

Ad-hoc-Arbeitsgruppe Führungskräftequalifikation

Vorsitzender: Jörg Schallhorn, Feuerwehr Hamburg  
Hans-Helmut Dierks, Feuerwehr Münster  
Norbert Schmitz, Feuerwehr Kassel  
Jens Cordes, Feuerwehr Bremerhaven  
unter Mitarbeit von BRef Gero Droste, Feuerwehr Dortmund

Thesenpapier Version 2.1

## **Führung in der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr durch die Feuerwehr**

### ***Qualifikation der Führungskräfte***

**Erfolg stellt sich ein,  
wenn Menschen richtige Entscheidungen für Menschen treffen!**

In den Gebieten Rettungsdienst, Brandbekämpfung, Technische Hilfeleistung, Vorbeugender Brand- und Umweltschutz sowie Katastrophenschutz sind Menschen als Führungskräfte tätig. Grundsatzarbeit, Prävention und Krisenmanagement in der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr erfordern Fachkompetenz, Methodenkompetenz, soziale Kompetenz und Selbstkompetenz.

Die Personalauswahl, die Personalentwicklung sowie die Aus- und Fortbildung im feuerwehrtechnischen Dienst stellen dieses Anforderungsprofil sicher.

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung gewinnt der Kampf um die Besten auf dem Arbeitsmarkt an Bedeutung, und es wird zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil, den Richtigen an der richtigen Stelle zu haben.

**Um diesem Kompetenzanspruch auch zukünftig gerecht zu werden, stellt die  
AGBF folgende Thesen auf:**

**These 1:** Die AGBF fordert weiterhin eine breite und vielfältige Vorqualifikation für den höheren feuerwehrtechnischen Dienst durch geeignete technisch/ naturwissenschaftliche Hochschulabschlüsse oder den Aufstieg besonders qualifizierter feuerwehrtechnischer Führungskräfte aus dem gehobenen feuerwehrtechnischen Dienst.

**These 2:** Die AGBF fordert die Beibehaltung des zentralen Annahmessausschusses des Deutschen Städtetages zur Feststellung der Eignung der Bewerberinnen und Bewerber für den höheren feuerwehrtechnischen Dienst.

- These 3:** Die AGBF empfiehlt den einstellenden Dienststellen, die Auswahl des Personals für den höheren feuerwehrtechnischen Dienst gemäß DIN 33430: 2002-06 „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ durchzuführen.
- These 4:** Die AGBF fordert, die neue Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für die Laufbahn des höheren feuerwehrtechnischen Dienstes Nordrhein-Westfalen (VAPhD-Feu NRW, Gesetz- und Verordnungsblatt für das Land Nordrhein-Westfalen – Nr. 11 vom 15. April 2004) in allen Bundesländern als Grundlage einzuführen, um eine einheitliche Ausbildung der Führungskräfte auf hohem Niveau zu gewährleisten.
- These 5:** Die AGBF fordert, zur Sicherstellung des Personalbedarfs ausreichend viele Ausbildungsstellen bei kommunalen, oberen und obersten Dienststellen zur Verfügung zu stellen.
- These 6:** Die AGBF fordert die Einführung eines strukturierten Fortbildungsprogramms im Rahmen der Personalentwicklung für die Führungskräfte. Insbesondere sind die Feuerwehrdienstvorschrift 100 „Führung und Leitung im Einsatz“ und die Qualifizierungsstufen des EU-Gemeinschaftsverfahrens zu berücksichtigen.
- These 7:** Ständiges Training, Übungen und die adäquate Nutzung neuer Medien sichern die Qualität der Aus- und Fortbildung. Die AGBF fordert, die entsprechenden Rahmenbedingungen dauerhaft sicherzustellen.

**Zur Begründung:**

## **I. Personalauswahl**

### **zu These 1: Vorqualifikation der Feuerwehrführungskräfte**

Der Schlüssel zum Erfolg eines jeden Unternehmens liegt in der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Autos bauen sich ebenso wenig von allein, wie sich Versicherungen von selbst verkaufen oder Kredite eigenständig vermitteln. Es sind immer die Menschen, die sich technische Innovationen ausdenken und umsetzen, dem Bürger begegnen und die alltägliche Arbeit verrichten.

Dies gilt gleichermaßen für die Feuerwehr und ihre Führungskräfte. Der Aufgabenbereich der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr ist vielfältig und erfordert spezielles Wissen auf vielen Gebieten. Die Feuerwehr kann dies nur durch eine vielfältige Qualifikation ihrer Führungskräfte leisten. Ca. 60% der Beamten im höheren feuerwehrtechnischen Dienst sind Laufbahnbewerber. Das heißt, sie haben ein Studium an einer Universität oder Hochschule in einem für die Feuerwehr geeigneten technisch/naturwissenschaftlichem Studiengang absolviert. Hierzu zählen z. B. Bauingenieurwesen, Maschinenbau, Elektrotechnik, Sicherheitstechnik, Physik, Chemie, Bergbau, Hüttenwesen, aber auch Schiffstechnik oder Architektur.

Diese Studiengänge wurden klassisch mit dem Diplom abgeschlossen. Aufgrund der Angleichung der Studienabschlüsse in der EU (Bologna-Beschlüsse) vergeben die Hochschulen jedoch nach und nach den Abschluss Master. Des Weiteren werden von verschiedenen Hochschulen neue Studiengänge aus dem Bereich der Gefahrenabwehr und dem Brandschutz angeboten, welche ebenfalls mit dem Master abschließen. (Eine Übersicht über die Studiengänge und ihre Abschlüsse findet sich in Anlage 1).

Die AGBF setzt sich daher für die Schaffung der rechtlichen Voraussetzungen in den Ländern ein, um diesen Absolventen den Zugang zum höheren feuerwehrtechnischen Dienst zu ermöglichen.

Die übrigen Beamten des höheren feuerwehrtechnischen Dienstes sind Aufstiegsbeamte aus dem gehobenen feuerwehrtechnischen Dienst. Das heißt, sie können einerseits Laufbahnbewerber des gehobenen Dienstes (Qualifikation: Fachhochschulabschluss) oder Doppelaufsteiger aus dem mittleren Dienst (Qualifikation: abgeschlossene Berufsausbildung) sein.

Im höheren feuerwehrtechnischen Dienst sind also sowohl Führungskräfte tätig, die schon über einen großen Erfahrungsschatz im Bereich der Führung auf Gruppen-, bzw. Zugebene verfügen, als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aufgrund ihrer wissenschaftlichen Qualifikation auf einem bestimmten Gebiet Expertenwissen mitbringen. Durch diese „gesunde Mischung“ ist es für die Feuerwehren möglich, dem breiten Spektrum der Gefahrenabwehr zu begegnen und über die erforderlichen Fachkenntnisse zu verfügen.

### **These 1:**

**Die AGBF fordert weiterhin die breite und vielfältige Vorqualifikation für den höheren feuerwehrtechnischen Dienst durch geeignete technisch/ naturwissenschaftliche Hochschulabschlüsse oder den Aufstieg besonders qualifizierter feuerwehrtechnischer Führungskräfte.**

## zu These 2: Eignung der Feuerwehrführungskräfte

Bevor eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter für eine bestimmte Position ausgewählt werden kann, ist es wichtig, zunächst ihre bzw. seine Eignung für die vorgesehene Position festzustellen. Dabei sind verschiedene Kompetenzbereiche abzufragen (vgl. Anlage 2: Ergebnisbericht Ad-hoc-Arbeitsgruppe der AGBF „Anforderungsprofil höherer feuerwehrtechnischer Dienst“):

- Fachkompetenz  
Diese kann zum Zeitpunkt der Einstellung ohne weiteres gering ausgeprägt sein, da sie in der folgenden Ausbildung gezielt erworben wird.
- Methodenkompetenz (insbesondere neuartige Probleme kreativ bewältigen)  
Die Methodenkompetenz ist zum Teil ebenfalls in der Ausbildung vermittelbar, sie muss jedoch bereits vorher ansatzweise ausgeprägt sein.
- Soziale Kompetenz (Umgang mit Menschen)  
Sie muss bereits vorher stark ausgeprägt sein.
- Selbstkompetenz (sich selbst steuern können)  
Ebenfalls kaum vermittelbar, sie muss daher bereits vorher stark ausgeprägt sein.

Das Interview / Gespräch gehört zu den besonders breit verbreiteten Methoden der Personaldiagnostik. Etwa 70 % deutscher Großunternehmen setzen Interviews zur Auswahl ihrer Bewerber ein. Die große Verbreitung dieser Methode liegt zum einen an den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten. Zum anderen stellt es sowohl für den Bewerber als auch für die Interviewer ein einfaches Verfahren dar, das alltäglichen Interaktionen sehr nahe kommt. Das Interview liefert aber nur eine qualitativ hochwertige Personaldiagnostik, wenn folgende Standards erfüllt werden:

- Das verwendete Verfahren beruht auf einer Anforderungsanalyse.
- Der Interviewte wird als Gesprächspartner und nicht als Bittsteller behandelt.
- Die Gesprächsdauer ist nicht länger als 60 Minuten.
- Im Hinblick auf die folgenden Variablen wird ein hohes Maß an Standardisierung gewährleistet: Frageninhalte, Fragentypus, Reihenfolge der Fragen, Anzahl der Fragen, Zusammensetzung der Diagnostiker.
- Zu jedem Kompetenzbereich werden mehrere Fragen gestellt, so dass die Beurteilung auf einem breiten Fundament steht.

Der Annahmessausschuss des Deutschen Städtetages gewährleistet durch seine personelle Zusammensetzung und seinem praktizierten Verfahren ein hohes Maß an Standardisierung und somit eine qualitativ hochwertige Diagnostik.

### These 2:

**Die AGBF fordert die Beibehaltung des zentralen Annahmessausschusses des Deutschen Städtetages zur Feststellung der Eignung der Bewerberinnen und Bewerber für den höheren feuerwehrtechnischen Dienst.**

### **zu These 3: Auswahl durch die Dienststelle**

Unabhängig von der Frage, ob es um eine Personalauswahl in einem kleinen, mittleren oder großen Unternehmen geht, ob wir uns im produzierenden Sektor oder auf dem Gebiet der Dienstleistungen bewegen, die Ausgangsbedingungen der Personalauswahl sind fast immer die gleichen. Auf der einen Seite gibt es eine begrenzte Menge von Arbeitsplätzen, die mit geeignetem Personal besetzt werden sollen. Auf der anderen Seite steht eine Anzahl von Bewerbern, die in der Regel die Menge der offenen Stellen deutlich übersteigt.

Aus dem Pool der Bewerberinnen und Bewerber, welche die allgemeine Eignung für den höheren feuerwehrtechnischen Dienst besitzen, kann nun die einstellende Dienststelle auswählen, wer die Voraussetzungen für die konkret zu besetzende Stelle bestmöglich erfüllt. Dies geschieht mittels eines Auswahlverfahrens. Hierbei soll DIN 33430: 2002-06 „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ (Anlage 3) beachtet werden.

Die DIN hilft konkret dabei:

- die zwei Hauptfehler auf dem Gebiet der Personalauswahl zu vermeiden: Einstellung der Falschen und Abweisen der Richtigen
- Rechtssicherheit der Einstellungsbehörde vor Konkurrentenklagen der abgewiesenen Bewerberinnen und Bewerber herzustellen
- den Abbruch von Ausbildungen zu verhindern, soweit er das Resultat einer falschen Auswahl ist
- Einstellungsinterviews methodisch zu verbessern
- die Personalauswahl auf konkrete, wesentliche Anforderungen zu beziehen
- der Einstellungsbehörde die Wahl des Testverfahrens durch eignungsdiagnostische Gütekriterien zu erleichtern
- sicherzustellen, dass die an den Eignungsbeurteilungen beteiligten Mitarbeiter über ausreichende Fachkenntnisse und Qualifikation verfügen.

### **These 3:**

**Die AGBF empfiehlt den einstellenden Dienststellen, die Auswahl des Personals für den höheren feuerwehrtechnischen Dienst gemäß DIN 33430: 2002-06 „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ durchzuführen.**

## II. Personalausbildung

### zu These 4: Ausbildungs- und Prüfungsverordnungen der Länder

Der Aufgabenbereich von Führungskräften aus dem Bereich der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr hat sich in den letzten Jahren gewandelt.

Dies ist einerseits durch die veränderte Weltlage mit wachsender Terrorgefahr und eine Zunahme von Naturkatastrophen bedingt, aber auch das fortschreitende Zusammenwachsen Europas, wodurch viele Rechtsvorschriften und Verordnungen angeglichen worden sind, ist hierbei zu nennen.

Von einer Führungskraft werden heute und zukünftig in noch größerem Maße Manager- und vor allem Krisenmanagerqualitäten gefordert. Dies umso mehr, aufgrund der immer schwieriger werdenden Haushaltslage in Bund, Ländern und Kommunen. Auch vor den Feuerwehrführungs Kräften macht diese Entwicklung nicht halt.

Vor diesem Hintergrund tritt in Nordrhein-Westfalen am 01.01.2005 eine neue Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für die Laufbahn des höheren feuerwehrtechnischen Dienstes (VAPhD-Feu NRW, Anlage 4) in Kraft, um die Feuerwehrführungs Kräfte qualifiziert auf ihr verändertes Aufgabengebiet vorzubereiten.

Im Rahmen der neuen Ausbildungsverordnung werden alle vier Schlüsselkompetenzen abgefordert. Dadurch verfügt die Feuerwehr über die notwendige Führungsausbildung für die Führung in der nichtpolizeiliche Gefahrenabwehr (vgl. Anlage 5 „Ausbildung höherer Dienst Feuerwehr, Polizei, Bundeswehr“).

#### **These 4:**

**Die AGBF fordert, die neue Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für die Laufbahn des höheren feuerwehrtechnischen Dienstes Nordrhein-Westfalen (VAPhD-Feu NRW) in allen Bundesländern als Grundlage einzuführen, um eine einheitliche Ausbildung der Führungskräfte auf hohem Niveau zu gewährleisten.**

### zu These 5: Schaffung von Ausbildungsstellen

Vor dem Hintergrund der immer schwieriger werdenden Haushaltslage in Bund, Ländern und Kommunen ist eine immer geringer werdende Bereitschaft festzustellen Stellen für Brandreferendarinnen und Brandreferendare zu besetzen, bzw. qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufsteigen zu lassen. Da ein Finanzierungsversuch durch eine Ländervereinbarung durch den Arbeitskreis V der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder am 19./20. Oktober 2000 abgelehnt wurde und eine anteilige Finanzierung der Ausbildungsstellen durch die Länder zur Zeit nicht in Sicht ist, sind alle Dienststellen mit Beamten des höheren feuerwehrtechnischen Dienstes in der Pflicht vermehrt Feuerwehrführungs Kräfte auszubilden.

Gemäß des Vorschlages beim AK V (siehe Anlage 6) werden langfristig jährlich etwa 15 Brandassessorinnen und Brandassessoren benötigt, um die Stellen wiederzubesetzen, die altersbedingt frei werden. Tatsächlich legen jedoch jährlich nur etwa 10-12 Referendarinnen und Referendare ihre Prüfung ab. Diese Entwicklung führt langfristig zu einem Personalmangel im Bereich des höheren feuerwehrtechnischen Dienstes.

#### **These 5:**

**Die AGBF fordert, zur Sicherstellung des langfristigen Personalbedarfs ausreichend Ausbildungsstellen zur Verfügung zu stellen.**

### III. Personalfortbildung

#### zu These 6: strukturiertes Personalentwicklungsprogramm

Um ein sich auch weiterhin veränderndes Aufgabenpaket erfolgreich bewältigen zu können, müssen sich Führungskräfte regelmäßig fortbilden. Die Fortbildung stellt eine systematisch vernetzte Fortsetzung der Ausbildung dar. Sie soll in einem Rahmenkonzept festgelegt sein, das im Detail unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen bedarfsorientiert fortgesetzt und umgeschrieben werden kann. Eine strukturierte Fortbildung soll die vier Schlüsselkompetenzen stärken. Hierzu lassen sich die Fortbildungsangebote gliedern in:

- allgemein fachliche Fortbildung.
- funktionsbezogene Fortbildung (speziell auf die Anforderungen zur Erfüllung einer bestimmten Funktion, z.B. Sachgebietsleiter Vorbeugender Brandschutz, etc., abgestimmtes Lehrangebot).
- anlassbezogene Fortbildung (Aufarbeitung von Ereignissen, die qualitativ und quantitativ über den üblichen Rahmen hinausgehen, wie z.B. das Elbehochwasser etc.).
- projektbezogene Fortbildung (widmet sich herausragenden Frage- und Problemstellungen rechtlicher, strategischer, taktischer, technischer und organisatorischer Art, z.B. in Zusammenhang mit Großereignissen wie der WM 2006)
- Managementfortbildung (für Führungskräfte in Spitzenpositionen).
- Fortbildung für junge Führungskräfte (besondere Förderung für Führungskräfte die ihre Ausbildung vor ca. drei bis vier Jahren beendet haben).

Um eine strukturierte Fortbildung jeder einzelnen Führungskraft zu gewährleisten, wird ein Punktesystem ähnlich den Vorgaben der Bundesärztekammer vorgeschlagen. Danach wird jede Fortbildungsmaßnahme mit Punkten bewertet. Die Höhe der Punkte hängt von der Art, der Dauer und der Qualität der Fortbildung ab. Grundeinheit ist 1 Punkt. Jeder Mitarbeiter hat jährlich 50 Punkte zu erreichen (siehe Anlage 7 „Empfehlungen zur Fortbildung für Feuerwehrführungskräfte“).

Um eine überregionale Führung zu ermöglichen und um Standard- und Spezialkomponenten einfacher überörtlich einsetzen zu können, ist auf eine Harmonisierung der Führungsausbildung hinzuwirken. Im Rahmen der Führungsfortbildung ist daher die Feuerwehrdienstvorschrift 100 „Führung und Leitung im Einsatz“ bundeseinheitlich anzuwenden.

Um die gemeinsame europäische Katastrophenabwehr zu koordinieren, wurde in Brüssel ein Monitoring and Information Centre (MIC) eingerichtet. Beim Hilfesuchen eines EU-Landes oder Drittstaates leitet das MIC die Anforderungen an die Mitgliedsstaaten weiter. Alle Mitgliedsstaaten sind verpflichtet, spezielle technische und personelle Ressourcen zu melden, die zur Katastrophenabwehr herangezogen werden können. Der Einheitenführer muss dabei den Induction Course der EU erfolgreich durchlaufen haben. Dies stellt die Grundqualifikation dar, über die jede Führungskraft des höheren feuerwehrtechnischen Dienstes besitzen soll. Hierauf baut der Operational Management Course auf. Dieser ist zur Koordinierung und Leitung von Einheiten verschiedener Fachdienste und Nationen notwendig. Zur internationalen Koordinierung, wie z.B. Zusammenarbeit mit der UN etc., entsendet das MIC speziell trainierte und ausgebildete Führungskräfte, die über den High Level Coordination Course verfügen müssen (Kursinhalte s. Anlage 8). Im Rahmen der Weiterbildung sind diese Qualifizierungsstufen anzustreben.

## **These 6:**

**Die AGBF fordert die Einführung eines strukturierten Fortbildungsprogramms im Rahmen der Personalentwicklung für die Führungskräfte, insbesondere sind die Feuerwehrdienstvorschrift 100 „Führung und Leitung im Einsatz“ und die Qualifizierungsstufen des EU-Gemeinschaftsverfahren zu berücksichtigen.**

## **zu These 7: Qualität der Aus- und Fortbildung**

Die am häufigsten genutzte Fortbildungsform, die Fortbildung im Vorlesungsstil, bzw. der Frontalunterricht, hat verhältnismäßig wenig Einfluss auf das Verhalten der Führungskräfte. Diese Form der Fortbildung nimmt zwar Einfluss auf die Fachkompetenz, also auf Wissen, Kenntnisse und Einstellungen, seltener aber auf das Verhalten. Effizientes Lernen setzt eine Motivation des Lernenden voraus. Je mehr die Veranstaltung den Interessen und beruflichen Bedürfnissen der Lernenden entspricht, desto größer ist der Gewinn und damit der Lernerfolg für die Teilnehmer.

Daher sind im Rahmen der Fortbildung in ausreichendem Maße praktische Übungen durchzuführen, welche so realitätsnah wie möglich anzulegen sind. Dadurch werden die Einsatzabläufe eingeübt, so dass sie auch im Ernstfall unter großer psychischer Belastung abgerufen werden können. Hierzu zählen insbesondere so genannte Heißübungen und Übungen in Brandsimulationsanlagen.

Die Ausbildung und das Training der zur Gefahrenabwehr erforderlichen Führungskräfte orientiert sich an den Szenarien der täglichen Gefahrenabwehr. Praktische Erfahrungen aus Großschadenlagen konnten bislang nur zufällig und aus Übungen in geringen Umfang gewonnen werden. Erfahrungen aus internationalen Schadensfällen müssen den Führungskräften zugänglich sein. Dabei muss auch die Ausbildung der Stäbe als Unterstützungseinheit für den verantwortlichen Führer intensiviert werden. Weiterhin ist ein umfassendes Training bei entsprechenden Übungen erforderlich.

Aber auch neue Fortbildungsmethoden sind zu berücksichtigen. Der schnelle gesellschaftliche Wandel und die ständigen Veränderungen der Arbeitsumwelt stellen die Führungskräfte täglich vor neue Herausforderungen und zwingen zu neuen Lernprozessen. Neben den traditionellen Lernformen hat sich auch eine neue Art der Wissensvermittlung etabliert: das Lernen mit Hilfe elektronischer Medien, das E - Learning, Blended - Learning, Simulationsprogramme o.ä..

## **These 7:**

**Ständiges Training, Übungen und die adäquate Nutzung neuer Medien sichern die Qualität der Aus- und Fortbildung. Die AGBF fordert, die entsprechenden Rahmenbedingungen dauerhaft sicherzustellen.**