Institut für Normung – Normung nach Vornorm-Verfahren
ELW 1	Einsatzleitwagen 1 nach DIN 14507-2
ELW 2	Einsatzleitwagen 2 nach DIN 14507-3
FüKW	Führungskraftwagen (ungenormt)
TEL	Technische Einsatzleitung
SAE	Stab für außergewöhnliche Ereignisse
EL	Einsatzleiter
EA	Einsatzabschnitt
UEA	Unter- Einsatzabschnitt
S1	Führungsassistent Sachgebiet 1 – „Personal und innerer Dienst“
S2	Führungsassistent Sachgebiet 2 – „Lage“
S3	Führungsassistent Sachgebiet 3 – „Einsatz“
S4	Führungsassistent Sachgebiet 4 – „Versorgung“
S5	Führungsassistent Sachgebiet 5 – „Presse und Medienarbeit“
S6	Führungsassistent Sachgebiet 6 – „Information und Kommunikation“
THW	Technisches Hilfswerk
FüSt	Führungsstelle

## Einleitung

Die Begriffe Führung und Leitung sind bei der Feuerwehr fest mit der Feuerwehr- Dienstvorschrift 100 (FWDV) verbunden. Im Laufe der letzten 50 Jahre hat sich das Thema Führung stetig weiterentwickelt und an die Bedarfe angepasst bzw. Erkenntnisse sind in die Weiterentwicklung eingeflossen. Die FWDV 100 mit ihrem letzten Stand von 1999 berücksichtigt beispielsweise die Erfahrungen aus den großen Heidebränden in den 70er Jahren und die Bewältigung diverser Hochwasserereignisse. Ebenso sind strukturelle Veränderungen, wie der Wegfall der Zivilschutzkonzeption bei der Änderung der Vorschrift eingeflossen. Ziel war eine einheitliche Aufbaustruktur der Einsatzleitung und Führung, um lageangepasst und länder- und organisationsübergreifend wirkungsvoll Hilfe leisten zu können. Die Dienstvorschrift macht hinsichtlich der Führungsstruktur grundsätzliche Aussagen und Vorgaben. Eine detaillierte Umsetzungsvorgabe für das stabsmäßige Führen in der Führungsstufe C ist aber nicht enthalten und bietet entsprechend lokalen Gestaltungs- und Umsetzungsspielraum. (Ausschuss für Feuerwehrangelegenheiten, 1999)

## Gegenstand und Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit hat die Erarbeitung einer Empfehlung zur Größe, Qualifikation, Struktur und Arbeitsweise einer Führungsgruppe nach FWDV 100 zum Ziel. Hierzu wird zunächst eine Best- Practice- Analyse anhand von bundes- und landesspezifischen Regelungen, einschlägiger Literatur und lokalen Einsatzkonzepten durchgeführt. Die Rechtslage wird am etablierten Beispiel von Rheinland-Pfalz, mit einem sehr umfangreichen Regelwerk und anhand einiger Landeskonzepte skizziert. Besondere Schwerpunkte sind Vorgaben und Optionen, die eine Zusammenlegung unterschiedlicher Aufgabengebiete ausdrücklich zulassen bzw. konzeptionell bereits so aufgestellt sind. Interdisziplinäre Ansätze sowie Qualität und Quantität der personellen Besetzung sind ebenfalls Bestandteil der Betrachtung.

## 1 Grundlagen

In den Brandschutzgesetzen der Länder ist die Schwelle der Zuständigkeit zwischen Gemeinde und Landkreis bzw. Großschadenslage / Großeinsatzlage und Katastrophe geregelt. Ebenfalls finden sich hier die maßgeblichen Aussagen zur Einsatzleitung, deren Aufgaben und Zuständigkeiten. Oftmals wird auch auf die ergänzende Gesetzgebung des Katastrophenschutzes verwiesen, wenn dies nicht direkt im Brandschutzgesetz integriert ist. Unter der Begriffsdefinition Katastrophe finden sich Aussagen zur Führungsstruktur solcher Ein-

satzlagen. Diese soll, am Beispiel von Rheinland-Pfalz, eine einheitliche Gesamteinsatzleitung der zuständigen Katastrophenschutzbehörde sein. Die unteren Katastrophenschutzbehörden sollen beispielsweise Stäbe, Einheiten und Einrichtungen für den Katastrophenschutz mit Hilfe der Feuerwehr und der am Katastrophenschutzbeteiligten Organisationen aufstellen. Die Kreise leiten und koordinieren den Einsatz zur Gefahrenabwehr auf Ebene der unteren Katastrophenschutzbehörde. (LBKG, 2017)

## 1.1 Feuerwehrverordnung RLP

In Rheinland-Pfalz wurde 1991 neben dem Landes- Brand- und Katastrophenschutzgesetz die Feuerwehrverordnung eingeführt. In allen Gemeinden werden Feuerwehren anhand einer standardisierten Risikostruktur in Facheinheiten gegliedert. Zu diesen Facheinheiten zählt auch explizit die Facheinheit „Führungsunterstützung“. Diese Grundanforderung wird durch die materielle Mindestvorhaltung auf Gemeinde- und Kreisebene ergänzt. So ist für die überörtliche Brand- und Allgemeinhilfe und dem Katastrophenschutz auf Kreisebene ein ELW 2 vorzuhalten. (Feuerwehrverordnung, 1991)

## 1.2 Verwaltungsvorschriften

Führungsgruppen bzw. Technische Einsatzleitungen finden sich in allen nachgeordneten Rechtsnormen der sechzehn Bundesländer. Diese Einheiten werden gleichermaßen von den unteren Katastrophenschutzbehörden aufgestellt und unterhalten. Bei der materiellen und personellen Ausgestaltung gibt es aber genauso, wie bei der Benennung der Einheiten, große Unterschiede. Exemplarisch werden nachfolgende einige Landeskonzepte vorgestellt.

### 1.2.1 FÜRiLi aus RLP [2/3/4/9]

Rheinland Pfalz führte neben der FWDV 100 im Jahr 2001 die „Richtlinie für den Führungsdienst im Brandschutz, in der Allgemeinen Hilfe und im Katastrophenschutz“ ein. Neben der taktischen Führungsdienstgliederung auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlicher Verwendung macht die Richtlinie auch Vorgaben zur Qualifikation der Einsatzkräfte und der technischen Ausstattung. Die Richtlinie unterscheidet zwischen Führungsassistenten zur Unterstützung des Einsatzleiters in den Sachgebieten und dem Führungshilfspersonal, das als Sprechfunker, Lagekartenführer oder Einsatztagebuchführer eingesetzt wird. Bei der Gliederung der Kräfte wird der Einsatzleiter als Teil der Führungseinheit geführt. Die Führungsgruppe kommt in Rheinland-Pfalz als bewegliche Führungseinheit des Landkreises mit einem ELW 2 zum Einsatzort. Die sogenannte „Führungsgruppe Technische Einsatzleitung“ ist auf



der Ebene der unteren Katastrophenschutzbehörde angesiedelt und soll unmittelbar an bzw. in der Nähe der Einsatzstelle führen. Mit einer Personalstärke von  $2/3/4/9^1$  entspricht sie der klassischen Gruppengröße (vgl. FWDV 3). Als Einsatzleiter ist der Kreisfeuerwehrensinspekteur bzw. der Leitende Notarzt eingesetzt. Neben diesem Verbandsführer ist ein weiterer Verbandsführer als S2/S3 eingesetzt. Die drei Zugführer besetzen jeweils die Funktionen S1/S4 und S5 und S6. Die vier Einsatzkräfte bzw. das Führungshilfspersonal steht für die Aufgaben Lagekarte, Einsatztagebuch und Fernmelder bereit. Die interdisziplinäre Besetzung mit Helfern aller beteiligten Organisationen im Katastrophenschutz ist möglich. (Führungsdienst-Richtlinie, 2001)

### 1.2.2 Aufstellungserlass Sachsen-Anhalt [4/0/1/4/9]

Zur Unterstützung einer Technischen Einsatzleitung hat Sachsen-Anhalt den Fachdienst „Führungsunterstützung“ im Aufstellungserlass der Katastrophenschutzeinheiten beschrieben. Diese Einheit ist pro unterer Katastrophenschutzbehörde mindestens einmal vorzuhalten und besteht aus einem noch nicht endgültig spezifizierten ELW als Führungsmittel sowie einem MTF als Transportfahrzeug und einem Krad. Die personelle Besetzung  $(4/0/1/4/9)^2$  besteht aus vier Verbandsführern, einem Gruppenführer und vier Einsatzkräften als Führungshilfspersonal. Als Einsatzoption wird die Bildung einer Abschnittsleitung, die Unterstützung einer bereits etablierten Technischen Einsatzleitung und das eigenständige Agieren als Technische Einsatzleitung angeführt. Als übergeordnete Führungseinheit kann der Fachdienst Führungsunterstützung auch Marschbewegungen von Katastrophenschutzeinheiten in andere Gebietskörperschaften begleiten. Konzeptionell sind vier Sachgebiete (S1-S4) ohne Kombination personell darstellbar. Durch den Gruppenführer und die drei Einsatzkräfte können Melder, Fernmelder, Einsatztagebuch und Lagekartenführer flexibel gestaltet bzw. übernommen werden. Eine formelle Funktionszuordnung enthält der Erlass nicht. (Aufstellungserlass Katastrophenschutz, 2011)

### 1.2.3 Katastrophenschutz Hessen [1/4/4/9]

Über das Brand- und Katastrophenschutzgesetz hat das Bundesland Hessen die Aufstellung von mindestens einer Technischen Einsatzleitung je unterer Katastrophenschutzbehörde eingeführt. Gemäß Aufbauorganisation entspricht die Führungsstufe C der FWDV 100 der Gefahrenabwehrstufe 3 in Hessen. Solche Schadensfälle sind Großschadensereignisse,

---

<sup>1</sup> Darstellung nach FWDV 3 in VF/ZF/Mannschaft/Gesamt

<sup>2</sup> Darstellung nach FWDV 3 in VF/ZF/GF/Mannschaft/Gesamt

Störfälle in der chemischen Industrie und Sonderobjekten. Als Führungsmittel ist der Technischen Einsatzleitung ein Einsatzleitwagen 2 (ELW 2) als mobile Führungsstelle zur Verfügung zu stellen. Die technische Einsatzleitung ist eine Führungsgruppe zur Führung aller Einheiten im Schadensgebiet. Personell ist die Führungsgruppe mit einem Führer, vier Führungsassistenten und vier Führungshelfern, also 1/4/4/9<sup>3</sup> aufgestellt (Katastrophenschutz in Hessen, 2016)

Noch detaillierter ist Anlage 2.5 des Katastrophenschutzkonzeptes, hier werden als Mindestqualifikation neben dem Einsatzleiter drei weitere Verbandsführer, ein bzw. zwei Gruppenführer und zwei bzw. drei Truppführer gefordert. Für die Führungsgruppe werden konzeptionell zwei Einsatzoptionen gemäß dem Hessischen Brand- und Katastrophenschutzgesetz gesehen. Dies ist die Unterstützung des kommunalen Einsatzleiters bei lokal begrenzten Einsatzlagen, sogenannten Punktlagen und die Übernahme der Einsatzleitung durch die Führungsgruppe und der damit verbundenen Umbenennung zur Technischen Einsatzleitung für Flächenlagen bzw. Katastrophen. (Anlage 2 zum Katastrophenschutzkonzept, 2016)

#### 1.2.4 Baden-Württemberg [1/5/3\_9]

Die Führungsgruppe in Baden-Württemberg wird als Führungseinheit eines Verbandes bzw. einer einzelnen Einsatzstelle gesehen, wobei hier insbesondere der Umfang bzw. der Koordinationsaufwand einer Einsatzstelle maßgeblich für die Zuordnung der jeweiligen Führungsunterstützung ist. Die Führungsstufe C ist sowohl als Führungsebene der Gemeinde als auch der Landkreise etabliert. Führungsmittel bzw. Fahrzeuge zur Aufnahme und Unterstützung einer Führungsgruppe sind Einsatzleitfahrzeuge des Typ ELW 1 bzw. ELW 2 nach der jeweils gültigen DIN Norm. Die Gliederung und Aufgabenverteilung der Führungsgruppe ergibt sich aus der Anzahl der zur Verfügung stehenden Führungsassistenten bzw. dem Führungshelfpersonal. Hier werden im wesentlichen drei Kombinationen erläutert, wobei S2 und S3 immer zusammengefasst sind. Als Hilfspersonal verfügen alle drei Varianten über zwei Sprechfunken und einen Lagezeichner. Die Aufgaben eines Melders, des Führers „Einsatztagbuch“ und des Sichters, wie man sie aus den klassischen Stabsorganisationen kennt, sind hier nicht berücksichtigt. (Lehrunterlage Verbandsführer, 2018)

---

<sup>3</sup> Darstellung nach KatsKonzept Hessen in Leiter/Führungsassistent/Führungshelfpersonal

### 1.2.5 MTF BBK [3/3/3\_9]

Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz setzt eine Führungsgruppe als Führungseinheit der Medizinischen Task Force ein und beschreibt in seinem Entwurfspapier mögliche Führungs- und Einsatzszenarien. Die medizinische Task Force ist eine Abteilung also ein Verband zweiter Ordnung, der aus mindestens zwei Bereitschaften (Verband I) besteht. Die Führungsgruppe setzt sich zusammen aus einem Abteilungsführer mit Verbandsführerqualifikation, einem Stellvertreter (ebenfalls mit Verbandsführerqualifikation) als Stabsfunktion S2/S3 und einem Arzt für die medizinische fachliche Führung. Drei weitere Führungsassistenten sind für die Sonderaufgaben „Dekontamination“, „Behandlung und Betreuung“ sowie „Patiententransport“ vorgesehen. Die verbleibenden drei Einsatzkräfte sind Führungshilfspersonal und werden als Fahrer, Melder und zur Information & Kommunikation analog der Stabsfunktion S6 eingesetzt. Als Führungsmittel soll konzeptionell ein Kommandowagen und ein noch zu spezifizierender Führungskraftwagen bereitgestellt werden. (Rahmenkonzept Medizinische Task Force, 2018)

### 1.2.6 THW [1/5/3\_9]

Das THW beschreibt als Bundesorganisation im Zivil- und Katastrophenschutz drei interne Führungsebenen in seiner Dienstvorschrift 1-100 „Führung und Einsatz“. Die Gliederung sieht auf der mittleren Führungsebene den Einsatzleiter, Technische Einsatzleitung sowie Einsatzabschnittsleitung und Untereinsatzabschnittsleitungen zur Führung des taktischen Einsatzes am Schadensort vor. Standardisiert werden die Sachgebiete S1-S4 zur Führung besetzt. Begrenzt wird die mittlere durch die obere Führungsebene mit der Gliederung „Stab“ und der unteren Führungsebene mit der Gliederung „Einheiten“. (Hilfswerk, THW DV 1-100, 1999)

Die organisationseigene DV 1-120 ist von der DV 1-100 abweichend, konkretisiert aber die Aufbauorganisation der mittleren Führungsebene weiter bis hin zum Übergang zur Stabsorganisation. Die erste Stufe ist vergleichbar mit der Führungsstufe A nach FWDV 100 der Feuerwehr. Stufe zwei entspricht im Wesentlichen der Führungsstufe B –Führen mit einem Führungstrupp. In Stufe 3 sind neben dem Leiter des Stabes acht weitere Einsatzkräfte vorgeplant. Davon sind fünf Einsatzkräfte Führungsassistenten und drei Einsatzkräfte Führungshilfspersonal. Konkret werden durch die Führungsassistenten die Sachgebiete S1, S2, S3, S4 und S5 besetzt. Das Hilfspersonal unterstützt durch Übernahme der Einsatzfunktionen als Sichter / Einsatztagebuch und Fernmelder. Ist zunächst noch das Sachgebiet Information und Kommunikation (S6) als zusätzliches Sachgebiet in der DV 1-100 beschrieben,

geht die DV 1-120 von der Stabsfunktion Presse und Medienarbeit (S5) als Besetzung in der mittleren Führungsebene aus. Ein weiterer Unterschied besteht in der quantitativen Besetzung. Neben den sechs Führungskräften werden in der DV 1-120 zwei Einsatzkräfte als Führungshilfspersonal vorgesehen, während es in der DV 1-100 noch drei Einsatzkräfte sind. Die Gesamtstärke variiert somit zwischen 8 und 9 Einsatzkräften für die mittlere Führungsebene bzw. Stufe 3 der Führungsorganisation des THW. (Hilfswerk, THW DV 1-100, 1999) (Hilfswerk, THW- DV 1-120, 2009)

Ein weiteres Dokument des THW ist der Stärke und Ausstattungsnachweis (StAN 10-01 FK) des THW, welcher sich mit der Stärke und Aufstellung der Fachgruppe „Führung und Kommunikation“ befasst. Dieses Dokument ist das derzeit aktuellste aus dem Jahr 2018. Die Stan 10-01 sieht ebenfalls fünf Führungskräfte als Leiter der Fachgruppe bzw. als Sachgebietsleiter vor. Hinzu kommen noch drei Einsatzkräfte als Führungsgehilfen (analog Führungshilfspersonal nach FWDV 100). In der Konzeption des THW ist für jede Funktion ein Stellenprofil hinterlegt aus dem die Qualifikation zur vorläufigen Berufung, zur endgültigen Berufung und zur Weiterbildung hervorgeht. Für die vorläufige Berufung als Leiter der THW Führungsstelle (FüSt) muss die Einsatzkraft über die abgeschlossene Ausbildung zum Zugführer verfügen. Diese Qualifikation ist, gemessen am Ausbildungsumfang bzw. der Ausbildungszeit, vergleichbar mit der Ausbildung zum Zugführer bei der Freiwilligen Feuerwehr gemäß FWDV 2. Für die endgültige Berufung muss zusätzlich die Qualifikation „Führen in der THW Führungsstelle“<sup>4</sup> absolviert und während der Berufszeit von fünf Jahren verpflichtend die Weiterbildung Verbandsführer besucht werden. Für die Sachgebietsleiter genügt zur endgültigen Berufung die Qualifikation zum „Führen in THW FüST“ und eine Weiterbildung während der Tätigkeit im Bereich Zugführer, Logistik oder Fachberater. (Stärke-und Ausstattungsnachweisung Fachgruppe FüKom, 2018)

### **1.2.7 Mobile Führungsunterstützung NRW [6/1/3/3\_13]**

Nordrhein- Westfalen hat im November 2018 das derzeit aktuellste Konzept im Bereich Führungsunterstützung bzw. Führungsstufe C eingeführt. Nennenswert und damit abweichend von allen anderen Konzepten, ist die Berücksichtigung zweier Verbandsführer als Verbindungsperson für übergeordnete bzw. lokale Führungsstrukturen. Die Verwendung eines Verbandsführers als Sichter und somit als Führungshilfspersonal und die Besetzung

---

<sup>4</sup> THW FüSt - THW Führungsstelle

des Sachgebiets „Information und Kommunikation“ mit einem Zugführer sind weitere Abweichungen von bisherigen Standrads. (MoFüSt NRW, 2018)

## 1.3 Feuerwehr Dienstvorschrift

### 1.3.1 FWDV 100

Bundweit eingeführt und damit Grundlage zur Führung und Leitung im Einsatz ist die FWDV 100. Entstanden ist die FWDV 100 im Jahr 1999 aus der FWDV 12/1 „Einsatzleitung und Führungssystem“ und der Kats-DV 100 „Führen im Katastrophenschutz Einsatz“. Die FWDV 100 gibt vor, dass alle Führungseinheiten oberhalb des Führungstrupps (Stufe A) gemäß Sachgebieten zu gliedern sind, wobei Sachgebiete auch kombiniert und hinzugefügt werden können. Die klassischen Sachgebiete sind:

- Personal / Innerer Dienst - Sachgebiet 1 (S 1)
- Lage - Sachgebiet 2 (S 2)
- Einsatz - Sachgebiet 3 (S 3)
- Versorgung - Sachgebiet 4 (S 4)

Die klassischen Sachgebiete können bei Bedarf durch das Sachgebiet 5, Presse- und Medienarbeit und das Sachgebiet S6, Informations- und Kommunikationswesen ergänzt werden. Als Kombinationsmöglichkeit gibt die FWDV 100 vor, dass

- Personal und Inneres (S 1) mit Versorgung (S4)
- Lage (S2) mit Einsatz (S3)
- Presse und Medien (S5) mit Lage (S2)
- Information & Kommunikation (S6) mit Einsatz (S3)

kombinierbar sind. Die Zuweisung von S6 zu S3 ist auch in der FWDV 800 „Informations- und Kommunikationstechnik im Einsatz“ aus 2017 entsprechend identisch berücksichtigt (vgl. FWDV 800, 2017). Weiter gibt die FWDV 100 in Kapitel 3.2.4.2 Hinweise zur Gliederung des Raumes und wie benötigte Führungsassistenten und Führungshilfspersonal aus Einsatzkräften, die bereits vor Ort sind oder nachalarmiert werden zusammengestellt werden. (FWDV 100, 1999)

### 1.3.2 FWDV3

Zur Klärung und Bemessung der Personalstärke einer Gruppe / Führungsgruppe kann im Bereich der Feuerwehr die FWDV 3 herangezogen werden. Demnach ist die Gruppe (1/8/9) die taktische Grundeinheit der Feuerwehr im Lösch- und Hilfeleistungseinsatz. Sie besteht

aus einem Gruppenführer bzw. Einsatzleiter und acht Einsatzkräften. Diese Einheit kann personell durch Reduzierung des Melders und eines Trupps zur sogenannten Staffel (1/5/6) werden. Die Personalstärke einer Gruppe umfasst demnach zwischen sieben und neun Einsatzkräften. (FWDV 3, 2011)

## 1.4 Normung

### 1.4.1 DIN SPEC 14507-3:2014-06 ELW 2

Bei dem Einsatzleitfahrzeug „ELW 2“ handelt es sich um ein Führungsmittel, das mit Kommunikationstechnik und anderer Ausrüstung zur Führung taktischer Einheiten ausgestattet ist. Die Besatzung besteht mindestens aus einem Trupp (1/2) zur technischen Sicherstellung. Er dient vorwiegend der Einsatzleitung als Führungsmittel zur stabsmäßigen Führung von Verbänden oder sonstigen Einheiten mit Führungsassistenten bzw. der operativ-taktischen Führungskomponente (z. B. der Technischen Einsatzleitung im Katastrophenfall). Er ist auf die Anforderungen die sich aus der Führungsstufe C und D ergeben ausgerichtet. (DIN, DIN SPEC 14507-3:2014-06 ELW 2, 2014)

### 1.4.2 DIN SPEC 14507-2:2014-04 ELW 1

Im Vergleich zum ELW 2, ist der kleinere ELW 1 zwar ebenfalls zur Führung taktischer Einheiten ausgestattet, dient aber vorwiegend dem Einsatzleiter zur Anfahrt sowie Erkundung von Einsatzstellen. Zusätzlich kann die Einsatzleitung den ELW 1 als Hilfsmittel zur Führung taktischer Einheiten und dem Einsatzleiter als Hilfsmittel zum Führen von Verbänden mit Führungsassistenten, jedoch ohne stabsmäßige Führung, dienen. Dies entspricht den Anforderungen der Führungsstufe A und B der FWDV 100. (DIN, DIN SPEC 14507-2:2014-04 ELW 1, 2014)

## 1.5 Zusammenfassung

Führungsgruppe, Unterstützungsgruppe örtliche Einsatzleitung oder Führungsunterstützungsgruppe sind neben Technische Einsatzleitung nur einige nicht bestimmte Begrifflichkeiten die für die Umsetzung der Führungsstufe C in Deutschland verwendet werden. Neben der Bezeichnung sind personelle Unterschiede (Anzahl und Qualifikation), die technische Ausstattung und der Anwendungsfall lokal, regional und organisationspezifisch sehr unterschiedlich. Die dargestellten Kräfteschlüssel der Konzeptionen, lassen keinen direkten Rückschluss auf die Qualifikation der Kräfte zu. Je nach Quelle wird zwischen Führer / Unterführer und Mannschaft oder zwischen Verbandsführer / Zugführer / Gruppenführer und Mannschaft

differenziert. Die Normung für Einsatzleitfahrzeuge sieht ausdrücklich einen ELW 2 als Führungsmittel für eine Führungsgruppe vor und spricht von stabsmäßiger Führung. Dennoch werden ELW 1 und FÜKW, abweichend von der Normung, in einigen Landes- und Bundeskonzepten als Führungshilfsmittel eingeplant. Hier müssen die spezifischen Vor- und Nachteile der kleineren Fahrzeuge konzeptionell berücksichtigt und abgewogen werden. Alle Konzepte (außer dem THW) haben gemeinsam, dass die Führungsgruppe eine Einheit zur Umsetzung der Führungsstufe C der unteren Katastrophenschutzbehörde ist. Die Tabelle in Anlage 5 gibt einen Überblick über die aktuellen Konzepte in den jeweiligen Bundesländern.

## 2 Führungsszenarien

Unter der Führungsorganisation versteht man in der Regel eine Stablinienorganisation in der die jeweiligen Führungsebenen festgelegte Handlungs- und Entscheidungskompetenzen besitzen bzw. zugewiesen bekommen. Sie ist Grundlage einer reibungslosen und kontinuierlichen Arbeitsweise der Einsatzleitung und gibt einen standardisierten bundesweiten Rahmen vor. Die Führungsgruppe, als Führungseinheit, kann hierbei als Einsatzleitung, Technische Einsatzleitung, Einsatzabschnittsleitung oder zur Führung von Verbände eingesetzt werden. (FWDV 100, 1999)

Die Definition der jeweiligen Führungs- und Handlungsebene einer Führungsgruppe ist aus den Katastrophenschutzgesetzen der Länder ableitbar. Hier wird zwischen einem Großschadensereignis bzw. Großeinsatzlage und der Katastrophe differenziert. Die Unterschiede liegen auf der administrativen Seite zwischen kommunaler Strukturen bzw. der Gemeinde für das Großschadensereignis und dem Übergang der Führung im Katastrophenfall auf die untere Katastrophenschutzbehörde also den Landkreis. Für die operativen Strukturen an der Schadensstelle ist diese Unterscheidung in der Regel nachrangig. Primär ergibt sich der Unterschied für die Handlungsakteure in der Komplexität einer Einsatzsituation, dem Stresslevel bzw. der Dynamik in und durch die Lage und der Dimension. Da eine Führungsgruppe als Einheit der unteren Katastrophenschutzbehörde rechtlich ab der Zuständigkeitsschwelle zwischen Gemeinde und Landkreis agiert ist sie prädestiniert um anwachsende Lagen oder Großeinsatzlagen abzufangen und in geordnete Abläufe zu überführen bevor sie zur Katastrophe anwachsen.

### 2.1 Szenario „Einsatzleitung“

Aus der Gefahrenlage, dem Schadensereignis und der Anzahl der zu führenden Einheiten ergeben sich Anforderungen an die Einsatzleitung bzw. die Führungseinheit. Die lokale Be-

grenzung eines sehr umfangreichen und komplexen Schadensereignis mit einer Vielzahl von Kräften kann beispielsweise den Einsatz einer Führungsgruppe unterhalb der Katastrophenschwelle sinnvoll machen. Beispiele für diese sogenannten Großschadenslagen oder Großeinsatzlagen sind Großbrände, Gebäudeeinstürze oder medizinische Lagen, die auf ein lokales Ausmaß begrenzt sind aber eine Vielzahl an Einsatzkräften bzw. ein hohes Maß an Koordinierung (teilweise interdisziplinär) erfordern. (FWDV 100, 1999)

## 2.2 Szenario „Einsatzabschnittsleitung“

Bei Flächen- und Katastrophenlagen die eine territoriale Unterteilung in Einsatzabschnitte erfordern und deren Freiheits- und Eigenorganisationsgrad sehr hoch sein muss, kann eine Führungsgruppe zur Leitung nachgeordnete Einsatzabschnitte bzw. Einsatzbereiche eingesetzt werden. Durch eine übergeordnete operativ-taktische Führungsebene sind die organisatorischen Rahmenbedingungen in diesem Fall sichergestellt. Der Fokus liegt auf der operativen Einsatzdurchführung, der Lageerfassung und Dokumentation vor Ort bzw. deren Weiterleitung. Die übergreifenden Aufgaben der Personalbereitstellung, der Versorgung, der Presse und Medienarbeit sowie der Informations- und Kommunikationstechnik sind vorrangig übergeordnet angesiedelt und für die Führungsgruppe auf den eigenen Abschnitt begrenzt. Einsatzbeispiel ist die Hochwasserlage 2013 an der Elbe. Hier wurden Technische Einsatzleitungen als Abschnittsleitungen unterhalb der operativ-taktischen Führungsebene der unteren Katastrophenschutzbehörde eingesetzt. (Stabsdienstordnung Katastrophenschutz, 2015)

## 2.3 Szenario „Technische Einsatzleitung“

Die Führungsgruppe als Technische Einsatzleitung ist ein operativ-taktisches Führungsgremium der unteren Katastrophenschutzbehörde. Jeder Landkreis bzw. jede kreisfreie Stadt ist über die Katastrophenschutzgesetze der Länder gehalten eine Technische Einsatzleitung für die Führungsstufe C bzw. D aufzustellen und zu unterhalten. Sie gilt als operativ-taktische Führung einer Einsatzlage unmittelbar vor Ort mit der unteren Katastrophenschutzbehörde als übergeordnete strategische Führungsebene. Sie kommt bei Schadensereignissen (Katastrophen) zum Einsatz, die einen hohen Koordinierungsaufwand einer Vielzahl von Kräften erfordern und als Gesamtheit nur unter einer einheitlichen Führung der unteren Katastrophenschutzbehörde abgearbeitet werden können. Hier können ebenfalls die Hochwasserereignisse, Starkregenereignisse wie im Münsterland und Stürme wie Ela sowie MANV-Lagen als Beispiele herangezogen werden. (Aufstellungserlass Katastrophenschutz, 2011)



## 2.4 Szenario „Führung einer Bereitschaft“

In den Einsatzkonzepten von Bund und Länder für die Aufstellung von Katastrophenschutz-einheiten finden sich Führungsgruppen als Führungsunterstützung bzw. Abschnittsleitungen und als Führungseinheiten von Bereitschaften im MANV- und ABC-Bereich. Hier ist das Ziel eine möglichst hohe Autarkie der Einheit an Einsatzstellen außerhalb des eigenen Einsatzterritoriums zu erreichen. Durch unbekannte Rahmenbedingungen vor Ort, Zusammenarbeit mit „fremden“ Kräften und teilweise interdisziplinäre Ansätze ist ein hohes Maß an Koordinierung und Führung vor Ort notwendig. Eine eigene leistungsfähige Führungsstruktur entlastet die lokalen Einsatzstrukturen im Schadensgebiet und vereinfacht den operativen Einsatz. (Aufstellungserlass Katastrophenschutz, 2011)

## 2.5 Aufgabengliederung

Die FWDV 100 macht zur Gliederung der Führungsebenen oberhalb der Führungsstufe A eindeutige Vorgaben. Die Aufgaben sind in Sachgebiete (S1-S6) zu gliedern und lageangepasst zu besetzen. Die Kombination einzelner Sachgebiete ist möglich und soll zweckmäßig entsprechend der vorgegebenen Struktur der FWDV (vgl. 1.3.1) erfolgen. Ob ein Sachgebiet eigenständig oder in Kombination mit einem anderen Sachgebiet besetzt wird muss lage- und personalbezogen durch den Leiter der Führungseinheit entschieden werden. Es ist anzustreben, dass die Einsatzkraft innerhalb der Führungsgruppe universell einsetzbar ist. (FWDV 100, 1999)

# 3 Lösungsansätze

## 3.1 Führungsausbildung der Länder

Die Mitarbeit als Führungsassistent in einer Führungsgruppe ist in den meisten Bundesländern ab der erfolgreichen Absolvierung eines Verbandsführerlehrgangs möglich. Bis zu diesem Punkt muss die Einsatzkraft bereits insgesamt vier Wochen Führungsausbildung an einer Feuerweherschule und entsprechende Einsatz- und Erfahrungszeiten absolviert haben. Für die eigentliche Verbandsführerqualifizierung ist dann nochmal eine Präsenzwoche an einer Feuerweherschule vorgeschrieben. Darauf aufbauend wird die Einsatzkraft in den weiterführenden Lehrgängen „Einführung in die Stabsarbeit“ und „Arbeit in den Sachgebieten“ auf die weitere Verwendung vorbereitet. Diese Spezialisierung umfasst nochmal mindestens 61 Stunden und bildet die Basis der Ausbildung zur Mitarbeit in stabsmäßiger Führung und der universellen Verwendung. (FWDV 2, 2012)

Basierend auf den landesspezifischen Umsetzungskonzepten sind auch die Zugangsvoraussetzungen zur Mitarbeit (Sachgebietenfunktion) in Führungsgruppen unterschiedlich. Während in Rheinland-Pfalz, Niedersachsen, Thüringen und beim Technischen Hilfswerk verstärkt auf Zugführer bei der Besetzung der Funktionen gesetzt wird, sehen andere Bundesländer nahezu ausschließlich Verbandsführer in der Führungsebene vor (vgl. Anlage 5).

### 3.2 Personalbedarf

Die Bedarfsermittlung zur Größe und Besetzung einer Führungsgruppe stützt sich neben Literaturquellen im Wesentlichen auf die Einschätzung von vier Führungsgruppen, die im Rahmen einer Befragung hierzu Stellung nehmen konnten. Im Ergebnis variiert die Größe der Führungseinheit zur Besetzung aller notwendigen Einsatzfunktionen je nach Verwendungsszenario der Führungsgruppe (vgl. Kapitel 2). Für die Führungsunterstützung des örtlichen Einsatzleiters bei lokalen Großschadenslagen (vgl. 2.1) erscheint der Personalansatz von sechs Einsatzkräften zur kombinierten Besetzung der Unterstützungsfunktionen ausreichend. Hier ist vorrangiges Ziel, die personelle und materielle Unterstützung bereits etablierter Führungsstrukturen der Stufe B und des Einsatzleiters auf Gemeindeebene. Die gleiche Personalstärke kann, ergänzt um den Einheitsführer, für die Verwendung als Bereitschaftsführung angesetzt werden. Die Funktionsbesetzung und Anzahl der Führungsassistenten und Führungshilfspersonal variiert jedoch zwischen beiden Anwendungsfällen. Mit sieben Einsatzkräften ist die Führungseinheit damit die personelle Untergrenze der Führungsgruppe. Die originäre Verwendung der Führungsgruppe als Technische Einsatzleitung der unteren Katastrophenschutzbehörde bedingt auch klassisch den höchsten Personalansatz. Mit einer Personalstärke von neun Einsatzkräften liegt sie am oberen Rand der Gruppenstärke und ist die Schwelle zur höheren Führungsstufe D. Als Einsatzabschnittsleitung kann eine Führungsgruppe ebenfalls bei großen Flächenlagen zum Einsatz kommen. Da im betroffenen Gebiet übergeordnete Führungsstrukturen etabliert sind und ein definierter Einsatzrahmen vorgegeben ist, kann der Personalansatz im Vergleich zur eigenständigen Technischen Einsatzleitung auf sieben Einsatzkräfte reduziert werden. Hier liegt der Fokus mehr auf der Umsetzung vorgegebener Ziele, der Lageerkundung und Weiterleitung.

### 3.3 Zusammensetzung

Die Zusammensetzung von Führungsgruppen divergiert genauso stark wie die jeweiligen Landeskonzepte voneinander. Verstärkt wird dies zusätzlich durch die lokalen Rahmenbedingungen. In einer kreisfreien Stadt mit Berufs- und Freiwilliger Feuerwehr ist die Rekrutierung entsprechender Führungskräfte verhältnismäßig einfach. Alle Führungskräfte der Lauf-

bahngruppe 2<sup>5</sup> verfügen über die formelle Befähigung zum Führen von Einsätzen in der Führungsstufe C. Hinzu kommen noch die Führungskräfte der Freiwilligen Feuerwehr und der Hilfsorganisationen. Die Zusammensetzung der Führungsgruppe wird anlass- und lagebezogen zusammengestellt. Eine feste personelle Zuordnung im Vorfeld findet zumeist nicht statt. In Landkreisen mit rein ehrenamtlichen Strukturen ist die Gewinnung geeigneter Führungskräfte wesentlich schwieriger. Die Laufbahnbefähigung bis zur formellen Eignung dauert mehrere Jahre und es muss um entsprechende Bewerber oftmals geworben werden. In einzelnen Bundesländern werden Führungsgruppen interdisziplinär zusammengestellt. Vertreter aus Berufs- und Freiwilligen Feuerwehren sowie Hilfsorganisationen stellen das Führungs- und Führungshilfspersonal für die jeweiligen Führungsstufen. Dies erhöht den Personalstamm zur Besetzung, setzt aber gleichzeitig auch einheitliche und vergleichbare Ausbildungsstrukturen und Inhalte voraus. In Sachsen-Anhalt hat man beispielsweise eine Angleichung mit den Rahmenvorschriften für die Aus- und Fortbildung im Katastrophenschutz vorgenommen. Seit 2014 ist der Lehrgang „Verbandsführer“ für Feuerwehren und Hilfsorganisationen identisch und wird teilweise auch interdisziplinär durchgeführt. (Aus- und Fortbildung für Einheiten und Einrichtungen im Katastrophenschutz- Rahmenvorschrift, 2014)

Neben den formellen Voraussetzungen aus den Laufbahnverordnungen oder Ausbildungsvorschriften ist auch die persönliche Eignung ein entscheidender Faktor, den es bei der Besetzung von Funktionsstellen zu berücksichtigen gilt. Aus der Psychologie und Pädagogik sind Kompetenzfelder bekannt die bei der Personalauswahl und Entwicklung ebenso wie Teamcharaktere berücksichtigt werden sollten.

### 3.4 Qualifikation

Aus der FWDV 2 ergeben sich die aktuellen Mindestanforderungen an die Qualifikation der Führungskräfte in Führungseinheiten. Zum eigenverantwortlichen Führung einer Einsatzstelle in der Führungsstufe C benötigt die Führungskraft eine Verbandsführerqualifikation. Für die Unterstützungstätigkeit in den Sachgebieten ist darauf aufbauend der Lehrgang „Einführung in die Stabsarbeit“ erforderlich. Weiterhin ist die Anforderung an Vertreter von Führungskräften in Teil 1 Kapitel 1.4 der FWDV 2 zu finden. Demnach muss ein ständiger Vertreter einer Führungskraft über die selbe Ausbildung verfügen wie die Führungskraft selbst. (FWDV 2, 2012)

---

<sup>5</sup> wenn über die jeweiligen Laufbahnverordnungen der Länder für Gruppe 2.1 eingeführt

Die Eignung einer Führungskraft für stabsmäßiges Arbeiten wird somit nicht über die formelle Absolvierung dreier Führungslehrgänge erreicht. Einige Bundesländer haben bereits den Einstieg für die stabsmäßige Arbeit des Führungsassistenten auf Gruppen- bzw. Zugführerebene reduziert. Gleichzeitig wurde die Ausbildung des Personals anhand der jeweiligen Aufgabenfelder definiert. Insbesondere die Spezialistenrollen S5, S6 und die Basisaufgabengebiete S1 und S4 bieten die Möglichkeit für Führungskräfte frühzeitig den Zugang in Führungseinheiten zu finden.

Die Forderung der Verbandsführerqualifizierung ist an den Einsatzleiter und dessen Stellvertreter, hier wäre das der S3, zu stellen. Er führt Einheiten größerer Zugstärke bzw. Einsatzstellen mit Einheiten verschiedener Aufgabenbereiche (vgl. FWDV 2, 4.3). Das Stabliniendiagramm der FWDV 100 zur Darstellung der Führungsorganisation, aus dem die direkte Weisungsbefugnis zwischen Einsatzleiter und Einsatzabschnittsleiter erkennbar ist, unterstreicht diese Forderung. Die Mitglieder der Führungsgruppe sind Stabsstellen, die an den Einsatzleiter angebunden sind. Sie haben keinerlei direkte Weisungsbefugnis gegenüber den Einsatzabschnittsleitern oder der Leitstelle. Aus dieser Hierarchiestruktur, kann die Qualifikationsforderung des Verbandsführers an die Mitglieder der Führungsgruppe nicht abgeleitet werden. Neben den formalistischen Aspekten ist für die Besetzung einer Führungsgruppe das Ressourcenmanagement ein weiterer wichtiger Einflussfaktor. Die pyramidenförmigen Aufbauorganisationen von Feuerwehr und Hilfsorganisationen haben natürlicherweise eine Verknappung der Führungskräfte nach oben hin. Dies bedeutet in der Praxis eine Mehrfachverwendung von Zug- und Verbandsführern in der kommunalen Gefahrenabwehr und in übergeordneten Führungsstrukturen oder Kontingenten. Die konkrete Gefahr liegt dabei in der Nichtverfügbarkeit bzw. der Wahl der Führungskraft bei sich überschneidenden Ereignissen. Flächenlagen in der Führungsstufe C bedeuten für einen Landkreis eine groß- bzw. vollflächige Betroffenheit aller Gemeinden. Setzt die untere Katastrophenschutzbehörde zur Besetzung ihrer Technischen Einsatzleitung auf Führungskräfte der Gemeinden (Gemeinde- und Ortswehrleiter mit VF Qualifikation) ist die Einsatzfähigkeit im Anforderungsfall fraglich. Denn die Gemeinde- und Ortswehrleiter sind über das Brandschutzgesetz für die Einsatzführung in ihren Gemeinden verantwortlich und damit gerade bei Katastrophen nicht entbehrlich. Die Herausforderung besteht also eigentlich darin, Führungskräfte für die Mitarbeit in Führungsgruppen zu gewinnen, die bisher keine Führungsaufgabe in einer lokalen Führungsstruktur inne haben, aber persönlich geeignet sind. Daraus ergeben sich auch zusätzliche Anerkennungsanreize für Führungskräfte aus der „zweiten“ Reihe. Die Qualifikationsvoraussetzung „Verbandsführer“ kann in

ehrenamtlichen Strukturen gleichermaßen zu Personalengpässen und übermäßigem persönlichem Anspruchsdenken führen. Die Berücksichtigung der Stabsarbeit als Lernfeld innerhalb der FWDV sollte bereits in der Gruppenführerausbildung stattfinden. Möglich wäre eine inhaltlich abgestufte thematische Qualifizierung für Gruppenführer als S1,S4, für Zugführer als S2, S5 und S6 und für Verbandsführer S3 bzw. Leiter TEL. Dadurch wäre es möglich, ab der Gruppenführerebene den Einstieg in die Sachgebietsarbeit zu finden. Die Einsatzkräfte können parallel zur weiteren Führungsqualifikation praktische Erfahrung in der Stabsarbeit sammeln. Die Vermittlung der Führungskompetenz kann als Lernbausteine wie bisher abgegrenzt und aufeinander aufbauend durch die Feuerweherschulen stattfinden.

### 3.5 Kompetenzen

Die Handlungskompetenzen einer Führungsgruppe und der jeweiligen Führungskräfte ergeben sich aus der Aufgabenbeschreibung der Sachgebiete der FWDV 100 Anlage 2. Im Folgenden werden zusätzlich neun Kompetenzfelder in Netzdiagrammen dar- und gegenübergestellt, die charakteristisch für das jeweilige Sachgebiet sind. Hierzu wurden vier Führungsgruppen persönlich befragt und die Ergebnisse auf die Sachgebiete projiziert. Die Übertragbarkeit und Allgemeingültigkeit der Aussagen sind aufgrund der kleinen Umfrage nur bedingt gegeben, eine erste Abschätzung ist aufgrund der Ähnlichkeit der Aussagen aber durchaus gegeben. In der nachfolgenden Abbildung werden die Kompetenzprofile des Leiters der Führungsgruppe und des S3 miteinander verglichen. In Abbildung 1 kann man erkennen, dass die Kombination der beiden Funktionen augenscheinlich möglich ist. Die Anforderungsprofile dieser beiden Funktionen sind im Vergleich die umfangreichsten und stark ausgeprägt. Dem Leiter der Führungsgruppe wird, im Gegensatz zur Funktion S3 aufgrund seiner überwiegend steuernden Aufgaben ein geringeres fachspezifisches praktisches Wissen zugestanden.

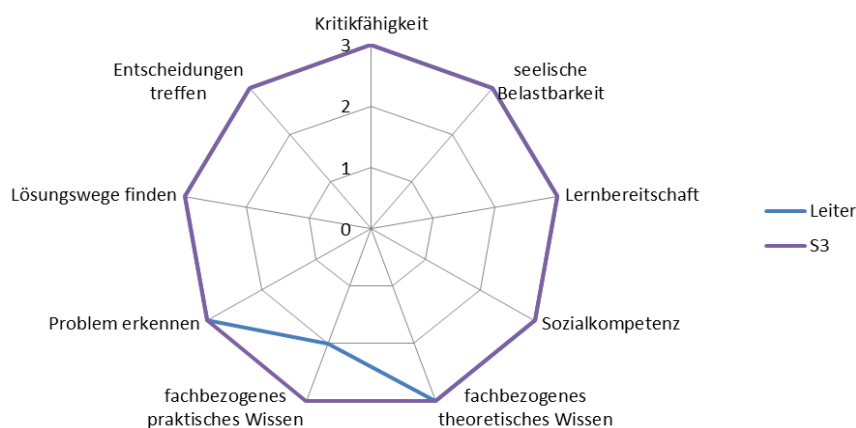
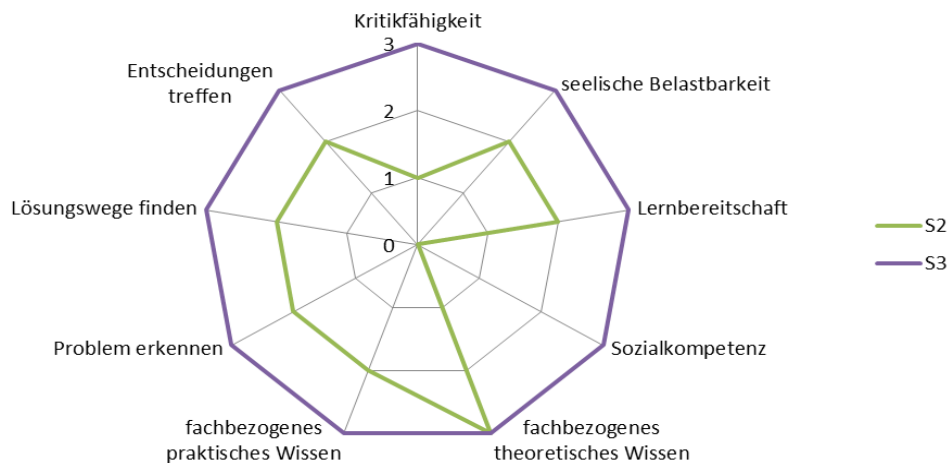


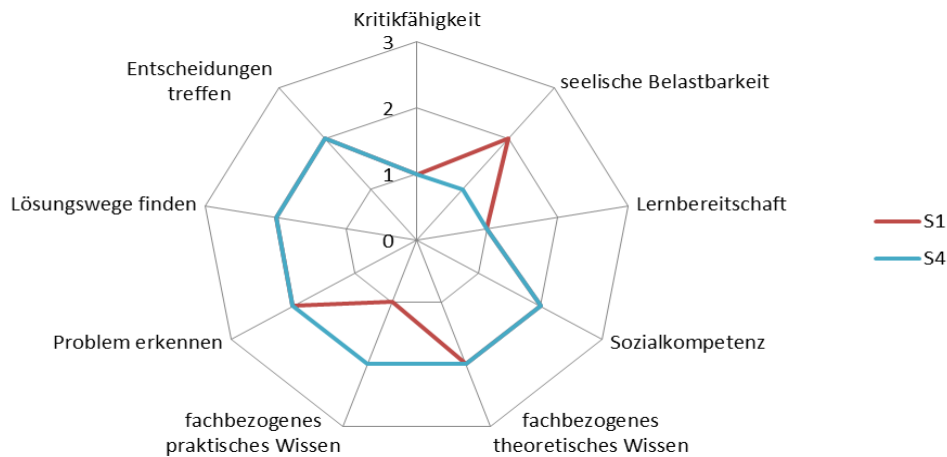
Abbildung 1: Kompetenzprofil Leiter FüGr und S3

Die Sachgebiete S2 und S3 sind durch die FWDV 100 (vgl. Anlage 2 der FWDV 100) zur Kombination vorgesehen. Anhand des Kompetenzprofil des S3 kann man erkennen, dass die Übernahme des Aufgabengebietes Lage - S2 problemlos möglich sein sollte. Umgekehrt wird aber deutlich, dass eine Einsatzkraft mit Kompetenzprofil S2 nicht ohne weiteres die Funktion eines S3 übernehmen kann. Die Kombinations- und Vertretungsregelung ist somit abwärts- aber nicht aufwärtskompatibel, wenn man vom S3 als höheres Anforderungsprofil spricht. Dies unterstreicht die mögliche Differenzierung der Führungsqualifikation aus Kap. 3.4 zwischen Gruppen-, Zug- und Verbandsführer. Die erkennbaren Unterschiede in der Persönlichkeits- und Sozialkompetenzforderung können sich schädlich auf die Arbeit im Team oder gar den Einsatzerfolg auswirken. Beide Kompetenzen entwickeln sich allerdings unabhängig von Führungslehrgängen und werden vornehmlich durch das Umfeld und die berufliche Tätigkeit der Führungskraft geprägt.



**Abbildung 2: Kompetenzprofil S2 und S3**

Für die Sachgebiete S1 und S4 ist ebenfalls eine Kombination vorgesehen. Anhand der beiden sehr ähnlichen Profile wird deutlich, dass die Kombination und Vertretung beiderseits möglich ist. Interessant ist auch die Einschätzung, dass die Kritikfähigkeit und das fachbezogene praktische Wissen nur gering ausgeprägt sein müssen.



**Abbildung 3: Kompetenzprofil S1 und S4**

In den Netzdiagrammen sind 27 Kompetenzpunkte insgesamt also 100% erreichbar. Die prozentuale Gegenüberstellung zeigt, dass die Sachgebiete S1, S4 mit 55%, S2 mit 59% vergleichbare Kompetenzprofile darstellen. Für die Funktion des S3 und des Leiters TEL kann diese Aussage mit 96% bzw. 100% ebenfalls bestätigt werden. Bemerkenswert sind die Profile des S5 und S6. Beide liegen mit 66% bzw. 70% im Mittelfeld zwischen S1/S4, S2 und S3. Dies begründet sich in den Expertenrollen beider Funktionen. Daraus kann abgeleitet werden, dass es zur Mitarbeit in Führungseinheiten drei Kompetenzstufen gibt. Diese Abstufung kann auf die drei Qualifikationsebenen der Führung nach FWDV 2, Gruppen-, Zug- und Verbandsführer übertragen werden.

### 3.6 Charaktere

Führungsgruppen, also Führungseinheiten allgemein, sind projektbezogene TEAMS. Die Verhaltensforschung beschreibt, dass neben dem Findungsprozess eines TEAM auch die Leistungsfähigkeit von neun allgemein anerkannten unterschiedlichen Charakterprägungen abhängig ist und bei der personellen Zusammenstellung berücksichtigt werden sollte. Für die Besetzung des Sachgebiet S3 sollten Personen ausgewählt werden, deren Charakterprägung des „Macher“ und „Umsetzer“ sehr stark bzw. dominierend sind. Im Vergleich dazu, ist für die Sachgebiete S1, S4 und S6 eine Prägung als „Spezialist“ förderlich. Grundsätzlich können Personen aber nicht auf eine Prägung reduziert werden. Neben einer Wechselbeeinflussung können sich diese Charaktere situativ abschwächen und andere treten als dominierend hervor. Diese Eigenschaften zeigen sich meist aber erst in den Belastungssituationen also bei Übungen und Einsätzen. (Diepenhorst, Belbin Teamrollen)

## 4 Struktur

Neben dem Einsatzleiter und den nachgeordneten Einheiten bzw. Abschnitten hat die Führungseinheit als Stabsfunktion in der Linienhierarchie eine eigenständige Struktur. Dies gewährleistet die Handlungsfähigkeit und zielgerichtete Abarbeitung der Aufgabenstellungen und verdeutlicht deren beratende und unterstützende Funktion. In den nachfolgenden Darstellungen wird die optimale Struktur der Führungseinheit abgebildet, die zur Bewältigung der Aufgaben notwendig erscheint. Ist mehr Personal verfügbar und nicht für eine spätere Rotation bzw. Schichtbetrieb notwendig können weitere Aufgabenfelder besetzt und Sachgebiete vereinzelt werden. Allerdings sollte dabei auch berücksichtigt werden, dass ein Mehr an Personal sich auch negativ auf die Effektivität der Einheit auswirken kann.

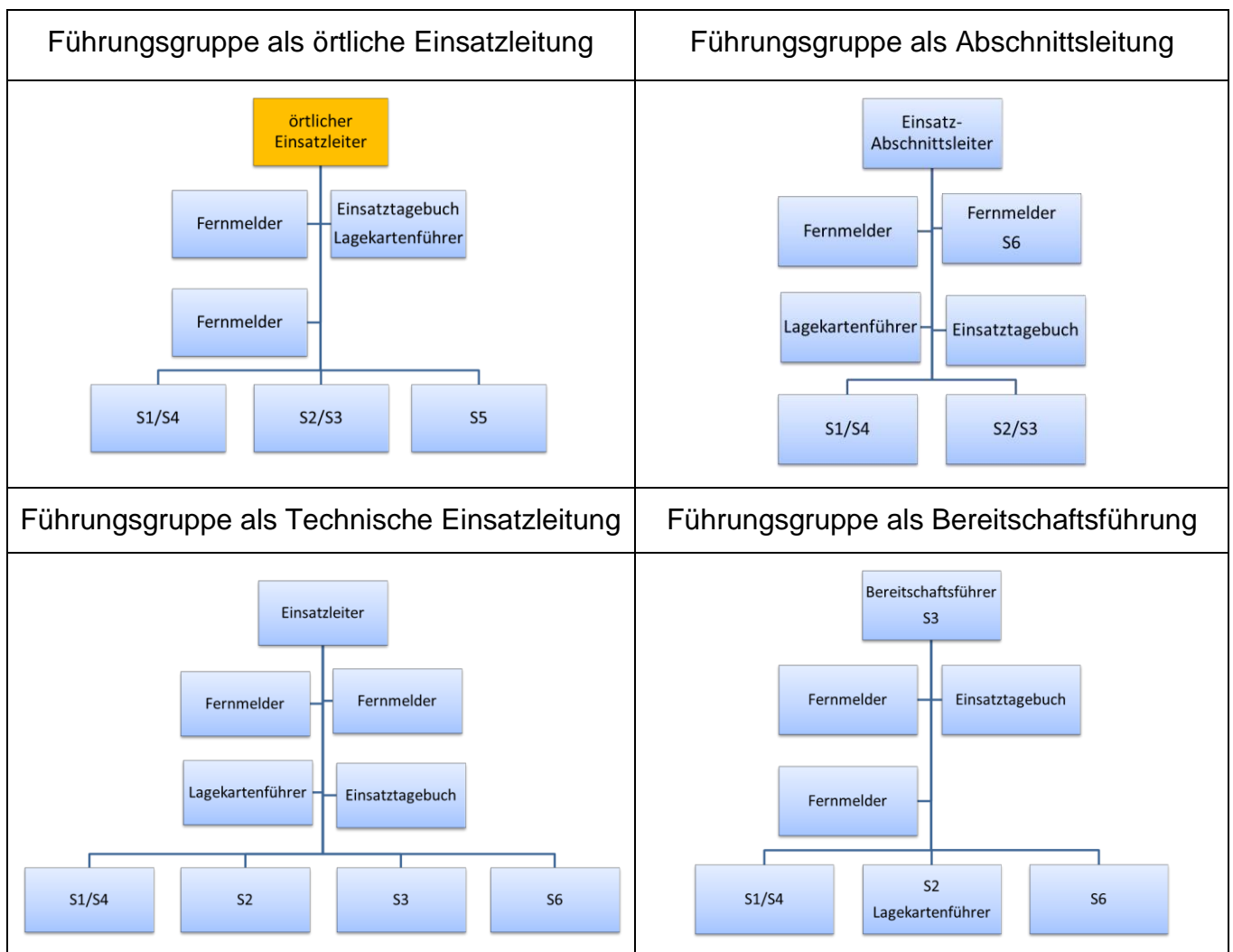


Tabelle 1: Strukturen der Führungsgruppe bezogen auf Szenarien

Alle Einsatzszenarien haben gemeinsam, dass die Führungsgruppe durch einen Leiter bzw. Einsatzleiter geführt wird. Dieser kann, wie in Szenario 1, durch die Gemeinden oder wie in Szenario 3 von der unteren Katastrophenschutzbehörde gestellt werden. Entgegen der bis-



herigen Sichtweise der FWDV 100, die Funktion S5 und S6 nur optional zu besetzen, wird durch die Vielfalt der aktuellen Kommunikationsmöglichkeiten und deren Komplexität in drei von vier Szenarien ein S6 in der Führungseinheit für notwendig erachtet. Lediglich im ersten Fall kann auf einen S6 verzichtet werden, da die Schadensstelle im eigenen Wirkungsbereich liegt und sowohl räumlich als auch zeitlich begrenzt ist. Die Aufgaben des S6 sind nach der Inbetriebnahme des ELW und ggf. Ordnung des Funkverkehrs durch Implementierung des vordefinierten Fleetmapping<sup>6</sup> statisch. Diese Aufgabe kann durch den S3 in der Anfangsphase übernommen werden (vgl. FWDV 800). Wichtiger erscheint für lokale Großschadensereignissen die Unterstützung des Einsatzleiters und ggf. Pressesprechers der Gemeinde im Sachgebiet S5. Die Besonderheit ist bei dieser Einsatzart, dass die örtliche Einsatzleitung vor Ort auch der direkte Ansprechpartner für Presseanfragen ist.

In einem Fallbeispiel ist die Funktion des S6 als Führungsassistent mit dem Fernmelder, einem Führungsgehilfen, kombiniert. Der S6 kann durch die Kombination der beiden Aufgaben während der Phase der Inbetriebnahme des ELW vollumfänglich die Aufgaben des S6 ausüben. In der Betriebsphase kann er Spitzen im Kommunikationsbedarf als Fernmelder abfedern und bei Störungen der Kommunikationsinfrastruktur umgehend intervenieren. Die Gebiete S1 und S4 sind in allen vier Verwendungsszenarien zusammengefasst. Dies liegt für Szenario 1 an den begrenzten Einsatzaufgaben und für alle anderen Szenarien an den übergeordneten Führungsstrukturen auf operativ- taktischer Ebene.

## 5 Arbeitsweise

Anhand der durchgeführten Interviews können auch zwei grundsätzliche Formen der Arbeitsweise bzw. Besetzungsphase unterschieden werden. Bei Berufsfeuerwehren finden sich Führungsgruppen meist einsatzbezogen, also spontan, personell bzw. namentlich nicht vordefiniert zusammen. Die Führungskräfte sind durch die absolvierte Laufbahnausbildung<sup>7</sup> vollumfänglich qualifiziert und universell einsetzbar. In Landkreisen wird Personal meist im Vorfeld geplant, rekrutiert und ggf. qualifiziert. Dies liegt darin begründet, dass sich die Laufbahn- und Personalentwicklung der Freiwilligen Feuerwehr über viele Jahre ausdehnt und benötigte Führungskräfte gezielt entwickelt werden müssen. Dies führt zwischen den beiden Herangehensweisen zu maßgeblichen Unterschieden im Gruppenentwicklungsprozess und in der Arbeitsweise. Eine personell vorgeplante Führungsgruppe hat den Vorteil, Teamfin-

---

<sup>6</sup> bereits im Vorfeld geplante und zugewiesenen Digitalfunkstrukturen

<sup>7</sup> die meisten Ausbildungsverordnungen der Laufbahngruppe 2 beinhalten die Verbandsführerqualifikation und Stabsarbeit

dungsprozesse bereits im Vorfeld und ohne Einsatzbelastung zu durchlaufen und Fähigkeiten und Stärken der einzelnen Teammitglieder zu berücksichtigen. Vorgeplante Strukturen wirken sich positiv auf die Verkürzung der Chaos-Phase innerhalb der Führungsgruppe aus. Durch klare, effiziente und bekannte Strukturen kann unmittelbar jeder Führungsassistent und Führungsgehilfe mit seiner jeweiligen Sachaufgabe beginnen. Langwierige Abstimmungen zwischen den Bereichen sind nicht notwendig. Durch vorgeplante Strukturen und ggf. Personalansätze ist sichergestellt, dass jederzeit die Besetzung der notwendigen Funktionen inklusive einer Ausfallreserve gewährleistet ist. Der Schichtbetrieb und die Durchhaltefähigkeit ist konzeptionell vorgeplant und die Alarmierungs- und Informationsabläufe sind entsprechend definiert. Die Mehrfachverwendung von Führungskräften in unterschiedlichen Führungsstufen und die darin begründete Nichtverfügbarkeit im Schadensfall ist durch die Vorplanung reduziert bzw. vollständig ausgeschlossen. Führungsgruppen, die sich erst im Schadensfall konstituieren, müssen zunächst Teamfindungsprozesse durchlaufen bevor sie effektiv zusammenarbeiten können. Wie lange dieser Prozess dauert hängt wesentlich von den Personen, deren Charaktere und Vorerfahrungen sowie dem Leiter der TEL als Prozessgestalter ab. Die personelle Aufgabenzuteilung kann vorteilhaft dem situativen Einsatzgeschehen entsprechend aufgebaut und Spezialwissen berücksichtigt werden. Die Chaosphase kann durch die primäre Fokussierung in der Anfangsphase auf die internen Anlaufprozesse länger andauern. Die geringere Vorplanung hat bei den anlassbasierten Gruppen den Nachteil, dass deutlich umfangreicher Führungskräfte alarmiert werden müssen um die notwendigen Funktionen zu besetzen als eigentlich für den Einsatzbetrieb notwendig sind. Die Einsatzkräfte müssen sich an zentralen Orten treffen, Aufgaben und Funktionen absprechen bzw. zuweisen und ggf. übriges Personal wieder nach Hause entlassen. Durch den umfangreichen Personenkreis und der einheitlichen Qualifikationsstufe können individuelle Personalausfälle kurzfristig abgefangen und ausgeglichen werden. (Diepenhorst, Tuckman-Phasenmodell)

## 5.1 Informationsfluss

Der Informationsfluss innerhalb einer Führungsgruppe kann mit diversen Hilfsmitteln unterstützt werden. Neben der direkten Kommunikation kann mittels 4-Fach-Vordruck oder Softwarelösungen eine Standardisierung erreicht werden. Dies macht insbesondere dann Sinn, wenn andere Führungseinheiten der gleichen Gefahrenabwehrbehörde ebenfalls diese Systeme nutzen und Vernetzungen stattfinden. Ist die Führungsgruppe ein eigenständiger und autarker Kreis, können neben bekannten Systemen auch vereinfachte individuelle Einzelblattlösungen verwendet werden. Insbesondere die individuellen Lösungen funktionieren in

kleinen Führungsgruppen in der Regel besser als standardisierte 4-Fach-Vordrucke oder Softwarelösungen. Sie sind auf das Kommunikationsverhalten der Gruppe abgestimmt und spiegeln den Kommunikations- und Dokumentationsbedarf der Gruppe wieder. Eine allgemeingültige Empfehlung für oder entgegen die Nutzung solcher Führungshilfsmittel kann nicht getroffen werden.

## 5.2 Stabsdienstordnung

Zur Regelung allgemeiner Abläufe innerhalb der Führungseinheit sollte eine Dienstordnung erstellt werden. Inhaltlich soll sie die organisatorische Einordnung der Führungseinheit, Personalfestlegungen und Funktionsbeschreibungen, den Innendienst, die Regeln der Zusammenarbeit und Kommunikation sowie Befehls- und Weisungsbefugnisse beinhalten. Sie definiert die Zusammenarbeit an Schnittstellen mit anderen Führungsstrukturen und bildet die einheitliche Basis des Führungshandelns.

## 6 Zusammenfassung

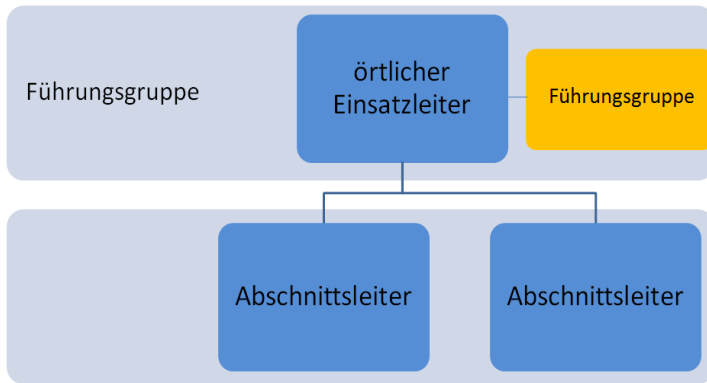
Eine Führungsgruppe besteht aus sieben bis neun Personen, wobei die Anzahl der Führungsassistenten und des Führungshilfspersonals je nach Verwendungszweck der Führungsgruppe variiert. Die universelle Struktur zur Abarbeitung aller Einsatzlagen gibt es nicht. Das System muss in seinem Grundgerüst einheitlich, in seiner Struktur aber den Erfordernissen angepasst werden können bzw. modular sein. Die Personalressourcen der Führungseinheit sollte soweit wie möglich aber auch nur soweit wie nötig vorgeplant sein. Die personelle Besetzungen sollte an Kompetenzen und Fähigkeiten der Personen orientieren und nicht alleine auf der Laufbahnqualifikation beruhen. Die eigendynamische Zusammenstellung einer Führungseinheit aus einem Pool alarmierter Führungskräfte im Einsatzfall verlängert die Chaosphase und berücksichtigt nicht die gruppenspezifische und kompetenzorientierte Funktionsbesetzung. Personen, die als Leiter der Führungseinheiten und als Führungskraft in den Sachgebieten in Frage kommen, sollten im Vorfeld definiert und jedem bekannt sein. Die Qualifikationsstufe der berufenen Führungskräfte sollte für die Besetzung der Sachgebiete S1, S4 auf Gruppenführer abgesenkt werden. Zur Besetzung der Sachgebiete S2, S5 und S6 sollte der Zugführerlehrgang absolviert werden und für das Sachgebiet S3 bzw. Leiter der Führungsgruppe sollte weiterhin der Verbandsführer als Qualifikationsebene beibehalten werden. Im Gegenzug sind Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung persönlicher Kompetenzen bezogen auf die konkrete Anforderung in den Sachgebieten zu prüfen, entsprechende Angebote sind auszubauen bzw. zu schaffen.

## Literaturverzeichnis

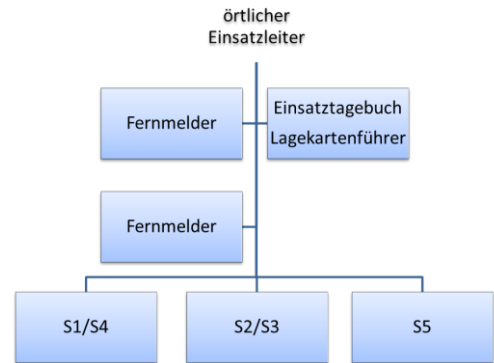
- (21. 12 1981). *Katastrophenschutz Dienstvorschrift DV 100*. Deutschland.
- (21. 03 1991). *Feuerwehrverordnung*. Rheinland Pfalz, Deutschland.
- (1999). *THW DV 1-100*. Deutschland: Bundesanstalt Technisches Hilfswerk.
- (2001). *Führungsdienst- Richtlinie*. Rheinland-Pfalz.
- (24. 1 2011). *Aufstellungserlass Katastrophenschutz*. Sachsen- Anhalt, Deutschland.
- (Januar 2012). *FWDV 2*. Deutschland: Kohlhammer Deutscher Gemeindeverlag.
- (2014). *Aus- und Fortbildung für Einheiten und Einrichtungen im Katastrophenschutz-  
Rahmenvorschrift*. Sachsen-Anhalt: Innenministerium Sachsen- Anhalt.
- (2015). *Stabsdienstordnung Katastrophenschutz*. Sachsen-Anhalt: Landeshauptstadt  
Magdeburg.
- (01. 01 2016). *Anlage 2 zur Katastrophenschutzkonzept*. Hessen, Deutschland.
- (01. 01 2016). *Katastrophenschutz in Hessen*. Hessen, Deutschland.
- (Juni 2017). *LBKG*. Rheinland-Pfalz.
- (31. 08 2018). *Lehrunterlage Verbandsführer*. Bruchsal, Baden-Württemberg, Deutschland:  
Landesfeuerweherschule Baden-Württemberg.
- (April 2018). *Rahmenkonzept Medizinische Task Force*. Bundesamt für Bevölkerungsschutz.
- (01 2018). *Stärke-und Ausstattungsnachweisung Fachgruppe FüKom*. Deutschland:  
Technisches Hilfswerk.
- (November 2018). *(MoFüSt NRW)*. Nordrhein-Eestfalen: Nordrhein-Westfalen.
- Diepenhorst, H. (kein Datum). Abgerufen am 12 2018 von Tuckman-Phasenmodell:  
<https://teamentwicklung-lab.de/tuckman-phasenmodell>
- Diepenhorst, H. (kein Datum). *Belbin Teamrollen*. Abgerufen am 12 2018 von  
<https://teamentwicklung-lab.de/belbin-teamrollen>
- DIN. (2014). *DIN SPEC 14507-3:2014-06 ELW 2*. Beuth Verlag.
- DIN. (2014). *DIN SPEC 14507-2:2014-04 ELW 1*. Beuth Verlag.
- FWDV 100*. (1999). Kohlhamner Verlag.
- FWDV 3*. (2011). Kohlhammer Deutscher Gemeindeverlag.
- FWDV 800*. (06. November 2017). *Informations- und Kommunikationstechnik im Einsatz*.  
Sachsen-Anhalt. (Juni 2005). *IBK Heyrothsberge*. Abgerufen am 12. 12 2018 von  
Katastrophenschutzgesetz: [https://ibk-heyrothsberge.sachsen-  
anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/MI/IDF/IBK/Dokumente/Service/  
Downloads\\_Rechtsvorschriften/BKS\\_Gesetze/katsg\\_Isa.pdf](https://ibk-heyrothsberge.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/IDF/IBK/Dokumente/Service/Downloads_Rechtsvorschriften/BKS_Gesetze/katsg_Isa.pdf)
- Sport, M. d. (2001). *Führungsdienst-Richtlinie*. Rheinland-Pfalz: Innenministerium RLP.
- THW- DV 1-120. (2009). Deutschland: Bundesanstalt Technisches Hilfswerk.

# Anlagen

## Anlage 1: Führungsorganisation- Verwendungsszenario 1

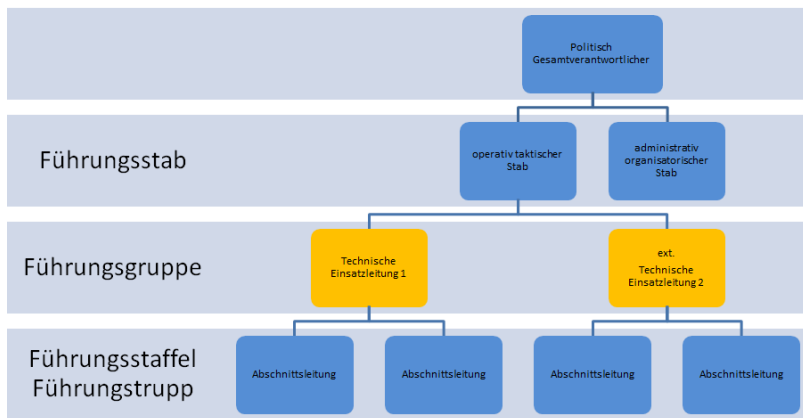


Einsatz- Stab-Linien- Organisation

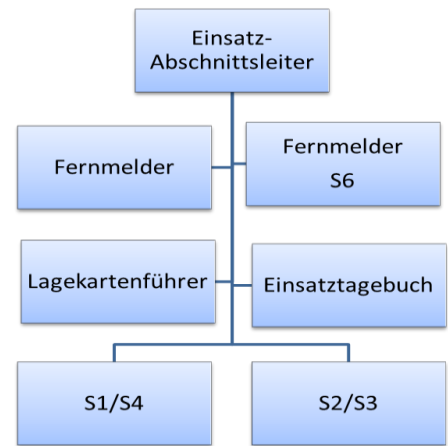


Struktur der Führungsgruppe

## Anlage 2: Führungsorganisation- Verwendungsszenario 2

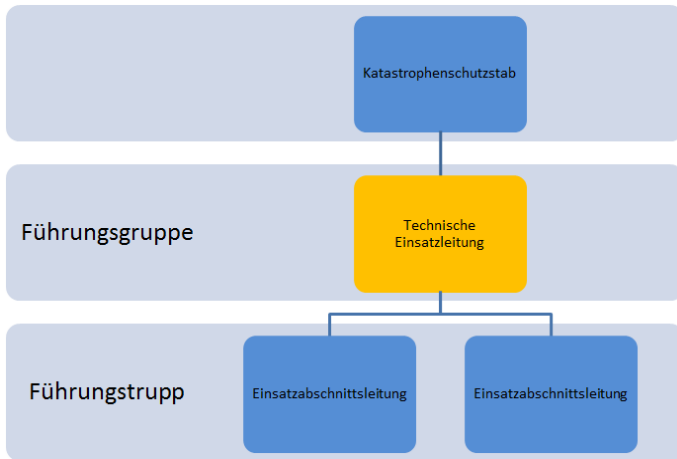


Einsatz- Stab-Linien- Organisation

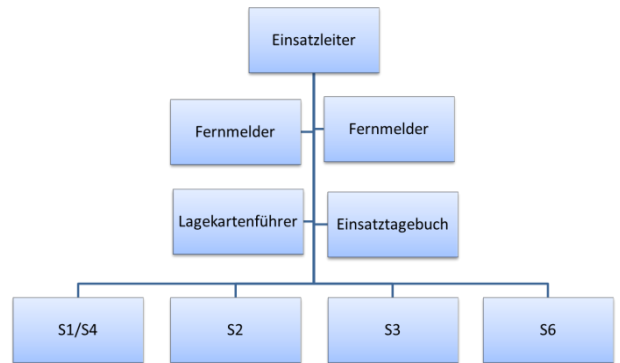


Struktur der Führungsgruppe

### Anlage 3: Führungsorganisation- Verwendungsszenario 3

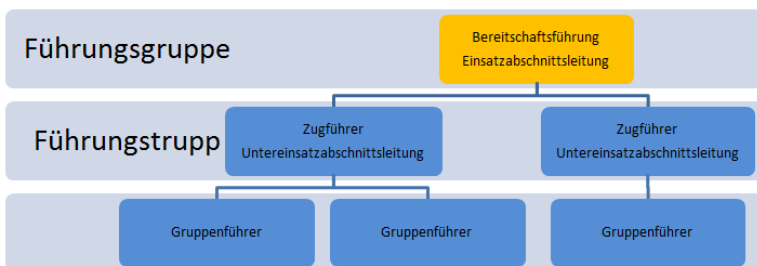


Einsatz- Stab-Linien- Organisation

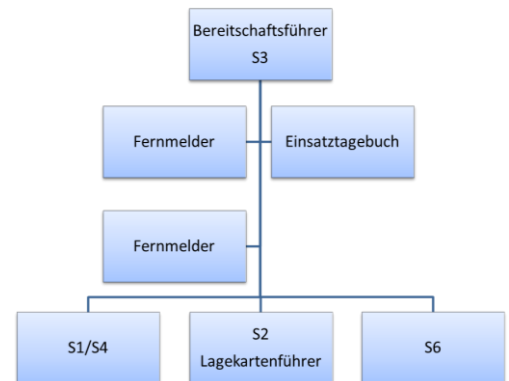


Struktur der Führungsgruppe

### Anlage 4: Führungsorganisation- Verwendungsszenario 4



Einsatz- Stab-Linien-Organisation



Struktur der Führungsgruppe

## Anlage 5: Übersicht Führungsgruppen in Bundes- und Landeskonzeptionen

	RLP	NI BHP Konzept	HE	BW	NRW ABC Bereitschaft	NRW MoFüst Stufe 2	BBK MTF	TH	SN	BB	ST	THW LuK Stab Stufe 3 DV 1-120
Kräfteansatz	2/3/4_9	4/3/2_9	1/4/4_9	1/8_9	1/1/0/6_8 (1x Fachberater)	6/1/3/3_13 (2x VF als Verbindungs- person)	3/3/3_9	1/3/0_4 0/1/2_3 4/1/2_7	3/0/0/1_4 0/0/1/1_2	4/0/0_4 0/1/4_5 4/1/4_9	4/0/1/4/_9	1/5/2_8
Einsatzleiter Leiter der FüGr	VF	VF + Arzt	VF	VF	VF	1	<i>Führer</i>	VF	VF	VF		VF
S2	VF	ZF	VF	VF	ZF	1	<i>stv. Führer</i>	ZF	VF	VF	VF	ZF
S3		VF	VF								VF	ZF
S1	ZF	GF	VF	VF	X	1	<i>FüAss Behandlung/ Betreuung</i>	ZF	VF	VF	VF	ZF
S4			VF	VF	X		<i>FüAss Dekontamination Verletzte</i>	ZF		VF	VF	ZF
S5	ZF	X	X	VF	X	X	<i>FüAss Patienten Transport- organisation</i>	X	X	X	X	ZF
S6	ZF	X	X	VF	X	ZF	<i>MedLeiter</i>	X	X	X	X	X
Fahrer / Fernmelder	✓	✓	TF	✓	✓	GF	✓	TF	✓	✓	✓	✓
Fernmelder	✓	✓	TF	✓	✓	3	✓	TF	X	✓	✓	X
ETB/ Lagekarte	✓	✓	GF	✓	✓	✓	✓	GF	✓	✓	✓	X
ETB / Lagekarte	✓	✓	TF	X	✓	✓	X	X	X	✓	✓	✓
Sichter (Kradmelder)	X	X	X	X	X	VF	X	X	✓	✓	(✓)	
ELW2	✓		✓	(✓)	✓	✓			✓	✓	✓*	✓
FüKW		✓					✓	✓				
ELW 1				✓				✓	✓			

\*nicht spezifiziert