



MASTER THESIS

Titel der Master Thesis / Title of the Master's Thesis

„Organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung auf
operativer Ebene nach der Richtlinie für das Führen im
Katastropheneinsatz“

verfasst von / submitted by

Florian Kutschera

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2023 / Vienna 2023

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
Postgraduate programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 992 242

Universitätslehrgang lt. Studienblatt /
Postgraduate programme as it appears on
the student record sheet:

Risikoprävention und Katastrophenmanagement

Betreut von / Supervisor:

Mag. Siegfried Jachs

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt und ich mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

Alle aus fremden Publikationen wörtlich oder sinngemäß entnommenen Inhalte und Gedanken, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Masterarbeit wurde bisher weder in gleicher oder ähnlicher Form, im In- oder Ausland, vorgelegt oder veröffentlicht.

Wien, am 13.08.2023

Florian Kutschera

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Menschen bedanken, die mich während des Studiums und bei der Erstellung der vorliegenden Masterthesis unterstützt haben.

Hier möchte ich natürlich gerne Herrn Mag. Siegfried Jachs nennen, welcher sich freundlicherweise bereit erklärte, mich bei dieser Arbeit zu betreuen. Besonders bedanken möchte ich mich auch bei der Lehrgangsleitung, Herrn Prof. Dr. Thomas Glade, Frau Mag.^a Patrizia Kastenberger, die stets für organisatorische Hilfestellungen bereitstand, und allen Referent:innen, die uns ihr Fachwissen näherbrachten.

Vielen Dank auch an meine Vorgesetzte Frau Mag.^a Elisabeth Zwingraf, die mir über das gesamte Studium hinweg beruflichen Rückhalt bot und mir ermöglichte, an allen Lehrveranstaltungen, zeitlich uneingeschränkt, teilnehmen zu können.

Ohne die Unterstützung meiner Interviewpartner:innen und ihrer Bereitschaft, ihr Wissen mit mir zu teilen, wäre es mir nicht möglich gewesen, diese Masterarbeit fertig zu stellen.

Auch bei meinen Mitstudierenden möchte ich mich bedanken. Durch unseren Zusammenhalt und die Kameradschaftlichkeit wurde dieser Studiengang für mich unvergesslich.

Eine besondere Anerkennung gebührt meinen Eltern Andreas und Elisabeth Kutschera, die mir immer Zuversicht gaben, auch in schwierigen Phasen nicht aufzugeben und mein Ziel konsequent weiterzuverfolgen.

Nicht zuletzt möchte ich meiner Freundin Frau Sabrina Liendl, B.Sc., danken. Sie gab mir während des Studiums bis hin zur Masterthesis die notwendige Ausdauer und Kraft und unterstützte mich stets mit viel Verständnis.

Ein besonderer Dank gebührt folgenden Personen, welche mich während des Studiums und im Zuge der Masterthesis unterstützt haben:

Herr Mathias Kutschera, B.Sc., M.Ed.

Frau Sabrina Mörth, B.A.

Frau Andrea Ungerer, M.A.

„Katastrophen kennt allein der Mensch, sofern er sie überlebt; die Natur kennt keine Katastrophen.“

Max Frisch – Der Mensch erscheint im Holozän (1979)

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis.....	V
Persönliches Vorwort.....	VII
1 Einleitung und Problemstellung	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit	2
1.2 Abgrenzung	2
1.3 Forschungsfrage, Forschungsunterfragen und Hypothesen	4
2 Aufbau der Arbeit	5
2.1 Forschungsdesign und empirische Methode	5
2.1.1 Prozesse	5
2.1.2 Literaturrecherche und Quellen	6
2.1.3 Auswahl der Literatur, Grafiken und Bilder	8
2.2 Expert:inneninterviews	9
2.2.1 Auswahl und Kontaktaufnahme mit den Expert:innen	9
2.2.2 Aufbau und Durchführung der Expert:inneninterviews	12
2.2.3 Transkription	14
2.2.4 Qualitative Auswertung	15
3 Theorieteil	17
3.1 Ausgangslage	17
3.1.1 Struktur des Krisen- und Katastrophenschutzes in Österreich	18
3.1.2 Begrifflichkeiten und Definitionen	19
3.2 Katastrophenmanagement	22
3.2.1 Katastrophenvermeidung	23
3.2.2 Katastrophenvorsorge	24
3.2.3 Katastrophenbewältigung	24
3.2.4 Wiederherstellung	24
3.2.5 Kontrolle	24

3.3	Risikomanagement	24
3.3.1	Risikoanalyseverfahren im Bevölkerungsschutz	26
3.3.2	Schutzzieldefinition	28
3.3.3	Risikomanagement: Fazit	30
3.4	SKKM – Staatliches Krisen- und Katastrophenschutzmanagement	31
3.4.1	Entwicklung des SKKM.....	31
3.4.2	Grundprinzipien des SKKM	33
3.4.3	Zielsetzung und Prioritäten des SKKM	34
3.4.4	Schwerpunkte der SKKM-Strategie 2020	34
3.5	Ausbildungen für den Krisen- und Katastrophenschutz.....	37
3.5.1	SKKM-Ausbildungsmodule	38
3.5.2	Studiengänge mit Bezug zum Bevölkerungsschutz	40
3.5.3	Übungen im Bevölkerungsschutz	41
3.6	Führungsverfahren	42
3.6.1	Führungsgrundsätze	43
3.6.2	Ebenen der Führung	45
3.6.3	Führen im Katastropheneinsatz	46
3.7	Stabsarbeit	48
3.7.1	Gliederung des Stabes	51
3.7.2	Aufgaben von Stäben	53
3.8	Die Führungskraft	55
3.8.1	Profil einer Führungskraft.....	56
3.8.2	Kompetenzen einer Führungskraft.....	57
3.8.3	Feedback.....	59
4	Organisationen und Ausbildungen im Vergleich.....	63
4.1	Österreichische Berufsfeuerwehren	65
4.1.1	Chargenausbildung der österreichischen Berufsfeuerwehren	67
4.1.2	Operative Führungskräfte der Berufsfeuerwehren.....	69
4.2	Landespolizeidirektion Wien	70
4.2.1	Grundausbildungslehrgang für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a	71
4.2.2	Operative Führungskräfte der Polizei Wien	74

4.3	Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs	75
4.3.1	Bereitschaftsleiter:innenlehrgang und Stabslehrgang	76
4.3.2	Operative Führungskräfte des Arbeiter-Samariter-Bundes Österreichs	80
4.4	Österreichisches Rotes Kreuz	81
4.4.1	Führungskräfteausbildung: Teil 3 und Spezialisierung: Einsatz/Stab	83
4.4.2	Operative Führungskräfte des Österreichischen Roten Kreuzes	86
4.5	Auswertung der Ausbildungscurricula	88
4.6	Vergleich der Ausbildungscurricula	95
5	Ergebnisse der Forschung	99
5.1	Auswahl und Vorstellung der Expert:innen.....	99
5.1.1	Expert:innen der Österreichischen Berufsfeuerwehren	100
5.1.2	Expert:innen Landespolizeidirektion Wien	101
5.1.3	Expert:innen Arbeiter-Samariter-Bund	102
5.1.4	Expert:innen Österreichisches Rotes Kreuz.....	103
5.2	Vergleich der Expert:inneninterviews und Diskussion.....	105
5.2.1	Fähigkeiten und Fertigkeiten von Führungskräften der operativen Ebene	105
5.2.2	Überschneidungen mit anderen Einsatzorganisationen	106
5.2.3	Kooperation der Einsatzkräfte im Großschadensfall.....	107
5.2.4	Fähigkeiten und Fertigkeiten von Führungskräften eines Stabes	108
5.2.5	Probleme und Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit in Stäben.....	109
5.2.6	Verbesserung der Kooperation durch Ausbildungsinhalte	110
5.2.7	Trennung von Hard und Soft Skills im Ausbildungskonzept.....	112
5.2.8	Maßnahmen für die organisationsübergreifende Ausbildung operativer Führungskräfte	113
5.2.9	Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb von Stäben	114
5.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	117
5.4	Interpretation der Ergebnisse.....	118
6	Fazit und Ausblick	119
6.1	Beantwortung der Forschungsunterfragen	119
6.2	Beantwortung der Forschungsfrage.....	121
6.3	Limitationen der Methodik	122

6.4	Ausblick auf die Führungskräfteausbildung der Zukunft.....	123
	Nachwort.....	126
	Literatur- und Quellenverzeichnis	129
	Kurzzusammenfassung (Deutsch)	135
	Abstract (Englisch)	136
	Anhang A: Interviewleitfaden	137
	Anhang B: Zustimmungserklärungen/Datenschutzmitteilung	141
	Anhang C: Transkripte.....	143

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Suchbegriffe der Literaturrecherche in Datenbanken	7
Tabelle 2: Feststellung der Zitierwürdigkeit und Zitierfähigkeit von Quellen (EBSTER & STALZER 2017: 67)	8
Tabelle 3: Befragte Personen im Zuge der Expert:inneninterviews.....	11
Tabelle 4: Termine und Zeiten der Expert:inneninterviews.....	13
Tabelle 5: Ausbildungscurriculum der Chargenausbildung der österreichische Berufsfeuerwehren (ÖBFV 2013: 4-9)	67
Tabelle 6: Ausbildungscurriculum des Grundausbildungslehrgang für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a (BMI 2020: 9-109)	71
Tabelle 7: Ausbildungscurriculum Bereitschaftsleiter:innenlehrgang (ASBÖ 2009 1-2 & ASBÖ 2020: 1-2)	76
Tabelle 8: Ausbildungscurriculum Stabslehrgang (ASBÖ 2023: 2-18)	79
Tabelle 9: Ausbildungscurriculum der Führungskräfteausbildung Teil 3: Die Führungskraft im Roten Kreuz (ÖRK 2012: 6-13 & ROTESKREUZ.AT: 3).....	83
Tabelle 10: Ausbildungscurriculum Spezialisierung: Einsatz/Stab (ÖRK 2012: 6 & ROTESKREUZ.AT: 3)	85
Tabelle 11: Übersicht der Führungskräfteausbildung der operativen Ebene	88
Tabelle 12: Vergleich Chargenausbildung der Österreichischen Berufsfeuerwehren (ÖBFV 2013: 3-7)	89
Tabelle 13: Vergleich Grundausbildungslehrgang für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a (BMI 2020: 1-4).....	90
Tabelle 14: Vergleich Bereitschaftsleiter:innen- und Stabslehrgang (ASBÖ 2009 1-2, ASBÖ 2020: 1-2 & ASBÖ 2023: 1-20)	91
Tabelle 15: Vergleich Führungskräfteausbildung Teil 3 & Spezialisierung Einsatz/Stab (ÖRK 2012: 1-10)	93

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterscheidung des Expert:innen- und Elitenbegriffs (BOGNER et al. 2014: 14) ..	10
Abbildung 2: Strategische, operative, taktische Aufgaben/lokale, regionale, nationale Aufgaben (JACHS 2022: 13).....	18
Abbildung 3: Variante Vollausbau SanHist (ÖRK 2017: 36)	20
Abbildung 4: Triage zur Festlegung der Priorität der Behandlung (ÖRK 2017: 19)	21
Abbildung 5: Katastrophenmanagementzyklus (ÖNORM S 2304 2018: 11)	23
Abbildung 6: Prozess des Risikomanagements (JACHS 2011: 94)	25
Abbildung 7: Anwendung der Schutzzielsystematik (KARUTZ et al. 2017: 137)	30
Abbildung 8: Hauptakteure des österreichischen Katastrophenschutzmanagement (BMI.GV.AT: 2).....	31
Abbildung 9: Koordination und Führung im Rahmen des SKKM (JACHS 2011: 254)	32
Abbildung 10: Logo SKKM – Staatliches Krisen- und Katastrophenschutzmanagement (BMI 2009: 1).....	33
Abbildung 11: Zivilschutzlogo (BMI.GV.AT: 2)	38
Abbildung 12: Logo Universitätslehrgang OeRisk - Risikoprävention und Katastrophenmanagement (POSTGRADUATECENTER.AT: 1.....	41
Abbildung 13: Führungsgrundsätze (BMI 2007: 13-15).....	44
Abbildung 14: Führungsebenen (ÖNORM S 2304 2018: 7)	46
Abbildung 15: Regelkreis der Führung (vgl. BMI 2007: 18)	47
Abbildung 16: Beispiel zur Raumeinteilung für die Stabsarbeit (BMI 2007: 51)	50
Abbildung 17: Grundsätzliche Gliederung des Stabes (BMI 2007 S.39).....	52
Abbildung 18: Die Elemente der Führungskompetenz (DAIGELER & KRÜGER 2012: 14).....	55
Abbildung 19: Begriff Abgrenzung EO, BOS und BO (KERN et al. 2020: 17)	64
Abbildung 20: Logos der Berufsfeuerwehren Österreichs (BUNDESFEUERWEHRVERBAND.AT 2023) ..	65
Abbildung 21: Führungskräfteausbildungen ÖBFV (BERUFSFEUERWEHR GRAZ 2015:25-28 & ÖBFV 2012: 3-5)	69
Abbildung 22: Führungskräfteausbildung der LPD-Wien (BUNDESPOLIZEI 2016).....	75
Abbildung 23: Führungskräfteausbildung des ASBÖ (ASBÖ 2023: 2 & ASBÖ 2009: 27)	81
Abbildung 24: Grafische Darstellung der Führungskräfteausbildung des ÖRK (ÖRK 2012: 4)..	87

Abbildung 25: Masterthesis Interviewleitfaden 1 von 3	137
Abbildung 26: Masterthesis Interviewleitfaden 2 von 3	138
Abbildung 27: Masterthesis Interviewleitfaden 3 von 3	139
Abbildung 28: Vorlage Zustimmungserklärung/Datenschutzmitteilung 1 von 1	141

Abkürzungsverzeichnis

ASBÖ	Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs
ASFINAG	Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-Aktiengesellschaft
BCM	Business Continuity Management
BDG	Beamtendienstrechtsgesetz
BF	Berufsfeuerwehr
BIZ	Besucher:inneninformationszentrum
BA	Bundeskriminalamt
BL	Bereitschaftsleiter:in
BMA	Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten
BMGF	Bundesministerium für Gesundheit und Frauen
BMI	Bundesministerium für Inneres
BMLV	Bundesministerium für Landesverteidigung
BMLVS	Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport
BO	Blaulichtorganisation
BOS	Behörden und Organisationen für öffentliche Sicherheit
BV	Bundesverband
BVL	Bezirksverbindungskommando
BVRD	Bundesverband Rettungsdienst
BZ	Bildungszentrum
CEM	Comprehensive Emergency Management
DSGVO	Datenschutz Grundverordnung
EKC	Einsatz- und Koordinationscenter
EMD	Entminungsdienst
EO	Einsatzorganisation
ESD	Entschärfungsdienst
EU	Europäische Union
FEMA	Federal Emergency Management Agency
FKA	Führungskräfteausbildung
FSG	Führerscheingesezt
FW	Feuerwehr
GL	Gruppenleiter:in
GS	Generalsekretariat
GSOD	Großer Sicherheits- und Ordnungsdienst
i	Information
ISO	International Organization for Standardization
KatS-Dv	Katastrophenschutz-Dienstvorschrift
KFG	Kraftfahrgesetz

KHD	Katastrophenhilfsdienst
KVK	Kreisverbindungskommando
LNA	Leitende/r Notärzt:in
LPD	Landespolizeidirektion
LV	Landesverband
M	Material
MBF	Bundesministerium für Finanzen
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NGA	National Governor's Association
NPO	Non-Profit-Organisation
ÖBFV	Österreichisches Bundesfeuerwehrverband
ÖBH	Österreichisches Bundesheer
OeRisk	Risikoprävention und Katastrophenmanagement
ÖNORM	Österreichische Norm
ÖRK	Österreichisches Rotes Kreuz
PLT	Patient:innenleittasche
PPRR-Modell	Prevention, Preparedness, Response and Recovery Modell
PQ4R-Methode	Preview, Question, Read, Reflect, Recrite, Review
RD	Rettungsdienst
RFBL	Richtlinie für das Führen in besonderen Lagen
RKdt.	Rettungskommandant:in
RS	Rettungssanitäter:in
RTF	Rich Text Format
SanHist	Sanitätshilfsstelle
SA-RRT	Samaritan Austria - Rapid Response Team
SIK	Sicherheitsakademie
SKKM	Staatliches Krisen- und Katastrophenschutzmanagement
SOP	Standard-Operation-Procedure
StBL	Stabsbereitschaftsleiter:in
T	Triage
THW	Technisches Hilfswerk
U	Unverletzte
UN	United Nations
unv.	unverständlich

Persönliches Vorwort

Mein Name ist Florian Kutschera und ich bin hauptberuflich im Ausbildungszentrum des Arbeiter-Samariter-Bund Landesverband Wien als Bereichsverantwortlicher für den Rettungsdienst tätig.

In meiner beruflichen Funktion bin ich täglich mit verschiedenen administrativen Aufgaben wie der Erstellung von Konzepten, der Planung und Umsetzung von Fort- und Ausbildungen und der Leitung zweier mittelgroßer Projekte betraut. Darüber hinaus umfasst mein Aufgabenfeld, als Vortragender in der Ausbildung von Rettungssanitäter:innen und bei Fortbildungen zu fungieren. Zusätzlich bin ich für die organisatorische und fachliche Leitung der Führungskräfteaus- und Fortbildungen des ASBÖ Landesverband Wien verantwortlich.

Neben meiner beruflichen Tätigkeit engagiere ich mich seit über zwölf Jahren ehrenamtlich im Rettungsdienst und in der nationalen und internationalen Katastrophenhilfe. In dieser Zeit durfte ich bereits mehrfach als Führungskraft agieren und an organisationsübergreifender Zusammenarbeit teilhaben. Dadurch habe ich einen sehr starken Bezug zur beschriebenen Thematik entwickelt. Insbesondere die kooperativen Übungen und Echteinsätze, die manchmal über die Grenzen Österreichs hinausgehen, blieben mir dabei besonders in Erinnerung. Für mich liegt die Motivation in der Kooperation und der gemeinsamen Einsatzbewältigung.

Die Förderung eines neuen Ansatzes als kooperative Ausgangsbasis in der Ausbildung von operativen Führungskräften ist für mich sowohl aus beruflicher als auch aus privater Sicht von großem Interesse. Diese Masterarbeit soll dazu beitragen, neue Perspektiven in der Ausbildung von operativen Führungskräften zu eröffnen, um Herausforderungen zukünftig noch effektiver bewältigen zu können.

Florian Kutschera

1 Einleitung und Problemstellung

Im ersten Kapitel dieser Arbeit wird die Problemstellung erörtert. Die Unterkapitel widmen sich dem daraus resultierenden Ziel, das durch die Abgrenzung weiter abgesteckt werden soll. Durch die Formulierung der Forschungsfrage, ihrer Unterfragen und der Aufstellung von Hypothesen, soll die Beantwortung erleichtert werden.

Problemstellung: Die vorliegende Arbeit setzt sich mit der organisationsübergreifenden Führungskräfteausbildung auf der operativen Ebene in Österreich auseinander.

Die SKKM-Strategie 2019 des Österreichischen Bundesministeriums für Inneres hat in seiner Zielsetzung unter anderem die organisationsübergreifende Ausbildung als Schwerpunkt definiert. Trotz der intensiven Zusammenarbeit der verschiedenen Einsatzkräfte und Organisationen bleiben getrennte Ausbildungskonzepte und unterschiedliche Schulungsansätze weiterhin erhalten. Auch in der Ausbildung von Führungskräften der Feuerwehr, Polizei und Rettungsdienste wird weiterhin auf getrennte Angebote mit unterschiedlicher Zielsetzung gesetzt.

Die unterschiedlichen Stakeholder, die an allen Phasen des Krisen- und Katastrophenschutzmanagements beteiligt sind, haben verschiedene Kernaufgaben. Dieser Umstand und die teils verschiedenen Ansätze der Führungskräfteausbildung, gemeinsam mit Organisations- und historisch geprägten Kursformaten, erschweren die Kooperation.

In Österreich wird bisher hauptsächlich auf gemeinsame Katastrophenschutzübungen, ausgerichtet durch die Zivilschutzverbände, die Feuerwehrverbände, das Bundesministerium für Inneres und die österreichischen Rettungsorganisationen, gesetzt. Ein konkretes Ausbildungskonzept für eine organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung auf operativer Ebene ist daher, aus aktueller Sicht, noch nicht in Verwendung.

Von einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit im Ausbildungskonzept könnten angehende Führungskräfte frühzeitig profitieren und die Ausbildung könnte in Bezug auf das Zusammenwirken der verschiedenen Organisationen praxisnäher gestaltet werden, wodurch die Kooperation im Einsatzfall wiederum vereinfacht werden würde.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Diese Arbeit soll dazu beitragen, die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung auf der operativen Ebene weiter zu verwirklichen. Die Ziele und Ansätze des staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagements sollen dabei weiterhin berücksichtigt werden. Des Weiteren sollen neue Perspektiven betrachtet und ein zusätzliches Ausbildungsangebot eröffnet werden.

Ziele: Das Ziel ist es, festzustellen, wie die organisationsübergreifende Ausbildung auf der mittleren Führungsebene weiter verwirklicht und die Kooperation in der Einsatzbewältigung verbessert werden kann.

- Bei welchen von angehenden Führungskräften zu erlangenden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen gibt es Überschneidungen im Ausbildungskonzept?
- Sind diese den „Soft Skills“ (außerfachlichen Kompetenzen) oder „Hard Skills“ (berufstypischen Qualifikationen) zuzuordnen?
- Welche Ausbildungsaspekte sind für das operative Management, trotz unterschiedlicher Aufgaben- und Einsatzbereiche für Feuerwehr, Polizei und Rettungsdienste, in der Zusammenarbeit in Großschadenslagen von hoher Relevanz?
- Welche Kompetenzen sind für die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Organisationen innerhalb eines Stabes notwendig?
- Wo traten in der Vergangenheit bereits Schwierigkeiten in Stäben auf und was kann daraus für die Kooperation in der Führungskräfteausbildung gelernt werden?
- Wie kann durch eine organisationsübergreifende Ausbildung auch die Kooperation in der Einsatzbewältigung verbessert werden?

Das Thema dieser Arbeit beinhaltet noch einige Aspekte, die es zu erforschen gilt. Dabei erschließen sich auch zusätzliche, grundlegende Fragen, die Teil einer weiterführenden Forschung sein können.

1.2 Abgrenzung

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der mittleren beziehungsweise operativen Führungsebene, entsprechend der Definition der ÖNORM S 2304. Die strategische und taktische Ebene sind daher, trotz notwendiger Erwähnungen, nicht Ziel der Forschung.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der mittleren beziehungsweise operativen Führungsebene, entsprechend der Definition der ÖNORM S 2304. Die strategische und die taktische Ebene sind daher, trotz notwendiger Erwähnungen, nicht Gegenstand der Forschung.

In Österreich gibt es eine Vielzahl an Einsatz- und Hilfsorganisationen, welche bei Großschadensereignissen zusammenwirken und ihren Beitrag in den verschiedenen Phasen der Katastrophe leisten. In der vorliegenden Arbeit kann leider nicht auf alle Beteiligten eingegangen werden, da dies den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde. Um dennoch eine gezielte Analyse durchführen zu können, wurden hierfür vier relevante Vertreter:innen aus den Bereichen der Einsatz- und Hilfsorganisationen ausgewählt.

Da es für die gemeinsame Führungskräfteausbildung der unterschiedlichen Einsatzeinheiten keine verpflichtende Vorschrift beziehungsweise kein Durchgriffsrecht gibt, handelt es sich hierbei um eine mögliche Handlungsempfehlung. Diese soll neue Perspektiven der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Organisationen eröffnen und Kooperation, beginnend auf der Ausbildungsebene, verbessern.

1.3 Forschungsfrage, Forschungsunterfragen und Hypothesen

Die Forschungsfrage lautet:

Wie kann die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung in Österreich weiter verwirklicht und dadurch eine raschere Einsatzbewältigung auf operativer Ebene erzielt werden?

Im Zuge der Formulierung der Forschungsfrage wurden folgende Forschungsunterfragen und Hypothesen erarbeitet. Sie sollen bei der Beantwortung der Forschungsfrage unterstützen.

Die Forschungsunterfragen und Hypothesen lauten:

Forschungsunterfrage 1:

Bei welchen von angehenden operativen Führungskräften zu erlangenden Fähigkeiten und Fertigkeiten, gibt es bei Feuerwehr, Polizei und Rettungsdienst Überschneidungen im Ausbildungskonzept?

***Hypothese 1:** Operative Führungskräfte der Feuerwehr, Polizei und Rettungsdienste benötigen die gleichen Basisfähigkeiten und Fertigkeiten in Bezug auf Sozialkompetenz, Team-, Management-, Organisations- und Kommunikationsfähigkeit.*

Forschungsunterfrage 2:

Welche Ausbildungsaspekte sind für die Kooperation bei Großschadenslagen zwischen den Einsatzorganisationen ausschlaggebend?

***Hypothese 2:** Nur eine Kombination aus berufstypischen Qualifikationen (Hard Skills) und außerfachlichen Kompetenzen (Soft Skills) in der organisationsübergreifenden Führungskräfteausbildung kann eine effektive Kooperation gewährleisten.*

Forschungsunterfrage 3:

Wo traten bei vergangenen Einsätzen Probleme in Stäben auf?

***Hypothese 3:** Probleme in der Stabsarbeit können häufig auf Defizite in der organisationsübergreifenden Kooperation zurückgeführt werden.*

2 Aufbau der Arbeit

Das zweite Kapitel geht auf die Faktoren ein, die für die Durchführung der empirischen Forschung relevant sind. Es beschreibt in seinen Unterkapiteln Forschungsdesign und Methodik, die angewandten Prozesse und die Literatur und Quellenrecherche sowie deren Auswahl.

2.1 Forschungsdesign und empirische Methode

Da der beschriebene Gegenstand noch wenig erforscht ist, bedarf es einer grundlegenden Annäherung an das Thema. Eine quantitative Forschung kommt aufgrund des Umstands, dass bislang nur wenige Erkenntnisse vorhanden sind und daher eine Prüfung der Hypothesen durch eine standardisierte Arbeit nicht möglich ist, kaum in Frage. Auch die Anzahl der möglichen Stichproben beläuft sich auf eine geringe Zahl, was ebenfalls gegen ein quantitatives Vorgehen spricht. Die empirische Methode der qualitativen Forschung kann daher, für das gewählte Thema, als besser geeignet betrachtet werden. (vgl. EBSTER & STALZER 2017: 151-152)

Als Technik der Durchführung wurden somit qualitative Expert:inneninterviews gewählt.

2.1.1 Prozesse

Prozess 1: Literaturrecherche

In diesem Prozess wird eine systematische Recherche nach Fachliteratur, Beschlüssen, Richt- und Leitlinien sowie Ausbildungscurricula der relevanten Organisationen durchgeführt. Dabei werden verschiedene Quellen wie wissenschaftliche Artikel, Bücher, offizielle Dokumente und andere verfügbare Ressourcen genutzt, um relevante Informationen zu sammeln.

Prozess 2: Expert:inneninterviews

Im zweiten Prozess werden Expert:innen aus den entsprechenden Organisationen und ihren Fachgebieten ausgewählt, um zusätzliche Informationen und Einsichten zu gewinnen. Mit Hilfe eines Interviewleitfadens erfolgt eine Vorstrukturierung. Die Auswahl der Expert:innen erfolgt basierend auf ihrer Expertise und Relevanz für die Forschungsfrage, die Hypothesen und Unterfragen. Die Interviews werden durchgeführt und die Antworten der Expert:innen aufgezeichnet und transkribiert.

Prozess 3: Auswertung

In diesem Prozess werden die gesammelte Fachliteratur, die Curricula und die transkribierten Expert:inneninterviews ausgewertet. Um Gemeinsamkeiten, Unterschiede und relevante Informationen zu identifizieren, wird eine systematische Auseinandersetzung und Gegenüberstellung der verschiedenen Quellen durchgeführt. Nach der Analyse können die erhobenen Daten interpretiert und Muster, Trends oder Schlüsselaussagen identifiziert werden.

Prozess 4: Interpretation

Im abschließenden Prozess werden die gewonnenen Forschungserkenntnisse interpretiert. Die Hypothesen werden überprüft, die Forschungsfrage wird validiert oder widerlegt und Schlussfolgerungen gezogen. Basierend auf den Erkenntnissen können konkrete Handlungsvorschläge abgeleitet werden. Den Abschluss bildet ein Fazit, welches die wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen zusammenfasst.

2.1.2 Literaturrecherche und Quellen

Die Literaturrecherche der vorliegenden Arbeit erfolgte mithilfe verschiedener Methoden.

Methode 1: Literaturrecherche nach Schneeballsystem

Der Vorteil des Schneeballsystems ist, dass man rasch auf gewünschte Literatur stößt. Als Nachteil zu betrachten ist, dass auf diese Weise recherchierte Literatur ausschließlich den aktuellen Stand des gefundenen Werkes und dessen Erscheinungsjahr widerspiegelt. Somit kann diese Möglichkeit der Literaturrecherche als vergangenheitsorientiert betrachtet werden. (vgl. EBSTER & STALZER 2017: 47)

Methode 2: Literaturrecherche in Datenbanken

Die hauptsächlich genutzten Datenbanken stellen dabei „u:search“ der Universität Wien und „google scholar“ dar. Die initiale Herangehensweise war, dass nach Begriffen gesucht wurde, die auf die Forschungsfrage, die Unterfragen beziehungsweise die Hypothesen Bezug nehmen. Anschließend wurden auch verwandte, ähnliche Ausdrücke oder Synonyme zur Suche genutzt. Hierbei wurde eingehalten, dass es sich bei wissenschaftlichen Artikeln und Zeitschriften um „peer-reviewed-papers“ handelt. Zu den Resultaten der Suche zählen auch Fachbücher, Richt- und Leitlinien, Beschlüsse und andere wissenschaftliche Arbeiten.

Da es hierbei, je nach Suchbegriff, einerseits kaum Resultate und andererseits eine unüberschaubare Vielzahl an Ergebnissen gab, mussten diese mit Hilfe der „Ebster und Stalzer-Methode“ weiter eingeschränkt werden. Durch das Einfügen von „und“ werden hier nur noch Werke aufgelistet, welche beide der gewählten Suchbegriffe beinhalten.

Tabelle 1 führt die Begriffe an, nach denen in den verschiedenen Datenbanken gesucht wurde. Die Trennung erfolgt dabei in der Suche nach Literatur zum Forschungsthema, welche sich wiederum in deutsche und englische Bezeichnungen teilt, und Literatur, die den Prozess der Forschung selbst beschreibt.

Tabelle 1: Suchbegriffe der Literaturrecherche in Datenbanken

Suchbegriffe "Forschungsthema - Deutsch"

- Arbeiter-Samariter-Bund, Rotes Kreuz, Österreichische Berufsfeuerwehren
- Ausbildung für den Katastropheneinsatz
- Führungskräfteausbildung, Führen, Führungskraft
- Führen im Katastropheneinsatz
- Katastrophenmanagement, Krisenmanagement, Bevölkerungsschutz
- Stab, Stabsarbeit, Stabsarbeit trainieren
- Polizeiliche Führung, Führen im Rettungsdienst

Suchbegriffe "Forschungsthema - Englisch"

- civil protection
- disaster management
- leadership
- leadership in disaster response
- staff work

Suchbegriffe "Forschungsprozess"

- Expert:inneninterviews
- Strukturiertes Interview
- Empirische Forschung

Methode 3: Einholung der Ausbildungscurricula

Um die verschiedenen, durch die vertretenden Einsatzorganisationen angewandten Ausbildungskonzepte vergleichen zu können, wurden deren Curricula eingeholt. Somit konnte eine Gegenüberstellung der Ausbildungskonzepte durchgeführt werden.

Methode 4: Literaturempfehlungen

Einen weiteren wichtigen Punkt in der Recherche stellen Empfehlungen durch fachkundige Personen dar. Hierbei wurde nach Werken, welche den Studierenden während der Lehrveranstaltungen, Vorlesungen, Übungen und Seminare nahegelegt wurden, gesucht. Auch durch Empfehlungen im Zuge der Expert:inneninterviews und durch Mitstudierende, die ihre Fachkenntnis teilten, konnte die Recherche erweitert werden. Für die beschriebenen Expert:inneninterviews wurde zusätzliche Fachliteratur zur Durchführung von empirischer Forschung, Transkription und Analyse genutzt.

Methode 5: Internetquellen und Webseiten

Auf die Nutzung von Quellen aus dem Internet wurde, nach Möglichkeit weitgehend verzichtet. Die Kurzlebigkeit beziehungsweise die häufige Neugestaltung von Webseiten und die daraus resultierende Möglichkeit, dass diese zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr auffindbar sein können, machen Webseiten zu einer geringwertigen Quelle. Die Ausnahme

bilden hierbei einzelne Vergleiche, welche beispielsweise den Seiten des BMI – Bundesministerium für Inneres oder der Universität Wien entstammen.

2.1.3 Auswahl der Literatur, Grafiken und Bilder

Im Zuge der Auswahl der Literatur, der Grafiken und Bilder, wurde die Methode von Ebster und Stalzer verwendet. Hierbei werden Werke auf ihre Relevanz für wissenschaftliches Arbeiten beurteilt, um festzustellen, ob Quellen zitierwürdig und zitierfähig sind. Nur, wenn beide Kriterien erfüllt sind, darf die geprüfte Literatur in der wissenschaftlichen Arbeit verwendet werden. Als zitierwürdig werden Quellen verstanden, welche den wissenschaftlichen Anforderungen entsprechen. Dies trifft in der Regel auf Originalarbeiten zu. Praktikerliteratur ohne Quellenangaben sind hingegen als nicht zitierwürdig einzustufen. Die Zitierfähigkeit ist gegeben, wenn die zugehörigen Quellen zugänglich sind und diese beispielsweise auch von anderen forschenden Personen eingesehen und genutzt werden können. (vgl. EBSTER & STALZER 2017: 66-67)

Die Tabelle 2 beschreibt die Zitierwürdigkeit und Zitierfähigkeit verschiedener Quellen. Die Einstufung erfolgt dabei in „Zitierwürdig“, „Zum Teil zitierwürdig und beschränkt zitierfähig“ und „Nicht zitierfähig“.

Tabelle 2: Feststellung der Zitierwürdigkeit und Zitierfähigkeit von Quellen (EBSTER & STALZER 2017: 67)

Zitierwürdig

- Artikel in Fachzeitschriften (sowohl gedruckt als auch elektronisch)
- Originalarbeiten
- Wissenschaftliche Fachbücher
- Fachwörterbücher und -lexika
- Dissertationen

Zum Teil zitierwürdig und beschränkt zitierfähig

- Firmenschriften
- Masterarbeiten
- Forschungsberichte

Nicht zitierwürdig

- Praktikerbücher
- Allgemeine Lexika
- Einführungsliteratur
- Skripten
- Seminar- und Bachelorarbeiten
- Artikel und Boulevardzeitungen
- Allgemeine Seiten im Internet

Bei der Erstbegutachtung der einzelnen Werke wurde die PQ4R-Methode gewählt. Dabei handelt es sich um ein Akronym, welches für Preview, Question, Read, Reflect, Recite, Review steht. Diese Methode zu lesen wurde von Thomas und Robinson entwickelt. (vgl. EBSTER & STALZER 2017: 72)

PQ4R-Methode: (vgl. EBSTER & STALZER 2017: 72-73)

- Preview (Vorschau): Hierbei wird vorwiegend das Inhaltsverzeichnis, Zusammenfassungen oder beispielsweise die Forschungsfrage begutachtet. Auf zeitaufwendiges Lesen sollte vorerst verzichtet werden.
- Question (Fragen): Haben die Überschriften, Kapitel und Abschnitte Relevanz für die wissenschaftliche Arbeit?
- Read (Lesen): Die Abschnitte und Passagen werden gelesen und die gestellten Fragen sollten dabei beantwortet werden.
- Reflect (Reflektieren): Das Gelesene wird reflektiert und mit eigenen Erfahrungen verbunden.
- Recite (Wiedergabe): Es wird versucht, die gestellten Fragen nach jedem Abschnitt zu beantworten. Die Überschriften können dabei als Ausgangspunkt verwendet werden.
- Review (Wiederholen): Das Gedachte wird in eigenen Worten niedergeschrieben und festgehalten.

Trotz der großen Menge an Literatur in einzelnen Bereichen, konnten mit diesen systematischen Methoden die geeigneten Werke herausgefiltert werden.

2.2 Expert:inneninterviews

Bei den durchgeführten Expert:inneninterviews handelt es sich um strukturierte Interviews. Die Fragen folgen dabei streng dem Interviewleitfaden. Somit kann erreicht werden, dass die Antworten der Expert:innen hierbei in vorgegebene Kategorien passen.

Für die Durchführung der Expert:inneninterviews wird auf einen Leitfaden zurückgegriffen, welcher aus neun offen gestellten Fragen und einzelnen Unterfragen besteht. In der Fragestellung wird auf eine möglichst weite Eröffnung der Perspektive auf die Situation für die Expert:innen geachtet.

Um die Vergleichbarkeit sicherzustellen, erhalten alle Teilnehmer:innen identische Fragestellungen. Die Dauer der Interviews wird auf 30 bis maximal 45 Minuten festgelegt.

2.2.1 Auswahl und Kontaktaufnahme mit den Expert:innen

Als Expert:innen wurden Personen aus den unterschiedlichen Einsatzorganisationen herangezogen. Da nicht auf die große Vielzahl der Organisationen eingegangen werden kann, beschränkt sich das Interview auf einzelne Vertreter der gewählten Organisationen.

„Im Begriff des Experten steckt die lateinische Sprachwurzel ‚expertus: erprobt, bewährt‘. Dieses ‚expertus‘ leitet sich von einem Verb her, das es nur in der Passivform gibt, nämlich ‚experiri: prüfen, ausprobieren‘. In Lexika werden Experten gewöhnlich als Sachverständige, Fachleute, Kenner charakterisiert. Der Experte ist jemand, so heißt es in der Encyclopedia Britannica, der sachkundig ist und über Spezialwissen verfügt“ (BOGNER et al. 2014: 9).

Weitere Gruppen sind spezialisierte Lai:innen und Eliten. In einem Diagramm mit den beiden Dimensionen Expert:innenwissen und Macht, lassen sich so maßgebende Unterscheidungen zwischen Eliten, Expert:innen, Spezialist:innen und spezialisierten Lai:innen abgrenzen. (vgl. BOGNER et al. 2014: 14)

Die Abbildung 1 zeigt die Unterscheidung des Expert:innen- und Elitenbegriffs, unter Berücksichtigung der beiden Dimensionen von Macht und (Expert:innen)Wissen.

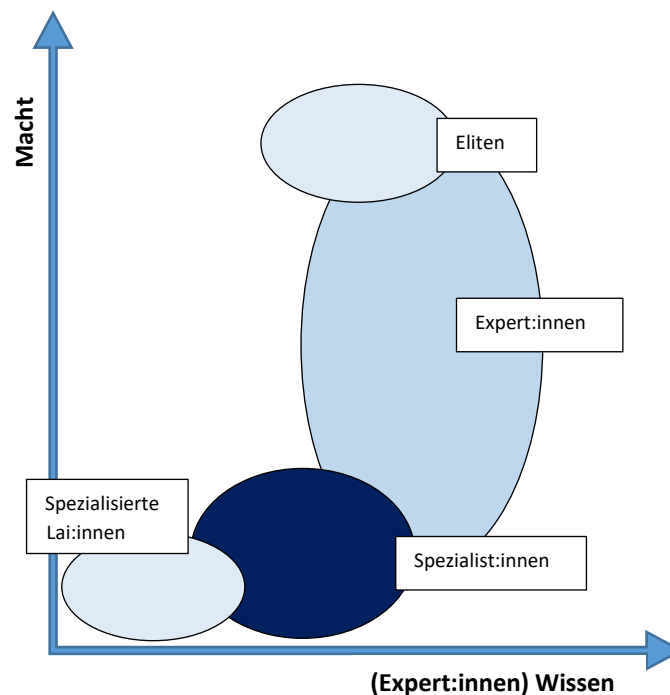


Abbildung 1: Unterscheidung des Expert:innen- und Elitenbegriffs
(BOGNER et al. 2014: 14)

In der Auswahl der Expert:innen wurde darauf geachtet, dass es sich um erfahrene Führungspersonen handelt, welche über das notwendige Fachwissen ihrer Organisation verfügen. Zusätzlich sollten sie in der Ausbildung der mittleren, operativen Führungsebene tätig sein. Auch die praktische Eignung sowie die eigene Erfahrung in der Einsatzführung, einschließlich der Stabserfahrung in der jeweiligen Organisation, wurde berücksichtigt.

In Tabelle 3 sind alle Expert:innen, welche für die geführten Interviews gewonnen werden konnten, aufgelistet. Ebenfalls zu entnehmen sind die organisatorische Zugehörigkeit und der Rang beziehungsweise die Funktionsbezeichnung.

Tabelle 3: Befragte Personen im Zuge der Expert:inneninterviews

Für die Expert:inneninterviews konnten folgende Personen gewonnen werden:

Berufsfeuerwehren

- Herr Oberbrandrat Ing. Thomas Hebelka
- Herr Brandrat Ing. Markus Reitbauer

Landespolizeidirektion Wien

- Herr Oberstleutnant Manuel Schneider, B.A.
- Herr Oberstleutnant Mag. Rudolf Haas, B.A.

Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs

- Herr Landesrettungskommandant Michael Gruber, M.Sc., MBA
- Herr Bundeseinsatzleiter Benjamin Manahl

Österreichisches Rotes Kreuz

- Herr Landesrettungsrat Ing. Alexander Gratz, B.A.
- Herr Landesrettungsrat Georg Geczek, MBA

Die acht Expert:innen gaben bereits im Vorfeld telefonisch beziehungsweise zu Beginn des Interviews ihre Zustimmung zur Teilnahme beziehungsweise Nutzung der Aufzeichnung. Die Terminanfragen wurden im Zeitraum von Februar bis Juni 2023 an alle Expert:innen per E-Mail versandt. Im Anschluss an die Interviews wurde auch die Zustimmungserklärung/Datenschutzmitteilung übermittelt. Die Zustimmungserklärung/Datenschutzmitteilung wurde entsprechend der Vorlage der Universität Wien erstellt und entsprechend adaptiert. Sie ist im Anhang C an diese Arbeit angefügt.

Entscheidungsgründe für das „Expert:inneninterview“: Der Hauptgrund der Entscheidung für das qualitative Expert:inneninterview ist, dass es die Möglichkeit bietet, genaue Informationen und Einblicke in das Fachwissen der befragten Personen zu erhalten. Es wird von einem Interviewleitfaden gestützt, welcher sich im Anhang der Arbeit befindet, und ermöglicht auch eine Befragung bei einer kleinen Expert:innengruppe. (vgl. EBSTER & STALZER 2017: 210-211)

Durch die Struktur ist es möglich, das Expert:inneninterview am Telefon zu führen, oder, wie in diesem Fall, mittels Videokonferenzdienst. Dadurch kann es gelingen, den organisatorischen Aufwand einzuschränken. Zusätzlich erfolgt die Erhebung der Daten rasch und die Antworten sind miteinander vergleichbar. Auf diese Art und Weise kann eine höhere

Bereitschaft, an dem Interview teilzunehmen, erzielt werden und im Falle eines Ausfalls sind alternative Expert:innen leichter zu finden. (vgl. EBSTER & STALZER 2017: 200-201)

Fragetechnik der Expert:inneninterviews: Die Fragestellungen an die Expert:innen wurden, mit Ausnahme einer Unter- beziehungsweise Folgefrage, offen gestellt. So kann eine höhere Freiheit in der Beantwortung der Fragen und eine Antwort mit eigenen Worten erreicht werden. (vgl. EBSTER & STALZER 2017: 203)

Durch die Formulierung wurde ebenfalls zwischen sachlichen Fragen und Meinungsfragen unterschieden. Um die Vergleichbarkeit zu erhalten, wurde durch den Interviewer streng auf den genauen Wortlaut der jeweiligen Frage geachtet. Ausschließlich im Falle von Nachfrage oder Unverständnis wurde die Formulierung wiederholt oder näher beschrieben. (vgl. EBSTER & STALZER 2017: 201)

2.2.2 Aufbau und Durchführung der Expert:inneninterviews

Der Ablauf eines Interviews wird in vier Hauptphasen unterteilt.

Einfacher Einstieg: Der Interviewer beginnt das Gespräch mit einer Einstiegsfrage, um eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen und für Auflockerung zu sorgen. Dabei handelt es sich um Fragen zum/r Expert:in, dessen/deren Hintergrund und zum Kontext des Themas der Arbeit. Der Zweck dabei ist es, eine Verbindung herzustellen. Anschließend gibt der Interviewer eine kurze Einleitung zum Thema der Arbeit und es wird der Ablauf des Interviews erklärt. Bevor der Hauptteil beginnt, wird noch die Zustimmung zur Aufzeichnung und Nutzung des Expert:inneninterviews für diese wissenschaftliche Arbeit eingeholt.

Der Hauptteil: Im Hauptteil des Interviews werden die Schlüsselfragen gestellt, welche sich auf die Einzelthemen beziehen. Der Interviewer stellt dabei offene Fragen, um dem Interviewpartner die Möglichkeit zu geben, ausführlich zu antworten und seine Perspektiven, Meinungen oder Erfahrungen darzulegen. Der Interviewer hört seinem/r Partner:in aktiv zu und notiert wichtige Informationen oder interessante Punkte. Während des Gesprächs können auch Rückfragen gestellt werden, um Missverständnisse zu klären oder zusätzliche Informationen zu erhalten.

Rückblick: Am Ende des Interviews gibt der Interviewer eine kurze Zusammenfassung des Gesprächs, um sicherzustellen, dass alle wichtigen Punkte erfasst wurden. Der Interviewer bedankt sich bei dem/der Interviewpartner:in für die Teilnahme am Gespräch und die Unterstützung bei der wissenschaftlichen Arbeit.

Ausblick: Abschließend informiert der Interviewer den/die Interviewpartner:in über den weiteren Verlauf und die Nutzung der erhaltenen Antworten. Es kann kurz erklärt werden, wie die Informationen in die Forschung einfließen werden und ob der/die Interviewpartner:in

Interesse daran hat, über die Ergebnisse der Forschung informiert zu werden. Falls gewünscht, kann der Interviewer weitere Informationen zum Ergebnis der Forschung zukommen lassen. Hierbei bleibt zu beachten, dass der genaue Ablauf des Expert:inneninterviews je nach gegebener Antwort minimal variieren kann. Die oben beschriebenen Phasen stellen jedoch die geplante, allgemeine Struktur dar, die für die Expert:inneninterviews angewendet werden soll.

Tabelle 4 zeigt die genauen Termine und Zeitpunkte, zu denen die Expert:inneninterviews durchgeführt wurden. Die Interviews wurden via MS Teams abgehalten.

Tabelle 4: Termine und Zeiten der Expert:inneninterviews

Die Expert:inneninterviews fanden an den folgenden Terminen statt:			
Interview 1 ASBÖ			
•Herrn Michael Gruber, M.Sc., MBA	27.03.2023	11.30 Uhr	MS Teams
Interview 2 ASBÖ			
•Herr Benjamin Manahl	03.04.2023	20.00 Uhr	MS Teams
Interview 3 ÖRK			
•Herr Ing. Alexander Gratz, B.A.	19.04.2023	16.30 Uhr	MS Teams
Interview 4 BFW			
•Herr Ing. Thomas Hebelka	26.04.2023	15.00 Uhr	MS Teams
Interview 5 LPD Wien			
•Herr Manuel Schneider, B.A.	04.05.2023	15.00 Uhr	MS Teams
Interview 6 LPD Wien			
•Herr Mag. Rudolf Haas, B.A.	15.05.2023	15.00 Uhr	MS Teams
Interview 7 ÖRK			
•Herr Georg Geczek, MBA	06.06.2023	15.30 Uhr	MS Teams
Interview 8 BFL			
•Herr Ing. Markus Reitbauer	07.07.2023	08.00 Uhr	MS Teams

Einzelne der interviewten Expert:innen sind dem Autor dieser Arbeit persönlich bekannt. Alle Interviewpartner:innen trugen zur angenehmen Gesprächsatmosphäre unter der Einhaltung der Sachlichkeit bei. Vor Beginn des jeweiligen Interviews wurde die Zustimmungserklärung und Einverständnis der Aufzeichnung und Nutzung für die vorliegende Arbeit eingeholt. Anschließend erfolgte die Durchführung anhand des Interviewleitfadens. Die Aufzeichnung erfolgte dabei via MS Teams und zusätzlich über einen Audiorekorder als Ausfallsebene. Alle Expert:innen erhielten dieselben Fragestellungen und beantworteten sämtliche Fragen des

Interviewleitfadens. Die geführten Expert:inneninterviews wurden anschließend in transkribierter Form dem Anhang zugefügt.

2.2.3 Transkription

Die Transkription erfolgt dabei nach einfachen Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl. Dabei handelt es sich um ein semantisch-inhaltliches Transkriptionssystem, welches bewusst den Fokus auf den jeweiligen Inhalt setzt. Es bietet zudem den Vorteil, dass hier, im Vergleich zu anderen Methoden, zusätzliche Transkriptionsregeln vorhanden sind, welche das Interview genauer verschriftlichen können. (vgl. DRESING & PEHL 2018: 20-22)

Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl: (DRESING & PEHL 2018: 20-22)

1. *Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.*
2. *Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angenähert.*
3. *Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten.*
4. *Umgangssprachliche Partikeln werden transkribiert.*
5. *Stottern wird geglättet beziehungsweise ausgelassen, abgebrochene Wörter werden ignoriert. Wortdoppelungen werden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden.*
6. *Halbsätze, denen die Vollendung fehlt, werden mit dem Abbruchzeichen „/“ gekennzeichnet.*
7. *Interpunktion wird zugunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt, bei kurzem Senken der Stimme oder nicht eindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Sinneinheiten sollten beibehalten werden.*
8. *Rezeptionssignale, die den Redefluss der anderen Person nicht unterbrechen, werden nicht transkribiert. Sie werden dann transkribiert, wenn sie als direkte Antwort auf eine Frage genannt werden.*
9. *Pausen ab ca. 3 Sekunden werden durch (...) markiert.*
10. *Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch VERSALIEN gekennzeichnet.*
11. *Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert. Mindestens am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.*
12. *Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, welche die Aussage unterstützen oder verdeutlichen, werden beim Einsatz in Klammern notiert.*
13. *Unverständliche Wörter werden mit „(unv.)“ gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen werden möglichst mit der Ursache versehen: „(unv., Mikrofon rauscht)“. Vermutet man einen Wortlaut, wird die Passage mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt, unverständliche Stellen werden mit einer Zeitmarke versehen, wenn innerhalb von einer Minute keine weitere Zeitmarke gesetzt ist.*
14. *Die interviewende Person wird durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „B:“ gekennzeichnet. Bei mehreren Interviewpartnern (z.B. Gruppendiskussion) wird dem Kürzel „B“ eine entsprechende Kennnummer oder ein Name zugeordnet („B1:“, „Peter:“).*

15. Das Transkript wird als Rich Text Format (RTF-Datei) gespeichert. Die Benennung der Datei erfolgt entsprechend dem Mediendateinamen (ohne Endung wav, mp3), beispielsweise: Interview_04022011.rtf oder Interview_schmitt.rtf.

2.2.4 Qualitative Auswertung

Für die Auswertung des vorliegenden Materials gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten. Die Ansätze, wie es zu lesen, aufzufassen, zu deuten und zu beschreiben, sind ebenso vielseitig wie die Wege in der Methodenliteratur. Je nach Auffassung, welche Informationen aus dem Text gewonnen und wie im Zuge der Bearbeitung vorgegangen werden kann, ist somit die bestgeeignete Methode für das vorliegende Material zu wählen. (vgl. DRESING & PEHL 2018: 34)

Für die Auswertung wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse gewählt.

Transkription: Hierbei ist entscheidend, dass die Transkription genau jene Inhalte enthält, die für die Forschungsfrage ausschlaggebend sind. Das Vorgehen und die Regeln, nach denen transkribiert wird, sind im vorigen Unterpunkt genau beschrieben. (vgl. DRESING & PEHL 2018: 37)

Lesen: Zunächst wird die vorliegende RTF-Datei unter Berücksichtigung der Forschungsfrage gelesen. Im Zuge der initiierten Textarbeit werden Textpassagen, die einen konkreten Bezug zur Forschungsfrage haben, relevante Fakten aufweisen oder anderwärtig auffallen, markiert und in Notizen festgehalten. Daraus können, während der Strukturierung, bereits erste Erkenntnisse oder Beschreibungen entstehen. (vgl. DRESING & PEHL 2018: 37-38)

Strukturieren: Anschließend werden die gesammelten Textstellen sortiert und strukturiert. Dies erfolgt mit Hilfe eines Codesystems, das zusammengehörige Textpassagen in gemeinsame Themenkategorien einteilt. Dieses Vorgehen ermöglicht die genaue Betrachtung verschiedener, jedoch thematisch verwandter Aussagen. Den nächsten Schritt bildet das Codegerüst, das aus den Schlüsselfragen der Expert:inneninterviews in Verbindung mit den Erkenntnissen der initiierten Textarbeit besteht. Nun werden die Aussagen in Beziehung gesetzt und einer erneuten Gliederung unterzogen. Die Kriterien, nach denen unterschieden wird, und Themenüberschneidungen, die eine Trennung erschweren, werden entsprechend notiert. Durch die Wiederholung des Prozesses wird das Codesystem weiter differenziert und feingliedriger. (vgl. DRESING & PEHL 2018: 38-39)

Fazit: Die verschiedenen Codes entstehen somit gemeinsam durch das Lesen und Auffassen des Textes, die sich immer weiter differenzierende Betrachtungsweise und das weitere Bewusstwerden der Forschungsfrage (vgl. KUCKARTZ ET AL 2008: 38).

Zusammenfassen: Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse der Expert:inneninterviews mithilfe der zuvor erstellten Notizen und Codes nach Fall und Thema

zusammengefasst. Im ersten Schritt dieser Abbildung der Interviews wird vorwiegend deskriptiv vorgegangen. In Schritt zwei können, zum Ziel des Vergleichs mit anderen Interviewpartner:innen, die Besonderheiten und Unterschiede herausgearbeitet werden. (vgl. DRESING & PEHL 2018: 39-40)

Abschluss: Zuletzt folgen Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens, in Form der Diskussion der Ergebnisse, die kritische Beleuchtung der Erkenntnisse und die Beantwortung der Forschungsfragen. (vgl. DRESING & PEHL 2018: 41)

3 Theorieteil

Das dritte Kapitel beinhaltet den Theorieteil der Masterarbeit. In den zugehörigen Unterkapiteln wird auf die Ausgangslage, auf grundlegende Fachtermini, das Katastrophen- und Risikomanagement, einschließlich des staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagements Österreichs, und das Führungsverfahren eingegangen. Ebenfalls Teil der Auseinandersetzung sind die Ausbildung für den Krisen- und Katastrophenschutz und die benötigten Kompetenzen von Führungskräften.

3.1 Ausgangslage

In Österreich fungiert das BMI als Ansprechstelle des Bundes zum Thema des Staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagements (SKKM) und der internationalen Katastrophenhilfe. Im Ministerratsbeschluss 2004 des Bundesministeriums für Inneres wurden die früheren Ministerratsbeschlüsse zum Ziele der Zweckmäßigkeit zusammengeführt. So konnte ein verbessertes Instrument, zur Kooperation und Koordination zwischen Bund und Ländern, den Einsatzorganisationen und anderen beteiligten Dienststellen im Krisen- oder Katastrophenfall im In- und Ausland geschaffen werden. (vgl. BMI 2004: 3)

Im Jahr 2004 wurden folgende Maßnahmen für erforderlich befunden: (vgl. BMI 2004: 3-4)

- Dem SKKM-Koordinationsausschuss obliegt die Grundsatzplanung. Dabei werden die Bundesministerien und Länder miteinbezogen und jedenfalls BKA, BMaA, BMF, BMGF und BMLV, die Einsatzorganisationen und weitere Bundesministerien im Anlassfall hinzugezogen.
- Die Einberufung erfolgt durch das BMI. Vorsitzend ist der/die Generaldirektor:in für öffentliche Sicherheit oder eine beauftragte Person. Die Geschäftsstelle wird von der zuständigen Fachabteilung des BMI gestellt. Nach dem Informationsaustausch wird über zu treffende Maßnahmen abgestimmt.
- Im Bedarfsfall können Fachgruppen zur Beratung eingesetzt werden. Die Verantwortlichkeit bleibt dabei dem jeweilig hauptbetroffenen Ressort oder Bundesland erhalten. Operatives Kommunikations- und Informationsmanagement wird durch die Bundeswarnzentrale sichergestellt.
- Die Bundesministerien unterstützen das BMI bei Aufgaben im Bereich des SKKM oder der Koordination im Bedarfsfall.
- Die Bundesministerien informieren das BMI über geplante oder durchgeführte Maßnahmen der verschiedenen Fachgruppen, wenn diese Relevanz für das SKKM haben. Darin enthalten sind auch jene Maßnahmen auf EU-Ebene.
- Durch die Bundesministerien werden permanente Kontaktstellen, mit Vertretung und Stellvertretung, für das SKKM benannt.
- Die Zusammenarbeit zwischen den Bundesländern und dem BMI werden forciert, um die Kooperation auf EU-Ebene zu verbessern.

- Die Optimierung des Informationsflusses zwischen Bund und Ländern beziehungsweise Bundes- und Landeswarnzentralen soll mittels Austausch zwischen BMI und Landes- und Bundesdienststellen erfolgen.
- Im Zuge der internationalen Katastrophenhilfe obliegt dem BMI ebenfalls die Koordination des Informations- und Ressourcenmanagements.

3.1.1 Struktur des Krisen- und Katastrophenschutzes in Österreich

Die Koordination des Staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagements wird in Österreich durch das Bundesministerium für Inneres sichergestellt. In diese Zuständigkeit fällt auch das Mitwirken in der Krisenbewältigung im Anlassfall, die internationale Katastrophenhilfe und die Angelegenheiten des Zivilschutzes. Das Bundesministerium für Inneres stellt damit die Koordinationsstelle bei überregionalen und internationalen Anlassfällen auf Bundesebene und ermöglicht somit in Krisensituationen eine raschere und effizientere Reaktion und Hilfe. (vgl. BMI.GV.AT: 1)

Abbildung 2 veranschaulicht die verschiedenen Ebenen des Krisen- und Katastrophenschutzes und ihre Aufgaben auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene in Österreich.

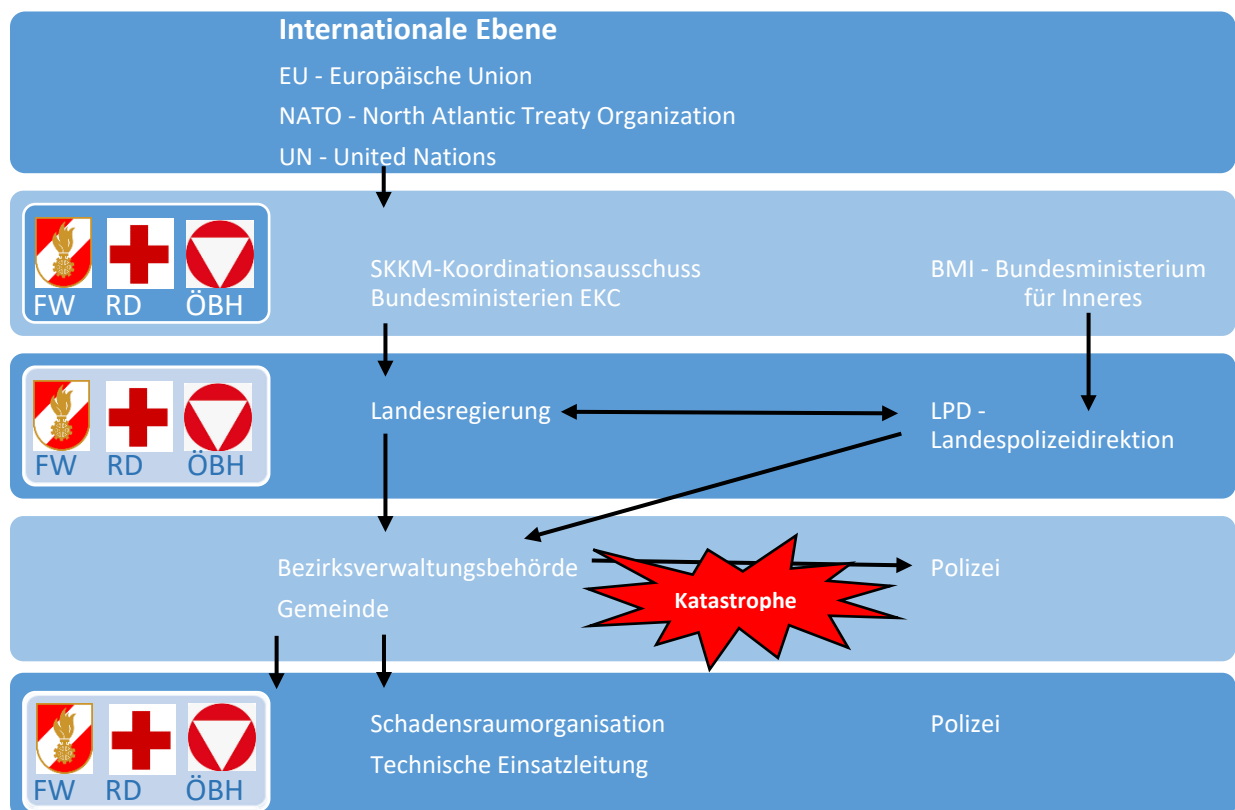


Abbildung 2: Strategische, operative, taktische Aufgaben/lokale, regionale, nationale Aufgaben (JACHS 2022: 13)

3.1.2 Begrifflichkeiten und Definitionen

Katastrophe: „Ereignis, bei dem Leben oder Gesundheit einer Vielzahl von Menschen, die Umwelt oder bedeutende Sachwerte in außergewöhnlichem Ausmaß unmittelbar gefährdet oder geschädigt werden und die Abwehr oder Bekämpfung der Gefahr oder des Schadens einen durch eine Behörde koordinierten Einsatz der dafür notwendigen Kräfte und Mittel erfordert.“ (ÖNORM S 2304 2018: 10)

Katastrophenmanagement: „Gesamtheit aller aufeinander abgestimmten Maßnahmen in den Bereichen Katastrophenvermeidung, Katastrophenvorsorge, Katastrophenbewältigung und Wiederherstellung nach Katastrophen, einschließlich der laufenden Evaluierung der in diesen Bereichen getroffenen Maßnahmen.“ (ÖNORM S 2304 2018: 11)

Krisenmanagement: „Gesamtheit aller aufeinander abgestimmten Maßnahmen zur Bewältigung drohender oder bereits eingetretener Krisen.“ (ÖNORM S 2304 2018: 13)

Katastrophenschutz: „Gesamtheit aller vor Eintritt einer Katastrophe getroffenen Maßnahmen in den Bereichen Katastrophenvermeidung und Katastrophenvorsorge.“ (ÖNORM S 2304 2018: 11)

Zivilschutz

„Gesamtheit aller Maßnahmen zum Schutz der Bevölkerung vor Gefahren, die von Naturereignissen, technischen, terroristischen oder kriegesischen Ereignissen ausgehen.“ (ÖNORM S 2304 2018: 18)

Bevölkerungsschutz: Unter Bevölkerungsschutz werden überbegrifflich alle Aufgaben und Maßnahmen zum Ziel des Katastrophenschutzes durch die Kommunen, die Länder und den Bund im Zivilschutz verstanden. Bevölkerungsschutz beschreibt alle Maßnahmen nichtpolizeilicher und nichtmilitärischer Natur, welche dem Schutz der Bevölkerung vor Katastrophen, schweren Notlagen und Kriegsauswirkungen dienen. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 33-34)

Großschadensereignis beziehungsweise Massenanfall an Verletzten: Als Großschadensereignis beziehungsweise Großunfall werden Ereignisse bezeichnet, bei denen fünfzehn oder mehr Personen verletzt wurden. Bei einer geringeren Patient:innenzahl wird das Ereignis als mittlerer bis kleiner Notfall bezeichnet. In Großschadensereignissen gilt es, möglichst viele Verletzte zu versorgen und die vorhandenen Ressourcen bestmöglich aufzuteilen. Die Hilfe beginnt hierbei idealerweise bereits im Schadensraum. Handelt es sich bei dem Ereignis jedoch um eine Situation, in der die gleichzeitige, individuelle Versorgung der Patient:innen sowie deren Abtransport nicht mehr bewerkstelligt werden kann, bedarf es einer besonderen Schadensraumorganisation. Diese wird ebenfalls notwendig, wenn das jeweilige Ereignis mit örtlichen, personellen und materiellen Ressourcen nicht bewältigt

werden kann. In diesem Fall ist das Ziel, Betroffene und verletzte Personen je nach Dringlichkeit zu behandeln, die Transportfähigkeit herzustellen und den Transport durchzuführen. Auch die Aufnahme- und Versorgungskapazitäten der Krankenhäuser ist dabei zu berücksichtigen. Die erste Aufbringung an Material und Personal erfolgt durch die Soforteinsatzgruppen der Rettungsorganisationen zum Aufbau der Organisations- und Führungsstruktur im Schadensraum. Nach der ersten Lagebeurteilung werden, entsprechend dem Alarmplan, zusätzliche Kräfte in Form von vordefinierten Hilfseinheiten angefordert. (vgl. JACHS 2011: 223-225)

Die Schadensraumorganisation im Großschadensereignis besteht aus mehreren Bereichen wie der Schadensstelle selbst, der SanHist (Sanitätshilfsstelle) mit ihren Bereichen und Räumen und der Einsatzleitung des Schadensraumes. (vgl. ÖRK 2017: 36)

Abbildung 3 zeigt die Variante des möglichen Vollausbaues der Sanitätshilfsstelle, nach den Rahmenvorschriften für Großeinsatzmanagement.

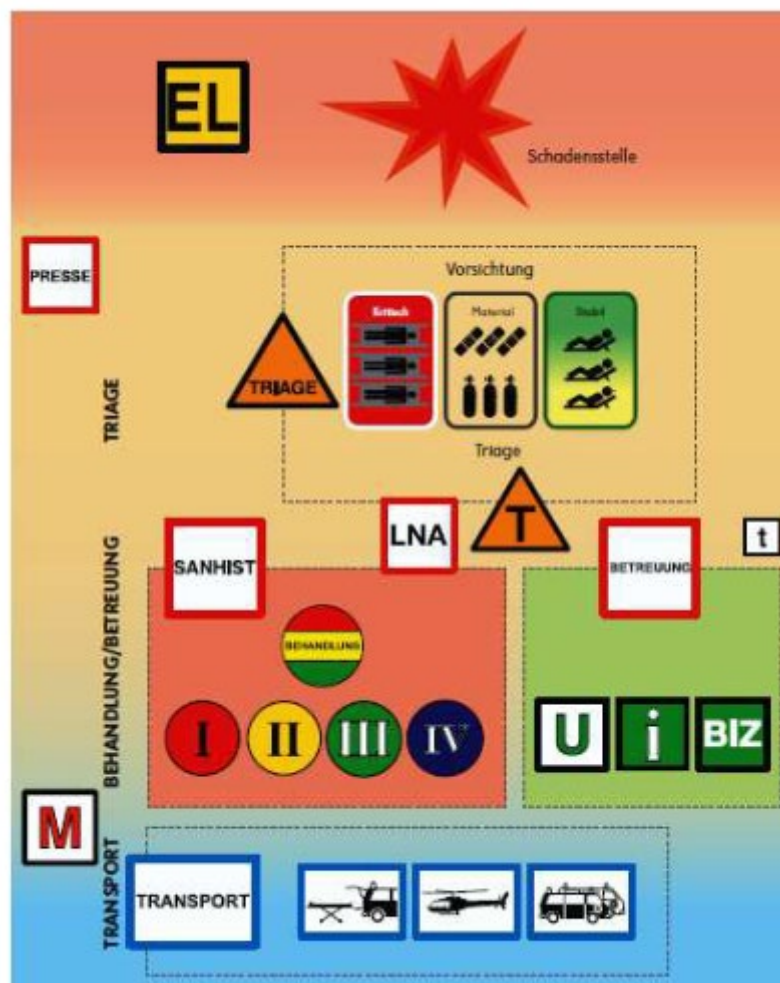


Abbildung 3: Variante Vollausbau SanHist (ÖRK 2017: 36)

Triage: In der Triagestelle erfolgt, unter minimalem Zeitaufwand, die Festlegung der Priorität der Behandlung und anschließend die Zuweisung zu einer Behandlungsstelle. Die Priorisierung erfolgt dabei durch ärztliches oder Sanitätspersonal, gemäß dem Algorithmus. Alle beteiligten Personen, erhalten hier spätestens ihre PLT (Patient:innenleittasche). (vgl. ÖRK 2017: 18-19)

Die Abbildung 4 veranschaulicht den Prozess der Triageentscheidung und die Einteilung in die jeweiligen Behandlungsstellen, sowie den Bereich für Unverletzte und die Totensammelstelle.

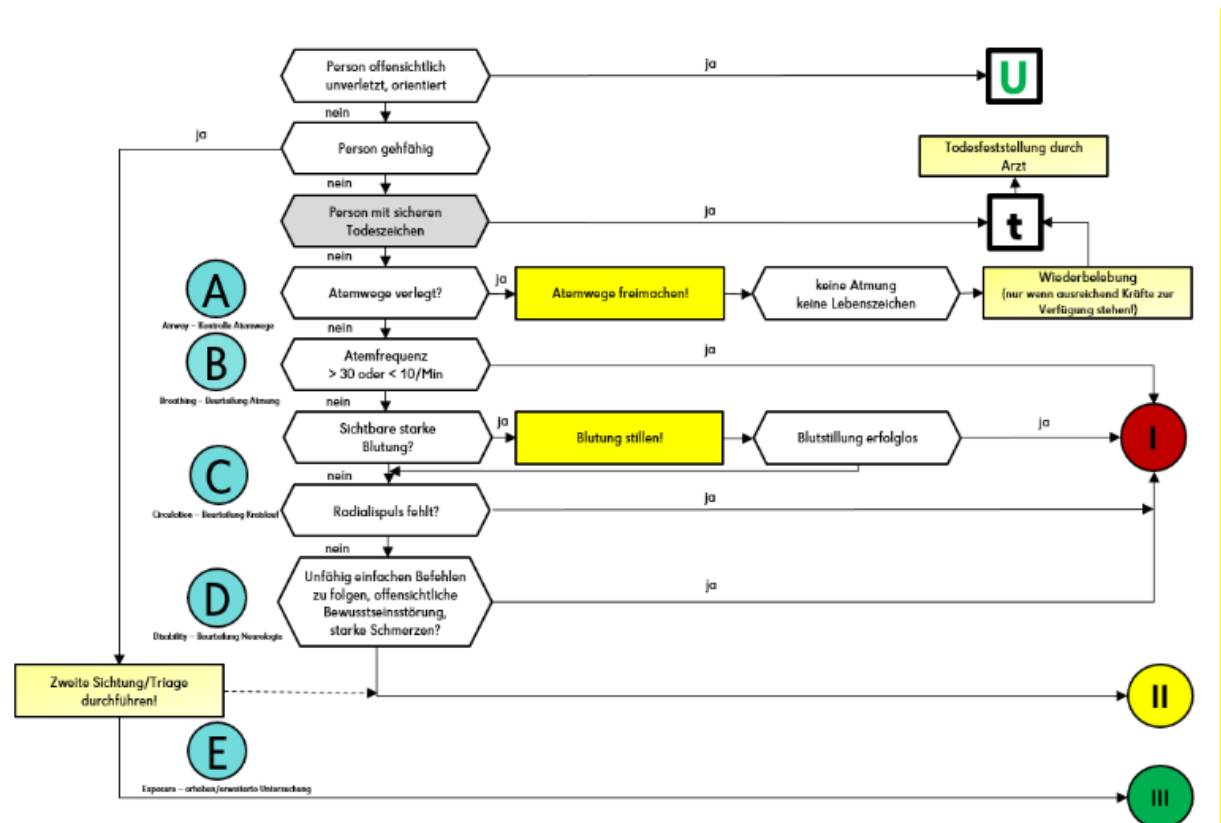


Abbildung 4: Triage zur Festlegung der Priorität der Behandlung (ÖRK 2017: 19)

Behandlung: Der Behandlungsraum mit den verschiedenen Behandlungsstellen sollte nahe der Triagestelle eingerichtet werden und sollte über ausreichend Platz verfügen. Ziel der Behandlung ist es, die medizinische Versorgung und die Sanitätshilfe durchzuführen, um die Transportfähigkeit der Patient:innen herzustellen. Aufgrund der getroffenen Triageentscheidung erfolgt die Zuteilung zur entsprechenden Behandlungsstelle. (vgl. ÖRK 2017: 13)

Behandlungsstelle I „Sofortbehandlung“: In der Behandlungsstelle I werden lebensrettende Sofortmaßnahmen von Ärzt:innen und Notfallsanitäter:innen beziehungsweise ggf. auch Rettungsanitäter:innen durchgeführt. (vgl. ÖRK 2017: 14)

Behandlungsstelle II „Dringende Behandlung“: In der Behandlungsstelle II wird die Transportfähigkeit von schwer verletzten Personen hergestellt. Hier sind ebenfalls Ärzt:innen, Rettungs- und Notfallsanitäter:innen eingesetzt. (vgl. ÖRK 2017: 14)

Behandlungsstelle III „Spätere (ambulante) Behandlung“: In der Behandlungsstelle III erfolgt die Versorgung von leicht verletzten Personen, welche eine einfache medizinische beziehungsweise sanitätstechnische Hilfe oder bedürfnisorientierte psychosoziale Betreuung benötigen. Das Personal, bestehend aus Rettungs- und Notfallsanitäter:innen sowie ggf. Ärzt:innen, kann zusätzlich durch Mitarbeiter:innen der Krisenintervention ergänzt werden. (vgl. ÖRK 2017: 14)

Behandlungsstelle IV „Betreuende (abwartende) Behandlung“: Nur, wenn die Behandlungskapazitäten aller anderen Stellen erschöpft sind, kann die Behandlungsstelle IV eingerichtet werden. Sie wird von Ärzt:innen gemeinsam mit Rettungs- und Notfallsanitäter:innen besetzt. Die Hauptaufgabe liegt hier in der betreuenden Behandlung und ggf. der Schmerzstillung. (vgl. ÖRK 2017: 14)

3.2 Katastrophenmanagement

Umfassendes Katastrophenmanagement strebt nach einer kontinuierlich fortlaufenden Optimierung der Katastrophenprävention, einer stetigen Risikoreduktion für Katastrophen und einer Verbesserung der Vorsorge. (vgl. JACHS 2011: 79)

Die Abbildung 5 zeigt den Zyklus des Katastrophenmanagements, einschließlich seiner vier Phasen und der Evaluierung. Der Katastrophenmanagementzyklus unterscheidet ebenfalls zwischen Katastrophenschutz und Katastrophenhilfe.

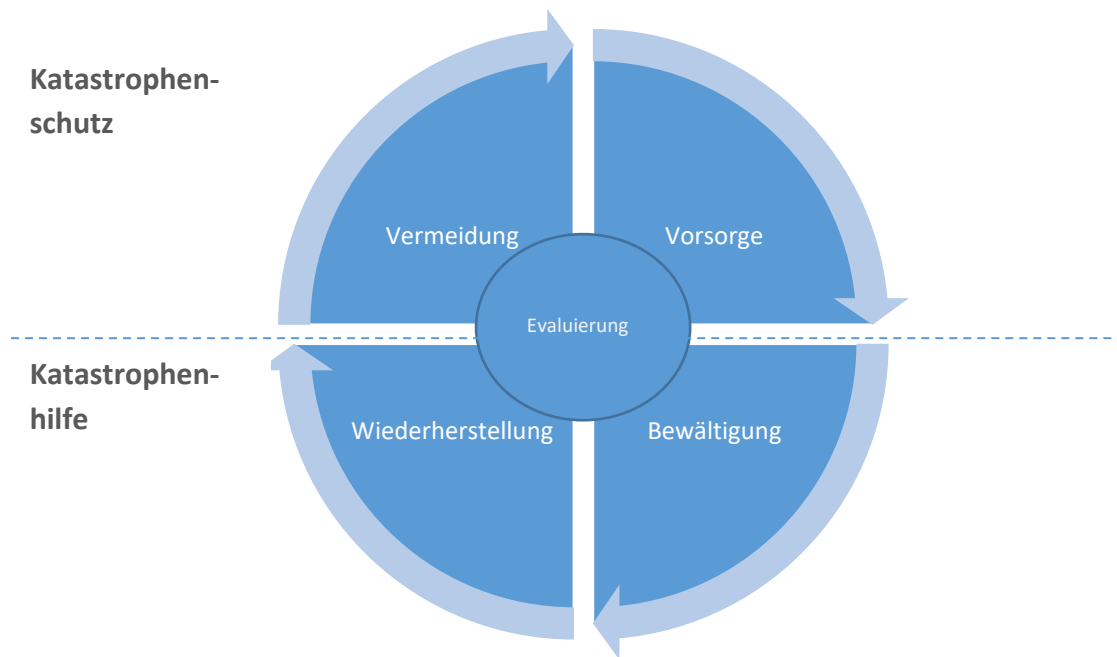


Abbildung 5: Katastrophenmanagementzyklus (ÖNORM S 2304 2018: 11)

Der Katastrophenmanagementzyklus: Der Katastrophenschutz umfasst die vier Phasen Vermeidung, Vorsorge, Einsatz und Wiederherstellung. Diese zyklischen Phasen werden als umfassender Prozess verstanden und stammen ursprünglich aus der Katastrophensoziologie. Lowell Carr entwickelte 1932 das erste bekannte Modell dazu. In den 1950er und 1960er Jahren wurden anschließend weitere, alternative Modelle vorgestellt. 1978 forderte die NGA (National Governor's Association) einen umfassenderen Zugang zum Katastrophenschutz, im Vergleich zu den zuvor praktizierten, zergliederten Vorgehensweisen. Sie sollten bereits das PPRR-Modell – Prevention, Preparedness, Response and Recovery des CEM (Comprehensive Emergency Management) beinhalten und die föderalen Verwaltungsebenen ins System einbinden. Die FEMA (Federal Emergency Management Agency) wurde 1979 als zentrale Behörde gegründet, welche alle vier Phasen vereinen sollte. Das Katastrophenmanagement wird daher heute als ein kontinuierlicher Prozess verstanden. (vgl. JACHS 2011: 78-79)

3.2.1 Katastrophenvermeidung

Katastrophenvermeidung: „Gesamtheit aller vorbeugenden Maßnahmen zur Minimierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkungen einer Katastrophe.“ (ÖNORM S 2304 2018: 12)

Vermeidung fasst jene Maßnahmen zusammen, welche der Verhinderung oder Abmilderung von Schadensereignissen dienen. So können darunter etwa aktive und passive Schutzmaßnahmen sowie Verbote in Gefahrengebieten fallen. Die englische Sprache differenziert zusätzlich noch „prevention“ und „mitigation“, also Maßnahmen welche verhindernd und lindernd wirken. (vgl. JACHS 2011: 78)

3.2.2 Katastrophenvorsorge

Katastrophenvorsorge: „Gesamtheit aller vorbereitenden Maßnahmen zum Abwehren und Bekämpfen der Gefahren und Schäden, die von einer möglichen Katastrophe ausgehen können.“ (ÖNORM S 2304 2018: 12)

Darunter können somit alle Maßnahmen, welche der Einsatzvorbereitung dienen, verstanden werden. Die Vorsorge baut dabei direkt auf die Risikoanalyse auf und setzt an, wo Maßnahmen der Vermeidung nicht möglich sind. (vgl. JACHS 2011: 79)

3.2.3 Katastrophenbewältigung

Katastrophenbewältigung: „Gesamtheit aller Maßnahmen der Behörden, Einsatzorganisationen und Einrichtungen sowie Privater und Betroffener mit dem Ziel, die von einer Katastrophe herbeigeführten Gefahren und Schäden abzuwehren und zu bekämpfen, um die Grundlagen des öffentlichen Lebens (insbesondere, die Ordnung und Sicherheit) sowie die lebensnotwendige Versorgung der Bevölkerung sicherzustellen und zur Wiederherstellung übergehen zu können.“ (ÖNORM S 2304 2018: 10)

Unter Bewältigung versteht man beispielsweise den Katastropheneinsatz selbst beziehungsweise jene Maßnahmen, welcher direkt nach Ereigniseintritt unter zeitlicher Limitierung erfolgen. (vgl. JACHS 2011: 79)

3.2.4 Wiederherstellung

Wiederherstellung: „Gesamtheit aller Maßnahmen mit dem Ziel, zumindest den Zustand vor Eintritt eines schädigenden Ereignisses wieder zu erreichen, nach Möglichkeit unter gleichzeitiger Senkung der Verwundbarkeit beziehungsweise Erhöhung der Widerstandsfähigkeit.“ (ÖNORM S 2304 2018: 18)

Die Wiederherstellung beschreibt die längerfristige Wiederherstellung zum Ausgangspunkt vor dem Ereignis unter Berücksichtigung von neuen Präventionsmaßnahmen. (vgl. JACHS 2011: 79)

3.2.5 Kontrolle

Kontrolle: „Feststellung des Unterschieds zwischen der tatsächlichen Lage (Ist-Stand) und jener Lage, die durch aufgetragene Maßnahmen herbeizuführen beabsichtigt war (Soll-Stand)“ (ÖNORM S 2304 2018: 12)

3.3 Risikomanagement

Risikomanagement: „Gesamtheit aller aufeinander abgestimmten Maßnahmen zur steuernden Beeinflussung von Risiken“ (ÖNORM S 2304 2018: 15)

Risikoanalyse: Durch Risikoanalysen können potenzielle Schäden beschrieben und bewertet werden. Darin enthalten ist die gesellschaftliche Diskussion, welche Risiken als tolerierbar gelten. Das Schutzniveau ergibt sich aus den festgelegten Schutzziele. Die Risikoanalyse bildet gemeinsam mit den fachlich und politisch vereinbarten Werten und Zielen die Grundlage für die Definition von Schutzmaßnahmen. Damit ist die Risikoanalyse ein essentielles Instrument für das Risikomanagement im Bevölkerungsschutz. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 132)

Abbildung 6 veranschaulicht den Prozess des Risikomanagements, einschließlich aller zugehörigen Bestandteile und der laufenden Risikokommunikation sowie der Risikoüberwachung.

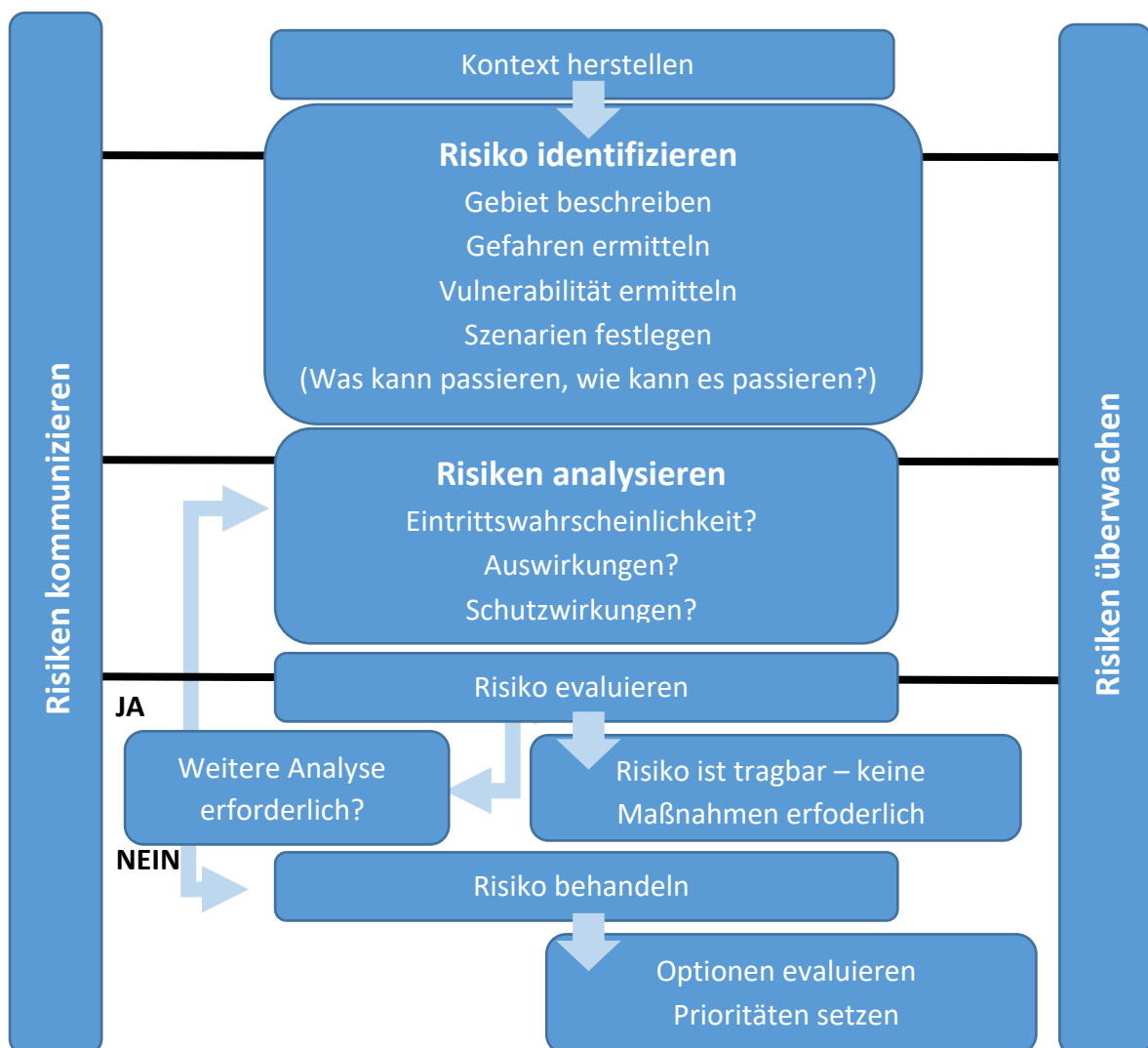


Abbildung 6: Prozess des Risikomanagements (JACHS 2011: 94)

Für den gesellschaftlichen Umgang mit Risiko sind Schutzziele seit jeher ein relevanter Bestandteil. Sie dienen, durch definierte Grenzwerte und Zielvereinbarungen, dem Schutz der Bevölkerung. Auch auf Ebene der Vereinten Nationen und der EU einschließlich ihrer

Mitgliedsstaaten werden Risikoanalysen im Zuge des Katastrophenmanagements und des Bevölkerungsschutzes genutzt. Sie sind damit auch auf lokaler Ebene ein gängiges Mittel der Gefahrenabwehrplanung. In der Diskussion um Risikomanagement und den Einsatz von Risikoanalysen gibt es jedoch auch kritische Stimmen, die beispielsweise den Ressourceneinsatz in der Relation zur Verhältnismäßigkeit infrage stellen. Auch die Frage nach dem Umgang mit Risiken, die eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit haben, aber mit einem sehr hohen Schadensausmaß verbunden sind, bleibt bestehen. Hier wird hinterfragt, ob sich die Komplexität von Risiken überhaupt durch eine Risikoanalyse erfassen lässt. Schutzziele stellen bereits einen fixen Bestandteil im Katastrophenmanagement dar. Trotzdem wurden bisher nur für einige wenige Themengebiete, wie zum Beispiel des Brandschutzes oder der Hilfsfristen des Rettungswesens, konkrete Entscheidungen festgelegt. Einen definierten Rahmen zur Erstellung und die Festlegung der erforderlichen Schutzziele gilt es noch für weitere Themenfelder zu erarbeiten. Eine Definition für den Umgang mit Ereignissen, die ein hohes Schadenspotential, jedoch eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen, kann beispielsweise als durchaus sinnvoll betrachtet werden. Damit eine Grundlage zur Prävention und Vorbereitung entstehen kann, sollte als erster Schritt eine gemeinsame Betrachtung von Risikoanalyse und Schutzziele forcieren werden. So kann anschließend ein Überblick verschafft und eine Möglichkeit der Umsetzung aufgezeigt werden. Das Ziel stellt hier die Impulsgabe dar, welche im weiteren Verlauf fortgeführt werden kann. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 132)

3.3.1 Risikoanalyseverfahren im Bevölkerungsschutz

Der Risikomanagementprozess stellt einen Teilbereich des ganzheitlichen Managementprozesses dar und wird grob in die Analyse von Risiken und die Ableitung der Maßnahmen geteilt. Die Grundlage für diese beiden Prozesse bilden mögliche Schadensereignisse, welche jedoch nicht zwingend an einen Ereigniseintritt gebunden sind. Trotz der Erschwernis der Rechtfertigung eines Mitteleinsatzes kann diese Abschätzung von möglichen Ereignissen die Auswirkungen verhindern, mildern oder vorbereiten. In den beiden Bereichen des Risikomanagementprozesses werden daher jeweils drei Fragen gestellt. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 132-133)

Risikoanalyse: (vgl. KARUTZ et al. 2017: 133)

- Was kann passieren?
- Wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit? Wie plausibel ist diese Annahme?
- Mit welchen Folgen ist zu rechnen?

Maßnahmenableitung: (vgl. KARUTZ et al. 2017: 133)

- Was kann getan werden und welche Handlungsoptionen gibt es?
- Welche Kompromisse sind in Hinblick auf die Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung einzugehen?

- Inwiefern werden zukünftige Handlungsoptionen im Risikomanagement von aktuellen Entscheidungen beeinflusst?

Der Risikomanagementprozess sollte als Kreislauf betrachtet und demnach wiederkehrend durchgeführt werden. Eine besonders hohe Effektivität lässt sich durch die Einbindung von verschiedenen Expert:innen für die verschiedenen Bestandteile der Risikoanalyse erzielen. Die Risikoanalyse und die Maßnahmenplanung bestehen wiederum aus weiteren fünf Prozessen: der Vorplanung, der Risikoerfassung, der Risikobewertung einschließlich des Abgleichs mit den definierten Schutzziele, der Risikobehandlung und der Kommunikationsstrategie. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 133)

Das primäre Ziel des Bevölkerungsschutzes ist der Schutz der Gesellschaft, des Menschen und dessen Gesundheit. Im Zuge der Konzeption erfolgen daher die strategische Zielsetzung des Managementprozesses und die Ausrichtung auf der operativen und strategischen Ebene. Anschließend werden Schutzziele und der Untersuchungsraum festgelegt. Dieser kann auf der jeweiligen Ebene variieren, da Stadt und Gemeinden den Schwerpunkt beispielsweise auf die Bevölkerung und ihre eigene Kommune beziehungsweise deren Grenzbereich legen können. Demnach ist auch die Auswahl von Expert:innen und der einbezogenen Personen vom Untersuchungsraum abhängig.

Um Risiko erfassen zu können, bedarf es zunächst der Analyse von potenziellen Gefahren unter der Betrachtung verschiedener Faktoren wie der Eintrittswahrscheinlichkeit, der Plausibilität und der Gefahrenintensität. Anschließend wird die Exponiertheit der möglicherweise betroffenen Personen und deren Vulnerabilität sowie die daraus resultierenden Konsequenzen beurteilt. Im Zuge der Risikoerfassung kann auf eine graphische Darstellung der zuvor berechneten Risiken zurückgegriffen werden. Häufig liegen im Bevölkerungsschutz für die genannten, relevanten Faktoren jedoch keine konkreten Zahlen vor, weshalb eine quantitative Risikobeurteilung somit nicht möglich ist. Als Alternative können die Risikofaktoren mit subjektiven Werten belegt und in Klassen eingeteilt oder qualitativ beschrieben werden. Die Risikofaktoren können hier als Funktion der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes abgebildet werden. Diese entstammen wiederum der Analyse der Exposition beziehungsweise der Vulnerabilität der Bevölkerung und der möglichen, daraus folgenden Konsequenzen. Das Resultat ist ein Risikobild, in dem die einzelnen Risiken miteinander vergleichbar werden.

Die Basis einer quantitativen Bewertung sind Datenreihen oder wissenschaftliche Erkenntnisse, die zu einem objektiveren Ergebnis führen würden, jedoch selten vorliegen. Nach der Bewertung der Risiken können diese mit zuvor festgelegten Schutzziele synchronisiert werden. Sind diese Ziele unerreichbar, können sie mit passenden Maßnahmen behandelt werden, um potenziellen Schaden vorzubeugen oder diesen zu vermeiden. Dabei ist zu beachten, dass trotz einer Risikovorbeugung immer ein Restrisiko erhalten bleibt und die Bewältigung einen wichtigen Bestandteil der Notfallplanung einnehmen sollte. Die entsprechende Kommunikation, die Toleranz und Akzeptanz dieses Restrisikos bilden dabei

einen wichtigen Aspekt des gesamten Risikomanagementprozesses und bei der Schutzzieldefinition.

Die Risikoanalyse ist ein Modell, das die Wirklichkeit in einer vereinfachten Art und Weise darstellt. Hinzu kommt, dass hierbei zukünftige Ereignisse erahnt werden, wodurch ein gewisses Fehlerpotential gegeben ist. Obwohl diese leider kaum abschätzbar sind, bleibt die Risikoanalyse eine einzigartige Ausgangsbasis für die Maßnahmenplanung. Die potenziellen Fehlerquellen und Unsicherheiten sollten anhand der folgenden vier Aspekte erfasst und beschrieben werden. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 133-135)

Komplexität: Die Realität wird in einer Risikoanalyse modellhaft und daher deutlich vereinfacht dargestellt, wodurch ihre Komplexität nur im Ansatz erfasst werden kann. Durch das Einbringen von Expert:innen aus verschiedenen Gebieten kann die Wirklichkeit sinnvoll vereinfacht werden, ohne dabei relevante Aspekte in der Risikoanalyse auszulassen. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 135)

Vollständigkeit: Um Risiken ermitteln zu können, bedarf es der Bildung von Szenarien, die die Einwirkung von Gefahren auf die Bevölkerung beschreiben. Dabei ist auch auf die jeweilige Form und Größenordnung zu achten. Die Beschreibung von konkreten Einwirkungen, gefolgt von einer Analyse der möglichen Konsequenzen, bildet die Grundlage für vorbeugende und vorbereitende Maßnahmen. Da gewisse Szenarien im Vorfeld unvorhersehbar bleiben, können diese Auflistungen leider niemals vollständig sein. Dem lässt sich jedoch durch regelmäßig durchgeführte Risikoanalysen entgegenwirken, da dadurch auf neue Trends reagiert werden kann. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 135)

Eintrittswahrscheinlichkeit: Die Abschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit lässt sich bei vielen Gefahren nur begrenzt oder gar nicht bestimmen. Besonders schwierig gestaltet sich diese bei seltenen, jedoch extremen Gefahren. Da hierbei häufig keine Aufzeichnungen vorliegen, wird oft die Plausibilität des Eintretens ohne Bezugnahme der konkreten Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Im Falle von vorsätzlichen Handlungen erfolgt häufig eine Bewertung der Durchführbarkeit zur Plausibilitätsfestlegung. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 135)

Vergleichbarkeit: Ein mathematisch exakter Vergleich von Risiken mit ihren jeweiligen Unsicherheiten ist vermutlich ausgeschlossen. Um dennoch eine gewisse Vergleichbarkeit möglich zu machen, können für eine Risikobewertung die Plausibilität, die Durchführbarkeit und der Schweregrad herangezogen werden. Dabei werden die genannten Faktoren in Klassen eingeteilt und diese mit Werten hinterlegt. So ist eine Vergleichbarkeit nach Größenordnung auf semiquantitativer Weise durchführbar. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 135-136)

3.3.2 Schutzzieldefinition

Die Definition der Schutzziele ergibt sich aus den aktuell bestehenden Risikowerten. Hierbei sollte abgeklärt werden, ob das derzeitige Schutzniveau als ausstreichend zu beurteilen ist

oder als untragbar eingestuft werden sollte. Um auf diese Fragestellung eingehen zu können, bedarf es jedoch der Vorausplanung im Risikomanagement und der Definition von anzustrebenden Schutzziele und eines daraus resultierenden Schutzniveaus.

Dieser Prozess erfolgt einerseits auf der Fachebene in Form von Ausarbeitung und Empfehlung und andererseits auf der politischen Ebene durch Bestätigung und Festlegung. Beide Ebenen übernehmen dabei einen Teil der Verantwortung, da die Schutzzieldefinition auch mit der Festlegung des Restrisikos einhergeht.

Schutzziele legen den angestrebten Zustand nach Eintritt des Ereignisses fest und definieren dabei den Schutzgrad der jeweiligen Güter. Das Katastrophenmanagement und der Bevölkerungsschutz sehen den Menschen als oberstes Schutzgut. Befinden sich demnach die aktuell bestehenden Schutzmaßnahmen unter dem angestrebten Niveau, so sollten zur Erreichung dieses Schutzgrades neue Maßnahmen umgesetzt werden. Der Abgleich erfolgt dabei im Rahmen der Risikobewertung, wobei zwischen strategischen und operationalisierten Schutzziele unterschieden wird. Strategische Schutzziele werden abstrakt ausgedrückt und beschreiben die übergeordnete Ausrichtung. Aus den operationalisierten Schutzziele lassen sich direkte Maßnahmen ableiten, da sie konkreter formuliert sind. Des Weiteren wird nach dem jeweiligen Zielbereich differenziert. So können Schutzziele dem Vorbeugen von Schadensereignissen oder Notfällen dienen. Eine Unterscheidung nach dem jeweiligen Themenfeld des Bevölkerungsschutzes ist ebenfalls möglich. Damit das Ausmaß und der Umfang der Maßnahmenplanung abschätzbar werden, ist es notwendig, die Schutzziele mit Schwellenwerten zu versehen.

Leider ist die Eintrittswahrscheinlichkeit von Extremereignissen nur schwer abschätzbar. Die Plausibilität solcher Szenarien bleibt jedoch erhalten, wodurch von einem hohen potenziellen Schadensausmaß und einem hohen, damit verbundenen Risiko für die Bevölkerung auszugehen ist. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 136)

Abbildung 7 veranschaulicht die Anwendung der Schutzzielsystematik.



Abbildung 7: Anwendung der Schutzzielsystematik (KARUTZ et al. 2017: 137)

Durch die Schutzzielsystematik können sowohl bestehende als auch neue Schutzziele gegliedert beziehungsweise fachliche und politische Zielformulierungen zum Schutz der Bevölkerung dargestellt werden. Da diese bislang nur vereinzelt vorliegen, sollte daher das fortlaufende Ziel die Erarbeitung, die Festlegung, der Aufbau und die Koordination von weiteren Schutzzielen sein. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 137)

3.3.3 Risikomanagement: Fazit

Das Risikomanagement kann als modernes Werkzeug des Katastrophenmanagements beziehungsweise des Bevölkerungsschutzes bezeichnet werden. Es bildet durch die Beschreibung und Bewertung von möglichen Szenarien die Basis für das Treffen von Schutzmaßnahmen und die Notfallplanung. Im Zuge der Risikoanalyse werden Faktoren wie das Ausmaß der Exposition, die Vulnerabilität der Bevölkerung gegenüber konkreten Gefahren und die daraus resultierenden Folgen festgehalten und beurteilt. Schutzziele bezeichnen den angestrebten Sollzustand, der mithilfe der Risikoanalyse das Aufzeigen von Schutzlücken und deren Schließung ermöglicht. Aus festgelegten Schutzzielen können zudem Maßnahmen abgeleitet und Risiken bewertet werden. Relevante Themen des Bevölkerungsschutzes können so strukturiert und fachlich formuliert werden, bevor diese von politischer Seite überprüft und definiert werden. Die Festlegung von Schutzzielen geht mit dem Aufzeigen ihrer Grenzen einher, weshalb es hier auch einer passenden Kommunikationsstrategie bedarf. (vgl. Karutz et al. 2017: 137-138)

3.4 SKKM – Staatliches Krisen- und Katastrophenschutzmanagement

Katastrophenhilfe und Einsatzvorsorge fällt in Österreich in den Zuständigkeitsbereich der Bundesländer. Darin enthalten sind Maßnahmen zur Abwehr, Beseitigung und Linderung von drohenden oder eingetretenen Katastrophen. Das Katastrophenhilfegesetz bildet dabei die rechtliche Grundlage zur Festlegung der Katastrophe und der behördlichen Einsatzleitung auf Gemeinde-, Bezirks- und Landesebene. Das SKKM sichert den in Österreich im Krisen- und Katastrophenfall verstärkt bestehenden Koordinationsbedarf. Die dafür zuständige Behörde ist das Bundesministerium für Inneres. Sie gewährleistet die Kooperation aller zuständigen Stellen des Bundes mit den Katastrophenschutzbehörden und den Hilfs- und Rettungsorganisationen auf nationaler und internationaler Ebene. (vgl. BMI.GV.AT: 2)

Die Abbildung 8 zeigt die verschiedenen Hauptakteure des österreichischen Katastrophenschutzmanagements.

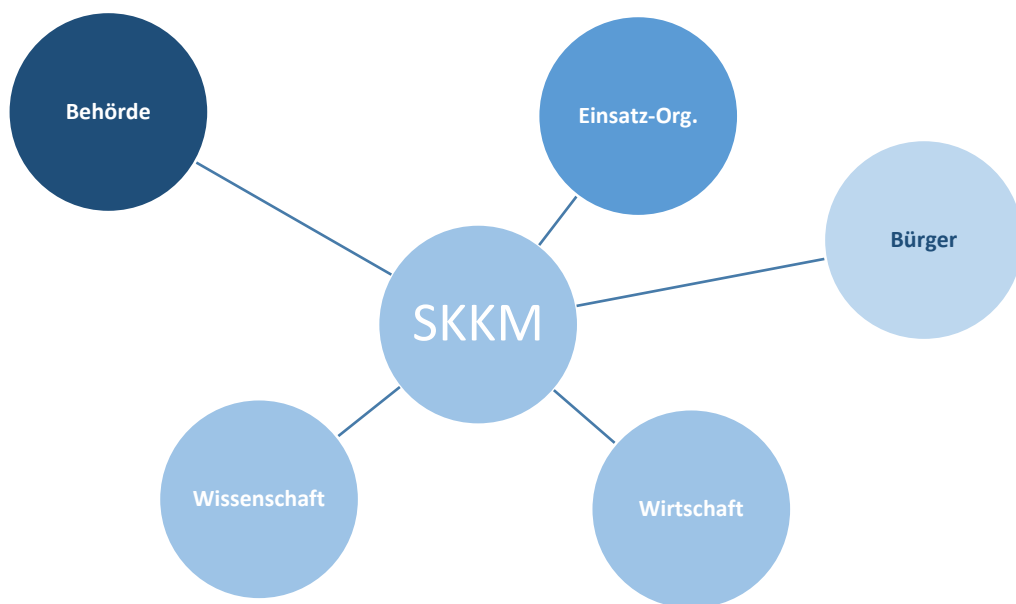


Abbildung 8: Hauptakteure des österreichischen Katastrophenschutzmanagement (BMI.GV.AT: 2)

3.4.1 Entwicklung des SKKM

Katastrophenereignisse im In- und Ausland, wie beispielsweise die Nuklearkatastrophe von Tschernobyl 1986 oder das Hochwasser in Mitteleuropa 2002, machten bewusst, dass es in Einsatzlagen einer Gesamtkoordination bedarf, welche über die Grenzen der Gebietskörperschaften lokaler und regionaler Verwaltung und deren Zuständigkeiten hinausgeht. Die Folge war 1986 ein beim Bundeskanzleramt eingerichtetes staatliches Krisenmanagement. Die Koordination des staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagements und die internationale Katastrophenhilfe obliegen seit

2003 dem Bundesministerium für Inneres. 2004 wurde durch einen Ministerratsbeschluss die Zusammenführung der Koordinationsgremien, welche in den verschiedenen Ressorts angesiedelten waren, veranlasst. Im neuen Koordinationsausschuss obliegt der Vorsitz der Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit. Durch die Neuorganisation des staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagements sind die Bundesministerien, Bundesländer, Einsatzorganisationen und Medien im Koordinationsausschuss vertreten. Diese sind im Falle von großräumigen Gefährdungslagen mit der Koordination und Abstimmung der erforderlichen Maßnahmen auf Landes- und Bundesebene betraut. Auch in der Grundsatzplanung bleibt der Ausschuss in der Koordinationsfunktion und greift dabei auf acht Fachgruppen für beispielsweise rechtliche, technische oder operative Belange zurück. Diese werden im Vorhinein mit den Bundesländern abgestimmt. Das EKC (Einsatz- und Koordinationscenter) stellt im Anlassfall die nationale Kontaktstelle dar. Sie ist dauerhaft besetzt und der Dreh- und Angelpunkt sowie die Ansprechstelle für Bundesländer, Nachbarstaaten, die Europäische Union und internationale Organisationen. Bei komplexen Krisen- und Katastrophensituationen ist es Aufgabe des SKKM, die Koordination und Kooperation der Bundesbehörden und Länder zu gewährleisten. Die SKKM-Strategie 2020 gibt dabei die aktuelle Richtung vor. (vgl. BMI.GV.AT: 3)

Abbildung 9 zeigt den Koordinationsprozess und die Führung im Rahmen des staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagements.

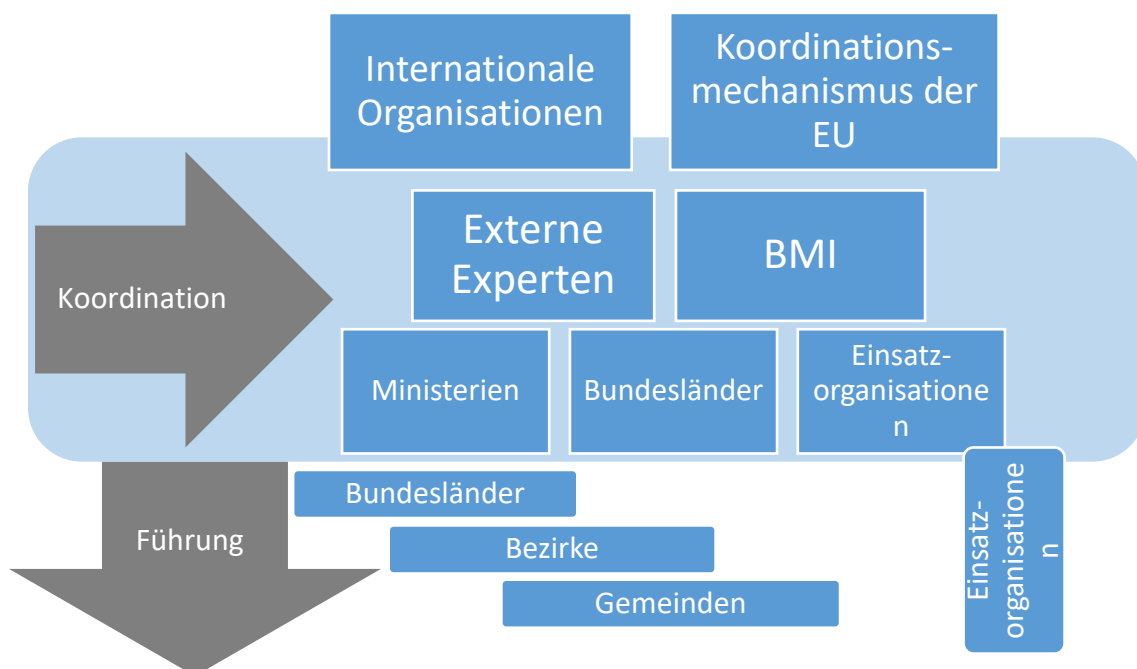


Abbildung 9: Koordination und Führung im Rahmen des SKKM (JACHS 2011: 254)

3.4.2 Grundprinzipien des SKKM

Das Staatliche Krisen- und Katastrophenschutzmanagement Österreichs ist stark an den Grundsätzen der primären Selbsthilfe in den lokalen Strukturen, dem Subsidiaritätsprinzip in Bezug auf die Intervention von höheren Verwaltungsebenen und dem behördlichen und technischen Katastrophenschutz unter den regulären Zuständigkeiten der einzelnen Bundesländer orientiert. Der Zuständigkeit des Bundes sind hingegen Aufgaben wie Gefahrenlagen, welche über die regionalen Grenzen hinausgehen, vorbehalten. Um eine flächendeckende Gefahrenabwehr und Katastrophenhilfe gewährleisten zu können, wird in großem Ausmaß auf ehrenamtliche Organisationen im öffentlichen Hilfeleistungssystem in Verbindung mit hauptamtlichen Einrichtungen gesetzt. Diese Freiwilligenorganisationen verwalten sich dabei üblicherweise selbst. Für die verschiedenen Ebenen der Behörden gibt es ergänzend einen einfachen Zugang zu Assistenzleistungen des Österreichischen Bundesheeres, welche ebenfalls einen wesentlichen Bestandteil darstellen. (vgl. SKKM 2009: 5-7)

Abbildung 10 zeigt das Logo des Staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagements der Republik Österreich.



Abbildung 10: Logo SKKM – Staatliches Krisen- und Katastrophenschutzmanagement (BMI 2009: 1)

Ein weites Grundprinzip des Staatlichen Krisen und Katastrophenschutzmanagements ist die Partizipation der Zivilbevölkerung. So kann durch die laufende Bereitstellung von Informationen und Aufklärungsarbeit durch den Zivilschutzverband der Selbstschutzgedanke verbessert werden. Um das Interventionsniveau zu erhöhen, wird ebenfalls bilaterale, internationale und supranationale Zusammenarbeit gefördert. Das im Bundesministerium für Inneres angesiedelte SKKM übernimmt im Katastrophenfall und in der grundsätzlichen Planung die im Bundesstaat notwendige Kooperation und Koordination. Mit Hilfe von Präventionsmaßnahmen ist das SKKM in der Lage, eine effektive Katastrophenbewältigung gemeinsam mit den jeweiligen zuständigen Stellen des Bundes, den Katastrophenschutzbehörden der Länder und den unterschiedlichen Einsatzorganisationen zu gewährleisten. Dadurch kann im Krisen- und Katastrophenfall, im In- und Ausland, eine rasche Schadensabwehr und Schadensbewältigung erfolgen. Im Zuge der internationalen Katastrophenhilfe sind die zusätzlichen Prinzipien der politischen Unabhängigkeit, der Nichtdiskriminierung und des effizienten Einsatzes von Mitteln von Relevanz. (vgl. SKKM 2009: 7)

3.4.3 Zielsetzung und Prioritäten des SKKM

Das wesentliche Bestreben des SKKM ist der Beitrag und die Erreichung der strategischen Zielsetzungen des eigenen Zuständigkeitsbereichs und der darin repräsentierten Stellen.

So sollen Katastrophen durch Präventionsmaßnahmen und Risikooptimierung bestmöglich abgewendet, Schadenspotentiale sowie Katastrophen ehestmöglich erkannt, damit frühzeitige Warnung ermöglicht und ein großes Ausmaß an Einsatzvorbereitung sichergestellt werden. Das SKKM soll durch die Geschwindigkeits- und Effizienzsteigerung der Reaktion auf Katastrophen den Schaden für die Allgemeinheit national und international reduzieren. Nach Katastrophen soll ein möglichst rascher Übertritt zur Normalsituation erfolgen.

Um die strategischen Ziele bestmöglich erreichen zu können, erfolgte eine Priorisierung der Maßnahmen. (vgl. SKKM 2009: 9)

Priorisierung der Maßnahmen: (vgl. SKKM 2009: 9)

- Um eine Steigerung des Informationsflusses zu erreichen, sollen technische Innovationen realisiert werden. So kann im Einsatzfall die Kommunikation zur Bevölkerung und zwischen den strategischen Entscheidungsträger:innen verbessert werden.
- Die Miteinbeziehung von Forschung und Entwicklung soll stärker fokussiert und damit einhergehend der Austausch von Know-how gefördert werden.
- Die Intensivierung der organisationsübergreifenden Ausbildung.
- Die Adaption und Aufwertung der Koordinationsstruktur, für die überregionale und internationale und Zusammenarbeit und deren rechtlichen Rahmenbedingungen.

3.4.4 Schwerpunkte der SKKM-Strategie 2020

Im Jahr 2009 wurden in der SKKM-Strategie 2020 zehn Schwerpunkte definiert (SKKM 2009: 25-42)

- 1. Intensivierung der organisationsübergreifenden Ausbildung*
- 2. Effizienzsteigerung durch technische Innovation*
- 3. Optimierung von Koordinationsstrukturen und rechtlichen Rahmenbedingungen*
- 4. Intensivierung von Risikoanalysen als Grundlage für Katastrophenschutzplanung*
- 5. Erhalt der flächendeckenden Versorgung mit ehrenamtlichen Einrichtungen*
- 6. Konzepte für strategisch wichtige Ressourcen*
- 7. Gestaltung und Nutzung europäischer und internationaler Rahmenbedingungen*
- 8. Stärkere Einbeziehung von Forschung und Entwicklung*
- 9. Optimierung des Einsatzes finanzieller Mittel*
- 10. Einbeziehung von Bevölkerung und Wirtschaft*

Intensivierung von Risikoanalysen als Grundlage für Katastrophenschutzplanung:

Die Ausgangsbasis für alle Maßnahmen des SKKM muss in erster Linie die vorausschauende Überlegung nach potenziellen Risiken für Österreich sein. Die aktuelle Auseinandersetzung mit dem sicherheitspolitischen Umfeld und der sich daraus für Österreich ergebenden Auswirkungen erfolgt vorwiegend durch die Strukturen des nationalen Sicherheitsrates. Die derzeitige Strategie konzentriert sich hingegen vorwiegend auf das enge Feld der staatlichen Interventionsmaßnahmen zur direkten Gefahrenprävention und der Bewältigung nach Eintritt der Auswirkungen. Durch die Komplexität der Risikolandschaft ist daher anzunehmen, dass die Ressourcen für den zukünftigen Katastrophenschutz in Österreich für verschiedene Anwendungszwecke nutzbar sein sollten. Daraus ergibt sich eine Notwendigkeit von Investitionen in qualitative Risikoanalysen auf allen Ebenen, um die Maßnahmenplanung zu optimieren. Hier könnte an die schon etablierte Grundlage anderer Staaten, welche bereits regionale, sektorale beziehungsweise sogar gesamtstaatliche oder globale Risikostudien durchführen, angeknüpft werden. Analysen solcher Art sind in der Regel mit einem großen Aufwand einhergehend und erlauben zwar eine Betrachtung gesamtheitlicher Perspektive, können jedoch Risiken nur relativ allgemein beschreiben. Somit ergibt sich die Gefahr, dass daraus resultierende Handlungsanweisungen zur Katastrophenschutzplanung zu unkonkret ausfallen. Der Nutzen gegenüber dem gerechtfertigten Aufwand einer Risikoanalyse ist daher tatsächlich auch immer auf den jeweiligen gesellschaftlichen und ökonomischen Einfluss beschränkt. Der Faktor, dass in einer realistischen Betrachtung Systementscheidungen zusätzlich auch von anderen gesellschaftlichen und finanziellen Einflüssen geprägt werden, schränkt den Nutzen einer gesamtstaatlichen Risikoanalyse weiter ein. (vgl. SKKM 2009: 25-27)

Erhalt der flächendeckenden Versorgung mit überwiegend ehrenamtlichen Einrichtungen:

Die Gefahrenabwehr in Österreich wird flächendeckend durch etwa 4.900 Dienststellen der Feuerwehr und mehr als 500 Stützpunkte des Rettungsdienstes gewährleistet und bildet damit die Grundlage für ein Katastrophenschutzmanagement. Damit diese Versorgung längerfristig aufrechterhalten werden kann, bedarf es sowohl einer Selbsterhaltungsfähigkeit der lokalen Strukturen als auch einer überregionalen Gefahrenabwehr durch eine Ressourcenbündelung im Anlassfall. Die Aufrechterhaltung des Engagements für ehrenamtliche Tätigkeit im Katastrophenschutz ist daher auch für die Qualität des gesamten Systems relevant. Die Ressourcen für die Katastrophenhilfe generieren sich in Österreich vor allem aus Feuerwehr und Rettungsdiensten. Aus diesem Grund wird Katastrophenhilfe auch vorwiegend als Akt der Solidarität betrachtet, was für die Eingliederung der etablierten Strukturen in die Regelungen des freien Wettbewerbs nicht zielführend wäre. Das zu verfolgende Ziel sollte daher der Erhalt der Attraktivität von ehrenamtlichem Engagement im Katastrophenschutz sein. (vgl. BMI 2007: 27-29)

Konzept für strategisch wichtige Ressourcen:

Das Ressourcenmanagement für den Katastrophenschutz ist, sofern eine Zuständigkeit vorhanden ist, überwiegend bei den Bundesländern, Gemeinden oder Bundesministerien angesiedelt. Da das Ressourcenmanagement für die Bereiche Feuerwehr und Rettungsdienst von den Bundesländern unterschiedlich geregelt wird, gibt es daher, bis auf Ausnahmen, noch keine bundesweite Ressourcenplanung. Das BMI in Kooperation mit dem ÖRK konnte zum Zweck der bundesweiten Einsetzbarkeit und für internationale Einsätze Zeltkapazitäten aufbauen. Für die Euro08 wurden Kapazitäten für die Verletztendekontamination ergänzt. Bisher werden für internationale Hilfeinsätze auf Ressourcen von BMLV und BMI gesetzt beziehungsweise Landesressourcen und jene der Einsatzorganisationen genutzt. Durch die Aufstellung von Einsatzmodulen im EU-Gemeinschaftsverfahren und die Ressourceneinmeldung für internationale Einsätze werden potentiell verfügbare Kapazitäten freiwillig zur Verfügung gestellt. Ein bundesweites Konzept für strategisch wichtige Ressourcen kann sich daher für die Vorhaltoptimierung, besonders in Hinblick auf potentielle Gefahren, positiv auswirken. Die Planungshoheit kann und soll dabei jedoch den Ländern vorbehalten bleiben. (vgl. BMI 2007: 29-31)

Gestaltung und Nutzung europäischer und internationaler Rahmenbedingungen:

Österreich ist durch sein Mitwirken, unter anderem im Rahmen der internationalen Katastrophenhilfe und des Gemeinschaftsverfahrens, aktiv an der Gestaltung des Hilfeleistungssystems der EU der NATO und der Vereinten Nationen beteiligt. Davon können Spezialkräfte in Form von Einsatzerfahrung profitieren und Kooperationen mit Nachbarnstaaten und in der EU gestärkt werden. Der Ausbau von supranationalen Rechtsinstrumenten wird als nicht anzustrebend angesehen. Vielmehr sind die Erhaltung und der Ausbau der bereits bestehenden Instrumente in Form von flächendeckender Versorgung der einzelnen Staaten in Verbindung mit zwischenstaatlicher Kooperation im Anlassfall zu verfolgen. Die Mitgliedsstaaten sollen im Aufbau des Katastrophenschutzes auf EU-Ebene unterstützt werden. Österreich könnte hierbei seine Erfahrung einbringen und das Know-how durch internationale Übungen und Einsätze weiter verbessern und anschließend auch innerstaatlich nutzen. Die Vielzahl der internationalen Aktivitäten zur Thematik Krisen- und Katastrophenschutzmanagement hat den Nebeneffekt, dass Schulungen, Projekte und Workshops nur selektiv ausgewählt und dadurch relevante Informationen und Entwicklungen nur noch begrenzt wahrgenommen werden können oder sogar unterfasst bleiben. (vgl. SKKM 2009: 31-34)

Stärkere Einbeziehung von Forschung und Entwicklung:

In Österreich findet Forschung zu Krisen- und Katastrophenschutzmanagement statt, welche jedoch kaum systematisch erfasst wird. Die Beteiligung an nationalen und internationalen Forschungsprogrammen sowie die Vergabe von Forschungsaufträgen der im SKKM repräsentierten Stellen geschieht derzeit nur begrenzt. Auch die Verwertung der gewonnenen

Ergebnisse erfolgt nicht systematisch, wie in anderen Staaten bereits mittels Forschungsdokumentation etabliert. (vgl. SKKM 2009: 35)

Optimierung des Einsatzes finanzieller Mittel:

Da der Mitteleinsatz für den Katastrophenschutz in Österreich vorwiegend den Bundesländern obliegt, ist eine Steuerung für den gesamten Staat nicht umsetzbar. Aus diesem Grund sind auch der konkrete Anteil der Staatsausgaben für Katastrophenschutz und -vorhersagen oder die volkswirtschaftlichen Schäden durch Katastrophen leider nicht ausreichend ersichtlich. Die Erhebung dieser Daten als Grundlage für eine Beurteilung der monetären und wirtschaftlichen Aspekte von Katastrophen wäre daher sinnvoll, um den Mitteleinsatz auf Bundesländerebene beziehungsweise auf gesamtsstaatlicher Ebene, wo entsprechende Finanzierungsmittel vorhanden sind, optimieren zu können. Der Einsatz von Bundesmitteln in Form des Katastrophenfonds wird überwiegend für den Hochwasser- und Lawinenschutz genutzt. Auch wenn die strategische Ausrichtung zum vorbeugenden Schutz vor Naturgefahren erhalten bleiben soll, gilt es trotzdem mögliche Optimierungen zu evaluieren. (vgl. SKKM 2009: 37-39)

Einbeziehung von Bevölkerung und Wirtschaft:

Als dritte Säule des Zivilschutzes kommt der Bevölkerung und deren Eigenversorgung eine wichtige Rolle zu. Um diese weiter zu erhalten, werden zahlreiche Maßnahmen wie Probealarme, die Tätigkeiten des Zivilschutzverbandes und die Vergabe von kostenlosem Informationsmaterial gesetzt. Der Ausbau dieser Bestrebungen sollte daher weiterverfolgt werden. Die Eigentümer:innen und Betreiber:innen von kritischer Infrastruktur sind in allen Maßnahmen der Prävention, Vorsorge, Katastrophenhilfe und Schadensbeseitigung, sowohl nach europäischen Richtlinien als auch nach dem österreichischen Programm miteinzubeziehen. (vgl. SKKM 2009: 39-42)

3.5 Ausbildungen für den Krisen- und Katastrophenschutz

Die Grundlage für eine adäquate Vorsorge bilden die Abstimmung zwischen den Beteiligten und die Sicherstellung der Bildung von neuen qualifizierten Kräften.

In der Katastrophen- und Notfallhilfe in Deutschland engagieren sich nichtstaatliche, ehrenamtliche und hauptamtliche Institutionen, im Gegensatz zu jenen Ländern, in denen der Zivilschutz rein staatlich organisiert ist. Einsatzorganisationen wie freiwillige Feuerwehren, Technisches Hilfswerk (THW) und Rettungsorganisationen bilden dabei gemeinsam einen wichtigen Teil der Gefahrenabwehr. Im Katastrophenfall ist es nach dem Subsidiaritätsprinzip daher möglich, auf die Ressourcen der lokalen Kräfte zurückzugreifen und diese in der Notfallversorgung einzusetzen. Die adäquate Kooperation wird durch Verbindungsstellen der Bundeswehr in den Bezirks- oder Kreisverbindungskommandos gewährleistet. (vgl. ULRICH & GOERSCH 2018: 1-2)

Die Abbildung 11 zeigt das internationale Schutzzeichen des Zivilschutzes.



Abbildung 11: Zivilschutzlogo (BMI.GV.AT: 2)

Trotz der Vielzahl an Beteiligten am Katastrophenschutz in Deutschland arbeiten die Akteure in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen gut zusammen. Durch das breite Feld der haupt- und ehrenamtlichen Kräfte ergibt sich auch ein weiterer Bereich an beruflichen Tätigkeitsfeldern und eine tiefe Verankerung der Institutionen in der Bevölkerung. Die Koordination der Ausbildung, Forschung und Planung obliegt der Bundesebene, in Form des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe beziehungsweise der Akademie für Krisenplanung, Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Durch den steigenden Bedarf an Fachkräften haben auch die Einsatzorganisationen die Ausbildungswege und Studiengänge den im Wandel befindlichen Anforderungen angepasst. Fort- und Weiterbildungen, Bachelor- und Masterstudiengänge erfahren einen starken Zuwachs, welcher auf den gestiegenen Bedarf an ausgebildeten Nachwuchskräften bei den Akteuren in der Notfallrettung und dem Zivilschutz zurückzuführen ist. So kann erwartet werden, dass sich einschlägige Ausbildungen immer weiter diversifizieren und spezifizieren werden und sich zukünftig neue berufliche Perspektiven eröffnen können. Auch in der Bundeswehr werden Reservist:innen für den Katastrophenschutz und Tätigkeiten im BVK/KVK ausgebildet. Die erworbenen Kompetenzen der Absolvent:innen werden in dafür geeigneten regionalen und überregionalen Übungen und Aktivitäten mit nationalen Hilfsorganisationen trainiert. Gesundheit und Gesundheitsschutz der Bevölkerung nehmen einen immer wichtiger werdenden Aspekt für Übungen und Ausbildungen ein. Deutschland profitiert von seiner breiten Aufstellung und Vielfältigkeit an Akteuren. Durch regelmäßige Evaluation und Anpassung kann auch die Kooperation weiter verbessert werden. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenschutz übernimmt die koordinierende Funktion, während die Ausbildung zukünftiger, qualifizierter Einsatzkräfte durch eine Vielfalt von speziellen Studien und Lehrgängen gewährleistet wird. (vgl. ULRICHS & GOERSCH 2018: 2-3)

3.5.1 SKKM-Ausbildungsmodule

Die SKKM-Ausbildungen, welche 2009 durch die SKKM-Strategie 2020 beschlossen wurden, beinhaltet vier Ausbildungsmodule.

SKKM-Ausbildungsmodule: (vgl. SKKM 2009: 15-17)

- Modul I: Rechtliche und organisatorische Grundlagen
- Modul II: Führen im Katastropheneinsatz
- Modul III: Risiko- und Krisenkommunikation

- Modul IV: Risikoanalyse und Katastrophenschutzplanung

Neben der Institutionalisierung des Moduls II: „Führen im Katastropheneinsatz“ sollten weitere Module zur organisationsübergreifenden SKKM-Ausbildung weiter verwirklicht werden. (vgl. BMI 2007: 15-17)

Inzwischen umfasst die SKKM-Führungsausbildung drei Module und richtet sich vorwiegend an Führungskräfte und Ausbildungsverantwortliche der Behörden, Einsatz-, Hilfs- und Rettungsorganisationen. Das Modul III: Risiko- und Krisenkommunikation ist auf der Webseite des BMI nicht mehr vorhanden. (vgl. BMI.GV.AT: 4)

Modul I: Rechtliche und organisatorische Grundlagen: Das Modul I hat das Ziel eines gemeinsamen Grundverstehens für die juristischen und organisatorischen Hintergründe des Katastrophenschutzmanagements und deren föderaler Vielfalt. Die Ausbildung richtet sich an Führungskräfte der taktischen Ebene der Einsatzorganisationen und Funktionsträger:innen der Behörden und bildet die Voraussetzung zur Teilnahme am Modul II „Führen im Katastropheneinsatz“. (vgl. SKKM 2009: 15-17)

Modul II: Führen im Katastropheneinsatz: Ehemals als „Workshop integrierte Stabsarbeit“ aufgebaut, ist das Modul II: Führen im Katastropheneinsatz eine Kombination aus theoretischen Vorträgen und praktischen Beispielen, um die Arbeitsweise nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz anwendungsorientiert zu erlernen. Teil der Ausbildung ist ein Planspiel, in dem die Bewältigung einer Katastrophe durch den Stab einer Bezirkshauptmannschaft im Vordergrund steht. (vgl. BMI.GV.AT: 4)

Modul III: Risiko- und Krisenkommunikation (derzeit nicht mehr vorhanden): Zielgruppe des Moduls ist die Strategische Führungsebene. Das Modul III: Risiko- und Krisenkommunikation sollte, aufgrund seiner Relevanz, im Rahmen des SKKM auf einem entsprechend hohen Niveau angeboten werden. (vgl. SKKM 2009: 15-17)

Inzwischen ist das Modul jedoch nicht mehr auf der Webseite des BMI vorhanden.

Modul IV: Risikoanalyse und Katastrophenschutzplanung: Zur Entwicklung eines nationalen Standards und wegen der gestiegenen Bedeutung des Themas, sollte die Risikoanalyse durch ein entsprechendes Ausbildungsmodul im SKKM ergänzt werden. Der Fokus sollte dabei auf dem Management von Naturgefahren liegen. (vgl. SKKM 2009: 15-17)

Das Modul „Risikoanalyse und Katastrophenschutzplanung“ soll den Teilnehmer:innen ein Grundverständnis für die Methodik und die Begrifflichkeit des Risikomanagements vermitteln. (vgl. BMI.GV.AT: 4)

Zusätzlich zu den SKKM-Ausbildungsmodulen sollte den Ausbildungen für Fremdsprachenkenntnisse im Katastrophenschutz mehr Wert geschenkt werden und die Zusammenarbeit mit Ausbildungsstätten für Krisen- und Katastrophenschutz in ganz Europa ausgeweitet werden. Um dieses Ziel zu erreichen, wird in der Sicherheitsakademie im BMI ein nationaler „Focal Point“ eingerichtet. Des Weiteren wird verstärkt auf die Einbindung der Bundesdienststellen bei Übungen der Länder gesetzt, um Vorbereitung auf Einsätze zu fördern. (vgl. SKKM 2009: 15-17)

Durch die SKKM-Module soll die Netzerkennung weiter verstärkt werden und Führungswissen auf eine praxisorientierte und moderne Art vermittelt werden. Um den Erfahrungsaustausch zu fördern und ein gegenseitiges Kennenlernen zu ermöglichen, wird bei der Teilnehmer:innenauswahl besonders auch eine breite Zusammensetzung und eine breite Streuung unter den im SKKM tätigen Organisationen geachtet. Durch gegenseitiges Verständnis unter den Behörden und Einsatzorganisationen kann in Krisen- und Katastrophenfällen eine reibungslose Zusammenarbeit gewährleistet werden. (vgl. BMI.GV.AT: 4)

3.5.2 Studiengänge mit Bezug zum Bevölkerungsschutz

Nach den Terroranschlägen von New York am 11. September 2001 entwickelten sich zahlreiche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Studiengänge für zivile Sicherheit. Durch die Tatsache, dass es sich hierbei jedoch um eine Querschnittsmaterie handelt, ergeben sich in Bezug auf den Bevölkerungsschutz verschiedene wissenschaftliche Ansatzpunkte der Forschung. Einen Grundstein für Studiengänge auf diesem Gebiet wurde unter anderem 2006 mit dem Masterstudiengang „Katastrophenvorsorge und Katastrophenmanagement“ der Universität Bonn in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe gelegt. Der Studiengang verknüpft die sozial- und naturwissenschaftliche Fragestellung und vertritt dabei eine gleiche Gewichtung. Er leistet einen wesentlichen Beitrag zur akademischen Qualifizierung, um eine ganzheitliche Ausrichtung der Katastrophenvorsorge und des Katastrophenmanagements zu erreichen. Absolvent:innen sollen zu Allroundern ausgebildet werden, welche gleichermaßen Fachexpert:innen für Katastrophenvorsorge und Katastrophenmanagement sind und ein grundlegendes Verständnis für die Vielseitigkeit der Risikoregulation besitzen. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 157-159)

Seit 2015 bietet auch die Universität Wien den postgradualen Universitätslehrgang Risikoprävention und Katastrophenmanagement an. Dieser Lehrgang steht in enger Zusammenarbeit mit dem Staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagement des Bundesministeriums für Inneres und ist modular gegliedert. (vgl. POSTGRADUATECENTER.AT: 1)

Abbildung 12 zeigt das Logo des Universitätslehrgangs OeRisk – Risikoprävention und Katastrophenmanagement des Postgraduatecenters der Universität Wien.



Abbildung 12: Logo Universitätslehrgang OeRisk - Risikoprävention und Katastrophenmanagement (POSTGRADUATECENTER.AT: 1

Die Verbindung von Theorien und Konzepten der Risikoprävention im Katastrophenkreislauf und die Einbettung der österreichischen Gegebenheiten in den internationalen Kontext, gemeinsam mit der Möglichkeit eines praxisorientierten Studierens bietet den Studierenden die Chance, das theoretisch Erlernte durch verschiedene Methoden und Techniken zu trainieren und anzuwenden. (vgl. POSTGRADUATECENTER.AT: 2)

3.5.3 Übungen im Bevölkerungsschutz

Übungen im Bevölkerungsschutz haben für die Aufrechterhaltung der Handlungskompetenz der beteiligten Akteure in der Aus- und Fortbildung einen zentralen Stellenwert. Häufig kann Erlerntes nur so in der Praxis angewandt werden, da komplexe Schadensereignisse relativ selten eintreten. Die Bewältigung vielfältiger Gefahren- und Schadenslagen stellt eine nicht alltägliche Situation für die beteiligten Akteure dar, wodurch Übungen für den Erhalt von Kompetenzen durch Training an Relevanz gewinnen. Übungen werden auf allen Ebenen in der jeweiligen Zuständigkeit angelegt, durchgeführt und finanziert. Die dafür notwendigen Vorgaben können den rechtlichen Grundlagen, Vorschriften und Handbüchern entnommen werden. Die bestmögliche Darstellung von realitätsnahen, komplexen Szenarien kann erzielt werden, wenn das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure im Vordergrund steht. So kann dabei die Einbindung weiterer Einheiten wie der Polizei, des Bundes oder der Länder, Bundeswehr oder Betreiber:innen kritischer Infrastruktur von großer Bedeutung sein. Um eine Übung adäquat durchführen zu können, bedarf es einer im Vorfeld angelegten Übungsplanung, welche die gedachten Verläufe abbildet.

Grundlegend können folgende Übungen unterschieden werden:

- **Fachübungen:** Hier üben mehrere Einheiten gleiche Aufgabenbereiche unter einer einheitlichen Führung.
- **Vollübungen:** Dabei handelt es sich um eine organisationsübergreifende Übung, welche alle Akteure im Bevölkerungsschutz miteinbezieht und deren Zusammenwirken trainiert.
- **Alarmübungen:** Sie dienen der Überprüfung von Erreichbarkeiten.
- **Marschübungen:** Hier werden Maßnahmen geübt, welche dem Einsatz im Schadensgebiet vorausgehen.
- **Stabsübung:** Diese werden zu Schulungszwecken von Mitgliedern von Stäben und Leitungsgruppen genutzt.

- **Stabsrahmenübungen:** Sie beüben zusätzlich die Zusammenarbeit mit den nachgeordneten Führungsstellen.
- **Rahmenübungen:** Sind zusätzliche Erweiterungen der Stabsrahmenübungen mit Führungsstellen in einer Rahmenbesetzung.

In der Praxis werden oft Kombinationen der verschiedenen Übungsarten genutzt. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 165-166)

Fazit: Im Bildungssystem des Bevölkerungsschutzes gibt es eine Vielzahl an Beteiligten, welche innerhalb ihrer Strukturen Handlungskompetenzen herstellen. Trotz ihrer strukturellen Unterschiede sind sie von den gleichen Herausforderungen in der Aus-, Fort- und Weiterbildung betroffen. Es gilt sich diesen gemeinsam unter Miteinbeziehung aller Beteiligten einschließlich der Bevölkerung zu stellen, um ein umfassendes Verständnis zu generieren. Einsatzübungen nehmen in der Aus- und Fortbildung einen hohen Stellenwert ein, um Handlungskompetenzen zu gewinnen und diese auch langfristig und nachhaltig aufrecht zu erhalten. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 166)

Österreichische Einheiten sollten sich auch weiterhin an internationalen Einsatzübungen beteiligen. Das Ausmaß sollte hier bei mindestens einmal jährlich liegen, wobei die Reduktion der Beteiligungsfrequenz als sinnvoll betrachtet wird, wenn dafür größere Kontingente an der Übung teilnehmen. (vgl. BMI 2007: 15-17)

3.6 Führungsverfahren

Führung: Unter Führung wird die steuernde und richtungsweisende Einflussnahme auf andere Menschen und deren Entscheidungen mit der Absicht, vorgegebene und aufgabenbezogene Ziele zu erreichen, verstanden. Somit meint der Begriff die Beeinflussung anderer Personen, um ein gesetztes Ziel zu erreichen. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 255)

Führungsverhalten: Das Führungsverhalten ist stark davon beeinflusst, welcher Führungsstil und welche Führungskonzepte gewählt werden. Daher ist kooperative Führung und das „Führen mit Auftrag“ für die Methodik des Managements von großer Relevanz. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 258)

Auslöser für das Führungsverfahren ist ein anlassbezogener Auftrag. Den ersten Schritt stellt die Lagefeststellung dar, wodurch die Beurteilung der Lage durchgeführt werden kann. Zunächst werden alle Umstände und Bedingungen beurteilt, die das weitere Vorgehen beeinflussen könnten. So können bereits hier etwaige Erwägungen und Handlungen aus der Beurteilung der Lage abgeleitet und eine Schlussfolgerung getroffen werden. Der Entschluss bildet die Grundlage zur Planung der Durchführung, die anschließend in den Rahmen eines Auftrages gebracht wird, um diesen an nachfolgende Stellen zu übermitteln. Es folgt die Auftragserteilung, die mit einer Überwachung beziehungsweise Kontrolle der Durchführung

einhergeht. Durch eine erneute Lagefeststellung entsteht der fortlaufende Kreislauf des Führungsverfahrens.

In der Praxis wird das Führungsverfahren auf der taktischen Führungsebene in einer komprimierten Form mit möglichst geringem zeitlichen Aufwand angewandt. In dieser Führungsebene ist zumeist die Unterstützung durch eine Person als Führungshilfe ausreichend. Mit steigender Führungsebene, Komplexität und vermehrtem Arbeitsumfang des Aufgabenbereichs steigt ebenso der zeitliche Aufwand und es bedarf unter Umständen der Unterstützung durch einen Stab. (vgl. BMI 2007: 18-19)

3.6.1 Führungsgrundsätze

Nach der Dienstvorschrift KatS-Dv 100 bedarf es zur Erfüllung von Führungsaufgaben folgende Führungsgrundsätze.

Führungsgrundsätze nach der Dienstvorschrift KatS-Dv 100: (vgl. KARUTZ et al. 2017: 259)

- Aufgaben, Befugnisse und Mittel müssen koordiniert werden.
- Aufgabenbereiche benötigen eine klare Abgrenzung und müssen überblickbar sein.
- Es bedarf klarer Strukturen für Weisungsbefugnisse und Unterstellungsverhältnisse.
- Die Kooperation mit anderen Kräften und Bereichen, welche keinem Unterstellungsverhältnis unterliegen, muss gewährleistet sein.
- Fürsorgepflicht und Pflicht zur Leistungsfähigkeitserhaltung gegenüber den Einsatzkräften muss erhalten bleiben.
- Unabhängig vom Führungsstil obliegt die Gesamtverantwortung dem/der Einsatzleiter:in.
- Der personelle Aufwand der Einsatzleitung ist gering zu halten, wobei jedoch auf eine hochwertige Besetzung geachtet werden sollte.

Um das Ziel der optimalen Führung auf allen Führungsebenen zu gewährleisten, bedarf es der Einhaltung der Führungsgrundsätze:

Abbildung 13 zeigt die verschiedenen Führungsgrundsätze nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz.



Abbildung 13: Führungsgrundsätze (BMI 2007: 13-15)

Einheit der Führung: Alle am Einsatz beteiligten Kräfte sollten organisiert zusammenwirken und die zur Erreichung des Ziels eingesetzten Mittel sollten zusammengefasst werden. Die ungeteilte Anforderungsbefugnis und Verantwortung über diese sollte dem/der gemeinsame:n Einsatzleiter:in obliegen. (vgl. BMI 2007: 13)

Klares Ziel: Es sollte eine klare und unmissverständliche Festlegung der Absicht durch den/die Einsatzleiter:in erfolgen. Die Erreichung des Ziels sollte dabei mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen und Kräften möglich sein. (vgl. BMI 2007: 13)

Einfachheit: Um in komplexen Gefahren- und Schadenslagen die eigene Handlungsfähigkeit nicht zu gefährden, sollte auf bewährte, unkomplizierte und simple Abläufe, Strukturen und Einrichtungen zurückgegriffen werden. „Nur das Einfache hat Aussicht auf Erfolg!“ (vgl. BMI 2007: 13)

Schwergewichtsbildung: Verfügbare Kräfte und Einsatzmittel sollten auf jene Bereiche konzentriert werden, von denen das größte Gefährdungspotential beziehungsweise der größte Schaden ausgeht. Diese Stellen gilt es im Vorfeld zu identifizieren. Im Falle von unzureichender Gefahren- oder Schadensabwehr in anderen Bereichen sollte auf gebildete Reserven zurückgegriffen werden. (vgl. BMI 2007: 13)

Reservenbildung: Zur freien Verfügung stehende Kräfte und Mittel sollten fortlaufend bereitgehalten werden, um eine gezielte Einsatzbeeinflussung für den/die Einsatzleiter:in

sicherzustellen. Die Reservenbildung steht in direktem Zusammenhang mit der Handlungsfreiheit. Werden also Reserven eingesetzt, gilt es unmittelbar Neue zu bilden. (vgl. BMI 2007: 14)

Handlungsfreiheit: Die Fähigkeit des/der Einsatzleiter:in auf den Verlauf des Einsatzes einzuwirken, sollte stets aufrechterhalten werden. Dieser Führungsgrundsatz gilt als jener mit der höchsten Priorität, da er die Grundlage zur Erfüllung der anderen Grundsätze bildet. (vgl. BMI 2007: 14)

Beweglichkeit: Die Führung der Kräfte und Mittel sollte zu jedem Zeitpunkt so erfolgen, dass im Falle einer Lageänderung eine rasche und angemessene Reaktion folgen kann. Um diesen Führungsgrundsatz umsetzen zu können, sind insbesondere rasches Handeln, Wendigkeit und ein gewisses Maß an Einfallsreichtum vonnöten. (vgl. BMI 2007: 14)

Ökonomie der Kräfte: Einsatzmittel und Kräfte sollten unter Berücksichtigung ihrer Leistungsfähigkeit und Eigenart eingesetzt werden, um eine maximale Effektivität zu erzielen. Des Weiteren sollte auf die Zweckmäßigkeit geachtet werden, damit der größtmögliche Nutzen gewährleistet werden kann. Einsatzkräfte sollten in jenen Bereichen zum Einsatz kommen, für den sie ausgebildet, ausgerüstet und organisiert sind. (vgl. BMI 2007: 14)

Verhältnismäßigkeit: Es sollte ein vertretbares Verhältnis zwischen dem Aufwand der eingesetzten Kräfte und Mittel und dem damit zu bewerkstellenden Einsatzerfolg herrschen. Trotz der außergewöhnlichen Umstände eines Katastropheneinsatzes gilt es dennoch eine gewisse Güterabwägung durchzuführen. (vgl. BMI 2007: 15)

3.6.2 Ebenen der Führung

Ebenen der Führung: „Strukturelement zur vertikalen Gliederung der Führungshierarchie.“ (ÖNORM S 2304 2018: 7)

Führungshierarchie: „Aus mehreren Führungsebenen bestehendes System, in dem die mit Führung betrauten Personen zueinander in einem Verhältnis der Über- und Unterordnung stehen und Personen in vergleichbaren Führungspositionen jeweils einer Führungsebene zugeordnet werden.“ (ÖNORM S 2304 2018: 8)

Abbildung 14 veranschaulicht die drei Führungsebenen strategisch/operativ/taktisch in ihrem hierarchischen Aufbau nach der ÖNORM S 2304.

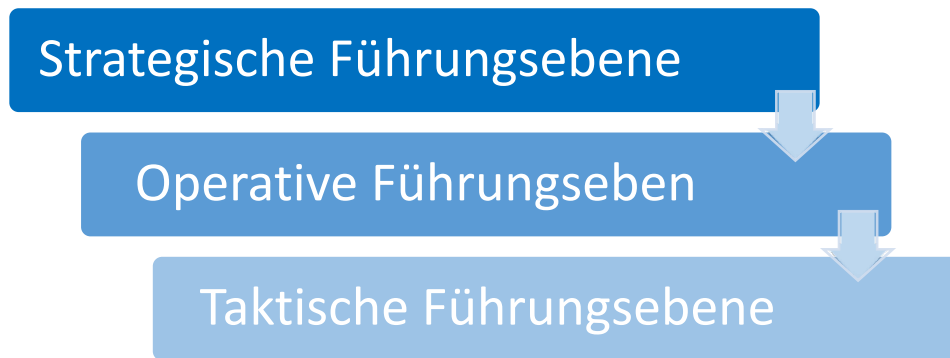


Abbildung 14: Führungsebenen (ÖNORM S 2304 2018: 7)

Integrierte Führung: „Art der Führung, bei der mehrere an der Bewältigung eines Ereignisses beteiligte Behörden, Einsatzorganisationen und Einrichtungen das Führungsverfahren gemeinschaftlich abarbeiten, und zwar unter der koordinierenden Anleitung jener Behörde, Einsatzorganisation oder Einrichtung, bei welcher der Schwerpunkt der Zuständigkeit liegt“ (ÖNORM S 2304 2018: 10)

Strategische Führungsebene: „Führungsebene im obersten Bereich der Führungshierarchie zur Wahrnehmung strategischer Aufgaben und zur Erstellung von Rahmenvorgaben für die nachgeordnete operative Führungsebene“ (ÖNORM S 2304 2018: 17)

Operative Führungsebene: „Im mittleren Bereich der Führungshierarchie angeordnete Führungsebene, welche den strategischen Vorgaben entsprechend die über die Taktik hinausgehenden Maßnahmen zur Gefahrenabwehr und Schadensbekämpfung zu treffen hat“ (ÖNORM S 2304 2018: 14)

Taktische Führungsebene: „Führungsebene im unteren Bereich der Führungshierarchie zur Wahrnehmung der Aufgaben in Bezug auf eine Einsatzstelle“ (ÖNORM S 2304 2018: 17)

3.6.3 Führen im Katastropheneinsatz

Regelkreis der Führung: „Darstellung des fortlaufenden, systematischen und durch einen Auftrag ausgelösten Zusammenwirkens der wesentlichen und als Lagefeststellung, Beurteilung der Lage, Planung der Durchführung, Auftragserteilung und Kontrolle bezeichneten Elemente des Führungsverfahrens.“ (ÖNORM S 2304 2018: 14)

Abbildung 15 zeigt den Regelkreis der Führung nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz.

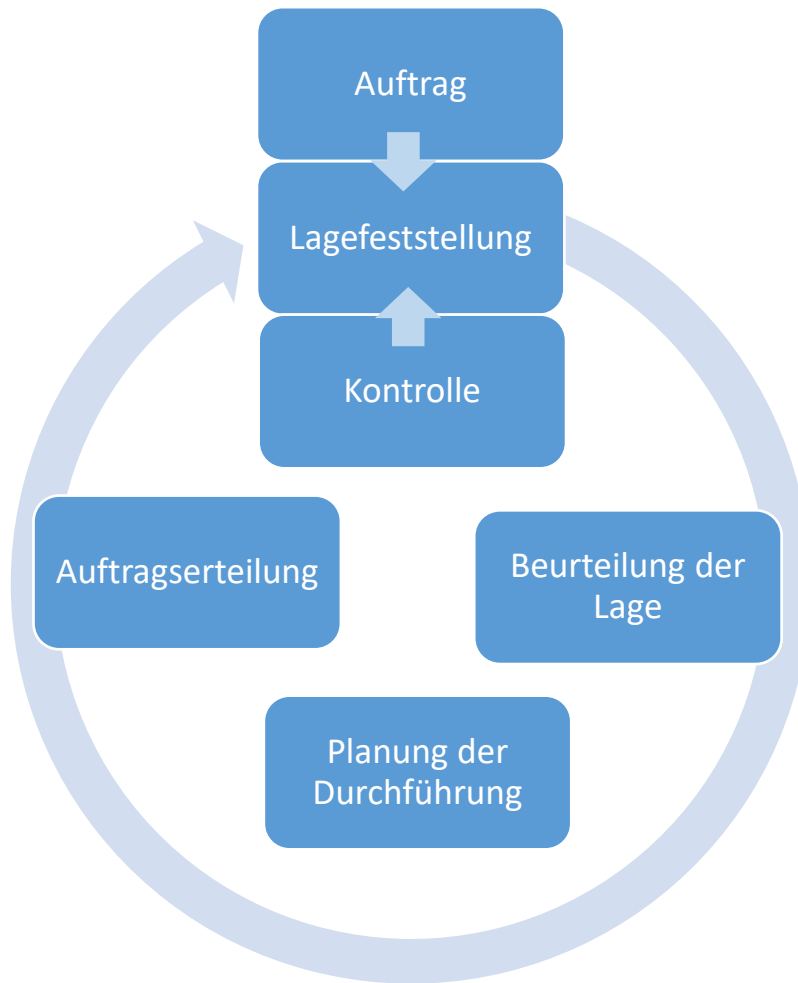


Abbildung 15: Regelkreis der Führung (vgl. BMI 2007: 18)

Die Vorhersehbarkeit von Ereignissen wie Katastrophen, Notfällen und Großschäden ist meistens sehr eingeschränkt. Durch die eingeschränkte Absehbarkeit kann auch die Bewältigung des Ereignisses nur begrenzt vorausgeplant werden. Im Vergleich zur linear verlaufenden Organisation mit Fachabteilungen, Referaten und Gruppen, stehen Führungskräfte von Behörden und Einsatzorganisationen im Katastrophenfall aufgrund der Gleichzeitigkeit vieler Vorgänge vor einer anderen Herausforderung. Um diese Vielzahl an Aufgaben bewältigen zu können, bedarf es daher eines besonders organisierten Führungssystems. Leiter:innen der Bezirksverwaltungsbehörde oder Bürgermeister:innen, denen im Katastrophenfall die Rolle des/der Einsatzleiter:in zukommt, benötigen zur Bewältigung ihrer Aufgabe eine Führungsorganisation. Die einzelnen Führungsaufgaben lassen sich dabei in mehrere Führungsgrund- oder Sachgebiete aufteilen. Um Einsatzkräfte gezielt führen und Ressourcen einsetzen zu können, wird zusätzlich ein geordnetes Führungsverfahren nach definierten Grundprinzipien notwendig. Das Hauptziel der Führungsaufgaben ist es, von einer zu Beginn unübersichtlichen Einsatzlage hin zu einem geordneten, vorausschauenden Handeln zu gelangen. Um einen ökonomischen Mittel- und Kräfteinsatz zu erzielen, sollten zuerst die besonders gefährdeten Stellen identifiziert werden. So können anschließend klare Ziele und Aufträge benannt und Ressourcen

zweckorientiert eingesetzt werden. Die Einsatzleitung kann so vorausplanen und Reserven bilden und so die Handlungsfreiheit und Beweglichkeit bewahren. Die Ursprünge der Führungsorganisation stammen aus dem militärischen Bereich, Ende des 19. Jahrhunderts und wurden später in angepasster Form in die Zivile Einsatzführung übernommen. Für den Katastropheneinsatz wurden verschiedene Richtlinien und Regelwerke, wie beispielsweise in Deutschland die „Feuerwehrdienstvorschrift 100“ oder in Österreich die SKKM-Richtlinie „Führen im Katastropheneinsatz“, etabliert. Auf internationaler Ebene könnte sich zukünftig der ISO Standard 22320 „Emergency Management Requirements for Command and Control“ durchsetzen. Durch eine zuvor festgelegte Grundstruktur der Führungsorganisation werden sowohl die Kooperation als auch die Koordination erleichtert. (vgl. JACHS 2011: 244-245)

Die drei wesentlichen Bestandteile von Führungssystemen: (vgl. JACHS 2011: 244-245)

- Es gibt eine Führungsorganisation.
- Es wird nach einem Führungsverfahren gehandelt.
- Es wird auf Führungsmittel zurückgegriffen.

Das einheitliche Modell der Stabsorganisation, zur Führungsorganisation beinhaltet die Aufteilung der Führungsaufgaben in folgende Sachgebiete beziehungsweise Führungsgrundgebiete: (vgl. JACHS 2011: 245-246)

Sachgebiete beziehungsweise Führungsgrundgebiete: (JACHS 2011: 245-246)

- *Chef des Stabes (=Vertretung des Einsatzleiters)*
- *S1: Personalführung*
- *S2: Führung der Schadenslage*
- *S3: Führung des Einsatzes*
- *S4: Versorgung, Logistik*
- *S5: Öffentlichkeitsarbeit*
- *S6: Informations- und Kommunikationstechnik*

3.7 Stabsarbeit

Stab: *„arbeitsteilig organisierte, grundsätzlich in Führungsgruppe und Fachgruppe gegliederte und mit Führungsmitteln ausgestattete Personengruppe zum Zweck der Unterstützung und Beratung des Einsatzleiters bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben“ (ÖNORM S 2304 2018: 16)*

Stabsarbeit: *„standardisiertes Zusammenwirken einer als Stab organisierten Personengruppe“ (ÖNORM S 2304 2018: 17)*

Integrierte Stabsarbeit: *„Art der Stabsarbeit, bei der die daran teilnehmenden Behörden, Einsatzorganisationen und Einrichtungen in einem Stab mit einheitlicher Aufbau- und Ablauforganisation zusammenwirken“ (ÖNORM S 2304 2018: 10)*

Mit steigender Führungsebene steigen auch der Umfang und die Komplexität der Aufgabe. Um effizient führen zu können, werden Einsatzleiter:innen aller Ebenen regelmäßig durch Führungsgehilfen unterstützt. In den höheren Führungsebenen kann es daher äußerst sinnvoll sein, einen Stab zu bilden beziehungsweise in die Stabsarbeit überzugehen. Unter Stabsarbeit versteht man ein gemeinsames Zusammenwirken, welches einem vordefinierten Standard entspricht. Die Aufgaben werden dabei nach Sachgebieten unter Personengruppen aufgeteilt und sollten den/die Einsatzleiter:in bei seinen/ihren Führungsaufgaben unterstützen und beraten. Um Stabsarbeit möglich zu machen, bedarf es gewisser Voraussetzungen. Die Grundlage für die Stabsarbeit bildet die Organisation nach Stabsstruktur. So können Führungsaufgaben nach gültigen Grundsätzen aufgegliedert und sachliche Zuständigkeiten geschaffen werden. Um Arbeitsabläufe im Stab zu organisieren und als Verbindungsstelle nach außen, wird eine Geschäftsordnung benötigt. (vgl. BMI 2007: 36-37)

Stabsarbeit beschreibt die Zusammenarbeit von Menschen an einer Aufgabe, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. In der Teamarbeit gibt es dabei einige Parallelen, wie etwa das Zusammenkommen verschiedener Personen aus unterschiedlichen Bereichen, Abteilungen und Funktionen. Die Fähigkeiten der zusammenwirkenden Expert:innen sollten sich optimalerweise ergänzen. Dieser Faktor ist auch für Stäbe oder virtuelle Teams relevant. Sie bestehen aus Mitarbeiter:innen, die ein großes Maß an Flexibilität mitbringen, unter Umständen ortsungebunden sind, als Grundlage ein gemeinsames Ziel verfolgen und informationstechnisch vernetzt agieren. Diese Umstände gewinnen besonders in der heutigen Zeit immer mehr an Bedeutung. Trotz dieser Überschneidungen und Gemeinsamkeiten unterscheiden sich Stäbe in ihrer Arbeitsform. Stäbe verfolgen eine hierarchische Führungsstruktur, sie agieren innerhalb ihrer Einzelaufgaben weitgehend autonom und beachten die Schnittstellen zu anderen Mitgliedern. Die zeitliche Betrachtungsweise in Bezug auf das aktuelle Ereignis erfolgt in der Stabsstruktur an den kurzfristigen Zielen. Die Aufgabenbereiche im Stab sind deutlich abgegrenzt, wobei jedoch die Rollen zum Zweck der Kooperation und Erreichung des Ziels überschritten werden können und sollen. Stäbe können häufig physisch in der jeweiligen, eigenen Institution abgegrenzt sein, obwohl sie an der gleichen Lage arbeiten. Diese Trennung kann mittels Verbindungspersonal bewusst gelöst werden, um eine bessere Bearbeitungssituation für alle Beteiligten zu erreichen. In Stäben herrscht oft eine hohe Homogenität unter den Mitglieder:innen, da sie häufig aus demselben Berufsfeld innerhalb einer Organisation stammen. Dieser Umstand bringt die Vorteile mit sich, dass es eine einheitliche Fachsprache und ein bereits bestehendes Grundverständnis für die Organisation des Ablaufs und Aufbaus gibt. Im Bedarfsfall können die Mitglieder eines multinationalen oder Fachstabes durch Expert:innen aus verschiedenen Berufsfeldern, Kulturen oder mit unterschiedlichen sprachräumlichem Hintergrund ergänzt werden. Dies kann eine Optimierung der Lagebewältigung erleichtern. (vgl. HOFINGER & HEIMANN 2022: 6-7)

Je nach Art und Größe kann es für den/die Einsatzleiter:in nicht mehr möglich sein, die Führungsaufgabe alleine zu bewältigen. Hier werden zusätzliche Mitarbeiter:innen im Bereich

der Führungsunterstützung und -assistenz benötigt, die sowohl an der Einsatzstelle selbst als auch im Hintergrund eingesetzt werden. Der Führungsstab ist nach den klassischen Sachgebieten in Leiter:in der Stabsarbeit, Leiter:innen der Sachgebiete S1-S6, im Bedarfsfall Fachberater:innen und Verbindungspersonal aufgegliedert. Die Aufgabenverteilung in der Führungseinheit erfolgt nach den jeweiligen Anforderungen der Schadenslage. Um die Kontinuität der Einsatzleitung zu erhalten, sollte darauf geachtet werden, dass die Übergänge zwischen den einzelnen Sachgebieten fließend ablaufen. Der Führungsstab hat den Auftrag, den/die Einsatzleiter:in fortlaufend zu informieren, zu beraten, zu unterstützen und Befehle und Entscheidungen vorzubereiten. (vgl. Karutz et al. 2017: 261)

Abbildung 16 zeigt eine mögliche Anordnung der räumlichen Aufteilung einer Stabsstruktur nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz. Es handelt sich dabei um einen Vollstab, einschließlich aller Sachgebiete.

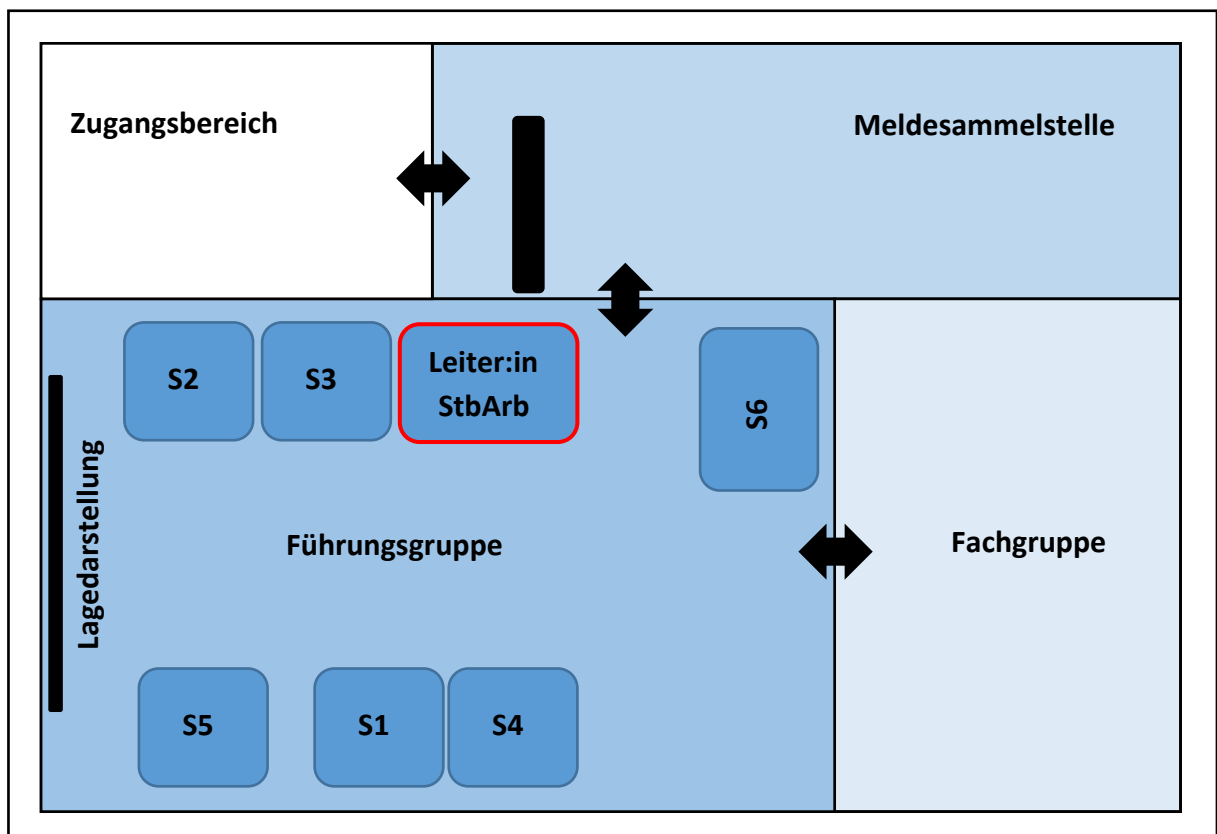


Abbildung 16: Beispiel zur Raumeinteilung für die Stabsarbeit (BMI 2007: 51)

Stabsformen:

Die Idee einer Unterstützung für Führungspersonen entstammt ursprünglich dem Militär. Heute werden auch in vielen zivilen Bereichen wie Einsatzorganisationen, Wirtschaftskonzernen, Verwaltung oder Krankenhäusern Stabsstrukturen genutzt. Grund dafür sind unter anderem die Komplexität der Einsatzstrukturen und, dass die Bewältigung dieser nicht mehr durch eine einzelne Führungsperson gewährleistet werden kann. Das vielseitige Einsatzgebiet von Stäben spiegelt sich heute im Umfang der Definitionen wider.

So kann der Stab als Denk-, Prüfungs- und Beobachtungsapparat gesehen werden, der branchenübergreifend fungiert. Ihm werden Aufgaben der Vorbereitung und Erforschung von Verbesserungsmöglichkeiten zuteil. Er wird dabei geleitet und soll durch die Stärke, das Fachwissen und die zeitlichen Ressourcen der im Stab als Gruppe wirkenden Expert:innen Einzelnen überlegen sein. So wirkt der Stab als persönliche Erweiterung für die an der Spitze befindliche Person.

In Stäben des Einsatzgeschehens wird die Relevanz der Führungsunterstützung verdeutlicht. Im Katastrophenschutz oder im Bereich der Feuerwehr fungiert sie als stetige Informationsquelle, Unterstützung und zur Beratung.

Im polizeilichen Kontext wird besonders die beratende Funktion hervorgehoben. Der Stab soll dabei als ständige oder anlassbezogene Einheit eingerichtet werden und dient der Beratung und Unterstützung des/der polizeilichen Einsatzleiter:in.

Die Definition der Verwaltung beschreibt den Stab als eine besondere Organisation einer Behörde, welche nach einem vordefinierten Konzept und unter zeitlicher Einschränkung gebildet wird. Sie können dabei auch für niederschwellige Situationen wie der Koordination verschiedener Ämter oder Behörden, zur Information oder Warnung der Bevölkerung gebildet werden.

Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird der Stab als Hilfsstelle der Leitung zur Beratung, Unterstützung und zur Vorbereitung von Entscheidungen bei Führungsaufgaben des Linienvorgesetzten betrachtet. Dabei wird von einer Permanentbesetzung ausgegangen, welche aus einer Stabsstelle oder in Form von Abteilungen besteht.

Der militärische Stab wird hingegen vielmehr als Schlüsselkomponente zum erfolgreichen Einsatz definiert. Seine Hauptaufgabe ist die Unterstützungsfunktion in den Bereichen der Führung, der Kooperation mit anderen Stäben, der Koordination und der Information von außerhalb befindlichen Einheiten und Organisationen. Diese Aufgabe bewältigt er durch Wissens- und Informationsmanagement und die Bestandteile des Führungsverfahrens.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die genannten Stabsformen eine leitende Person durch inhaltliche und organisatorische Mithilfe und Beratung unterstützen. Zum Teil wird auch die Umsetzung der Entscheidung als Aufgabe des Stabes betrachtet. (vgl. HOFINGER & HEIMANN 2022: 3-4)

3.7.1 Gliederung des Stabes

Zivile Stäbe beinhalten nach der grundsätzlichen Gliederung die Führungsgruppe und die Fachgruppe. Die Führungsgruppe besteht aus den standardisiert festgelegten Sachgebieten. Die Fachgruppe kann bedürfnisorientiert auf den jeweiligen Einsatz angepasst und zusammengestellt werden. Ihnen übergeordnet ist der/die Leiter:in der Stabsarbeit. (vgl. BMI 2007: 39)

Die Abbildung 17 zeigt die grundsätzliche Gliederung eines Stabes. Sie beinhaltet die Fach- und die Führungsgruppe und bildet die hierarchischen Beziehungen zwischen den einzelnen Bestandteilen des Stabes ab.

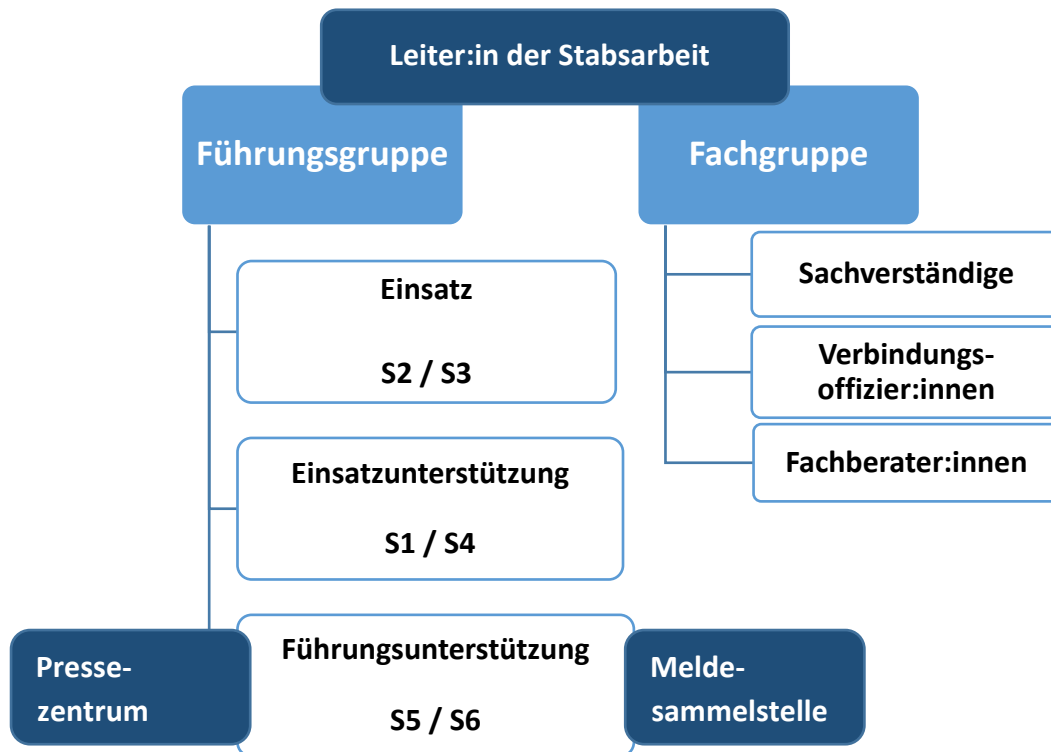


Abbildung 17: Grundsätzliche Gliederung des Stabes (BMI 2007 S.39)

Sachgebiet, Führungsgrundgebiet: „standardisierter Teilbereich der von der Führungsgruppe im Stab wahrzunehmenden Aufgaben“ (ÖNORMS 2304 2018: 15)

Führungssachgebiet 1: Das Sachgebiet eins beschäftigt sich mit allen Belangen, welche das Personal betreffen. Hierzu gehören die Erfassung und die Organisation aller Personen, einschließlich jener Einsatzkräfte, welche für die Stabsarbeit eingesetzt werden. Im Zuge des Führungsverfahrens beurteilt beziehungsweise stellt das Sachgebiet eins die Personallage fest. (vgl. BMI 2007: 42)

Führungssachgebiet 2: Zu den Aufgaben des Sachgebiets zwei gehören die Lagefeststellung, der Lagebeurteilung und deren Aufbereitung, in Form der Lagedarstellung und der anschließenden Lageinformation. Das Sachgebiet zwei nimmt im Führungsverfahren die Feststellung und Beurteilung der Gefahren- und Schadenslage und auch mehrheitlich die der allgemeinen Lage war. (vgl. BMI 2007: 43)

Führungssachgebiet 3: Die Aufgabe des Sachgebietes 3 umfasst die Einsatzplanung und Einsatzdurchführung. Dies wird durch Vernetzung und Unterstützung der verschiedenen

Sachgebiete erreicht. Das Sachgebiet 3 vertritt den/die Leiter:in der Stabsarbeit und übernimmt im Führungsverfahren eine wesentliche Rolle. In dieser wird die Gesamtlage durch die Zusammenfassung der Beiträge der anderen Sachgebiete erfasst. Nach dem Entschluss des/der Einsatzleiter:in wird darauf aufbauend die Planung der Durchführung und die Auftragsverteilung forciert. (vgl. BMI 2007: 44)

Führungssachgebiet 4: Das Sachgebiet vier ist für die Erfassung und Organisation aller für den Einsatz notwendiger Mittel und Dienstleistungen zuständig. Es organisiert Fremdleistungen, die Verwaltung, die Versorgung, die Verrechnung und die ganzheitliche Betreuung. Im Führungsverfahren beurteilt das Sachgebiet vier die Versorgungslage. (vgl. BMI 2007: 45)

Führungssachgebiet 5 Das Sachgebiet 5 ist mit allen Aufgaben betraut, welche in den Bereich der Medienarbeit fallen. Darin enthalten sind beispielsweise auch die Besucher:innenbetreuung, die Foto- und Videodokumentation, Aufgaben, die der Auskunft dienen, oder, falls vorhanden, die Errichtung eines Pressezentrums. Im Zuge des Führungsverfahrens beurteilt das Sachgebiet 5 das Verhalten der Öffentlichkeit und die Medienlage. (vgl. BMI 2007: 46)

Führungssachgebiet 6: Der Aufgabenbereich des Sachgebiets 6 umfasst unter anderem die Ausstattung und die Herstellung der Infrastruktur des Stabes und die Organisation der Kommunikation. Die Meldesammelstelle kann als der zentrale Kanzleiapparat des Stabes betrachtet werden und wird ebenfalls durch das Sachgebiet 6 betrieben. Im Führungsverfahren trägt das Sachgebiet zur eigenen Lage in Bezug auf die Führungsmittel, wie beispielsweise die Kommunikationseinrichtungen, bei. (vgl. BMI 2007: 47)

Führungssachgebiet 7: Im Bedarfsfall können zusätzliche Sachgebiete eingerichtet werden. Dies kann beispielsweise bei Katastrophen der Fall sein, welche eine hohe Anzahl an Betroffenen aufweisen und dadurch die Aufgaben der körperlichen, geistigen und sozialen Betreuung entsprechend ansteigen. In diesem Fall kann das Sachgebiet sieben die ganzheitliche Betreuung von den Aufgaben des Sachgebiets vier herauslösen und abnehmen. Dennoch gilt es, die Stabsstruktur so schlank wie möglich zu halten, ohne die Sachgebiete ungerechtfertigt auszuweiten. (vgl. BMI 2007: 48)

3.7.2 Aufgaben von Stäben

Mit Hilfe der Stabsarbeit werden verschiedene allgemeine Aufgaben erledigt, wie der Einsatz der Führungsmittel, um für das Führen erforderliche Informationen erfassen, verarbeiten, darstellen und übermitteln zu können. Eine weitere Aufgabe ist die Erfassung, Fest- und Darstellung der Lage, einschließlich der laufenden Aktualisierung. Weiteres hat der Stab den Auftrag, Entscheidungsvorschläge nach den Vorgaben des/der Einsatzleiter:in zu erarbeiten und diese, nachdem die Entscheidung getroffen wurde, umzusetzen.

Zu den Zielen der Stabsarbeit zählen unter anderem die Entlastung des/der Einsatzleiter:in, indem Vorarbeiten und administrative Aufgaben abgenommen werden. Der Stab erledigt, im Zuge des Führungsverfahrens, aufkommende Tätigkeiten initiativ und vorausschauend. Er bereitet Lösungsmöglichkeiten vor und führt Routineerledigungen und Verwaltungstätigkeiten selbstständig durch. Innerhalb des Stabes sollte ein ständiger Informationsaustausch erzielt werden, um den Stand der Gesamtlage entsprechend hoch halten zu können. Ein weiteres Ziel der Stabsarbeit ist es, die Verbindung zu nachgeordneten und vorgesetzten Einsatzleitungen, Behörden und Einsatzorganisationen, welche beteiligt sind, herzustellen und aufrecht zu erhalten, sowie „Serviceleistungen“ an Nachgeordnete anzubieten. Der Stab sollte zu jedem Zeitpunkt die Leistungsfähigkeit erhalten und eine kontinuierliche Arbeitsweise sicherstellen. Dies gilt insbesondere im Falle eines Einsatzes mit Dauerbetrieb und der sich daraus ergebenden Bedingungen. (vgl. BMI 2007: 36-37)

Die Kernaufgabe eines Stabes besteht darin, einfließende Informationen zu erfassen und anhand dieser koordinierte, zielgerichtete Handlungen zu setzen. Je nach Ausgestaltung des Stabes handelt es sich dabei um eine vorwiegend operative oder eher strategische Aufgabe. Eine strikte Trennung nach Definition ist in der Praxis kaum möglich. Die strategischen Elemente beinhalten beispielsweise die Beratung, Planung und Vorbereitung von Entscheidungen, die mit einer weiten Tragweite einhergehen. Auch der Weg von einer Notfallorganisation hin zu einem BCM (Business Continuity Management) fällt in diesen Bereich. Zu den operativen Angelegenheiten zählen unter anderem die Koordination diverser Bereiche, das Informationsmanagement, die Führung des Lagebildes, das Zusammenführen von Spezialist:innenwissen und das übergreifende Führen des Einsatzes durch die Ausarbeitung und anschließende Weiterleitung von Aufträgen. Die Verbindung zu nachgeordneten, übergeordneten und benachbarten Stellen, die Ressourcenbereitstellung, die Dokumentation des Einsatzverlaufs und die Öffentlichkeitsarbeit sind ebenfalls dem operativen Bereich zuzuordnen. (vgl. HOFINGER & HEIMANN 2022: 5-6)

3.8 Die Führungskraft

Angehende oder bestehende Führungskräfte benötigen Kompetenzen, um ihre Aufgaben bewältigen zu können. Zu diesen zählen die Fachkompetenz, die Prozess- und Methodenkompetenz, die sozial- kommunikative, die integrative und die Selbstkompetenz. (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 11-14)

Abbildung 18 zeigt die Elemente der Führungskompetenz.

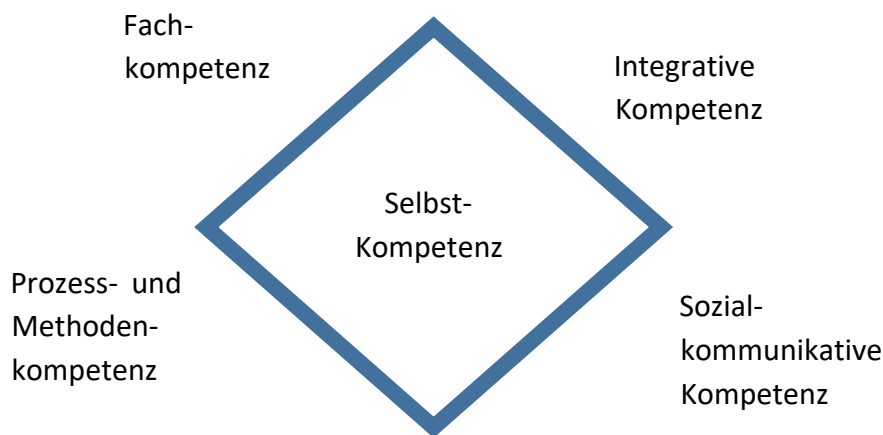


Abbildung 18: Die Elemente der Führungskompetenz (DAIGELER & KRÜGER 2012: 14)

Die Führungspersönlichkeit:

Wie Führungskräfte führen oder leiten ist von Faktoren wie Charakter, der Fachkompetenz und der geistigen Kraft abhängig. Welche Leistungen erbracht werden können beziehungsweise der Erfolg ist somit von der persönlichen Führungsqualifikation, der Entscheidungskraft und der Entscheidungsfreude abhängig. (vgl. KARUTZ et al. 2017: 258)

Hard und Soft Skills: „Soft Skills (weiche Fähigkeiten) ergänzen im Management sogenannte Hard Skills (harte Fähigkeiten) wie Fach- und Methodenkompetenz. Das Ziel des Einsatzes von Soft Skills ist, Motivation zu erhöhen oder Widerstandpositionen zu senken, um im Ergebnis die Kooperationsneigung in und um eine Organisation zu erhöhen.“ (WIRTSCHAFTSLEXIKON.GABLER.DE: 1)

Unter dem Begriff Soft Skills werden verschiedene soziale und persönliche Eigenschaften und Kompetenzen vereint. Typische Beispiele sind unter anderem Verlässlichkeit, Fairness, Fähigkeiten wie Geduld, Team- und Kritikfähigkeit oder Kompetenzen im Umgang mit Menschen, der Kommunikation und Empathie. Diese Eigenschaften von Führungskräften und Mitarbeiter:innen sorgen dabei für Motivation und Kooperation und haben somit auch einige Parallelen mit Sozialkompetenzen. Im direkten Vergleich dazu sind Soft Skills jedoch in einer eigenschaft- beziehungsweise personenbezogenen Dimension zu sehen und können als individuelle Fähigkeit gesehen werden.

Soft Skills werden, neben den Hard Skills, besonders in der Forschung nach „gutem Management“ als Eigenschaften von Führungspersönlichkeiten betont. Wenn man Soft Skills

in ihren wertebezogenen Aspekten betrachtet, sind sie jedoch leider nur begrenzt trainierbar und nur langfristig beeinflussbar. (vgl. WIRTSCHAFTSLEXIKON.GABLER.DE: 1)

3.8.1 Profil einer Führungskraft

Um Führungskraft zu werden, muss viel Übung und Geduld aufgebracht werden. Es müssen also die notwendigen Fähigkeiten erlernen und nach und nach in die Führungsrolle hineinwachsen werden. Einige bereits mitgebrachte Kompetenzen können jedoch von Vorteil sein. (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 151)

Mitgebrachte Kompetenzen: (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 151)

- Sozialkompetenz hilft bei der Erkennung von Bedürfnissen, Interessen und Spannungen innerhalb des Teams.
- Kontaktfähigkeit erleichtert den Zugang zu den Teammitgliedern und hilft bei der Vertretung nach außen.
- Kooperationsfähigkeit ist notwendig, um die innere und äußere Zusammenarbeit zu ermöglichen.
- In der Teambildungsphase, und um das Team anschließend weiter zusammenzuhalten, ist Integrationsfähigkeit gefragt.
- Ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit ist für die Aufnahme und Weitergabe von Informationen wichtig.
- Zum Erhalt des positiven Klimas im Team benötigt es Selbstkontrolle.
- Verhandlungsgeschick in Kombination mit Kommunikationstechniken helfen bei der Präsentation und Moderation zu überzeugen.

Führungsansätze nach Alberts & Hayes: Die Führungsansätze nach Alberts und Hayes gehen stark mit den Vorstellungen von „Command and Control“ einher. Unter Command wird hier die Verantwortung über die genutzten Kräfte, Mittel, die Einsatzplanung und die damit verbundene Leistung, Koordination und die Organisation derselben mit dem Ziel der Auftragsausführung verstanden. Command trägt zudem die Verantwortung für das zugeteilte Personal, deren Wohlergehen, Gesundheit, Disziplin und Moral.

Control stellt damit einen Bestandteil von Command dar und beschreibt dessen Steuerung. Die Führungsansätze entstehen durch den zur Steuerung des Einsatzablaufs benötigten, Aufwand. Alberts und Hayes definieren dabei sechs Führungsansätze: den zyklischen, den einmischenden, den problemlösenden, den problemeingrenzenden, den Ansatz der selektiven Kontrolle und den Ansatz frei von Kontrolle. (vgl. HOFINGER & HEIMANN 2022: 125)

Zyklischer Führungsansatz: Der zyklische Führungsansatz basiert auf einem im Vorfeld erstellten Zeit- und Ablaufplan. Darin werden im Detail formulierte Befehle beschrieben. Der im Vergleich geringe Informationsbedarf lässt sich nur durch die erforderliche, hohe Kommunikationsbandbreite decken. (vgl. HOFINGER & HEIMANN 2022: 125)

Einmischender Führungsansatz: Im Unterschied zum zyklischen, ermöglicht der einmischende Führungsansatz ein gewisses Maß der Abänderung und des Eingreifens. Dies wird besonders dann wirksam, wenn der positive Einsatzabschluss bedroht ist. (vgl. HOFINGER & HEIMANN 2022: 125)

Problemlösender Führungsansatz: Dieser Führungsansatz schlüsselt die vorgegebenen Ziele für die nachgeordneten Einsatzabschnitte und Organisationseinheiten näher auf. Die nachgeordneten Stellen haben dabei klar abgesteckte Handlungsgrenzen in Form von definierten Zwischenzielen, welche sich anhand eines Zeit- und Maßnahmenplans orientieren. (vgl. HOFINGER & HEIMANN 2022: 125)

Problemeingrenzender Führungsansatz: Der problemeinschränkende Führungsansatz konzentriert sich auf die Konkretisierung der Ziele für nachgeordnete Elemente. Er grenzt, wie auch im problemlösenden Führungsansatz, den Handlungs- und Mittelfreiraum durch Einschränkungen ein. (vgl. HOFINGER & HEIMANN 2022: 125)

Führungsansatz der selektiven Kontrolle: In diesem Führungsansatz wandelt sich der Schwerpunkt von einer Anweisung zu einem Auftrag. Dadurch verschiebt sich auch die Verantwortung der Durchführung auf die untergeordnete Stelle. Der Auftrag kann dabei sehr allgemein ausformuliert werden. So können die Grundlagen für den positiven Einsatzabschluss durch notwendige Einheiten und deren Fähigkeiten bereitgestellt werden. Die übergeordnete Stelle beobachtet anschließend die Situation weiter, um zu verhindern, dass Faktoren, die den Einsatzerfolg gefährden, übersehen werden. (vgl. HOFINGER & HEIMANN 2022: 126)

Führungsansatz frei von Kontrolle: Im Führungsansatz frei von Kontrolle geht es konkret um die Unterstützungsleistung. Durch das Herstellen von möglichst optimalen Ausgangsbedingungen sollen die Chancen auf Erfolg erhöht und damit ein positiver Einsatzabschluss erreicht werden. Dies kann unter anderem durch Anpassung an veränderte Bedingungen und das zur Verfügung stellen von Informationen und Kräften gewährleistet werden. (vgl. HOFINGER & HEIMANN 2022: 126)

3.8.2 Kompetenzen einer Führungskraft

Fachkompetenz: Um Führungskraft zu werden, bedarf es im Vorfeld einer hohen Fachkompetenz im jeweiligen Bereich. Auch wenn diese üblicherweise eine Grundvoraussetzung darstellt, handelt es sich hierbei nicht um eine Führungskompetenz im konkreten Sinn, da der Bezug zur Mitarbeiter:innenführung fehlt. Mit zunehmender Führungshierarchischer Stufe steigt auch der Umfang der Führungsaufgaben. Die daraus resultierende Gefahr ist, dass fachliche Aufgaben nicht im entsprechenden Ausmaß abgegeben werden, da die neue Führungsrolle noch weniger vertraut erscheint als die der Fachkraft. (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 11-12)

Prozess- und Methodenkompetenz: Den Fokus der Tätigkeit auf ein konkretes Ziel auszurichten, ist eine der zentralen Führungsaufgaben. Um diese Aufgabe zu erfüllen, sind Fähigkeiten zur Steuerung, Planung und Organisation notwendig. Übergeordnete Ziele werden somit in Teilziele unterteilt und mit jenen der Teammitglieder abgestimmt. Anschließend erfolgt die Entscheidung, die Imitierung von Projekten und letztendlich die Kontrolle. (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 12)

Entscheidungsfähigkeit: Die Bewahrung der Entscheidungsfähigkeit ist ein essentieller Bestandteil des Krisenmanagements und damit eine zentrale Führungsaufgabe. Das aktive und bewusste Einwirken auf Situationen durch das Treffen von Entscheidungen kann als Kern der Stabsarbeit betrachtet werden. Hier kann es notwendig werden, zwischen Sorgfalt und Schnelligkeit abzuwägen und notfalls Abstriche von der Ideallösung zu machen, welche möglicherweise in der genannten Situation nicht existiert, um den richtigen Zeitpunkt nicht verstreichen zu lassen. Keinerlei Entscheidung zu treffen, wäre in Krisensituationen keine zu verfolgende Strategie. So kann durch Angst vor der Entscheidung Stillstand erzeugt werden. In zeitkritischen Situationen profitieren Führungskräfte daher durchaus von einer Kombination aus intuitiven und rationalen Entscheidungen, um zeitgerecht einen Entschluss zu fassen. Ein sogenanntes Bauchgefühl entsteht dabei nicht aus einer Laune oder einer Art sechsten Sinnes heraus. Intuitive Entscheidungen basieren vielmehr auf einer Kombination aus umfassenden Fachkenntnissen und jahrelangen Erfahrungen, kombiniert mit Emotionen und Allgemeinkompetenzen. Das Verhalten und die Entscheidungsfindung in kritischen Situationen lassen sich systematisch trainieren, wodurch deren Qualität verbessert werden kann. Im Falle eines Informationsüberflusses, in dem eine systematische Bewertung und Abwägung aufgrund des Zeitfaktors nicht möglich ist, kann so durch Intuition eine sicherere und schnellere Entscheidung getroffen werden. (vgl. HOFINGER & HEIMANN 2022: 135-136)

Sozial-kommunikative Kompetenz: Teams bestehen aus Menschen mit unterschiedlichem Charakter. Um Mitarbeiter:innen zusammenzuführen und deren Fähigkeiten auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, sind außerfachliche Kompetenzen, sogenannte „Soft Skills“, wie Empathie, Einfühlungsvermögen oder Kommunikationstalent notwendig. Angemessene Anerkennung und konstruktive Kritik sind dabei gleichsam relevant. (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 12)

Konstruktive Gesprächskultur: Der Stab unterstützt den/die Einsatzleiter:in in seiner/ihrer Tätigkeit. Damit diese ermöglicht werden kann, bedarf es der Annahme der Beratung und der entsprechenden Kommunikation derselben. In diesem Fall würde sonst unter Umständen der Informationsaustausch des Relevanten ausbleiben, da ranghohe Personen sonst versucht sein können, den Diskussions- und Entscheidungsaustausch frühzeitig zu unterbinden, falls Überzeugungen gefährdet würden. Relevante Informationen können so, aufgrund des/der Überbringer:in und der fehlenden Bereitschaft, diese anzuhören, verloren gehen. Damit einhergehend ist auch das Gruppendenken zu nennen, in dem potentiell falsche oder unrealistische Entscheidungen von kompetenten Gruppen getroffen werden, da es zu einer

Anpassung an die erwartete Entscheidung kommt. Es bedarf daher der Adaption einer offenen, ehrlichen und selbstkritischen Gesprächskultur. So kann eine Ausgangsbasis mit einem unverfälschten Informationsaustausch und eine gemeinsame mentale Lagekarte für die problembezogene Kommunikation entstehen. (vgl. HOFINGER & HEIMANN 2022: 134-135)

Integrative Kompetenz: Zur Erreichung des Ziels ist die Abstimmung verschiedener Expert:innen notwendig. So gilt es, Fachleute mit Mitarbeiter:innen zu vernetzen, um die Subsysteme eines Unternehmens zu koordinieren. Als Führungskraft ist es daher notwendig, zwischen den Arbeitsgruppen und Abteilungen vermitteln zu können. So können durch integratives Vorgehen Konflikte entschärft werden und Parteien beidseits positiv aus einer Verhandlung gehen. (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 12-13)

Selbstkompetenz: Die Rolle der Führungskraft ist mit einem hohen Maß an Komplexität einhergehend, da Fach- und Führungsverantwortung miteinander kombiniert werden müssen. Unter Selbstkompetenz versteht man das eigene Verhalten in komplexen Situationen. Darin enthalten sind beispielsweise Kompetenzen der eigenen Arbeitsorganisation und des Zeitmanagements. Durch Selbstkompetenz kann eine angemessene Priorisierung unter den häufig konkurrierenden Führungsanforderungen gesetzt werden. (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 13)

Positive Führungskompetenz trotz „Worst-Case“-Denkens: Der Grundsatz der Antizipation beinhaltet, sich gedanklich mit der schlimmstmöglichen Entwicklung auseinanderzusetzen. Das Ziel ist dabei nicht möglichst negative Szenarien auszumalen, sondern statt die Augen vor dem Möglichen zu verschließen, vorbereitet zu sein. Der Krisenstab kann dadurch Frustrationserlebnissen bei Lageveränderungen vorbeugen und die Gefahr des Realitätsumdeutens verringern. Die mentale Vorbereitung auf maximale Auswirkungen unter unvorteilhaftesten Bedingungen kann dazu führen, dass bereits geringe Abweichungen ins Positive als Erfolg wahrgenommen werden können. Der/die Leiter:in des Stabes hat zusätzlich die Aufgabe, mit Willensstärke und Zuversichtlichkeit in Bezug auf die Zielerreichung den Blick der Stabsmitarbeiter:innen auf positive Ergebnisse zu konzentrieren. Die Führung fokussiert sich somit, durch positives Denken, in Richtung Lagebewältigung. (vgl. HOFINGER & HEIMANN 2022: 133)

3.8.3 Feedback

Für eine funktionierende Führungsbeziehung ist Feedback unerlässlich. Dabei ist darauf zu achten, dass Feedback nicht nur unter bestimmten Anlässen, sondern regelmäßig und wiederkehrend im Alltag eingebracht wird. Besonders bei der Führung von langjährigen Mitarbeiter:innen, welche in ihrer Arbeit selbstständiger agieren, ist empfehlenswert, den spontanen Austausch zu nutzen. Durch die reduzierte Kontaktaufnahme ist es sonst möglich, dass sich Unannehmlichkeiten, welche zuvor bagatellisiert wurden, aufstauen und dann unerwartet und gesammelt auftreten. (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 74)

Ziele des Feedbacks: (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 74)

- Feedback fördert die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen durch Austausch.
- Der Interpretationsspielraum wird eingeschränkt und fälschliche Annahmen über das Gegenüber können korrigiert werden.
- Konstruktives Feedback ermöglicht es Mitarbeiter:innen, sich eigenverantwortlich zu verändern.

Konstruktivität: Für die Annahme von Feedback ist Konstruktivität ausschlaggebend. So sollte keinesfalls versucht werden, auf diese Weise versteckte Botschaften zu übermitteln. Verbirgt sich im Feedback ein bestimmter Anlassfall, so kann dies als ein Versuch der „Umerziehung“ verstanden werden. Um diese Problematik zu vermeiden, empfiehlt es sich, die Feedbackregeln einzuhalten. (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 75)

Regeln für Feedbackgebende: (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 75)

- Eine wertschätzende Haltung, welche das Gegenüber in seiner Individualität achtet, bildet die Ausgangsbasis für Feedback.
- Feedback beschreibt ausschließlich das Verhalten oder Ergebnisse. Die Person selbst wird dabei nicht kritisiert.
- Es wird nur die eigene Wahrnehmung mitgeteilt. Häufig werden ehrliche Rückmeldungen positiv angenommen, sofern nicht unmittelbare Handlungsanweisungen mitgegeben werden. Botschaften, hinter denen sich eine Forderung verbirgt, können als verletzend wahrgenommen werden.
- Nicht anwesende Kolleg:innen sollten nicht zitiert werden, da dies als störend empfunden werden kann.
- Rückmeldungen sollten sich auf das Wesentliche beziehen und zeitnah erfolgen. Bereits seit Längerem Bekanntes sollte nicht erneut angeführt werden.
- Feedback sollte ohne erzwungene Lösungsvorgaben erfolgen und stattdessen durch das Aufzeigen der Folgen des fehlerhaften Verhaltens die Eigenverantwortung und die daraus entstehende Anpassung anregen.

Regeln für Feedbackempfangende: (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 76)

- Feedbackempfangende sollten klar definieren, von wem und worüber Feedback gewünscht wird, um einer Ausweitung des Themas vorzubeugen.
- Auch wenn damit unter Umständen Mühe verbunden ist, gilt es zuzuhören und aufmerksam zu sein, um die Perspektive des Gegenübers verstehen zu können. Die Kommunikation von Beweggründen ist zulässig, wenn sie dabei nicht zur Rechtfertigung wird.
- Im Anschluss an das Feedback kann mitgeteilt werden, was sich dadurch verändert hat und inwiefern sich die Vorgehensweise zukünftig verändern wird.

Die Teamarbeit und -entwicklung in all ihren Phasen profitiert stark von gegenseitigem Feedback und Offenheit. (vgl. DAIGELER & KRÜGER 2012: 239)

4 Organisationen und Ausbildungen im Vergleich

Kapitel vier beschreibt die gewählten Organisationen und wertet die verschiedenen Ausbildungscurricula der operativen Ebene aus. Die Grenze der mittleren Führungskräfteebene beziehungsweise des operativen Bereichs ist mit der Tätigkeit in einem Organisationsstab definiert. Aufgrund der Unterschiede im Ausbildungskonzept und den damit einhergehenden hierarchischen Strukturen der Organisationen, reicht die Tätigkeit in einem Stab von einfacher Assistenz über Verbindungsoffizier:innentätigkeit bis hin zur Leitung eines Führungsgrundgebiets.

Einsatzorganisation: *„Einrichtung, die mit den von ihr vorgehaltenen Kräften und Mitteln die Vollziehung öffentlicher Aufgaben der Gefahrenabwehr und Schadensbekämpfung wahrzunehmen hat“ (ÖNORM S 2304 2018: 6)*

Hilfsorganisation: *„Einrichtung, die gemäß ihren Bestimmungen Aufgaben der humanitären Hilfe übernimmt und in die Katastrophenhilfe einbezogen werden kann“ (ÖNORM S 2304 2018: 9)*

BOS: Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben: *„In Vollziehung öffentlicher Aufgaben zur Gefahrenabwehr oder Schadensbekämpfung berufene Einrichtungen sowie deren Hilfsorgane“ (ÖNORM S 2304 2018: 4)*

Die Bezeichnung „Einsatzorganisation“ findet in der Literatur zwar Verwendung, wird jedoch häufig nur anhand von Aufzählungen ausgeführt. Eine eindeutige Definition des Begriffs liegt nicht vor, da Einsatzorganisationen ursprünglich nicht als eigenständiger Organisationstyp verstanden wurden. Eine klarere Spezifikation kann entsprechenden Normen, wie beispielsweise der ÖNORM S 2304, entnommen werden. Neben dem Terminus Einsatzorganisation haben sich weitere Begriffe etabliert, welche jedoch nur teilweise deckungsgleich sind. Die Bezeichnung „Organisation mit Sicherheitsauftrag“, kurz BOS, bezieht sich auf Organisationen, welche mit der Bewahrung oder der Wiederherstellung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung betraut sind.

Ebenfalls etabliert ist die Benennung „Blaulichtorganisationen“, welche üblicherweise Feuerwehr, Polizei und Rettungsdienste beschreibt. Des Weiteren gibt es noch den Begriff der Katastrophenschutz- oder Hilfsorganisationen. Unter „Einsatzorganisation“ kann also eine Organisation verstanden werden, die den Auftrag der Gefahrenabwehr, der Schadensabwehr oder der Landesverteidigung als öffentliche Aufgabe wahrnimmt. Ihr Bestreben ist der Erhalt oder die Wiederherstellung der alltäglichen Lebensführung oder das menschliche Überleben zu sichern. Die beiden ausschlaggebenden Merkmale, in den formellen Strukturen der Aufbauorganisation einer Einsatzorganisation, sind einerseits die in Bereitschaft befindliche, bürokratische Struktur und andererseits die Flexibilität in der Einsatzstruktur.

Aus diesem Grund und da Einsatzkräfte, um am jeweiligen Einsatzort tätig werden zu können, ihren Standort verlegen müssen, umfasst diese Definition sowohl zivile als auch militärische Organisationen. (vgl. KERN et al. 2020: 15-16)

Die Abbildung 19 beschreibt die konkreten Abgrenzungen und Überschneidungen der verschiedenen Begriffe beziehungsweise der darin befindlichen Organisationen.

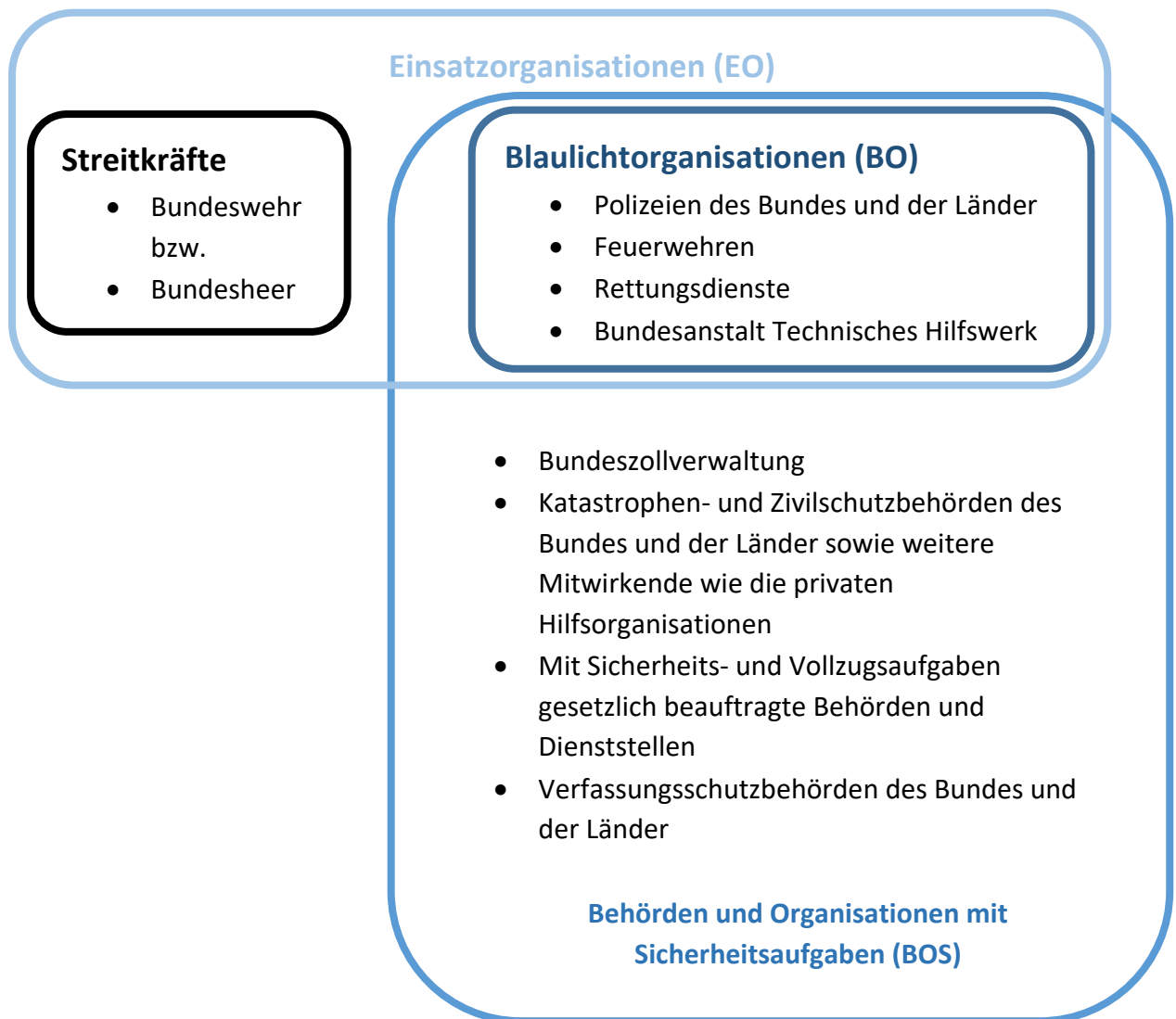


Abbildung 19: Begriff Abgrenzung EO, BOS und BO (KERN et al. 2020: 17)

Der Einsatz kann als der entscheidende Aufgabenbereich von Einsatzorganisationen verstanden werden. Er hat das Ziel der Gefahrenabwehr oder der Schadensbekämpfung und kann durch einen Auftrag, Befehl oder Entschluss ausgelöst werden. Die tätigen Kräfte können als Einheit, Verband oder auch als einzelne Person agieren. (vgl. KERN et al. 2020: 17)

4.1 Österreichische Berufsfeuerwehren

Die Zuständigkeiten der österreichischen Feuerwehren sind in den Landesgesetzen der neun Bundesländern geregelt und beinhalten ihre festgelegten Aufgaben und Pflichten. Zu den wichtigen, auf Landesebene geregelten Rechtsgrundlagen zählen die Brandbekämpfungsverordnung und das Feuerpolizeigesetz. Zu den Aufgaben der Feuerwehren zählen unter anderem der vorbeugende und abwehrende Brandschutz, die Gefahrenabwehr und Hilfeleistung im öffentlichen Notstand wie beispielsweise bei Naturkatastrophen, Unglücken oder vergleichbaren Ereignissen. Ebenso sind sie mit der Rettung von Menschenleben, Tieren, Sachgütern und der Umwelt sowie der technischen Hilfeleistung im Zusammenhang mit Insektenplagen, Türöffnungen, der Wasserversorgung oder Abspumparbeiten betraut.

Den Gemeinden obliegen dabei der Aufbau und die Aufrechterhaltung des Brandschutzes in ausreichendem Ausmaß. Der Pflichtbereich, den die Feuerwehr hauptsächlich zu schützen hat, erschließt sich nach dem Gebiet der Gemeinde. Innerhalb dieses Bereichs hat die Feuerwehr die Pflicht, sich gemäß der Alarm- und Einsatzpläne an Einsätzen zu beteiligen. (vgl. HORWATH 2013: 31-32)

Abbildung 20 zeigt die Logos der sechs Berufsfeuerwehren Österreichs. Sie befinden sich in den Landeshauptstädten in Wien, Graz, Linz, Salzburg, Innsbruck und Klagenfurt.



Abbildung 20: Logos der Berufsfeuerwehren Österreichs (BUNDESFEUERWEHRVERBAND.AT 2023)

Feuerwehrarten in Österreich: Das österreichische Feuerwehrwesen unterscheidet zwischen drei verschiedene Arten von Feuerwehren: den Berufs-, Betriebs- und den freiwilligen Feuerwehren. Sie alle entstehen durch eine Eintragung in das von der jeweiligen Landesregierung geführte Feuerwehrbuch und sind Körperschaften des öffentlichen Rechts. (vgl. HORWATH 2013: 33)

Betriebsfeuerwehren: Eine Betriebsfeuerwehr wird einem Betrieb zugeordnet. Sie muss eingerichtet werden, wenn sie aufgrund des Gefährdungspotentials des jeweiligen Betriebes behördlich vorgeschrieben wird. Der Betrieb selbst kann durch Eigeninitiative ebenfalls eine Betriebsfeuerwehr einrichten, um Gefahren rascher bewältigen zu können. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Kräfte im Einsatzfall auf speziell abgestimmte Ausrüstung zurückgreifen können und mit den besonderen Bedingungen vor Ort genauestens vertraut sind. Die Voraussetzungen beinhalten, neben einem eigenen Aufnahmeverfahren und einer Aufnahmeprüfung, die Mitgliedschaft in einer freiwilligen Feuerwehr und die Betriebszugehörigkeit in Form eines aufrechten Dienstverhältnisses. Die Endentscheidung über die Aufnahme, obliegt dem/der Feuerwehrkommandant:in und dem/der Betriebseigentümer:in. Neben einigen Ausnahmen üben Mitarbeiter:innen einer Betriebsfeuerwehr ihre Tätigkeit meist ehrenamtlich aus, wobei diese häufig durch Zeitausgleich vergütet wird. (vgl. HORWATH 2013: 33-34)

Berufsfeuerwehren: Eine Berufsfeuerwehr wird zusätzlich einer Gemeinde zugeordnet. Sie muss eingerichtet werden, wenn die Aufgaben der Feuerwehr einer Gemeinde aufgrund ihrer geographischen Größe, der Einwohner:innenzahl oder der Dichte der Besiedelung und der damit verbundenen Gefährdungen nicht mehr anderwärtig zu bewältigen ist. Die Mitarbeiter:innen der Berufsfeuerwehren sind Bedienstete der Gemeinde. Ihr Aufgabenbereich, zu dem sie herangezogen werden können, ist im jeweiligen Landesfeuerwehrgesetz definiert. In Österreich gibt es bislang kein entsprechendes Berufsbild, weshalb zukünftige Mitarbeiter:innen der Berufsfeuerwehr durch Ausschreibungen in Verbindung mit einem mehrstufigen Auswahlverfahren und entsprechenden Einstiegsprüfungen akquiriert werden. Die Gestaltung des Aufnahmeprozesses kann dabei relativ frei ausgeführt werden. Insgesamt gibt es in Österreich sechs Berufsfeuerwehren: Wien, Graz, Linz, Innsbruck, Salzburg und Klagenfurt. (vgl. HORWATH 2013: 33-34)

Freiwillige Feuerwehr: In Österreich überwiegt die Form der freiwilligen Feuerwehr. Die Gemeinden sind durch die Feuerwegesätze der Bundesländer verpflichtet, eine entsprechende Versorgung sicherzustellen und dabei auf benötigte personelle Kapazitäten, Ausrüstung und Schulung zu achten. Über die mögliche Aufnahme potentieller, aktiver Mitglieder der Feuerwehr entscheidet das jeweilige Feuerwehrkommando. (vgl. HORWATH 2013: 33-34)

4.1.1 Chargenausbildung der österreichischen Berufsfeuerwehren

Tabelle 5 veranschaulicht die Themen der Ausbildung mit den zugehörigen Lehrinhalten, der Chargenausbildung der österreichischen Berufsfeuerwehren. Die Dauer ist zum Zweck der Vergleichbarkeit in Unterrichtseinheiten zu je 50 Minuten angegeben.

Tabelle 5: Ausbildungscurriculum der Chargenausbildung der österreichische Berufsfeuerwehren (ÖBFV 2013: 4-9)

Thema	Lehrinhalte	Dauer in UE
Branddienst	Löschangriffe inkl. Standardeinsatzregeln Leiterdienst Atemschutz Löschwasserversorgung und -förderung Löschtaktik Löschmittel, Löschverfahren Löschtechnik Sonderfahrzeuge Gefahren an der Einsatzstelle, Unfallverhütung	150 UE
Selbst und Fremdrettung	Personenrettung Rettungsgeräte Absturzsicherung	20 UE
Schadstoffdienst	Naturwissenschaftliche Grundlagen Kennzeichnung von gefährlichen Stoffen Einsatztaktik – Schadstoffe Einsatztechnik Chemische Stoffe Strahlenschutz Biologische Agenzien Messtechnik und Probennahme Dekontamination Ölwehr Atem- und Körperschutz Sonderfahrzeuge Gefahren an der Einsatzstelle, Unfallverhütung	120 UE
Wasserdienst	Einsatztaktik – Wasserdienst Gerätelehre Sonderfahrzeuge Gefahren an der Einsatzstelle, Unfallverhütung	10 UE

Technischer Hilfsdienst	Grundlagen der Mechanik Bautechnik Haus- und Anlagentechnik Elektrotechnik Einsatztaktik – Technischer Einsatz Einsatztechnik - Verkehrsunfall Fahrzeugtechnik (inkl. alternative Antriebe) Öffentliche Verkehrsmittel und –anlagen Einsätze im Gleisbereich Gerätelehre Sonderfahrzeuge Gefahren an der Einsatzstelle, Unfallverhütung	140 UE
Nachrichtenwesen/ Einsatzvorbereitung	Brandmeldeanlagen Nachrichten- und Funkwesen Alarm- und Einsatzorganisation Planwesen Betriebsanlagenbesichtigungen, Exkursionen Katastrophenschutz, Katastrophenhilfsdienst	30 UE
Organisation und innerer Dienst	Organisation und innerer Dienst Rechtliche Grundlagen Berichtswesen	20 UE
Städtespezifische Inhalte	Sonderausbildungen Prüfungen	60 UE
Vorbeugender Brandschutz	Rechtliche Grundlagen (Gesetze, Normen, Richtlinien, etc.) Baulicher Brandschutz Betriebstechnischer Brandschutz Organisatorischer Brandschutz	30 UE
Führungsverfahren	Kommunikation Führen und Aufgaben im Einsatz Führen auf der Wache Verantwortung	20 UE
Gesamt:		600 UE

4.1.2 Operative Führungskräfte der Berufsfeuerwehren

Abbildung 21 beschreibt den Verlauf der Führungskräfteausbildung der österreichischen Berufsfeuerwehren. Ihr ist ebenfalls die jeweilige Ebene mit der zugehörigen Funktionsbezeichnung zu entnehmen und sie verdeutlicht die notwendige, laufende Fort- und Weiterbildung.

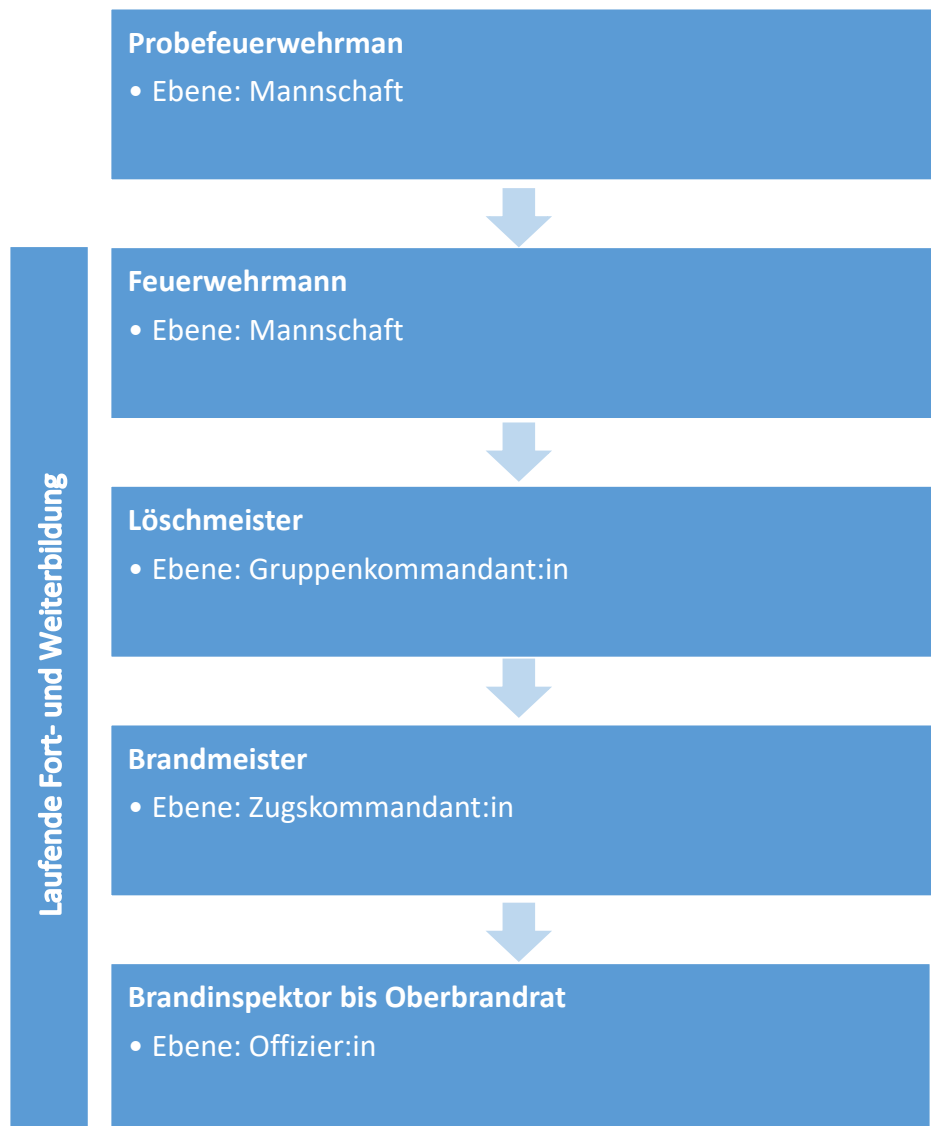


Abbildung 21: Führungskräfteausbildungen ÖBFV (BERUFSEUERWEHR GRAZ 2015:25-28 & ÖBFV 2012: 3-5)

Absolvent:innen der Chargenausbildung der österreichischen Berufsfeuerwehren können in verschiedenen Sparten eingesetzt werden. Zu ihren Aufgabengebieten zählen unter anderem die Führung einer Löschgruppe oder eines Sonderfahrzeuges im Branddienst, die Bedienung und Wartung der Einsatzfahrzeuge im Fahr- und Maschinendienst oder die Tätigkeit in der Alarmzentrale, einschließlich der Notrufabwicklung und Alarmierung, sowie die Instandhaltung und Weiterentwicklung der Kommunikationseinrichtungen im Nachrichtendienst und Nachrichtenbau. Des Weiteren können auch andere Führungsaufgaben im Einsatz- und Dienstbetrieb an sie delegiert werden. (WIEN.GV.AT 2023)

4.2 Landespolizeidirektion Wien

Kompetenzen im uniformierten Polizeidienst: Teilnehmer:innen der polizeilichen Grundausbildung durchlaufen unterschiedliche Module, welche verschiedene Bereiche der Persönlichkeitsentwicklung abdecken. Hier geht es vor allem um die Entwicklung sozialkommunikativer und personaler Kompetenzen. Innerhalb der Ausbildung wird äußerst methodisch vorgegangen, um eine Erreichung der Lehr- und Lernziele gewährleisten zu können, für eine Vernetzung zu sorgen und eine ganzheitliche Lehre zu ermöglichen. Dies wird durch modular aufbauende Kompetenztrainings ermöglicht, in denen das bereits erlernte Fachwissen und die erworbenen Fertigkeiten bei der Aufarbeitung von Amtshandlungen angewandt werden. Diese kompetenzorientierte Vorgehensweise in der Wissensvermittlung soll den Erwerb von Handlungssicherheit ermöglichen. (vgl. BMI 2022: 3)

Grund- und Laufbahnausbildung der Polizei in Österreich: Exekutivbedienstete der österreichischen Polizei durchlaufen zunächst eine zweijährige Grundausbildung in einem der zehn Ausbildungszentren. In den anschließenden Jahren versehen die Polizeibeamt:innen ihren Dienst in einer Polizeiinspektion, um notwendige praktische Erfahrungen zu sammeln. Nach diesen Praxisjahren kann mit der zweistufigen Weiterbildung begonnen werden. Der Grundausbildungslehrgang für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a bildet dabei die Voraussetzung, um als Führungskraft einer Polizeidienststelle eingesetzt werden zu können, und bildet die Grundlage für die Ausbildung zum/zur Offizier:in. Sie werden auch als leitende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E1 bezeichnet und durchlaufen ein Studium an einer Fachhochschule. (vgl. BMI.GV.AT: 5)

Aufgaben- und Tätigkeitsfeld von dienstführenden Exekutivbediensteten der Verwendungsgruppe E2a: Der Grundausbildungslehrgang für Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a bildet den Einstieg in die operative Führungsebene der Polizei in Österreich. Absolvent:innen des Lehrgangs können anschließend als Kommandant:innen von Polizeiinspektionen eingesetzt werden. Zu ihren möglichen Aufgabenfeldern zählen neben der Tätigkeit als qualifizierte Sachbearbeiter:innen auch die Lehrtätigkeit in der Polizeiausbildung. Des Weiteren können dienstführende Exekutivbeamt:innen in der Fachbereichsleitung innerhalb einer Kommandostruktur, wie dem Bundesministerium für Inneres oder der Landespolizeidirektion, eingesetzt werden. (vgl. BMI.GV.AT: 5)

4.2.1 Grundausbildungslehrgang für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a

Tabelle 6 veranschaulicht die Themen der Ausbildung, mit den zugehörigen Lehrinhalten, des Grundausbildungslehrgangs für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a. Die Dauer ist zum Zweck der Vergleichbarkeit in Unterrichtseinheiten zu je 50 Minuten angegeben.

Tabelle 6: Ausbildungscurriculum des Grundausbildungslehrgang für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a (BMI 2020: 9-109)

Thema	Lehrinhalte	Dauer in UE
Personale und sozialkommunikative Kompetenzen		182 UE
Angewandte Psychologie	Fachpsychologische Betreuungsmaßnahmen des BMI Stress und Stressmanagement Suizidalität Überbringung schockierender Nachrichten Umgang mit psychisch auffälligen Personen	24 UE
Public Relations	Public Relations Social Media	20 UE
Kommunikation und Konfliktmanagement	Kommunikation und Konfliktmanagement	24 UE
Berufsethik	Berufsethik	20 UE
Pädagogische Grundlagen	Professionelle Vorbereitung, Durchführung und Evaluation von Schulungen und Vorträgen „Betreuungsbeamte“ im Sinne des Mentoringerlasses Gruppenphasen- und Gruppentypen, Pädagogische Gestaltung dienstlicher Aspekte/Situationen	24 UE
Mitarbeiterführung	Bewusst führen Inhalte – Gleichbehandlungsangelegenheiten Mutterschutz Umgang mit Mobbing	50 UE
Menschenrechte	Menschenrechte	20 UE
Polizeifachliche Kompetenzen		404 UE
Behördenorganisation	Behördenorganisation	8 UE
Verfassungs- und EU-Recht	Grundzüge des österreichischen Verfassungsrechts	8 UE

	Die Gerichte des öffentlichen Rechts Europäische Union	
Dienstrecht	Beamten dienstrechtsgesetz - BDG Besoldungsrecht	44 UE
Strafrecht	Inhalte der Einführung in das Strafrecht und des allgemeinen Teils des Strafgesetzbuches	68 UE
Strafprozessrecht	Strafprozessordnung Jugendgerichtsgesetz	36 UE
Verwaltungsrecht	Inhalte – Formelles Verwaltungsrecht Waffenrecht Spezifische Schwerpunkte des materiellen Verwaltungsrechts Fremdenrecht Vertiefende Schwerpunkte im Bereich des Asyl- und Fremdenrechts	64 UE
Verkehrsrecht	Straßenverkehrsordnung Kraftfahrzeuggesetz KFG Führerschein gesetz (FSG)	32 UE
Sicherheitspolizeirecht	Einführung Rahmen der Sicherheitspolizei Grundsätze der Verhältnismäßigkeit bei Ausübung von Befugnissen und die Richtlinienverordnung Allgemeine und besondere Befugnisse im Rahmen der Sicherheitspolizei Vorschriften aus dem Ermittlungs- und Erkennungsdienst Strafbestimmungen Rechtsschutz Entschädigung und Kostenersatzpflicht	60 UE
Waffengebrauch und unmittelbare Befehls- und Zwangsgewalt	Waffengebrauchsrecht und unmittelbare Befehls- und Zwangsgewalt	24 UE
Kriminalistik	Tatortarbeit Diebstahl und Graffiti KFZ-Diebstahl Falschgeld Leib und Leben Raub	60 UE

	Sexualdelikte Suchtmittelkriminalität und Substitution Prävention und Kriminalanalyse Kriminaltechnik Brand-, Explosions- und Sprengstoffdelikte Fahndung	
Aktionale Kompetenzen		374 UE
Dienststellenmanagement	Interner Dienstbetrieb Kanzlei- und Protokollwesen Pad-NG Haftungsangelegenheiten Beschwerdewesen	40 UE
Personalmanagement, Dienstplanung	Personalmanagement Dienstplanung	24 UE
Einsatztraining	Einsatztraining – Bundestrainer GSOD – Führungsaufgaben GSOD – Praktisch Exerzieren und Formationen Entschärfungsdienst (ESD) und Entminungsdienst (EMD) Flugpolizei	52 UE
Führung im Einsatz	Kommandantenverfahren RFBL Grundlagen	32 UE
Projektmanagement	Projektmanagement	24 UE
BMI Schwerpunkte	Haushaltswesen und Budget Wirkungsorientierte Steuerung und Controlling Cybercrime und IT-Kriminalität Personen- und Objektschutz Extremismus Nachrichtendienst/Proliferation Menschenhandel – Grenzüberschreitender Prostitutionshandel Schlepperkriminalität EKO Cobra GEMEINSAM.SICHER Bundes-Bedienstetenschutzgesetz - B-BSG Sektion IV – Technik Uniformierung und Sachleistung	68 UE

	Europäische Grenz- und Küstenwacheagentur Frontex Internationale Angelegenheiten Auslandseinsätze Verhandlungsgruppe ASFINAG	
Erste Hilfe	Notfälle und Szenarien Rettungsmittel	16 UE
Themenzentrierter Unterricht	Disziplinarrecht Korruptionsbekämpfung und –prävention Staatsanwaltschaft E - Learning	118 UE
Gesamt:		960 UE

4.2.2 Operative Führungskräfte der Polizei Wien

Der Grundausbildungslehrgang für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a baut auf die polizeiliche Grundausbildung auf.

Im Zuge der Verbesserung und Weiterentwicklung des Lehrgangs wird auch auf Feedback vergangener Lehrgänge und deren Absolvent:innen zurückgegriffen, um eine moderne und zukunftsorientierte Ausbildung anbieten zu können. Nur so kann sichergestellt werden, dass angehende operative Führungskräfte optimal auf ihr späteres Tätigkeitsfeld vorbereitet werden. Neben den bereits bestehenden Fähigkeiten und Fertigkeiten konzentriert sich der Lehrgang auch auf pädagogische Grundsätze, sozialkommunikative, polizeifachliche und personale Kompetenzen. Absolvent:innen der Führungskräfteausbildung sollen auf ihre Rolle als dienstführende Exekutivbedienstete vorbereitet werden und in der Lage sein, den Anforderungen als erste Ansprechperson für ihre Mitarbeiter:innen gewachsen zu sein. Unterstellte Mitarbeiter:innen sollen gefordert und gefördert und das Prinzip des lebenslangen Lernens in Bezug auf persönliche und berufliche Weiterbildung berücksichtigt werden. Der Grundausbildungslehrgang für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a ist damit eine relevante Entwicklung der operativen Führungsebene der österreichischen Bundespolizei aus organisatorischer und personeller Sicht. (vgl. BMI 2020: 3)

Abbildung 22 beschreibt den Verlauf der Führungskräfteausbildung der Landespolizeidirektion Wien. Ihr ist ebenfalls die jeweilige Ebene mit der zugehörigen Funktionsbezeichnung zu entnehmen.

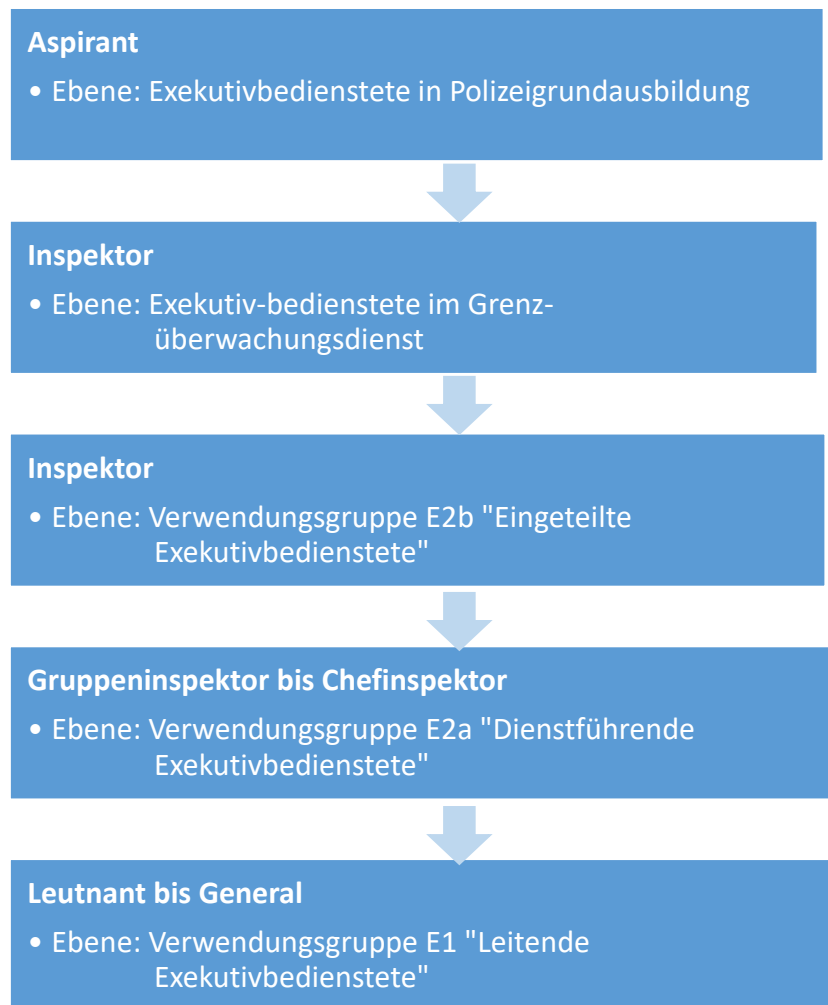


Abbildung 22: Führungskräfteausbildung der LPD-Wien (BUNDESPOLIZEI 2016)

4.3 Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs

Der Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs wurde 1927 gegründet und entwickelte sich seither als eine der führenden Non-Profit-Organisationen immer weiter. Seine oberste Verpflichtung ist es, Menschen Hilfe zu leisten, unabhängig vom jeweiligen Geschlecht, der ethnischen Zugehörigkeit, der sexuellen Orientierung, der Religion oder der Weltanschauung. Heute umfasst der Aufgabenbereich neben dem Rettungs- und Krankentransport viele weitere Gesundheits- und Sozialdienste. Darin enthalten sind unter anderem die Tätigkeitsfelder der Pflege, der Asylwerber:innen- und Wohnungslosenbetreuung, Katastrophenschutz und -hilfe und die Jugendarbeit. Auch Themen wie Nachhaltigkeit sowie Klima- und Umweltschutz sind Teil der organisatorischen Perspektive und gewinnen durch diverse Maßnahmen immer weiter an Relevanz.

Der organisatorische Aufbau ist in einen Bundesverband, eine gemeinnützige Stiftung und mehrere Landesverbände sowie regionale Gruppen aufgegliedert. Zusätzlich gibt es noch weitere gemeinnützige GmbHs.

Insgesamt sind heute rund 12.000 ehren- und hauptamtliche Mitarbeiterinnen in ganz Österreich für den Arbeiter-Samariter-Bund im Einsatz. Zusätzlich unterstützen 355.426 Menschen als Förder:innen. (vgl. SAMARITERBUND.NET 2023: 1)

4.3.1 Bereitschaftsleiter:innenlehrgang und Stabslehrgang

Tabelle 7 veranschaulicht die Themen der Ausbildung mit den zugehörigen Lehrinhalten, des Bereitschaftsleiter:innenlehrgangs. Die Dauer ist zum Zweck der Vergleichbarkeit in Unterrichtseinheiten zu je 50 Minuten angegeben.

(*) Neuerungen beziehungsweise Ergänzungen der Inhalte entsprechend der Fortsetzung Bereitschaftsleiter:innen Lehrgang (2020).

Tabelle 7: Ausbildungscurriculum Bereitschaftsleiter:innenlehrgang (ASBÖ 2009 1-2 & ASBÖ 2020: 1-2)

Thema	Lehrinhalte	Dauer in UE
Richtlinien und Vorschriften für den täglichen Dienstbetrieb sonstigen Richtlinien	Grundzüge: Statuten aller Ebenen Organisationshandbuch Richtlinien und SOPs: gruppen- und/oder länderspezifische ASBÖ-Richtlinien	0/2(*) UE
Gesetzliche Grundlagen der Katastrophenhilfe Hierarchie im Krisen- und Katastrophenschutz in Österreich Tätigkeitsrelevante Gesetze	Rechtliche Grundlagen, behördliche Richtlinien, Normen „Behördenaufbau“ im Großschadens-/ Katastrophenfall Veranstaltungsgesetz, Veranstaltungsstättengesetz, SanG, ASchG, Zivildienst-gesetz, Ärztegesetz, Krankenanstaltengesetz, Wehrgesetz (Assistenzeinsatz), SPG, DSGVO SKKM, taktische Zeichen, EN 20471 a (EN 471 ff), EN 1789 SPHERE-Handbook, EU-Mechanismus	0/2(*) UE
Persönlichkeitsstärkung Konfliktlösung Moderne Kommunikation Führungs- und Kommunikationsmethoden	Grundwissen der Kommunikation: Kommunikationsmodell, Gesprächsführung, Rhetorik Teamfähigkeit: Umgangsformen, Konfliktlösungsmöglichkeiten, Verhalten in der Gruppe Eigenverantwortliches Handeln: Eigenwahrnehmung, Fremdwahrnehmung, Persönlichkeitsprofil, Motivation	12/16(*) UE

	Grundwissen der Kommunikation: Konfliktmanagement, Informationsmanagement, Gruppendynamik, Die Rolle der Führungskraft, Feedback, Gesprächsführung, Gestalten von Einsatz(nach)besprechungen	
Grundlegende Einsatztaktische Überlegungen von anderen Einsatzorganisationen	Leistungsparameter anderer Organisationen, Negativabgrenzung der Aufgaben anderer Organisationen	4 UE
ASBÖ-Hilfseinheiten Einsatz im Rahmen der eigenen Einsatzplanung	Kenntnis über alle Hilfseinheiten Personeller & min. materieller Leistungsparameter Anforderungen/ Bedingungen Möglichkeiten von Hilfseinheiten	0/4 (*) UE
Leistungsspektrum des eigenen LVs	Präsentation des Leistungsspektrums des eigenen LVs (Einsatzmöglichkeiten, eigene Ressourcen auf Landesebene)	0/2(*) UE
Gesamtleitung einer SanHist entsprechend der vorgegebenen Kriterien Leitung mehrerer Gruppen oder eines Zuges entsprechend den vorgegebenen Kriterien	Gesamtleitung SanHist: Struktur, Ablauf, Führung, Dokumentation	4 UE
Kenntnisse über die Organisation sowie Leitung von Sanitätsdiensten Fachgerechte Planung und Durchführung von Sanitätsdiensten	Veranstaltungswesen und Planen von Sanitätsdiensten Ergänzung Fachteil: Risiko und Gefahrenanalyse, alternative Berechnungsmodelle, Organisation, Leitung	0/2(*) UE
Erkennen und Beurteilung der Lage der Einheit Erstellen und Vortragen der Lagemeldungen	Lageerkundung, Lageerfassung, Lagemeldung, Lagebeurteilung, Lageführung, Lagevortrag	4/6(*) UE
Orientierung, GPS, Kartenkunde, Führen der Lagekarte, Taktische Zeichen (*)	Lagekarte, Taktische Zeichen nach SKKM und ÖNORM (*)	4 UE

Kenntnisse der Assistenz für die Stabsarbeit in den entsprechenden Stabsfunktionen SKKM-Richtlinie „Führen im Katastropheneinsatz“	ASBÖ-Einsatzstäbe, Bezirks-Einsatzstäbe, Fachgruppe Assistent einer Stabsfunktion, Rolle eines Verbindungsorgans (VOs) in einem Stab (*)	4 UE
Einsätze von mehreren Gruppen beziehungsweise eines Zuges planen, vorbereiten und leiten können	Einsatzplanung: Vorbereitung, Einsatzstrategie, Einsatztaktik (*), Sicherheit	4/6(*) UE
Einen Zugsbefehl lesen und verstehen können. SKKM-Richtlinie	Zugsbefehl lesen und Aufträge ableiten	4/6(*) UE
Die Grundlagen der Katastrophen-medicin kennen	Katastrophenmedizin	4/2(*) UE
Trümmerkunde, INSARAG-Guidelines, Maak'sche Theorie, Kennzeichnung von Schadstellen	Die für den geregelten SAR-Einsatz erforderlichen Regeln, Normen, logischen Abläufe und Theorien beherrschen und als Gesamtkonzept einsetzen können	4/0(*) UE
Übung	Praktische Überprüfung der notwendigen Kenntnisse: <ul style="list-style-type: none"> • Erfassung des Auftrages • Aufträge an die Gruppenkommandant:innen • Kontrolle des Einsatzes • Nachforderung • Entgegennahme und Beurteilung von Lagemeldungen • Erstellen einer Gesamtlage mit Lagedarstellung • Lagevortrag • Anwendung des Führungsverfahrens (*) • Einhaltung der Führungsgrundsätze (*) • Übergaben in der Funktion des/der Bereitschaftsleiter:in (*) 	48/24(*) UE
Gesamt:		96/88(*) UE

Tabelle 8 veranschaulicht die Themen der Ausbildung mit den zugehörigen Lehrinhalten des Stabslehrgangs. Die Dauer ist zum Zweck der Vergleichbarkeit in Unterrichtseinheiten zu je 50 Minuten angegeben.

Tabelle 8: Ausbildungscurriculum Stabslehrgang (ASBÖ 2023: 2-18)

Thema	Lehrinhalte	Dauer in UE
Start	Kennenlernen Erfahrungsaustausch Erwartungen und Ziele	2 UE
Teamarbeit	Unterscheidung Team und Gruppe Vorteile eines Teams Feedback anhand der erlernten Modelle	4 UE
Krisenkommunikation, Fehlerkultur	Besonderheiten bei Krisenkommunikation und Fehlerkultur Praktische Anwendung	2 UE
Taktische Zeichen	Taktische Zeichen Erstellen und lesen einer Karte Ableiten von Entscheidungen und Lösungsvorschlägen	4 UE
SKKM	Begriffe und Grundlagen zu den Themenbereichen Katastrophe, Führen, Stabsarbeit Aufgaben der Stabsfunktionen und der Verbindungsoffizierstätigkeit und andere Arten Einsätze zu leiten (ohne Stab) Anwendung der Führungsgrundsätze in unterschiedlichen Zusammenhängen und Stabsfunktionen	25 UE
Übungen	Anwenden der Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen in geführten und freien einsatznahen Übungsszenarien	22 UE
Abschluss	Reflexion und Feedback	2 UE
Überprüfung	Prüfung der Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen	4 UE
Gesamt:		65 UE

4.3.2 Operative Führungskräfte des Arbeiter-Samariter-Bundes Österreichs

Aufgaben- und Tätigkeitsfeld von Bereitschaftsleiter:innen: Absolvent:innen des Bereitschaftsleiter:innenlehrgangs verfügen über das Fachwissen und die Kompetenzen, die zur Führung eines Zuges oder mehrerer Gruppen notwendig sind. Der Aufgabenbereich umfasst die Leitung und Führung der Einsatzmannschaft, einschließlich der unterstellten Gruppenleiter:innen. Weitere Aufgaben sind unter anderem die Erhebung der Lage bis hin zum Lagevortrag, einschlägiges Fachwissen über Katastrophenmedizin und die ASBÖ-Hilfseinheiten, im Rahmen der eigenen Einsatzplanung und die Ableitung von Aufträgen aus einem Zugsbefehl.

Bereitschaftsleiter:innen können als Leiter einer Sanitätshilfsstelle, Zugskommandant:innen oder Einsatzleiter:innen bei kleinen bis mittelgroßen Sanitätsdiensten eingesetzt werden. Auch die Assistenz in der Stabsarbeit ist ein mögliches Aufgabengebiet für Bereitschaftsleiter:innen. (vgl. ASBÖ 2020: 4-8)

Ziele des Stabslehrgangs: Die im Zuge der Ausbildung erworbenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen sollen die Absolvent:innen des Stabslehrganges auf ihre zukünftige Rolle als Mitarbeiter:innen in einem Stab vorbereiten. Operative Führungskräfte des Arbeiter-Samariter-Bundes Österreichs, welche über zusätzlich Führungskompetenzen verfügen und die notwendigen Führungskräfteausbildungen durchlaufen haben, können nach Abschluss des Lehrgangs mit der selbstständigen und eigenverantwortlichen Übernahme eines Führungsgrundgebiets betraut werden. (vgl. ASBÖ 2023: 19)

Aufgaben- und Tätigkeitsfeld von Stabs-Bereitschaftsleiter:innen: Operative Führungskräfte, welche bereits zum/zur Bereitschaftsleiter:in ernannt wurden und seit mindestens zwei Jahren in ihrer Funktion tätig sind, können unmittelbar nach dem positiven Abschluss des Stabslehrgangs zum/zur Stabs-Bereitschaftsleiter:in ernannt werden. (vgl. ASBÖ 2023: 20) Die ergänzenden Tätigkeiten von Stabs-Bereitschaftsleiter:innen umfassen die Funktion des/der Verbindungsoffizier:in und die Assistenz Tätigkeit bei Stäben auf Bezirksebene. (vgl. ASBÖ 2012: 14)

Abbildung 23 beschreibt den Verlauf der Führungskräfteausbildung des Arbeiter-Samariter-Bundes Österreichs. Ihr ist ebenfalls die jeweilige Ebene mit der zugehörigen Funktionsbezeichnung zu entnehmen und sie verdeutlicht die notwendige, laufende Fort- und Weiterbildung.

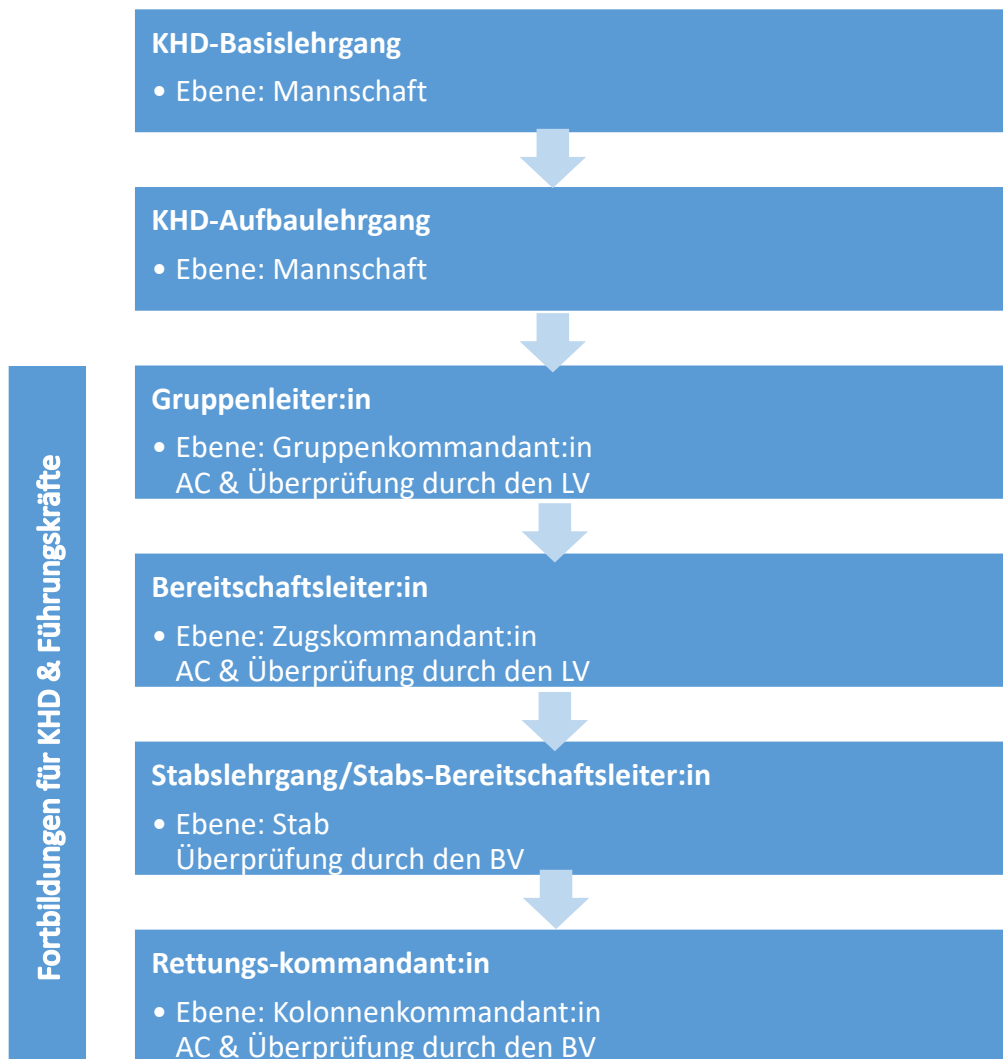


Abbildung 23: Führungskräfteausbildung des ASBÖ (ASBÖ 2023: 2 & ASBÖ 2009: 27)

Fortbildungspflicht für Führungskräfte: Führungskräfte des Arbeiter-Samariter-Bundes Österreichs sind nach §43 des Organisationshandbuches, zur Fortbildung im Mindestausmaß von 16 Stunden im Intervall von zwei Jahren verpflichtet. (vgl. ASBÖ 2009: 27)

4.4 Österreichisches Rotes Kreuz

Das Österreichische Rote Kreuz ist Teil einer weltweiten Bewegung, die heute in 192 Nationen vertreten ist. In diesen Ländern sind Millionen Menschen für das Rote Kreuz und den Roten Halbmond tätig. Über elf Millionen Menschen engagieren sich dabei ehrenamtlich. Die internationale Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung hat drei Bestandteile: das internationale Komitee, die internationale Föderation und die nationale Gesellschaft. (vgl. ROTESKREUZ.AT: 1)

Struktur und Organisation der Österreichischen Roten Kreuzes: Die Gründung der nationalen Gesellschaft des Österreichischen Roten Kreuzes, erfolgte 1880 und hatte ursprünglich das Ziel der humanitären Hilfe. Der organisatorische Aufbau ist föderalistisch gegliedert und umfasst neun Landesverbände, welche über eigene Rechtspersönlichkeiten und Finanzhoheiten verfügen sowie über ein übergeordnetes Generalsekretariat. In den neun Bundesländern Österreichs gibt es insgesamt 133 Bezirksstellen, die regionale und lokale Untergliederungen der Landesverbände, mit 9.668 haupt- und 74.804 ehrenamtlichen Mitgliedern bilden. (vgl. ROTESKREUZ.AT: 1)

7 Leitsätze des Roten Kreuzes: (vgl. ROTESKREUZ.AT: 2)

- **Menschlichkeit:** Das Bestreben der internationalen Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung ist es, menschliches Leiden abzuwenden und zu lindern, Schutz für Gesundheit und Leben zu bieten und das zuteilwerden lassen der Menschenwürde. Der anhaltende Frieden unter allen Völkern der Erde soll, durch Freundschaft, Zusammenarbeit und dem Aufbringen von Verständnis gefördert werden.
- **Unparteilichkeit:** Die Tätigkeit der Bewegung erfolgt unabhängig von Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion, politischer Ansicht oder sozialer Schicht. Einzig und allein die Dringlichkeit und Not des Menschen ist ausschlaggebend.
- **Neutralität:** Die Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung distanziert sich von jeglicher Teilnahme an Feindseligkeiten, einschließlich allen Auseinandersetzungen politischer, rassistischer, religiöser und/oder ideologischer Natur.
- **Unabhängigkeit:** Die Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung agiert in ihrem Handeln unabhängig und bewahrt ihre Eigenständigkeit, auch wenn die nationalen Gesellschaften den jeweiligen Gesetzen unterliegen und Behörden bei ihrer humanitären Tätigkeit unterstützen.
- **Freiwilligkeit:** Die Hilfe der Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung erfolgt ohne das Streben nach Gewinn und ist von Uneigennützigkeit geprägt.
- **Einheit:** Jedes Land verfügt ausschließlich über eine nationale Gesellschaft, die landesweit agiert und ihre Tätigkeit für alle ausübt.
- **Universalität:** Die nationalen Gesellschaften der Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung helfen einander. Es handelt sich um eine weltweite Bewegung mit gleichen Rechten und Pflichten.

Tätigkeitsfelder des Österreichischen Roten Kreuzes: Zu den Tätigkeitsfeldern des Österreichischen Roten Kreuzes zählen unter anderem der Rettungs- und Krankentransport und weitere Gesundheits- und soziale Dienste. Weitere Aufgaben sind die Entwicklungszusammenarbeit, die Katastrophenvorsorge und –hilfe, der Bereich der Aus- und Fortbildung und die Jugendarbeit. Des Weiteren hat das Rote Kreuz in Österreich den Blutspendedienst inne. (vgl. ROTESKREUZ.AT: 1)

4.4.1 Führungskräfteausbildung: Teil 3 und Spezialisierung: Einsatz/Stab

Tabelle 9 veranschaulicht die Themen der Ausbildung, mit den zugehörigen Lehrinhalten der Führungskräfteausbildung Teil 3: „die Führungskraft im RK“ des österreichischen Roten Kreuzes. Die Dauer ist zum Zweck der Vergleichbarkeit in Unterrichtseinheiten zu je 50 Minuten angegeben.

Tabelle 9: Ausbildungscurriculum der Führungskräfteausbildung Teil 3: Die Führungskraft im Roten Kreuz (ÖRK 2012: 6-13 & ROTESKREUZ.AT: 3)

Thema	Lehrinhalte	Dauer in UE
Konfliktmanagement	Die Führungskraft im Spannungsverhältnis zwischen Aufgaben und Zielen, Mitarbeitern:innen und Vorgesetzten Häufige Anlässe und Ursachen für Konflikte Umgang mit Widerständen und Verhaltensweisen bei Konflikten Fallbeispiele Verhaltenstraining	16 UE
Gesprächsführung und Feedback	Grundlagen einer gelungenen Kommunikation Formen der Gesprächsführung aktives Zuhören richtiges Feedbackgeben Selbst- und Fremdbild Unterschied zwischen Feedback und Kritikgespräch Körpersprache Publikumswahrnehmung bei einem Vortrag oder eine Präsentation	16 UE
Ziele und Strategien 1	Funktionen von Zielen, Zielhierarchie und Operationalisierung von Zielen Ziele in Non-Profit-Organisationen strategische Konzepte und Fragestellungen SWOT-Analyse: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Stakeholderanalyse Strategie 2030 der Internationalen Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften praktische Beispiele	8 UE

Internationale Rotkreuz und Rothalbmond-Bewegung	Strukturen und Leistungsbereiche der Internationalen Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung Internationale Katastrophenbewältigung Gemeinschaftsverfahren für den Katastrophenschutz der Europäischen Union grenzüberschreitender Einsatz Nationale Katastrophenhilfe	8 UE
Mitarbeiterführung 2	Grundparameter einer Führungskraft: <ul style="list-style-type: none"> • Herausforderungen • persönliches Führungsprofil • Erfolgserlebnisse • Motivation Führungsinstrumente: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation • Umgang mit Konflikten • erfolgreiches Treffen von Entscheidungen • Delegation • Kontrolle 	16 UE
Grundlagen des NPO-Managements	Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung von Non-Profit-Organisationen <ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen des Managements Grundsätze <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben • Instrumente Management in Non-Profit-Organisationen	16 UE
Marketing und Kommunikation	Marketing und Non-Profit-Marketing Marktforschung Fundraising Medienarbeit Kommunikationsinstrumente Corporate Identity praktische Beispiele aus dem Roten Kreuz	8 UE
Recht und Organisation	Zivildienstrecht Grundzüge des humanitären Völkerrechts Vereinsrecht und Satzungen des ÖRK Sanitärrecht Haftung und Schadenersatz	8 UE

	Probleme und Anwendungsfälle im Roten Kreuz	
Gesamt:		96 UE

Tabelle 10 veranschaulicht die Themen der Ausbildung, mit den zugehörigen Lehrinhalten der Spezialisierung: Einsatz/Stab. Die Dauer ist zum Zweck der Vergleichbarkeit in Unterrichtseinheiten zu je 50 Minuten angegeben.

Tabelle 10: Ausbildungscurriculum Spezialisierung: Einsatz/Stab (ÖRK 2012: 6 & ROTESKREUZ.AT: 3)

Thema	Lehrinhalte	Dauer in UE
Umgang mit Extremsituationen	Selbstforschung Videoanalyse Bewältigungsstrategien Umgang mit Medien	14 UE
Einsatzführung bei einem Großunfall	Rahmenvorschrift Großeinsatzmanagement Die SanHist als dynamische Organisationsform Modulare Aufbau- und flexible Aufbauorganisation Kommunikation im Einsatz Einsatztaktik als Aufgabe der Führung Führungsgrundsätze und ihre lebendige Relevanz in der Einsatzbewältigung	16 UE
Integriertes Einsatzmanagement	Führungssystem und Verantwortlichkeiten Leistungsparameter und Arten des Einsatzes von Einsatzorganisationen und Behörden Schnittstellenmanagement im Einsatz und in Einsatzvorbereitung	16 UE
Integrierter Stabsdienst/nur für Mitarbeiter:innen, die eine Stabsfunktion ausüben (werden)	Kompetenzen: <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenbereich Stab bei Ereignissen außergewöhnlichen Umfangs • Unterstützung der Einsatzleitung • Führungssachgebiete • Schnittstellenmanagement 	24 UE
Gesamt:		80 UE

4.4.2 Operative Führungskräfte des Österreichischen Roten Kreuzes

Die Führungskräfteausbildung des österreichischen Roten Kreuzes erfolgt in mehreren Abschnitten. Die ersten beiden Ebenen bilden die Führungskräfteausbildung Teil 1: „Der Weg zur Führung“ und Teil 2: „Führung im Einsatz“ und werden durch die Landesverbände ausgebildet. Auch einzelne Module der Führungskräfteausbildung Teil 3: „Die Führungskraft im Roten Kreuz“ können in den Landesverbänden besucht werden. Die restlichen Module werden, wie auch die Spezialisierungen, vom Bildungszentrum angeboten und durchgeführt. Den Abschluss der Führungskräfteausbildung bildet die Erstellung einer schriftlichen Abschlussarbeit oder die Teilnahme an der Veranstaltung Unternehmensplanspiel und eine mündliche, kommissionelle Abschlussprüfung.

Absolvent:innen der Führungskräfteausbildung 3 können zwischen den Spezialisierungen „Management“ und „Einsatz/Stab“ wählen, für die keine neuerliche Prüfung abgelegt werden muss. (vgl. ÖRK 2012: 2)

Aufgaben von Führungskräften des Österreichischen Roten Kreuzes: Absolvent:innen der Führungskräfteausbildung Teil 1 können als Gruppenkommandant:innen eingesetzt werden. Sie verfügen über Fachkenntnisse über das Rote Kreuz, die Kommunikation und das Vorschriftenwesen. Ihre Kompetenzen umfassen die Mitarbeiter:innenführung einer Gruppe im Großschadensereignis. Absolvent:innen der Führungskräfteausbildung Teil 2 können als Zugskommandanten eingesetzt werden. Ergänzend zu Teil 1 verfügen sie über zusätzliche Kompetenzen der Einsatzführung, der Zusammenarbeit mit anderen Einsatzorganisationen, Karten- und Geländekunde und der Planung- und Durchführung von Übungen. In ihren Aufgabenbereich fällt unter anderem der Betreuungseinsatz, der Sanitätsdienst bei Veranstaltungen und die Führung beziehungsweise Leitung eines Zuges im Großschadensfall. Absolvent:innen der Führungskräfteausbildung Teil 3 stellen die Ebene der Offizier:innen dar. Ihre Kompetenz umfasst das Konfliktmanagement, die komplexe Gesprächsführung, das Feedback und die Grundlagen des Non-Profit-Organisationen-Managements. Das Aufgabenfeld der Offizier:innen umfasst insbesondere den Bereich der Mitarbeiter:innenführung und wird durch die Module „Management“ oder „Einsatz/Stab“, sowie die daraus abzuleitenden Aufgabenfelder ergänzt. (vgl. ÖRK 2012: 1-6)

Fortbildungspflicht für Führungskräfte: Führungskräfte des Österreichischen Roten Kreuzes haben mindestens 20 Stunden Fortbildung, innerhalb von fünf Jahren zu absolvieren. Wird die Fortbildungspflicht verabsäumt, sind im Gegenzug etwaige Beförderungen ausgeschlossen. Entsprechende Fortbildungen werden durch die Landesverbände und das Bildungszentrum ausgerichtet. (vgl. ÖRK 2012: 3)

Abbildung 24 beschreibt den Verlauf der Führungskräfteausbildung des Österreichischen Roten Kreuzes. Ihr ist ebenfalls die jeweilige Ebene mit der zugehörigen Funktionsbezeichnung zu entnehmen und sie verdeutlicht die notwendigen, laufenden Fortbildungen.

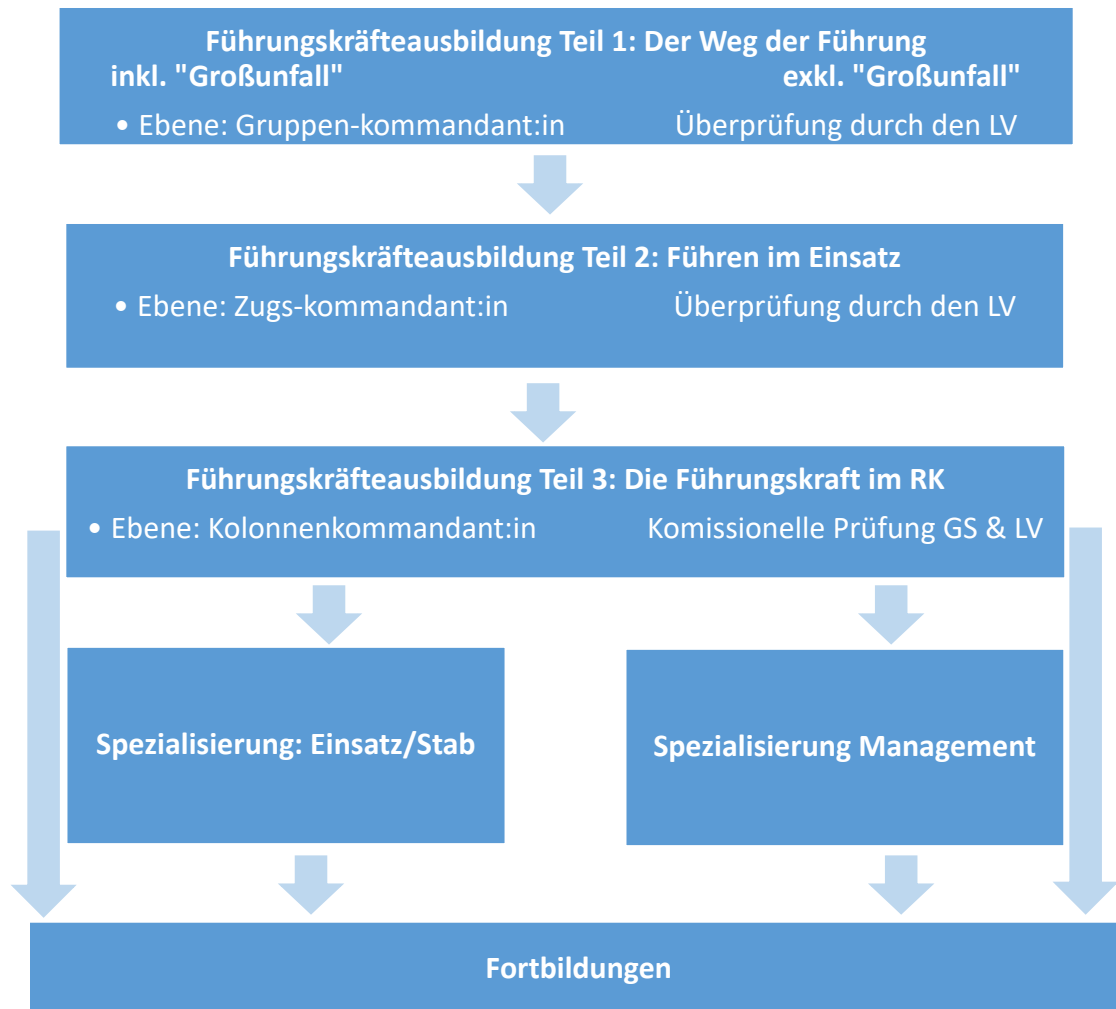


Abbildung 24: Grafische Darstellung der Führungskräfteausbildung des ÖRK (ÖRK 2012: 4)

4.5 Auswertung der Ausbildungscurricula

Im Unterpunkt 4.5 werden die Ausbildungscurricula miteinander verglichen. Das Augenmerk liegt hierbei auf folgenden Faktoren:

- Zulassungsvoraussetzungen
- Ziele der Ausbildung
- Abschluss der Ausbildung
- Inhalte der Ausbildung
- Dauer der Ausbildung

Um die Vergleichbarkeit zu erleichtern, wurden alle Curricula auf die beschriebenen Faktoren reduziert und die Dauer in Unterrichtseinheiten zu jeweils 50 Minuten angegeben.

Tabelle 11 gibt eine Übersicht über die verglichenen Organisationen und den jeweiligen Führungskräfteausbildungen, einschließlich ihrer korrekten Bezeichnung.

Tabelle 11: Übersicht der Führungskräfteausbildung der operativen Ebene

Österreichische Berufsfeuerwehr

- Chargenausbildung der Österreichischen Berufsfeuerwehren

Landespolizeidirektion Wien

- Grundausbildungslehrgang für Dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a

Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs

- Bereitschaftsleiter:innenlehrgang
- Stabslehrgang

Österreichisches Rotes Kreuz

- Führungskräfteausbildung Teil 3: Die Führungskraft im RK
- Spezialisierung: Einsatz/Stab

Tabelle 12 zeigt die Zulassungsvoraussetzungen, die Ziele, den Abschluss und die Dauer der Chargenausbildung der österreichischen Berufsfeuerwehren des Österreichischen Bundesfeuerwehrverbands.

Tabelle 12: Vergleich Chargenausbildung der Österreichischen Berufsfeuerwehren (ÖBFV 2013: 3-7)

Organisation:	Österreichischer Bundesfeuerwehrverband
Bezeichnung der Ausbildung:	Chargenausbildung der Berufsfeuerwehren
Zulassungsvoraussetzung:	<ul style="list-style-type: none"> •Erfolgreich abgeschlossene Grundausbildung bei der jeweiligen Berufsfeuerwehr •Erfüllung der geltenden Zulassungsbedingungen der jeweiligen Berufsfeuerwehr •Mindestens acht Jahre Verwendung im Einsatzdienst einer Berufsfeuerwehr
Ziele der Ausbildung:	<ul style="list-style-type: none"> •Vorbereitung auf die zukünftige Verwendung •Führen und Verhalten im Einsatzdienst
Abschluss der Ausbildung:	<ul style="list-style-type: none"> •Der Abschluss erfolgt durch eine kommissionelle Gesamtprüfung oder •mehrere kommissionelle Teilprüfungen
Ausbildungsdauer Summe:	Gesamt: 600 UE

Die Chargenausbildung der österreichischen Berufsfeuerwehren setzt eine abgeschlossene Grundausbildung und eine mindestens achtjährige Verwendung im Einsatzdienst voraus, um sich für den Lehrgang zu qualifizieren. Die Ausbildung umfasst insgesamt 600 Unterrichtseinheiten zu 50 Minuten und schließt mit einer kommissionellen Gesamt- oder mehreren Teilprüfungen ab.

Tabelle 13 zeigt die Zulassungsvoraussetzungen, die Ziele, den Abschluss und die Dauer des Grundausbildungslehrgangs für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a der Landespolizeidirektion Wien.

Tabelle 13: Vergleich Grundausbildungslehrgang für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a (BMI 2020: 1-4)

Organisation:	Landespolizeidirektion Wien
Bezeichnung der Ausbildung:	Grundausbildungslehrgang für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a
Zulassungsvoraussetzung:	<ul style="list-style-type: none"> •mindestens dreijährige Praxis nach Ernennung in die Verwendungsgruppe E2b •Erreichung eines entsprechenden Listenplatzes im Zuge des Auswahlverfahrens •Die Zulassung der Bewerber:innen erfolgt in der Reihenfolge des Ergebnisses des Auswahlverfahrens und richtet sich nach der Anzahl der freien Planstellen
Ziele der Ausbildung:	<ul style="list-style-type: none"> •Vermittlung der erforderlichen berufspraktischen Fähigkeiten •Aufbau auf vorhandenes, theoretisches Fachwissen unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden •Die Schwerpunkte liegen in den Bereichen Recht, Einsatz und Führungsausbildung
Abschluss der Ausbildung:	Der Abschluss erfolgt durch eine kommissionelle Gesamtprüfung
Ausbildungsdauer Summe:	Gesamt: 960 UE

Der Grundausbildungslehrgang für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a setzt eine mindestens dreijährige Praxis, nach der Ernennung in die Verwendungsgruppe E2b, voraus. Anschließend müssen sich Interessent:innen einem Auswahlverfahren unterziehen. Die jeweilige Reihung der Zulassung erfolgt anschließend nach den erreichten Ergebnissen und ist zusätzlich von der Anzahl der verfügbaren Planstellen abhängig. Die Gesamtdauer der Ausbildung umfasst 960 Unterrichtseinheiten zu 50 Minuten und schließt mit einer kommissionellen Gesamtprüfung ab.

Tabelle 14 zeigt die Zulassungsvoraussetzungen, die Ziele, den Abschluss und die Dauer des Bereitschaftsleiter:innen- und des Stabslehrgangs des Arbeiter-Samariter-Bundes Österreichs.

Tabelle 14: Vergleich Bereitschaftsleiter:innen- und Stabslehrgang (ASBÖ 2009 1-2, ASBÖ 2020: 1-2 & ASBÖ 2023: 1-20)

Organisation:	Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs
Bezeichnung der Ausbildung:	Bereitschaftsleiter:in & Stabslehrgang
Zulassungsvoraussetzung:	<p>BL-Lehrgang:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Erfolgreich abgeschlossener KHD-Basislehrgang, KHD-Aufbaulehrgang und GL-Lehrgang •Aufnahmeverfahren •frühestens 3 Jahre nach Ernennung zum/r Gruppenleiter:in •mindestens 200 Dienststunden in der Funktion als Gruppenleiter:in •Freigabe durch die Organisationseinheit <p>Stabslehrgang:</p> <ul style="list-style-type: none"> •16 Stunden Erste-Hilfe-Kurs oder •aufrechte Tätigkeits-/Berufsberechtigung als RS oder einer höherwertigen medizinischen Fachausbildung •Freigabe durch die Organisationseinheit (LV oder BV)
Ziele der Ausbildung:	<p>BL-Lehrgang:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Erlangung des Wissens und Könnens als Führungsfunktion und Leiter eines Zuges zu fungieren <p>Stabslehrgang:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Erlangung der Kenntnisse, Fertigkeiten und der daraus abgeleiteten Kompetenzen der Stabstätigkeit •Erlangung der Kenntnisse, Fertigkeiten und der daraus abgeleiteten Kompetenzen für die Übernahme eines Sachgebiets im Einsatzstab, wenn die entsprechende Führungskräfteausbildung/-kompetenz nachgewiesen werden kann
Abschluss der Ausbildung:	<p>BL-Lehrgang:</p> <p>Den Abschluss der Ausbildung nach erfolgter Teilnahme, bildet die theoretische und praktische Wissensüberprüfung.</p> <p>Stabslehrgang:</p> <p>Der Abschluss erfolgt durch eine einheitlich festgelegte mündliche, praktische oder schriftliche Teilprüfung vor einer Prüfungskommission</p>
Ausbildungsdauer Summe:	<p>BL-Lehrgang: 96/88(*) UE</p> <p>Stabslehrgang: 65 UE</p> <p>Gesamt: 161/151 UE</p>

Der Bereitschaftsleiter:innenlehrgang setzt einen erfolgreich abgeschlossenen KHD-Basis-, Aufbau- und Gruppenleiter:innenlehrgang voraus. Interessent:innen müssen zusätzlich eine Mindest Erfahrung in der Verwendung als Gruppenleiter:in-, von drei Jahren und 200 Dienststunden nachweisen. Anschließend erfolgt ein Auswahlverfahren und gegebenenfalls die Freigabe durch die Organisationseinheit. Die Gesamtdauer des Lehrgangs, einschließlich der praktischen Ausbildung umfasst 96 beziehungsweise 88 Unterrichtseinheiten und schließt mit einer theoretischen und praktischen Wissensüberprüfung ab.

Um für den Stabslehrgang zugelassen zu werden, wird in der Mindestanforderung ein 16 Stunden Erste-Hilfe-Kurs oder eine aufrechte Tätigkeits- oder Berufsberechtigung als Rettungssanitäter:in oder eine höherwertige medizinische Ausbildung vorausgesetzt. Die Freigabe durch die Organisationseinheit kann dabei entweder durch den Landes- oder den Bundesverband erfolgen. Die Gesamtdauer des Lehrgangs, einschließlich der praktischen Ausbildung, umfasst 65 Unterrichtseinheiten und schließt mit einer festgelegten mündlichen, praktischen oder schriftlichen Teilprüfung vor einer Prüfungskommission ab.

Das Gesamtausmaß beider Ausbildungen umfasst 161 beziehungsweise 151 Unterrichtseinheiten zu 50 Minuten.

Tabelle 15 zeigt die Zulassungsvoraussetzungen, die Ziele, den Abschluss und die Dauer der Führungskräfteausbildung Teil 3: „die Führungskraft im RK“ und der Spezialisierung: „Einsatz/Stab“ des Österreichischen Roten Kreuzes.

Tabelle 15: Vergleich Führungskräfteausbildung Teil 3 & Spezialisierung Einsatz/Stab (ÖRK 2012: 1-10)

Organisation:	Österreichisches Rotes Kreuz
Bezeichnung der Ausbildung:	Führungskräfteausbildung Teil 3 & Spezialisierung: „Einsatz/Stab“
Zulassungs-voraussetzung:	Führungskräfteausbildung Teil 3 <ul style="list-style-type: none"> •Erfolgreich abgeschlossene Führungskräfteausbildung Teil 1 •Überprüfung durch den LV •Erfolgreich abgeschlossene Führungskräfteausbildung Teil 2 •Überprüfung durch den LV Spezialisierung Einsatz/Stab: <ul style="list-style-type: none"> •Erfolgreich abgeschlossene Führungskräfteausbildung Teil 3 •Kommissionelle Prüfung (GS & LV)
Ziele der Ausbildung:	<ul style="list-style-type: none"> •Die Führungskräfteausbildung ist für bereits bestehende oder angehende Führungskräfte vorgesehen •Ausrichtung für alle Leistungsbereiche des Österreichischen Roten Kreuzes •Die Aus- und Fortbildung erfolgt zeitgemäß und bedarfsgerecht •Vorbereitung auf die jeweiligen Aufgaben in den unterschiedlichen Leistungsbereichen
Abschluss der Ausbildung:	Der Abschluss erfolgt durch die Erstellung einer schriftlichen Abschlussarbeit oder durch die Teilnahme an der Veranstaltung „Unternehmensplanspiel“ und einer mündlichen kommissionellen Abschlussprüfung
Ausbildungsdauer Summe:	Führungskräfteausbildung: Teil 3 96 UE Spezialisierung: Einsatz/Stab: 80 UE Gesamt: 176 UE

Die Führungskräfteausbildung Teil 3 setzt erfolgreich abgeschlossene Führungskräfteausbildungen Teil 1 und Teil 2 voraus. Anschließend erfolgt eine Überprüfung und gegebenenfalls die Freigabe durch den jeweiligen Landesverband. Die Gesamtdauer des Lehrgangs, einschließlich der praktischen Ausbildung, umfasst 96 Unterrichtseinheiten und schließt mit der Erstellung einer schriftlichen Abschlussarbeit oder der Teilnahme an der Lehrveranstaltung „Unternehmensplanspiel“ in Verbindung mit einer mündlichen kommissionellen Abschlussprüfung ab.

Um sich für die Spezialisierung „Einsatz/Stab“ zu qualifizieren, wird die erfolgreich abgeschlossene Führungskräfteausbildung Teil 3 einschließlich der kommissionellen Abschlussprüfung vorausgesetzt. Die Gesamtdauer des Lehrgangs, einschließlich der praktischen Ausbildung umfasst 80 Unterrichtseinheiten.

Das Gesamtausmaß beider Ausbildungen umfasst somit 176 Unterrichtseinheiten zu 50 Minuten.

4.6 Vergleich der Ausbildungscurricula

Im Unterpunkt 4.6 werden die, sich grundlegend unterscheidenden Ausbildungscurricula der verschiedenen Organisationen, verglichen.

Zulassungsvoraussetzungen: Bei der Betrachtung der Zulassungsvoraussetzungen der verschiedenen Ausbildungscurricula, zeigt sich, ein deutlicher Unterschiede vorliegen. So setzen beispielsweise die Landespolizeidirektion und die österreichischen Berufsfeuerwehren eine mehrjährige Verwendung in der Grundfunktion beziehungsweise der beruflichen Tätigkeit voraus. Auch der Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs setzt zwischen den Ausbildungsstufen, auf das Sammeln von Erfahrungen durch eine Praxisphase und die Leistung von Dienststunden in der entsprechenden Funktion. Alle vier Organisationen setzen vor der Zulassung zur Ausbildung auf eine Überprüfung, um sicherzustellen, dass die Voraussetzungen erfüllt werden. Des Weiteren behalten sich beispielsweise die Berufsfeuerwehren vor, zusätzliche Zulassungsbedingungen, der jeweiligen Berufsfeuerwehr vorzusetzen. Der Stabslehrgang des Arbeiter-Samariter-Bundes Österreichs erfordert, beispielsweise im Vergleich zur Spezialisierung Einsatz/Stab des Österreichischen Roten Kreuzes, keinen zwingenden Durchlauf der vorangehenden Ausbildungen. Keine der verglichenen Ausbildungscurricula gibt eine bestimmte Schulausbildung, als Voraussetzung, für die mittlere Führungsebene an.

Ziele der Ausbildung: Die Ziele der verglichenen Ausbildungen variieren ebenfalls. Schwerpunkte im Curriculum der Landespolizeidirektion sind beispielsweise Recht, Einsatz und die Führungsausbildung selbst. Die Berufsfeuerwehren setzen den Fokus der Chargenausbildung auf Führung und Verhalten im Einsatzdienst. Neben den Curricula der Landespolizeidirektion und der Berufsfeuerwehren, die als Ziel der Ausbildung, die Vorbereitung auf die konkrete zukünftige, berufliche Funktion definieren, sind die Ausrichtungen der beiden anderen Curricula deutlich breiter, aber auch ungenauer formuliert. Der Lehrgang des Arbeiter-Samariter-Bundes Österreichs bereitet die mittlere Führungsebene beispielsweise auf das Führen eines Zuges und anschließend, auf die verschiedenen Funktionen innerhalb eines Stabes vor. Die Führungskräfteausbildung des Österreichischen Roten Kreuzes hingegen setzt die Stabstätigkeit nach dem Offizierskurs an und richtet das Ausbildungsziel auf alle Leistungsbereiche, des Österreichischen Roten Kreuzes. Alle Curricula bauen auf vorhandenes, theoretisches Fachwissen auf, berücksichtigen wissenschaftliche Erkenntnisse und definieren Lehr- und Lernziele. Neben den theoretischen Inhalten vermitteln ebenfalls alle Lehrgänge spezifische praktische Kompetenzen und diverse Soft Skills für das jeweilige Tätigkeitsfeld.

Ausbildungsinhalte: Die Lehrinhalte des Curriculums der Berufsfeuerwehren, sind deutlich nach den berufstypischen Qualifikationen ausgerichtet. Die übergeordneten Themen umfassen den Brand-, den Schadstoff-, den Wasser- und den technischen Hilfsdienst, das Nachrichtenwesen und die Einsatzvorbereitung, die Organisation und den inneren Dienst,

städtespezifische Inhalte und den vorbeugenden Brandschutz. Im übergeordneten Thema Führungsverfahren, welches 20 Unterrichtseinheiten umfasst, werden Inhalte zu Kommunikation, dem Führen im Einsatz und auf der Wache sowie Verantwortung gelehrt. (vgl. ÖBFV 2013: 4-9)

Das Curriculum der Landespolizeidirektion behandelt ebenfalls vorwiegend berufstypische Qualifikationen wie beispielsweise diverse rechtliche Aspekte, die im Bereich der polizeilichen Kompetenzen untergebracht sind. Ein weiterer Bereich befasst sich mit den personalen und sozialkommunikativen Kompetenzen, welcher unter anderem angewandte Psychologie, Kommunikation und Konfliktmanagement, Berufsethik, pädagogische Grundlagen und die Mitarbeiter:innenführung im Ausmaß von 404 Unterrichtseinheiten umfasst. Im dritten Bereich werden den Teilnehmer:innen aktionale Kompetenzen, wie u.a das Dienststellen-, Projekt- und Personalmanagement, das Führen im Einsatz und Schwerpunkte des BMI vermittelt. (vgl. BMI 2020: 9-109)

Die beim Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs vermittelten Lehrinhalte umfassen unter anderem die Themengebiete Persönlichkeitsstärkung und Konfliktmanagement, Einsatztaktik, die Leitung einer Sanitätshilfsstelle, Lage, Krisenkommunikation und Fehlerkultur, Staatliches Krisen- und Katastrophenschutzmanagement und einige rechtliche wie organisationsspezifische Elemente. Sie werden durch praktische Übungsinhalte ergänzt. (vgl. ASBÖ 2009 1-2, ASBÖ 2020: 1-2 & ASBÖ 2023: 1-20)

Auch das Ausbildungscurriculum des Österreichischen Roten Kreuzes ist deutlich stärker auf außerfachliche Kompetenzen ausgerichtet. So stehen hier, auch in Hinsicht auf das Stundenausmaß im Verhältnis zur Gesamtausbildungsdauer, übergeordnete Themen wie Konfliktmanagement, Gesprächsführung und Mitarbeiter:innenführung im Vordergrund. Weitere relevante Lehrinhalte sind rechtliche und organisatorische Aspekte, Grundlagen des NPO-Managements, Marketing und Kommunikation, Einsatzführung, integriertes Einsatzmanagement, Stabsarbeit und deren praktische Anwendung und Übung. (vgl. ÖRK 2012: 6-13 & ROTESKREUZ.AT: 3)

Abschluss der Ausbildung: Einer der wichtigsten Aspekte, die verglichen werden, ist der Abschluss der Ausbildung. Dieser markiert nicht nur das Ende des Lehrgangs, sondern bildet auch als positiver Abschluss den Eintritt in eine neue Führungsstufe, die damit erreicht wurde. Die Lehrgänge der Landespolizeidirektion und die der Berufsfeuerwehren verleihen ihren Absolvent:innen somit eine Qualifikation, welche sie zur Ausübung einer neuen beruflichen Tätigkeit berechtigt.

Trotz der Tatsache, dass die verglichenen Ausbildungscurricula nicht beziehungsweise nicht direkt mit einem Berufsbild einhergehen, ermöglicht beispielsweise der Grundausbildungslehrgang für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a seinen Absolvent:innen eine Anrechnung im Zuge einer weiterführenden Ausbildung. So können sich diese im Zuge des Offizier:innenlehrgangs im Bachelorstudium „Polizeiliche Führung“ an der Fachhochschule Krems gewisse Bereiche ihrer Ausbildung anrechnen lassen (vgl. BMI 2020: 3).

Der Abschluss der Lehrgänge selbst unterscheidet sich ebenfalls deutlich. So haben Teilnehmer:innen des Österreichischen Roten Kreuzes die Möglichkeit, entweder die zusätzliche Lehrveranstaltung „Unternehmensplanspiel“ zu besuchen und sich anschließend der mündlichen, kommissionellen Abschlussprüfung zu unterziehen oder eine schriftliche Abschlussarbeit zu verfassen. Absolvent:innen sind danach ohne eine weitere Überprüfung berechtigt, die Spezialisierung Einsatz/Stab zu besuchen. Die kommissionelle Überprüfung der Berufsfeuerwehren erfolgt im Zuge einer Gesamtprüfung oder kann durch die Lehrgangsleitung in mehrere kommissionelle Teilprüfungen aufgegliedert werden. Die Landespolizeidirektion schließt die Ausbildung mit einer kommissionellen Gesamtprüfung ab. Der Arbeiter-Samariter-Bund führt den Abschluss, seiner beiden Lehrgänge ebenfalls mithilfe einer theoretischen und praktischen Wissensüberprüfung durch, wobei diese aus mündlichen, praktischen oder schriftlichen Teilprüfungen bestehen.

Dauer der Ausbildung: Im Hinblick auf die Dauer der Ausbildungen zeigen sich die größten Unterschiede. Einige Curricula bieten eine kürzere Ausbildungsdauer von rund 150-170 Unterrichtseinheiten, wie es bei den beiden Rettungsorganisationen der Fall ist. Die Berufsfeuerwehren bilden mit einer Ausbildungsdauer von rund 600 Unterrichtseinheiten aus. Die Landespolizeidirektion steht in dieser Auflistung mit rund 960 Unterrichtseinheiten an der Spitze.

Fazit: Insgesamt zeigt der Vergleich der Ausbildungscurricula, dass eine Vielzahl von Unterschieden in Bezug auf die Zulassungsvoraussetzungen, die Ziele der Ausbildung, den Abschluss und die damit verbundene Prüfung und die Ausbildungsdauer vorliegen. Auch die Art und Weise der Formulierung des Curriculums variiert stark. Ein weiterer Unterschied ist die mit den Ausbildungen verbundene Hierarchie, welche aufgrund der verschiedenen Ansätze und der Kompetenzverteilung nicht vollständig vergleichbar bleibt. Alle Ausbildungscurricula und Ansätze bringen individuelle Vor- und Nachteile mit sich und bedürfen einer sorgfältigen Analyse, einschließlich dem Vergleich aller Führungsebenen, um einen fundierten Vergleich zu ermöglichen.

Informationen zu den Ausbildungscurricula:

Alle Ausbildungscurricula sind im Literatur- und Quellenverzeichnis angeführt. Sie befinden sich nicht im Anhang, da sie öffentlich einsehbar sind oder bei den jeweiligen Organisationen angefordert werden können.

5 Ergebnisse der Forschung

In Kapitel fünf werden die Ergebnisse aus den Expert:inneninterviews aufbereitet und zusammenfassend dargestellt. Die Resultate werden dabei entsprechend dem Interviewleitfaden strukturiert beschrieben.

5.1 Auswahl und Vorstellung der Expert:innen

Um für das Interview als Expert:in in Frage zu kommen beziehungsweise geeignet zu sein, wurden folgende zu erfüllende Faktoren festgelegt:

Organisationsangehörigkeit: Die betreffende Person ist einer der gewählten Organisationen angehörig. (Österreichische Berufsfeuerwehr, Landespolizeidirektion Wien, Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs, Österreichisches Rotes Kreuz)

Stabserfahrung: Die betreffende Person hat bereits mehrfach in einem Einsatzstab der zugehörigen Organisation mitgewirkt und/oder die Führung eines Führungssachgebiets übernommen. Der/die Expert:in verfügt somit über Stabserfahrung und ist mit den Prozessen und Verfahren vertraut, die in einer Organisation eines Stabes angewendet werden.

Ausbilder:innentätigkeit: Die betreffende Person gibt das eigene Fachwissen, die Kompetenzen und Erfahrungen als Ausbilder:in weiter und wirkt aktiv in der Ausbildung von operativen Führungskräften mit. Der/Die Expert:in ist in der Lage, Schulungen oder Trainings durchzuführen und zu bewerten.

Operative Führung: Die betroffene Person gehört in seiner/ihrer beruflichen Funktion ebenfalls der operativen Führungsebene an oder hat diese bereits durchlaufen. Der/die Expert:in hat Erfahrung in der operativen Führung.

Einsatz Erfahrung: Die betroffene Person verfügt über praktische Erfahrung in der Durchführung beziehungsweise Bewältigung von Einsätzen, im jeweiligen Bereich der Organisation. Der/die Expert:in war in der Vergangenheit in realen Situationen tätig und ist mit den Herausforderungen und Anforderungen vertraut, die mit Einsätzen verbunden sind.

Diese genannten Kriterien wurden von allen gewählten Personen erfüllt. Sie bieten daher ein breites Spektrum an Kompetenzen und Erfahrungen und sind in der Lage, wertvolles Fachwissen und praktische Einblicke in den Bereich ihrer Tätigkeiten weiter zu geben.

5.1.1 Expert:innen der Österreichischen Berufsfeuerwehren

Herr Oberbrandrat Ing. Thomas Hebelka

Sektionsleiter Sektion X – Wache Rathaus/ Berufsfeuerwehr Wien

Herr Ing. Thomas Hebelka ist Leiter der Wiener Rathauswache, welche Teil der Berufsfeuerwehr Wien und somit dem Branddirektor unterstellt ist. Seiner Laufbahn begann er 1997 bei der Sektion X – Wache Rathaus, zu der er nach der regulären Offiziersausbildung zurückkehrte.

Heute ist Herr Ing. Hebelka Leiter dieser Brandschutzsektion und Berufsoffizier. Da es sich bei der Rathauswache um eine besondere Form der Feuerwehr handelt, gibt es neben einer Vielzahl von feuerwehrtypischen Aufgaben wie dem vorbeugenden und abwehrenden Brandschutz auch noch einige Sicherheitsaufgaben, für die es noch einer zusätzlichen ergänzenden Ausbildung bedarf. In seinem täglichen Berufsalltag ist Herr Ing. Hebelka neben den Feuerwehraufgaben zusätzlich für die Sicherheit und den Personenschutz des Wiener Rathauses und der Amtsgebäude der Stadt Wien verantwortlich. In seiner Funktion als Offizier obliegt ihm die Aufgabenverteilung und Führung der Mitarbeiter:innen.

Das Aufgabenfeld umfasst unter anderem den Betrieb der Katastrophenschutzzentrale, den Schutz der Hochwassereinrichtungen, die Betreuung von Intrusionsschutzanlagen und des Warn- und Alarmsystems der Stadt Wien und Sonderaufgaben wie Sprengstoffdetektion oder der Drohneneinsatz. Außerhalb der Betriebszeiten der Magistratischen Bezirksämter kommen hier noch weitere wichtige Aufgaben hinzu.

Nach 26 Dienstjahren verfügt Herr Ing. Hebelka über Einsatz- und Führungserfahrung in allen Ebenen, einschließlich jener in Stäben. Er wirkt aktiv in der Ausbildung neuer Mitarbeiter:innen mit und gehört selbst der operativen beziehungsweise strategischen Führungsebene an.

Herr Brandoberkommissär Ing. Markus Reitbauer

Bereitschaftsoffizier, Stellvertretender Abteilungsleiter Abteilung Gesamtverwaltung und Betriebsorganisation/ Berufsfeuerwehr Linz

Herr Ing. Markus Reitbauer ist Bereitschaftsoffizier bei der Berufsfeuerwehr Linz. In seiner Funktion ist er bereits seit 2016 tätig.

Seine Offiziersausbildung absolvierte er bei der Berufsfeuerwehr Graz und durchlief die Ausbildungsstufen von der Grund- über die Chargenausbildung bis hin zu den drei Stufen des Bereitschaftsoffiziers, einschließlich des Amtssachverständigen für den vorbeugenden Brandschutz.

Zu Herrn Ing. Reitbauers Aufgaben gehört die Leitung von größeren Einsätzen, insbesondere jener Einsatzlagen, welche das Zusammenwirken von mehreren Fahrzeugen der Berufsfeuerwehr Linz erfordern. Bei Ereignissen dieses Ausmaßes wird eine sogenannte Löschbereitschaft in den Einsatz gebracht, welche vom Bereitschaftsoffizier und dem/der unterstellten Zugskommandant:in geführt wird. Herr Ing. Reitbauer wirkt in der Ausbildung neuer Führungskräfte der mittleren Ebene mit und ist selbst operative beziehungsweise strategische Führungskraft. Durch seine langjährige berufliche Tätigkeit als Offizier der Berufsfeuerwehr Linz verfügt er über ausreichend Einsatz- und Führungserfahrung,

einschließlich der Stabsarbeit und der Leitung des Führungssachgebiets vier bei Hochwasserereignissen.

5.1.2 Expert:innen Landespolizeidirektion Wien

Herr Oberstleutnant Manuel Schneider, B.A.

Leitender Beamter – Einsatzabteilung/ Landespolizeidirektion Wien

Herr Manuel Schneider, B.A., ist als Oberstleutnant für die Einsatzabteilung der Landespolizeidirektion Wien tätig.

In seinem beruflichen Alltag beschäftigt er sich mit der strategischen Planung von Großeinsätzen, Demonstrationslagen und Großschadensereignissen. In seiner Funktion als Offizier plant er unter anderem die Kräfteaufschlüsselung, den Kräfteeinsatz und die weiterführende operative Bewältigung von Einsätzen der Polizei Wien. Auch die Beurteilung der Gefahren- und Schadenslage, der eigenen und die der allgemeinen Lage nach einem besonderen Schema, der sogenannten Richtlinie der Sicherheitsexekutive für Führungsverfahren in besondere Lagen, gehört zum Aufgabenbereich der Einsatzabteilung. Herr Schneider, B.A., ist hierbei auch als RFBL-Trainer in der Ausbildung der Polizeibediensteten des mittleren Führungsmanagements tätig.

Kleine bis mittelgroße Lagen in Wien übernimmt in der Regel das Stadtpolizeikommando mit seinen eigenen Kräften. Geht von der Situation jedoch eine gewisse Dynamik oder Gefährdung aus, kann sich die Landespolizeidirektion für die Eröffnung eines Einsatzstabes entschließen. Auch Herr Schneider, B.A., bekleidet in diesen Einsatzlagen die Funktion des Einsatzkommandanten, also des Leiters der Stabsarbeit. Bei der Führung dieser Einsätze ist er mit Demonstrationen und Lagen unterschiedlicher Größenordnung konfrontiert, hat dabei die gesamte Planung, die Verfassung des Befehls und die Kommandierung der Kräfte inne. Herr Schneider, B.A., bringt daher ein hohes Maß an Stabserfahrung, Erfahrung im Führen in der strategischen und operativen Ebene und der Lehrtätigkeit als RFBL-Trainer mit.

Herr Oberstleutnant Mag. Rudolf Haas, B.A.

Leitender Beamter – Einsatzabteilung/ Landespolizeidirektion Wien

Herr Mag. Haas, B.A., ist seit 1999 Beamter der Landespolizeidirektion Wien. Seit 2020 ist er Teil der Einsatzabteilung und seit 2022 stellvertretender Abteilungsleiter.

Als leitender Exekutivbeamter der Einsatzabteilung ist Herr Mag. Haas, B.A., mit Aufgaben der Planung und Durchführung von größeren exekutiven Ereignissen betraut. In seinen Zuständigkeitsbereich fallen auch die Ausbildung und Administration von geschlossenen Einheiten der Polizei. Hinzu kommen noch weitere Sonderfunktionen wie die operative Koordination des Personen- und Objektschutzes. Auch die Veranstaltungssicherheit und die Entsendung von Kräften, also die Kräftekoordination für dezentral geführte polizeiliche Ereignisse, werden hier abgewickelt.

Herr Mag. Haas, B.A., verfügt über langjährige Erfahrung in der operativen und taktischen Führung von Polizeieinsätzen einschließlich der regelmäßigen Stabstätigkeit und in der

Zusammenarbeit zwischen der Polizei und dem Österreichischen Bundesheer im sicherheitspolizeilichen Assistenzeinsatz.

5.1.3 Expert:innen Arbeiter-Samariter-Bund

Herr Landesrettungskommandant Michael Gruber, M.Sc., MBA

Landesrettungskommandant OÖ, Bereichsleiter Rettungsdienst Linz/ Arbeiter-Samariter-Bund Landesverband Oberösterreich

Herr Michael Gruber, M.Sc. MBA, ist seit 28 Jahren ehrenamtlich und seit 25 Jahren hauptberuflich beim Arbeiter-Samariter-Bund tätig. In seiner Karriere durchlief er zunächst mehrere Stationen und sammelte Erfahrungen im Rettungsdienst, der Leitstelle und verbrachte einige Jahre am Notarztwagen beziehungsweise Notarzteinsatzfahrzeug. Anschließend folgte der Einstieg in die operative Führungsebene. Nach seinen beiden Abschlüssen bekleidet er heute die Funktion des Bereichsleiters Rettungsdienst in Linz.

Dabei ist er für den Rettungsdienst, den Notarztdienst, die Leitstelle Linz und den Katastrophenhilfsdienst verantwortlich. Seit 2022 ist Herr Gruber, M.Sc. MBA, zusätzlich als Landesrettungskommandant für den Arbeiter-Samariter-Bund tätig.

Sein Alltag beinhaltet unter anderem alle Prozesse, die mit dem Personal der verschiedenen genannten Bereiche zu tun haben, aber auch diverse Tätigkeiten des Prozessmanagements, der Einsatz- und Dienstführung und der Kontaktaufnahme mit Kooperationspartner:innen der Krankenhäuser, Pflegewohnheime und Ähnlichem. Mit seiner Fachkompetenz und Erfahrung wirkt Herr Gruber, M.Sc. MBA, auch in den Führungskräfteausbildungen zum/r Gruppen- und Bereitschaftsleiter:in und bei Auswahlverfahren in Form von Assessmentcentern bundeslandübergreifend mit.

Herr Bundeseinsatzleiter Benjamin Manahl

Bundeseinsatzleiter, Kommandant SA-RRT, Abteilungsleiter – Abteilung Einsatz, / Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs Bundesverband

Herr Benjamin Manahl ist seit dem Jahr 2013 hauptberuflich beim Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs tätig. Er ist Leiter der Abteilung Einsatz und bekleidet die Funktion des Bundesrettungskommandanten des Arbeiter-Samariter-Bundes Österreichs.

Seine Tätigkeit umfasst den Bereich der Katastrophenhilfe, welche sich wiederum in zwei Teile, die nationale und die internationale Katastrophenhilfe, gliedert und den Bereich der Rettungshunde. Im nationalen Bereich befinden sich hier die Gesamtorganisation, der Bereich der Führungskräfteausbildung, der Weiterentwicklung und der Grundlagenerstellung in Bezug auf die Ausbildungscurricula der verschiedenen Ebenen zur Erreichung eines einheitlichen Standards. Des Weiteren kommt hier auch die Funktion der Kolorierung, beispielweise zwischen einzelnen Bundesländern im Zuge der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Ministerien auf Ebene des BMI oder der Entsendung von Vertreter:innen in den diversen Krisen- und Katastrophenstäben, hinzu. Im Zuge des Ausbildungsmoduls des Staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagements „Führen im Katastropheneinsatz“ fungiert Herr

Manahl gemeinsam mit seiner Abteilung als Ausbilder und Trainer für die Stabsfunktion S6, welche durch den Arbeiter-Samariter-Bund bekleidet wird.

Den zweiten Bereich bildet die internationale Katastrophenhilfe, bei der vor allem das Auslandskatastrophenhilfe-Team, das Samariter Austrian-Rapid-Response-Team, im Vordergrund steht. Als Kommandant dieses Teams obliegt Herrn Manahl hier die Gesamtleitung und die gesamte Bewältigung aller Auslandskatastropheneinsatzmaßnahmen des Arbeiter-Samariter-Bundes.

Herr Manahl ist EU-Zivilschutz- und Katastrophenexperte im Bereich des europäischen Zivilschutzmechanismus und verfügt über diverse Aus- und Fortbildungen, um als Koordinierungsexperte des BMI entsandt zu werden. Weitere Ausbildungen im internationalen Bereich befassen sich mit dem Logistikcluster oder speziellen Bereichen der Einsatzmodule.

5.1.4 Expert:innen Österreichisches Rotes Kreuz

Herr Landesrettungsrat Ing. Alexander Gratz, B.A.

Bereichsleiter Katastrophenhilfsdienst, Chef des Stabes/ Österreichisches Rotes Kreuz, Landesverband Wien

Herr Ing. Alexander Gratz, B.A., ist seit über 22 Jahren für das Rote Kreuz in der Katastrophenhilfe tätig. Dabei widmet er sich den Schwerpunkten des nationalen und lokalen Bereichs. Auch in der internationalen Katastrophenhilfe, deren Schwerpunkte beim Roten Kreuz vorwiegend im Bereich der Trinkwasseraufbereitung und der Kommunikationssysteme liegen, durfte er bereits einige Erfahrungen machen, wobei sein Fokus hier immer auf der Führung blieb. Neben der Tätigkeit beim Roten Kreuz durchlief Herr Ing. Gratz, B.A., ebenfalls einige Ausbildungen im europäischen Zivilschutzmechanismus, in dem er auch weiterhin aktiv bleibt und sich fortbildet.

In seiner hauptberuflichen Tätigkeit ist Ing. Gratz, B.A., als Bereichsleiter Katastrophenhilfsdienst für verschiedene Aufgaben zuständig. Sie umfassen unter anderem die Vorbereitung auf mögliche Ereignisse, die Ausarbeitung von Szenarien und die Feststellung, in welcher Form ein Tätigwerden der Organisation möglich wäre. Um auf entsprechende Einsatzlagen vorbereitet zu sein, wird dabei auf den Einbau der Führungsstrukturen im Regeldienst, z.B. bei der Betreuung von Großdiensten oder Übungen, zurückgegriffen. In seiner ehrenamtlichen Funktion beim Wiener Roten Kreuz fungiert Herr Ing. Gratz, B.A., als Chef des Stabes, welcher direkt im Landesrettungskommando angesiedelt ist. Im Zuge der COVID-19-Pandemie wurde erstmals zusätzlich ein Unternehmenskrisenstab gegründet, in dem er ebenfalls in derselben Funktion tätig wurde.

Herr Ing. Gratz, B.A., verfügt über ein hohes Maß an Einsatzerfahrung als Offizier bei Sanitätsdiensten und Großeinsätzen, bei denen eine Stärke von 100 bis 150 Personen oder sogar darüber hinaus benötigt wird. Bei den Ausbildungen neuer operativer Führungskräfte bringt er sein Fachwissen als Trainer ein.

Herr Landesrettungsrat Georg Geczek, MBA

*Gewerberechtlicher Geschäftsführer Competence Center Event Safety Management/
Österreichisches Rotes Kreuz, Landesverband Wien*

Herr Georg Geczek, MBA, ist seit dem Jahr 2005 hauptberuflich für das Wiener Rote Kreuz tätig. Zuvor führte er für acht Jahre erfolgreich ein IT-Unternehmen, welches er anschließend verkaufte. Nach dem Studium "Sozialökonomisches Krisen- und Katastrophenmanagement" entwickelte sich rasch die Begeisterung für den Rettungsdienst und die Katastrophenhilfe. Diese veranlasste ihn auch, die Ausbildung zum Rettungssanitäter zu durchlaufen und anschließend Erfahrungen im Rettungs- und Krankentransport zu sammeln. 2007 wechselte Herr Geczek, MBA, dann schließlich ins Projektmanagement für den Sanitätseinsatz der Euro 2008. Neben der klassischen Unternehmensberatung für das Rote Kreuz selbst zählte auch die Beratung von Unternehmen zum Thema Krisen- und Katastrophenmanagement sowie die Ausrichtung von Stabs- und Notfallübungen zu seinen Aufgaben. Anschließend folgten vier Jahre als Leiter für den Bereich Sanitätsdienste.

Seit 2014 ist Herr Geczek, MBA, Leiter des Kompetenzzentrums Event-Safety-Management, einer Tochterfirma des Roten Kreuzes, welche Ausbildungen für Veranstaltungssicherheit ausrichtet und die in ihrer Form in Österreich bislang einzigartig ist. Seit 2018 bekleidet Herr Geczek, MBA, die Funktion des stellvertretenden Landesrettungskommandanten und seit 2014 die Funktion des Hauptinspektionsoffiziers. Neben seiner Einsatzerfahrung aus den beiden Flüchtlingswellen und dem COVID-19-Einsatz wirkt er auch in verschiedenen Funktionen in der Führung einer Stabsstelle als Einsatzleiter bei diversen Großdiensten und als Vortragender und Trainer in den Führungskräfteausbildungen 1 und 2 mit.

In seinem täglichen Alltag ist Herr Geczek, MBA, mit verschiedenen Aufgaben von Unternehmensberatung, Kundenakquise, Administration und Trainertätigkeit bis hin zum Einsatzdienst im Landesrettungskommando und der Hauptinspektion betraut.

5.2 Vergleich der Expert:inneninterviews und Diskussion

Im Unterpunkt 5.2 werden die Expert:inneninterviews nach ihrer Codierung verglichen. Die daraus gewonnenen Ergebnisse werden diskutiert und in den Gesamtzusammenhang der Masterarbeit gesetzt.

5.2.1 Fähigkeiten und Fertigkeiten von Führungskräften der operativen Ebene

Wie in Unterkapitel 3.8 Die Führungskraft beschrieben, finden sich in der Literatur zahlreiche Fähigkeiten und Fertigkeiten, die von operativen Führungskräften benötigt werden.

Einer dieser ist die Fachkompetenz, wie auch die Expert:innen eins, sechs und acht betonen. Operative Führungskräfte benötigen ein tiefes Verständnis für die berufstypischen Qualifikationen, aus der Materie, in der sie tätig sind. Diese Fachkompetenz ermöglicht es ihnen, fundierte Entscheidungen zu treffen und im Einsatz erfolgreich zu sein.

Expert:in fünf beschreibt beispielsweise einen fachlich-konkreten beziehungsweise berufsspezifischen Führungsgrundsatz der Polizei.

„Da gibt es einen Führungsgrundsatz, der bei uns an oberster Reihe ist: Das Recht bestimmt das polizeiliche Handeln. Und das ist für den Exekutivbediensteten im operativen Einsatz der wichtigste Führungsgrundsatz.“ (EXPERT:IN 5 S: 3 Z: 20-22)

Eine weitere wichtige Eigenschaft ist die Prozess- und Methodenkompetenz. Führungskräfte sollten in der Lage sein, komplexe Prozesse und Situationen zu verstehen, sie zu analysieren und auf deren Grundlage Entscheidungen zu treffen. Hierzu gehören ebenfalls die Entscheidungsfähigkeit, welche auch in schwierigen Situationen erhalten bleiben sollte, und die Methodenkompetenz, wie von den Expert:innen drei und sechs eingebracht.

Darüber hinaus ist eine starke sozial-kommunikative Kompetenz für operative Führungskräfte von großer Bedeutung. Sie sollten in der Lage sein, mit Beteiligten, Mitarbeiter:innen und anderen Einsatzkräften zu kommunizieren und klare Anweisungen zu geben. Auch die Kommunikation unter anderem von Zielen und das Geben von konstruktivem Feedback ist dabei für die Expert:innen eins, zwei und fünf von großer Bedeutung. Eine gute Kommunikation kann auch das Vertrauen und die Motivation innerhalb eines Teams fördern. Integrative Kompetenz ist eine weitere relevante Fähigkeit, die es ermöglicht, unterschiedliche Perspektiven und Meinungen zu berücksichtigen und dadurch das Teams zu führen.

Selbstkompetenz beinhaltet die Fähigkeit zur Reflektion und ermöglicht es, sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein, die eigenen Grenzen zu erkennen und auch Pausen zu machen. Mit ihr einhergehend ist der Führungsanspruch selbst, auch tatsächlich Verantwortung übernehmen und führen zu wollen, den Expert:in sieben betont. Eine gewisse Stressresistenz, Flexibilität und positive Grundeinstellung, wie von den Expert:innen zwei und vier genannt, ist ebenfalls von Bedeutung.

Ebenso relevant wie die Selbstkompetenz ist, wie Expert:innen eins, zwei und sieben betonen, die Empathie, Menschenkenntnis und etwaige Stärken und Schwächen unterstellter Personen erkennen und einsetzen zu können.

Führungskräfte benötigen zudem ein gewisses "Worst-Case"-Denken, gepaart mit Improvisationsvermögen und einem Plan B im Hintergrund, wie Expert:in acht mitteilt. Herausforderungen und Rückschläge anzunehmen, dabei nicht den Überblick zu verlieren und daran zu wachsen, bildet für Expert:in sieben eine der Kernkompetenzen der operativen Führung. Eine positive Führungskompetenz schafft zudem auch ein entsprechendes Umfeld, indem Unterstellte motiviert werden können, sich selbst weiterzuentwickeln.

Zusammenfassend benötigen Führungskräfte der operativen Ebene ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Fertigkeiten. Neben der Fach- sind Prozess- und Methodenkompetenz, Entscheidungsfähigkeit, sozial-kommunikative, integrative und die Selbstkompetenz, von der Führungskräfte profitieren. Darüber hinaus sind eine positive Grundeinstellung, Empathie und Menschenkenntnis erforderlich, um die Führungsaufgabe zu erfüllen. Zudem sollten immer eine Notfallstrategie beziehungsweise ein Notfallplan bereitgehalten werden, um langfristig und nachhaltig führen zu können.

5.2.2 Überschneidungen mit anderen Einsatzorganisationen

Die Auswertung und der Vergleich der Ausbildungscurricula im gleichnamigen Unterkapitel 4.5 zeigt deutlich einige Parallelen in den Bereichen der weichen Fähigkeiten, jedoch auch viele Unterschiede. Hinzu kommt, dass Soft Skills, wie die Unterlagen zeigen und auch die Expert:innen zwei, sechs und acht betonen, immer auch im Kontext der jeweiligen Tätigkeit oder der individuellen Situation zu sehen sind.

Zu den wichtigsten Überschneidungen mit anderen Einsatzorganisationen zählen, nach Expert:in eins, vor allem die sozial-kommunikativen Kompetenzen wie eine gewisse zwischenmenschliche Offenheit, ein harmonischer Umgang gegenüber seiner/ihrer Mitmenschen und Fähigkeiten der Kooperation. Diese Aussage stützen auch alle anderen Expert:innen und die Ausbildungscurricula der vier gewählten Organisationen. So werden in allen verglichenen Lehrgängen, wenn auch in unterschiedlicher Art, Weise und Dauer, Soft Skills gelehrt. Auch die Literatur bestätigt, wie im Unterpunkt 3.8.2 Die Führungskraft angeführt, die Relevanz von weichen Fähigkeiten für Führungskräfte.

Ein weiterer Aspekt, in dem sich alle befragten Expert:innen einig sind, ist das organisationsübergreifende Netzwerk unter den Führungskräften. Expert:in zwei unterstreicht beispielsweise die Relevanz von Verbindungen.

„Ich glaube, dass es ganz wichtig ist, dass man andere Einsatzorganisationen kennt, also Kenntnisse über sein Umfeld hat, die anderen Akteure kennt - in dem Fall klassisch der Spruch: „In der Kriegen Krise Köpfe kennen“ ist gerade im österreichischen Landschaftsbereich sehr, sehr relevant.“ (Expert:in 2 S: 3, Z: 6-9)

Darüber hinaus sehen die Expert:innen eins, drei, fünf und acht ein großes Potenzial, wenn es um das Verständnis, die Zuständigkeit oder den Einblick in die Arbeitsweise, das Aufgabenfeld und die Herangehensweise der anderen Organisationen geht.

Zum grundlegenden Profil einer Führungskraft, das in Unterkapitel 3.8.1 beschrieben ist, gibt es ebenfalls diverse Parallelen. So sind beispielsweise auch die Expert:innen zwei, drei, vier, sechs und acht der Meinung, dass Fähigkeiten und Fertigkeiten wie Organisationstalent, Improvisationsvermögen, analytische Fähigkeiten und Fähigkeiten der Kommunikation, Rhetorik und des Prozessmanagements gleichermaßen von operativen Führungskräften der anderen Einsatzorganisationen benötigt werden. Expert:in acht betont dabei die Gemeinsamkeit und die gemeinsame Ausgangslage an Grundfähigkeiten.

„Gemeinsam sind wir stark. Ich glaube, die Fähigkeit beziehungsweise die Grundfähigkeiten selbst sollten wahrscheinlich in jeder Organisation gleich sein.“ (EXPERT:IN 8 S: 3 Z: 19-21)

Expert:in eins zeigt ebenfalls auf, dass es trotz aller Gemeinsamkeiten und Überschneidungen wichtig ist, ein klares Verständnis davon zu haben, dass die Bereiche der Organisationen teilweise grundlegend verschieden sind. So sieht auch Expert:in acht die ähnlichen bis gleichen Fähigkeiten, die jedoch immer in Verbindung mit dem jeweiligen Aufgabenfeld betrachtet werden müssen.

Es kann also festgehalten werden, dass es in den Bereichen der Soft Skills, der Grundfähigkeiten und -fertigkeiten von operativen Führungskräften und dem Netzwerk große Überschneidungen gibt. Diese sind jedoch immer gemeinsam mit dem, teils ähnlichen und häufig gemeinsamen, Aufgabenbereich in Kontext zu setzen.

5.2.3 Kooperation der Einsatzkräfte im Großschadensfall

Für die Kooperation mit anderen Organisationen im Großschadensfall sind laut den Expert:innen eins und vier vor allem Fähigkeiten der Kommunikation ausschlaggebend. Die Expert:innen drei und acht betonen in diesem Zusammenhang die Förderung beziehungsweise den Erhalt einer gemeinsamen Fachsprache, deren Relevanz auch durch die Unterpunkte 3.1.2 Begrifflichkeiten und Definitionen, 3.6 Führungsverfahren und 3.7 Stabsarbeit deutlich wird. Insbesondere die Bezeichnungen aus der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz des BMI und der ÖNROM S2304 markieren einen wichtigen Schritt in diese Richtung.

Die Ausbildungsmodule nach dem staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagement schaffen bereits eine gute Grundbasis für die Kooperation und Interoperabilität verschiedener Organisationen, da sie, wie aus Unterpunkt 3.5.1 SKKM-Ausbildungsmodule hervorgeht, genau diese Kooperation durch Lehrinhalte und Networking fördern. Expert:in drei und sechs betonen dabei die Wertigkeit solcher organisationsübergreifenden Ausbildungen als Ausgangsbasis, um Einsätze gemeinsam abarbeiten zu können.

Die Expert:innen zwei, drei, sieben und acht merken auch die Notwendigkeit einer gewissen Toleranz, Kritikfähigkeit und der Bewusstseinschaffung, um welches Szenario es sich im jeweiligen Einsatz handelt, an. Expert:in sieben führt dabei auch die Komplexität von zwischenmenschlichen Befindlichkeiten in einem Einsatz an.

„Die Fähigkeit, im Einsatz zu funktionieren und Befindlichkeiten hintanzustellen. Ich persönlich bin der Meinung, dass Befindlichkeiten in einem Einsatz nichts verloren haben. Im Einsatz muss man professionell zusammenarbeiten, unabhängig davon, was man vielleicht über eine andere Organisation denkt, weil am Ende des Tages ist das gemeinsame Ziel, den Menschen, die Hilfe brauchen, diese Hilfe zuzuführen und das in bestmöglicher Zeit und Qualität.“ (EXPERT:IN 7 S: 4 Z: 35-40)

Auch für die Zusammenarbeit im Zuge eines gemeinsamen Einsatzes ist die Möglichkeit des Einblicks in die Arbeitsweise und auch der Grenzen anderer Organisationen, wie die Expert:innen zwei, vier, fünf und acht mitteilen, ein unumgängliches Werkzeug. Dies trägt ebenfalls zur Schaffung einer gemeinsamen Grundlage bei.

Somit kann festgehalten werden, dass es verschiedene Schlüsselkompetenzen gibt, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Organisationen im Großschadensereignis wichtig sind. Dabei kann die Wichtigkeit einer effektiven Kommunikation, die persönliche Bereitschaft zur Zusammenarbeit, das Aufbringen von Verständnis und ein gewisses Maß an Flexibilität genannt werden, um eine reibungslose Interaktion zwischen verschiedenen Organisationen zu gewährleisten.

5.2.4 Fähigkeiten und Fertigkeiten von Führungskräften eines Stabes

Führungskräfte eines Stabes benötigen eine Vielzahl an Fähigkeiten und Fertigkeiten, um ihre zugeteilten Aufgaben bewältigen zu können. Die Ergebnisse der Expert:inneninterviews zeigen dabei einige Überschneidungen mit den vorangegangenen Unterpunkten. So sind sich beispielsweise alle befragten Expert:innen einig, dass für diese Tätigkeit ein hohes Maß an Fachkompetenz und Hintergrundwissen über Struktur, Arbeitsweise und Regeln der Stabsarbeit und ihrer Sachgebiete benötigt wird. Die Expert:innen zwei, drei und acht ergänzen hierbei die zusätzlich benötigte Erfahrung auf diesem Gebiet, die zwar grundsätzlich auch im Zuge von Übungen gesammelt werden kann, sich jedoch nicht ausschließlich darauf beschränken sollte.

Expert:in drei hebt im Zuge der Fachkompetenz die Kenntnisse zur Ablauforganisation, der Geschäftsordnung und die verschiedenen Ausbaustufen eines Stabes hervor. Auch die Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz bezieht sich auf diese Faktoren.

Laut Expert:in zwei ist die Bewerkstelligung des Informationsmanagements ebenfalls eine wesentliche Fähigkeit für Führungskräfte in der Stabsarbeit.

„In einem Stab, denke ich, ist es sehr relevant, dass ein gutes Wissen über Informationsmanagementprozesse vorhanden ist, also wie Informationen verarbeitet werden, wie sie dargestellt und visualisiert werden können, wie Informationen zusammengefasst weitergegeben werden. Also all das unter dem großen Begriff „Informationsmanagement.“ (Expert:in 2 S: 4 Z: 35-39)

Weitere durch die Expert:innen genannte Parallelen sind die Kommunikationsfähigkeit, Stressresistenz, Belastbarkeit, vorausdenkendes Handeln, Improvisationsvermögen und die Fähigkeit, in unübersichtlichen Situationen Ruhe bewahren zu können. Diese Fähigkeiten und Fertigkeiten finden sich auch in den Ausbildungscurricula „Stabslehrgang“ des Arbeiter-Samariter-Bundes Österreichs und „Spezialisierung Einsatz/Stab“ des Österreichischen Roten Kreuzes wieder.

Expert:in sieben merkt dabei an, dass nicht jeder für die Aufgabe der Stabsarbeit oder die Übernahme eines Sachgebietes geeignet ist. So seien beispielweise bereits erfahrene und hoch ausgebildete Mitarbeiter:innen, welche die Aufgaben im Regeldienst hervorragend bewältigen konnten, an der Stabstätigkeit gescheitert. Die Tatsache, dass alle verglichenen Organisationen diverse zu erfüllende Zugangsvoraussetzungen oder sogar das Durchlaufen eines Auswahlverfahrens für die Ausbildung zur operativen Führungskraft definiert haben, lässt diese Perspektive plausibel erscheinen.

Zu den wichtigsten Fähigkeiten und Fertigkeiten von Führungskräften eines Stabes zählen somit vor allem die benötigten Fachkenntnisse, um die Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können. Darüber hinaus sollten sie über eine vielseitige Mischung aus sozial-kommunikativen Kompetenzen, Belastbarkeit, Stressresistenz und Selbstorganisation verfügen.

5.2.5 Probleme und Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit in Stäben

Experte sieben beschreibt die Stabsarbeit als eine hochkooperative Tätigkeit, in der Struktur, Ordnung und Organisation eine wesentliche Rolle spielen. Unter Berücksichtigung der bereits gewonnenen Erkenntnisse kann davon ausgegangen werden, dass es folglich dann zu Schwierigkeiten und Problemen in der Zusammenarbeit kommen kann, wenn die vorausgesetzten Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht oder nur teilweise erfüllt sind.

In den Interviews der Expert:innen eins, zwei, vier und acht werden an erster Stelle Probleme im Zusammenhang mit der Kommunikation genannt. Expert:in eins merkt ebenfalls an, dass auch alle beteiligten Organisationen involviert werden müssen.

„Wenn es ein übergreifender Stab ist, wo mehrere Organisationen arbeiten oder dieser vielleicht sogar auf Landesebene ist, darf keine (beteiligte) Organisationen vergessen werden. Kommunizieren ist hier ganz, ganz wichtig. Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (EXPERT:IN 1 S: 4, Z: 27-30)

Viele der genannten Schwierigkeiten, die laut der Expert:innen in Stäben vorkamen, können auf die fehlende Einhaltung der im Unterpunkt 3.6.1 vorkommenden Führungsgrundsätze nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz zurückgeführt werden. Einige der von den Expert:innen beschriebenen Situationen legen beispielsweise eine Verfehlung der Grundsätze klares Ziel, Einheit der Führung, Beweglichkeit und Einfachheit nahe.

Die Expert:innen zwei, drei, vier, sieben und acht bringen zusätzlich die Relevanz von einschlägiger Erfahrung ein.

„Ja, es ist (...) aus meiner Erfahrung, (...) die fehlende Erfahrung der Mitglieder. In der Regel sind die Mitarbeiter ausgebildet, wissen theoretisch wie es funktioniert, üben es ab und an mal, aber es braucht eine gewisse Zeit, damit man sich in der Rolle wiederfindet und bis das Team geformt ist.“ (EXPERT:IN 3 S: 4, Z: 6-9)

Auch hier wird die zuvor bereits angesprochene gemeinsame Fachsprache von den Expert:innen zwei, sieben und acht erneut aufgegriffen. Expert:in zwei weist hierbei auch auf den fälschlichen Einsatz von Stäben als allumfassendes Wundermittel und die fehlerhafte Ausführung durch Verlust der Metaebene hin, welche auftreten kann, wenn die operative Ebene Aufgaben der taktischen wahrnehmen will.

Expert:innen fünf und sechs geben an, dass sie eher noch nicht mit Schwierigkeiten im Zuge der Stabsarbeit konfrontiert waren, sondern es lediglich in Situationen, wo keine Verbindungspersonen anwesend waren, Kooperationsprobleme gab.

Zusammenfassend können also Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit in Stäben vorkommen, wenn grundlegende Probleme der Kommunikation vorliegen, kein klares Ziel definiert oder mitgeteilt wurde, oder es Defizite in der Fachkompetenz oder Erfahrung gibt. Die gemeinsame Fachsprache und die Einhaltung der Führungsgrundsätze unter Bewahrung der Metaebene kann daher als Schlüssel zum Erfolg betrachtet werden.

5.2.6 Verbesserung der Kooperation durch Ausbildungsinhalte

Die vielleicht wichtigste Erkenntnis, die gewonnen werden konnte, ist, dass alle befragten Expert:innen von einer Verbesserung der Kooperation ausgehen, wenn angehenden operativen Führungskräften die Möglichkeit des Einblicks in die Arbeitsweise anderer Organisationen geboten werden würde. Die Expert:innen vier und sieben merken dabei an, dass durch diese Praxis bereits positive Auswirkungen in der Kooperation erkennbar sind, jedoch nur in der strategischen Ausbildungsstufe der Polizei und Berufsfeuerwehr etabliert wurde.

„Ich glaube, dass die Ausbildungsinhalte und die Kooperation dahin verbessert werden können, wenn man die Strukturen der anderen Organisationen vielleicht ein bisschen besser kennenlernt.“ (EXPERT:IN 8 S: 5 Z: 43-45)

Auch hier wird das Thema des übergreifenden Netzwerks zwischen den verschiedenen Organisationen und Führungskräften erneut aufgegriffen. Laut Expert:in eins kann durch die regelmäßige Pflege von Kontakten und Verbindungen auf den zugehörigen relevanten Ebenen im Einsatzfall Zeit gespart werden, da Aspekte der Gruppendynamik bereits erfolgt sind oder rasch bewältigt werden können. Das Interview von Expert:in drei unterstützt diese Feststellung und merkt an, dass durch Netzwerkbildung auf operativer und strategischer Ebene Vorwissen über Leistungsfähigkeiten, Vorlaufzeiten und konkrete Zuständigkeiten aufgebaut werden kann. Auch Expertin sieben gibt an, dass auf diese Art und Weise Befindlichkeiten im Vorfeld abgebaut werden könne.

Expertin vier merkt dabei auch die Sinnhaftigkeit der Annäherung von bestehenden Strukturen und die Förderung von organisationsübergreifender Einheitlichkeit an.

„Dabei sollte man zusehen, dass man dorthin kommt, dass egal (ist), ob man eine blaue, gelbe oder rote Hose anhat, am Schluss weiß, wer für wen zuständig ist und wie es aufgebaut ist.“
(EXPERT:IN 4 S: 7 Z: 38-40)

Ein weiterer essentieller Faktor für die Verbesserung der Kooperation durch Ausbildungsinhalte sind, laut allen Befragten, gemeinsame Übungen. Diese würden zwar österreichweit durchaus regelmäßig stattfinden, Häufigkeit und Feedbackschleifen seien jedoch noch deutlich ausbaufähig. Expert:in drei merkt hierbei auch die Notwendigkeit des geschützten Raumes für Übungen und Auffrischungen an.

In Zusammenhang mit einer durch Ausbildungsinhalte verbesserten Kooperation wurden von den Expert:innen drei und sieben für dieses Ziel die SKKM-Ausbildungsmodul als überaus hilfreich erwähnt. Ausbaufähigkeit gäbe es vor allem im Bereich der Kursplatzzahlen, der Zugänglichkeit, insbesondere für die verschiedenen Führungsebenen, und in der fortlaufenden Wiederholung und Ausbildung. Expert:in sieben beschreibt beispielsweise das Potential einer mit den SKKM-Ausbildungsmodulen vergleichbaren organisationsübergreifenden Führungskräfteausbildung, mit dem Ziel der Vernetzung, der Ergänzung zu bestehenden Strukturen und einer einheitlichen Ausgangsbasis.

Somit kann also festgehalten werden, dass die Kooperation durch Ausbildungsinhalte, laut der Expert:innen, vor allem von der Pflege des Netzwerkes, der Schaffung von Verbindungen auf verschiedenen Führungsebenen und dem Ausbau der organisationsübergreifenden Fort- und Weiterbildung profitieren kann. Des Weiteren ist hier die Bedeutung von gemeinsamen, ergänzenden Übungen und Ausbildungen beziehungsweise deren Zugänglichkeit zu betonen. Durch den Einblick in die Arbeitsweise und die Besonderheiten der anderen Organisationen soll die Verbesserung in der Zusammenarbeit gewährleistet werden.

5.2.7 Trennung von Hard und Soft Skills im Ausbildungskonzept

Bei Hard und Soft Skills handelt es sich, wie im Unterkapitel 3.8 Die Führungskraft beschrieben, um sogenannte harte und weiche beziehungsweise um berufstypische und außerfachliche Kompetenzen.

Die Mehrheit der befragten Expert:innen sieht eine Trennung der Hard und Soft Skills im Ausbildungskonzept als wenig sinnvoll an. Expert:in sechs gibt beispielsweise an, dass eine Trennung nicht vertretbar wäre, da diese auf die jeweiligen Aspekte der Tätigkeit ausgerichtet sind. Dies bestätigt beispielweise auch das Ausbildungscurriculum des Grundausbildungslehrgangs für dienstführende Exekutivbedienstete der Verwendungsgruppe E2a. Auch Expert:in drei unterstreicht die Notwendigkeit des gemeinsamen Erwerbs von berufstypischen und außerfachlichen Kompetenzen.

„Ich glaube, Soft Skills kann man nicht schulen oder vortragen, sondern man muss sie erlernen, erfahren und mitentwickeln.“ (EXPERT:IN 3 S: 4, Z: 40-42)

Die Expert:innen drei, vier, fünf, sieben und acht sehen eine bewusste Verbindung der Hard und Soft Skills als zielführend an, die besonders im praktischen Teil der Ausbildung essentiell wird, wie von Expert:in sieben betont wird.

Eine mögliche Aufteilung in Lehreinheiten für berufstypische Skills, gefolgt von gemeinsamen, organisationsübergreifend erlernten außerfachlichen Skills, ist laut Expert:in eins begrüßenswert, da auf diese Weise die Netzbildung früher beginnen kann und das organisationsübergreifende Teamgebilde gefördert werden würde.

Expert:in zwei betont die Sinnhaftigkeit einer Verbindung der beiden Kompetenzen im Ausbildungskonzept und merkt an, dass die Soft Skills im Gegensatz zu den Hard Skills durchaus in anderen Ebenen erworben werden können. Deren entsprechende Umsetzung, ohne die Expertise des jeweiligen Fachgebiets, wäre dabei jedoch deutlich eingeschränkt oder überhaupt nicht möglich.

Zusammenfassend kommen die Expert:innen somit auf deutlich unterschiedliche Ergebnisse in Bezug auf die Trennung von Hard und Soft Skills im Ausbildungskonzept. Der Großteil der befragten Expert:innen befürwortet die gemeinsame Schulung von Hard und Soft Skills und die Relevanz der Verbindung beider Aspekte für den Erfolg der Methodenkompetenz. Eine Trennung würde demnach bewirken, dass Soft Skills möglicherweise nicht effektiv vermittelt werden können und dies zu einer mangelnden fachlichen Qualifikation führen könnte. Die Mischung aus beiden Kompetenzen wird vorwiegend als optimaler Ansatz angesehen, wobei Hard Skills den Grundstock bilden und beide Aspekte am Ende miteinander verknüpft werden sollten.

5.2.8 Maßnahmen für die organisationsübergreifende Ausbildung operativer Führungskräfte

Die Intensivierung der organisationsübergreifenden Ausbildung ist einer der zehn im Jahr 2004 gesetzten Schwerpunkte der SKKM-Strategie 2019. Neben den, wie in den Unterpunkten 3.5.1 SKKM-Ausbildungsmodule und 3.5.3 Übungen im Bevölkerungsschutz angeführt, bereits vollständig oder teilweise umgesetzten Maßnahmen, gibt es laut der befragten Expert:innen eine Vielzahl an möglichen noch zu setzenden Schritten.

Nach Expert:in eins wäre beispielsweise ein gemeinsamer Stab ein möglicher Ausgangspunkt für die weitere Forcierung der organisationsübergreifenden Führungskräfteausbildung. Dabei würden Gemeinsamkeiten in den Vordergrund gerückt werden, um eine einheitliche Grundbasis für die Stabsarbeit in Form eines gemeinsamen Curriculums oder eines ergänzenden Lehrgangs zu schaffen. Dies könnte die zuvor erlernten berufstypischen Qualifikationen ergänzen.

Die SKKM-Ausbildungsmodule, die unter anderem das Ziel der organisationübergreifenden Ausbildung verfolgen, könnten beispielsweise laut Expert:in zwei und drei intensiviert, ausgebaut beziehungsweise ergänzt werden. Dabei ist besonders die Schaffung von zusätzlichen Kursplatzkapazitäten und die Erweiterung des Ausbildungsangebotes selbst, um eine größere Anzahl von geeigneten Personen zu erreichen, welche anschließend im Einsatzfall zur Verfügung stehen könnten, ein Anliegen der Expert:innen. Auch eine wiederkehrende Fortbildung oder eine Art Aufbaumodul wären hier laut der Expert:innen vorstellbar.

„Also wir haben eine ganz hohe Anzahl an Mitarbeiter:innen, die es interessiert und gegenüberliegend eine ganz geringe Anzahl an Plätzen für uns. Das wäre eine schöne Geschichte, wenn man es weiter ausrollen könnte und das Wissen, das Netzwerken auch mehreren Mitarbeiter:innen zur Verfügung stellen könnte.“ (EXPERT:IN 3 S: 5 Z: 35-37)

Die Maßnahme, welche von alle befragten Expert:innen eingebracht wurde, und sich ebenfalls mit denen im Unterpunkt 5.2.9 Verbesserung der Kooperation durch Ausbildungsinhalte gewonnenen Erkenntnissen deckt, ist die Intensivierung von regelmäßigen organisationsübergreifenden Übungen. Expert:in zwei beschreibt hier auch die Notwendigkeit von entsprechenden politischen Signalen.

„Weiter forciert werden kann sie dadurch, dass hier entsprechende, gemeinsame Aus- und Fortbildungen regelmäßiger angeboten werden. Dass hier auf höherer politischer Ebene auch das Ziel im Rahmen eines Regierungsprogramms festgelegt ist beziehungsweise erneuert oder verstärkt wird, solche Maßnahmen zu ergreifen.“ (EXPERT:IN 2 S: 6 Z: 24-27)

Expert:innen vier und acht betonen in diesem Zusammenhang, dass die Komplexität oder Größe einer solchen Übung dabei keinesfalls ausschlaggebend sei, sondern vielmehr die Regelmäßigkeit, gemeinsam mit ausführlichen Nachbesprechungen und Feedback, sowie die

Reflexion von Echteinsätzen im Vordergrund stehen sollte. Dabei bringen Expert:innen zwei und fünf ein, dass hierbei auch dringend die mittlere Führungsebene entsprechend beübt werden müsste. Um diese Maßnahmen dementsprechend ausrichten und umsetzen zu können, bedarf es laut Expert:in sieben auch zwingend der Betrachtung der zeitlichen und finanziellen Perspektive.

*„Dafür braucht es die Bereitschaft einerseits, gemeinsam zu üben, dafür auch die zeitlichen und vielleicht auch finanziellen Ressourcen bereitzustellen, aber auch die Angebote so attraktiv zu legen, dass man auch alle Zielgruppen, sowohl beruflich wie auch ehrenamtlich, abholt.“
(EXPERT:IN 7 S: 8 Z: 13-16)*

Der bereits mehrfach aufgekommene Gedanke der Vernetzung, der gemeinsamen Fachsprache und der Möglichkeit eines Einblicks in die verschiedenen Organisationen, ihre Aufgabenfelder, Strukturen und Prozesse, könnte, laut Expert:in sechs, beispielsweise durch Hospitationen, Fachvorträge in den Führungskräfteausbildungen und einzelne gemeinsame Ausbildungsschritte zum Ziel der Netzwerkbildung erreicht werden. Dieses Vorgehen habe sich im Zuge der Offizier:innenausbildung der Polizei bereits bewährt, da hier bewusst gemeinsame Trainerteams mit dem Österreichischen Bundesheer an der theresianischen Militärakademie gebildet werden.

Um die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung weiter voranzubringen, könnte somit die regelmäßige Aus- und Fortbildung verfolgt und von politischer und behördlicher Ebene erneuert und verstärkt werden. Das bereits bestehende gemeinsame Ausbildungsangebot, wie beispielsweise die SKKM-Ausbildungsmodulen, und gemeinsame Übungen könnten ausgebaut und intensiviert werden. Die Vernetzung und Zusammenarbeit der operativen Führungsebene könnte von Hospitationen, Fachvorträgen, Übungen und Nachbesprechungen von Echteinsätzen profitieren. Des Weiteren wäre auch die Schaffung eines neuen, ergänzenden Führungskräftelehrgangs mit einem gemeinsamen, organisationsübergreifenden Curriculum denkbar.

5.2.9 Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb von Stäben

Die Stabsarbeit ist, laut der ÖNORM S 2304 ein „[s]tandardisiertes Zusammenwirken einer organisierten Personengruppe“ (ÖNORM S 2304 2018: 17), die „[z]um Zweck der Unterstützung und Beratung des Einsatzleiters bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben in eine Führungsgruppe und eine Fachgruppe geglieder[t] und mit Führungsmitteln ausgestattet“ ist. (ÖNORM S 2304 2018: 16)

Die Definition der Effektivität beschreibt sie als „Beurteilungskriterium, mit dem sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes Ziel zu erreichen“. (WIRTSCHAFTSLEXIKON.GABLER.DE: 3) Effizienz beinhaltet in der Definition zusätzlich die „bestimmte Art und Weise“ die „zum Erreichen des vorgegebenen Ziels“ benötigt wird. (WIRTSCHAFTSLEXIKON.GABLER.DE: 2)

Für die Expert:innen zwei und vier ist die Effektivität der Zusammenarbeit primär am Ergebnis beziehungsweise der Erreichung des Ziels, also der Bewältigung der Aufgaben erkennbar. Der Zweck der Stabsarbeit ist es, wie im Unterpunkt 5.2.10 Aufgaben von Stäben beschrieben, eingehende Informationen aufzubereiten, um eine ausreichende Grundlage für Entscheidungen zu schaffen, die zu einer raschen Rettung von Menschenleben oder der Schadensminimierung beziehungsweise Verhinderung führen können. (vgl. BMI 2007: 36-37) Die Expert:innen drei, fünf, sechs und acht beschreiben, dass sie unter anderem an Faktoren wie Disziplin, Prozessmanagement, Einhaltung der Strukturen und der Kommunikation erkennbar ist.

„Die Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb eines Stabes ist durch die Abläufe, durch die Entscheidungsfindungsprozesse, durch die Klarheit der Kommunikation unter der Auftragserfüllung und im Endeffekt an der Entschlussfassung erkennbar.“ (EXPERT:IN 6 S: 6 Z: 42-44)

Expert:in eins betont, dass Effektivität direkt mit den Führungsgrundsätzen, die in Kapitel 3.6 beschrieben sind, und deren Einhaltung zusammenhängt. Erkennbar ist sie demnach beispielsweise an klarer Kommunikation, ohne, dass es in der Stabs Einrichtung zu einem Stillstand kommt. So ist eine effektive Kooperation in der Stabsarbeit, laut Expert:in fünf, dann erkennbar, wenn außenstehende Personen die Stabsmitarbeiter:innen als Team wahrnehmen.

Andere relevante Faktoren sind nach Expert:in drei der Umgang innerhalb des Teams, der Austausch und wie im Zuge einer Stabsbesprechung beispielsweise der Lagevortrag durchgeführt wird.

Die Messbarkeit von Effektivität ist, laut Expert:in sieben, an sich ein schwieriges Unterfangen und kann daher noch am ehesten anhand von Negativbeispielen, wenn Stabsarbeit also ineffektiv ist, erkannt werden.

„Das ist auch ein Qualitätskriterium über die Stabsarbeit. Wenn sie es nicht geschafft haben, in ihrer Schicht eine Lage so darzustellen, dass eine ablösende Schicht sich innerhalb einer akzeptablen Zeit in die Lage einfinden kann, dann hat der Stab davor einfach nicht gut gearbeitet.“ (EXPERT:IN 7 S: 9 Z: 2-5)

Expert:in acht beschreibt Effektivität in der Kooperation als erkennbar, wenn die zu Beginn eines Einsatzes vorherrschende Chaosphase rasch überwunden werden kann und der Übergang in ein geordnetes strukturiertes System unter Einhaltung der Dienstpläne und Pausen erfolgen kann. So sind beispielsweise Arbeitsabläufe und Prozesse nach Übergaben oder nachdem Stabsmitarbeiter:innen ausgetauscht wurden gleichbleibend beziehungsweise sind Unterschiede nicht erkennbar.

Zusammenfassend ist laut den Expert:innen die Kooperation in der Stabsarbeit dann effektiv, wenn die Führungsgrundsätze eingehalten werden und eine klare Kommunikation herrscht. Der Stab sollte in der Lage sein, Informationen zu verarbeiten und in annehmbarer Zeit

Grundlagen für eine Entscheidung liefern können. Die Disziplin, die Struktur und die Einhaltung der definierten Abläufe innerhalb eines Stabes sowie das Prozessmanagement machen eine effektive Zusammenarbeit erkennbar. Die Messbarkeit ist grundlegend als schwierig zu betrachten, wobei die Kooperation selbst und reibungslose Übergaben als Qualitätsmerkmal betrachtet werden können. Die Überwindung der Chaosphase in einen geordneten Ablauf ist ebenfalls ein Indikator für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Führungskräfte der operativen Ebene ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen, um ihre Aufgaben bewältigen zu können. Die befragten Expert:innen beschreiben dabei vor allem die Fach-, Prozess-, Methoden- und Entscheidungskompetenz sowie sozial-kommunikative, integrative und Selbstkompetenzen. Die positive Grundeinstellung, Empathie und Menschenkenntnis sind dabei ebenfalls von Relevanz. Für die langfristige und nachhaltige Führung bedarf es einer vorausschauenden Perspektive und gegebenenfalls einer Notfallstrategie.

Aus den Interviews geht hervor, dass es teilweise große Überschneidungen zwischen den Soft Skills und den grundlegenden Fähigkeiten und Fertigkeiten von operativen Führungskräften gibt. Schlüsselkompetenzen, die ebenfalls für eine erfolgreiche Kooperation in Großschadensereignissen relevant sind, umfassen die Kommunikationsfähigkeit, die persönliche Bereitschaft zur Zusammenarbeit, das Verständnis für die Arbeitsweise anderer Einsatzorganisationen und Flexibilität.

Führungskräfte in Stäben benötigen Fachkenntnisse, sozial-kommunikative Kompetenzen und sollten belastbar, stressresistent und zur Selbstorganisation fähig sein.

Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit in Stäben können dann auftreten, wenn es Probleme in der Kommunikation gibt, kein klares Ziel festgelegt wurde oder Defizite in der Fachkompetenz oder Erfahrung vorliegen.

Die Einhaltung der Führungsgrundsätze und eine gemeinsame Fachsprache sind, laut der befragten Expert:innen, entscheidende Faktoren für die erfolgreiche Kooperation.

Die Stabsarbeit kann dann als effektiv angesehen werden, wenn eine klare Kommunikation und Disziplin herrschen und die Stabsstruktur in Bezug auf das Prozessmanagement eingehalten wird. Geregelter, strukturierter Übergabe und der rasche Übergang von der Chaosphase in geordnete Abläufe kann als Qualitätsmerkmal für die effektive Kooperation innerhalb der Stabsarbeit betrachtet werden.

Um die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung weiter zu forcieren, können zukünftig regelmäßige Aus- und Fortbildungen von politischer und behördlicher Ebene unterstützt und bestehende gemeinsame Ausbildungsangebote und Übungen ausgebaut werden. Die Schaffung eines neuen ergänzenden Lehrgangs mit einem gemeinsamen Curriculum könnte der nächste Schritt in der organisationsübergreifenden Führungskräfteausbildung sein.

Insgesamt zeigen die Expert:innen unterschiedliche Ansichten über die Trennung von Hard und Soft Skills im Ausbildungskonzept. Die Mehrheit befürwortet jedoch die gemeinsame Schulung der beiden. Die Mischung aus beiden Kompetenzen wird als optimaler Ansatz angesehen, wobei hierbei die Hard Skills den Grundstock bilden und anschließend mit den außerfachlichen Kompetenzen verknüpft werden sollten.

5.4 Interpretation der Ergebnisse

Die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Forschung zeigen diverse Überschneidungen und Parallelen zwischen den verschiedenen Ausbildungscurricula und Aussagen der Expert:innen. Viele der grundlegenden Fähigkeiten und Fertigkeiten ähneln sich beziehungsweise werden von Führungskräften der mittleren Ebene aller verglichenen Organisationen benötigt.

Diese Ergebnisse in Verbindung mit den im Kapitel 3.8 Die Führungskraft gewonnenen Erkenntnissen lassen den Schluss zu, dass operative Führungskräfte die gleichen Basisfähigkeiten benötigen. Einige der Expert:innen schränken diese Annahme durch ihre Aussagen in den geführten Interviews jedoch insofern ein, dass diese überschneidenden Fähigkeiten immer im Zusammenhang mit dem jeweiligen Tätigkeitsfeld zu sehen sind.

Das kombinierte Ausbildungskonzept aus Hard und Soft Skills wird von den befragten Expert:innen empfohlen und ist auch, trotz unterschiedlicher Ausführung, derzeitiger Usus in den bestehenden Führungskräfteausbildungen. Die recherchierte Literatur, wie im Kapitel 3.8 Die Führungskraft ersichtlich, bezeichnet Soft Skills als weiche Fähigkeiten, welche die Hard Skills im Zuge des Managements ergänzen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Fortführung dieser bestehenden Lehrpraxis zielführend ist und fortgeführt werden sollte.

In Bezug auf die Erfahrungen in Stäben und wo in der Vergangenheit Probleme und Schwierigkeiten auftraten, kamen die interviewten Expert:innen zu unterschiedlichen Schlüssen. Aus den verschiedenen Aussagen, die im Unterpunkt 5.2 Vergleich der Expert:inneninterviews und Diskussion genauer beschrieben sind, lässt sich schließen, dass diese häufig auf Schwierigkeiten in der Kommunikation, Defizite in der Fachkompetenz der Mitarbeiter:innen oder die fehlende Erfahrung zurückzuführen sind und diese Aspekte wiederum Ansatzpunkte für eine ergänzende Ausbildung darstellen.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lässt sich schlussfolgern, dass die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung für die weitere zukünftige Kooperation eine wesentliche Rolle spielt. Die Effektivität dieser Zusammenarbeit kann dabei anhand von verschiedenen Beurteilungskriterien, welche zu verschiedenen Resultaten führen könnten, bemessen werden. Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung durch eine Kombination aus verschiedenen Maßnahmen vorangebracht werden kann und auch einige Aussagen in den Interviews deuten darauf hin, dass diese im Endeffekt zu einer rascheren Einsatzbewältigung führen könnten.

6 Fazit und Ausblick

Kapitel sechs schließt die Masterarbeit ab. Im Fazit wird näher auf die Beantwortung der Forschungsunterfragen und die Falsifikation oder Versifikation der Hypothesen eingegangen. Anschließend werden die Erkenntnisse aus der Theorie, den Curricula und den Expert:inneninterviews zusammenfassend abgeleitet und die Forschungsfrage beantwortet.

6.1 Beantwortung der Forschungsunterfragen

Die erstellten Forschungsunterfragen sollen bei der Beantwortung der Forschungsfrage unterstützen.

Forschungsunterfrage 1:

Bei welchen von angehenden operativen Führungskräften zu erlangenden Fähigkeiten und Fertigkeiten gibt es bei Feuerwehr, Polizei und Rettungsdienst Überschneidungen im Ausbildungskonzept?

Trotz der verschiedenen Aufgabenfelder und Einsatzbereiche der gewählten Organisationen gibt es Überschneidungen im Ausbildungskonzept. Insbesondere in den Bereichen der Soft Skills, also den sogenannten weichen Fähigkeiten, sind Parallelen in den Ausbildungscurricula feststellbar. Die Expert:inneninterviews ergeben jedoch, dass Soft Skills immer auch im jeweiligen Zusammenhang mit der ausgeübten Tätigkeit und der individuellen Situation zu betrachten ist.

Die wichtigsten Parallelen liegen bei den sozial-kommunikativen Kompetenzen. Zu ihnen zählen unter anderem der Wille und die Fähigkeit zur Kooperation, Konfliktfähigkeit und zwischenmenschliche Offenheit. Alle vier verglichenen Organisationen verfügen, wenn auch in unterschiedlicher Art, Weise und Dauer, über die genannten Lehrinhalte in den Curricula der mittleren Führungskräfteausbildung. Die Fachliteratur bestätigt hierbei die Relevanz von Soft Skills für Führungskräfte.

Des Weiteren gibt es Überschneidungen im grundlegenden Profil einer Führungskraft wie beispielsweise Organisationstalent, Improvisationsvermögen, analytische und kommunikative Fähigkeiten sowie Fähigkeiten des Prozessmanagements.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es im Bereich der Soft Skills und der Grundfähigkeiten und Fertigkeiten von operativen Führungskräften große Überschneidungen gibt. Diese sollten jedoch im jeweiligen Kontext und dem spezifischen Aufgabenbereich betrachtet werden.

Die **Hypothese 1** „Operative Führungskräfte der Feuerwehr, Polizei und Rettungsdienste benötigen die gleichen Basisfähigkeiten und Fertigkeiten in Bezug auf Sozialkompetenz, Team-, Management-, Organisations- und Kommunikationsfähigkeit.“ kann somit eingeschränkt verifiziert werden. Es werden grundsätzlich die gleichen Basisfähigkeiten und

Fertigkeiten benötigt, sie sind jedoch immer im Zusammenhang mit dem jeweiligen Kontext zu betrachten.

Forschungsunterfrage 2:

Welche Ausbildungsaspekte sind für die Kooperation bei Großschadenslagen zwischen den Einsatzorganisationen ausschlaggebend?

Operative Führungskräfte benötigen eine Vielzahl von Fähigkeiten und Fertigkeiten und daraus abgeleiteten Kompetenzen, um im Großschadenfall erfolgreich mit anderen Einsatzorganisationen zusammenarbeiten zu können.

Den Grundstock bilden dabei das fundierte Fachwissen und ein grundlegendes Verständnis der berufstypischen Qualifikationen. Um komplexe Situationen zu analysieren und anschließend Entscheidungen treffen zu können, bedarf es zusätzlich der Prozess- und Methodenkompetenz. Eine weitere relevante Fähigkeit von operativen Führungskräften ist die Kommunikationsfähigkeit, die den sozial-kommunikativen Kompetenzen zuzuordnen ist. Gemeinsam mit Empathie, Selbstkompetenz und Stressresistenz bildet sie die Grundlage für die organisationsübergreifende Kommunikation im Großschadensfall und das Geben von Anweisungen an Mitarbeiter:innen.

Für erfolgreiche Kooperation ist eine gemeinsame Grundlage, bestehend aus Verständnis, Flexibilität und der Bereitschaft zur Zusammenarbeit, notwendig. Die konkrete Kenntnis der Arbeitsweise und der Grenzen anderer Einsatzorganisationen ist dafür ausschlaggebend.

Relevante Ausbildungsaspekte für die Kooperation in der Stabsarbeit umfassen unter anderem eine hohe Fachkompetenz, einschließlich des Hintergrundwissens über die Struktur des Stabes und einschlägige Erfahrung durch Übungen und Echteinätze. Des Weiteren ist es durchaus sinnvoll, Fähigkeiten wie Belastbarkeit, vorausdenkendes Handeln und Improvisationsvermögen in der Ausbildung zu fördern.

Nicht jeder ist für die Stabsarbeit beziehungsweise als operative Führungskraft geeignet, was die Überprüfung durch ein Auswahlverfahren unterstreicht.

Zusammenfassend sind für die organisationsübergreifende Kooperation in Großschadenslagen Ausbildungsaspekte wie Fach-, sozial-kommunikative und Selbstkompetenz, Stressresistenz und Empathie ausschlaggebend. Zusätzlich sollten Aspekte der Kommunikation und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit in der Ausbildung vermittelt und gefördert werden.

Die **Hypothese 2** „Nur eine Kombination aus berufstypischen Qualifikationen (Hard Skills) und außerfachlichen Kompetenzen (Soft Skills) in der organisationsübergreifenden Führungskräfteausbildung kann eine effektive Kooperation gewährleisten.“ kann somit verifiziert werden.

Forschungsunterfrage 3:

Wo traten bei vergangenen Einsätzen Probleme in Stäben auf?

Bei der Stabsarbeit handelt es sich um einen hochkooperativen Prozess, in dem Strukturiertheit, Ordnung und Organisation eine wesentliche Rolle spielen. Probleme und Schwierigkeiten können dann auftreten, wenn die grundlegenden Voraussetzungen oder die Kommunikation unzureichend oder fehlend sind.

Des Weiteren führen Verfehlungen bei der Einhaltung der Führungsgrundsätze wie klares Ziel, Einheit der Führung, Beweglichkeit und Einfachheit unweigerlich zu Hindernissen.

Das Fehlen einer gemeinsamen Fachsprache und ausreichender Erfahrung der Mitarbeiter:innen kann die Stabsarbeit beeinträchtigen.

Auch das Fehlen von Verbindungspersonal anderer Organisationen, der fälschliche Einsatz beziehungsweise die fälschliche Bildung eines Stabes als Allheilmittel und die mangelhafte Ausführung durch Verlust der Metaebene führte in der Vergangenheit zu Problemen.

Zusammenfassend traten somit Probleme und Schwierigkeiten in Stäben vorwiegend in Zusammenhang mit der Kommunikation, der Fachkompetenz, der fehlenden Erfahrung von Stabsmitarbeiter:innen, der gemeinsamen Fachsprache und der Einhaltung der Führungsgrundsätze auf.

Die **Hypothese 3** „Probleme in der Stabsarbeit können häufig auf Defizite in der organisationsübergreifenden Kooperation zurückgeführt werden.“ kann somit verifiziert werden.

6.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Wie kann die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung in Österreich weiter verwirklicht und dadurch eine raschere Einsatzbewältigung auf operativer Ebene erzielt werden?

Die empirischen Ergebnisse dieser Masterarbeit haben gezeigt, dass die weitere Verwirklichung der organisationsübergreifenden Führungskräfteausbildung in Österreich von verschiedenen Faktoren abhängig ist.

- Eine notwendige Maßnahme wäre das Hervorheben von Gemeinsamkeiten, um eine Grundbasis für die Führungskräfteausbildung zu schaffen, indem ein organisationsübergreifendes Curriculum oder ein, zusätzlich zu bestehenden Ausbildungen, ergänzender Lehrgang entwickelt wird.
- Die SKKM-Ausbildungsmodule, die bereits dieses Ziel verfolgen, könnten intensiviert, erweitert und mit zusätzlichen Kursplatzkapazitäten versehen werden.

- Ein weiterer Schritt wäre die Festlegung von regelmäßiger stattfindenden organisationsübergreifenden Einsatzübungen, welche von ausführlichen Nachbesprechungen und konstruktivem Feedback ergänzt werden. Die operative Führungskräfteebene sollte dabei angemessen in die Übung einbezogen werden.
- Eine Verstärkung in der Netzworlbildung unter den verschiedenen Organisationen und die Festigung der gemeinsamen Fachsprache könnten durch Hospitationen, Fachvorträge und gemeinsame Ausbildungsabschnitte in den organisationsinternen Führungskräfteausbildungen, wie es bereits bei der Polizei und dem Österreichischen Bundesheer teilweise der Fall ist, erreicht werden.
- Um diese genannten Schritte voranbringen zu können, bedürfte es zusätzlich der Unterstützung aus politischer und behördlicher Ebene, wie der Aufnahme der Maßnahmen in das Regierungsprogramm.

Die Erkenntnisse der empirischen Forschung legen eine Vermutung nahe, dass durch einen ergänzenden organisationsübergreifenden Führungskräftelehrgang ein rascherer Übergang von der zu Beginn vorherrschenden Chaosphase in ein geordnetes System erfolgen kann und damit auch eine raschere Einsatzbewältigung einhergehen könnte. Auch die Empfehlung zur zunehmenden Netzworlbildung unter den operativen Führungskräften, die Möglichkeit eines genaueren Einblicks in die Arbeitsweise, die Prozesse und das Aufgabenfeld der ebenfalls beteiligten Organisationen sowie die gemeinsame Ausgangsbasis in Form von Fachkompetenzen und einer gemeinsamen Sprache unterstützen diese Vermutung. Die Tatsache, dass dieser entsprechende Lehrgang beziehungsweise ein mögliches Curriculum jedoch noch nicht existiert, macht einen direkten Vergleich beziehungsweise die vollständige Verifikation oder Falsifikation leider zum aktuellen Zeitpunkt nicht möglich.

Ob durch eine organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung auch eine raschere Einsatzbewältigung auf der operativen Ebene erzielt werden kann, ist somit nicht vollständig verifizierbar oder falsifizierbar.

6.3 Limitationen der Methodik

Die Forschung dieser Masterarbeit konzentriert sich ausschließlich auf Österreich. Dieser Umstand legt nahe, dass die empirischen Ergebnisse voraussichtlich nicht auf andere Länder übertragbar sind. Politische, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Unterschiede und Bedingungen in anderen Ländern könnten zu anderen Resultaten führen.

Die Forschung beschränkt sich auf vier gewählten Einsatzorganisationen: die Österreichischen Berufsfeuerwehren, die Landespolizeidirektion Wien, den Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs und das Österreichische Rote Kreuz. Diese getroffene Auswahl repräsentiert dabei eine Vielzahl an Einsatzorganisationen Österreichs, kann jedoch keinesfalls die gesamte Bandbreite aller Beteiligten widerspiegeln.

Im Zuge der durchgeführten Expert:inneninterviews wurden je Organisation zwei Vertreter:innen, die die zuvor festgelegten Voraussetzungen erfüllen, qualitativ befragt. Die

Teilnehmer:innenzahl ist demnach auf eine überschaubare Gruppe begrenzt, die keinesfalls die gesamte Vielfalt der Führungskräfte widerspiegeln kann. Die Fragen der Expert:inneninterviews wurden offen gestellt, um eine möglichst freie Beantwortung der Frage zu ermöglichen. Dieser Umstand kann dazu führen, dass Expert:innen persönliche Erfahrungen und Meinungen in die Befragung miteinfließen lassen. Dies kann zu qualitativ hochwertigen Informationen führen, lässt jedoch auf der anderen Seite ebenfalls zu, dass subjektive Einschätzungen, individuelle Erlebnisse oder sogar Vorurteile in die Resultate einfließen.

Zusätzlich wurden in der vorliegenden Masterarbeit alle befragten Expert:innen, unabhängig von beispielsweise Alter, Geschlecht oder Gesellschaftsschicht, auf gleiche Art und Weise behandelt. Im Falle einer genaueren Differenzierung der genannten Faktoren könnten die Ergebnisse der Empirie in Nuancen andere Schlussfolgerungen zulassen.

Diese Limitation der Ergebnisse ermöglicht die Einschätzung der Interpretation der Forschungsergebnisse und sie stellt die Grundlage einer möglichen weiterführenden Forschung dar, die eine umfassendere Perspektive auf das Thema der organisationsübergreifenden Führungskräfteausbildung ermöglichen könnte.

6.4 Ausblick auf die Führungskräfteausbildung der Zukunft

Die Aufgabe von Führungskräften ist es, Entscheidungen zu treffen. Ihre Ausbildung muss dabei nicht nur den aktuellen, sondern auch den zukünftigen Anforderungen gerecht werden.

Die Europäische Kommission beschreibt drei große Veränderungen, die auf das europäische Bildungssystem zukommen und damit zu weltweit wirksamen Herausforderungen führen könnten. Die Gesellschaft wandelt sich immer weiter zu einer Informationsgesellschaft, die Globalisierung schreitet weiter voran und es kann eine rasche Entwicklung im wissenschaftlich-technischen Bereich beobachtet werden. Bereiche und Tätigkeiten, in denen auch technische Neuerungen und Computerunterstützung zum Einsatz kommen können, werden heute und zukünftig auch vermehrt durch diese ausgeführt werden. Daraus ergibt sich eine Verlagerung des Tätigkeitsfeldes beziehungsweise ein Anstieg der Tätigkeiten in kreativen Bereichen. Es kann also davon ausgegangen werden, dass sich das Qualifikationsprofil von Facharbeiter:innen noch weiter hin zu planerischen Tätigkeiten verändern und die jeweiligen Arbeitsaufgaben immer ineinandergreifender und komplexer werden.

Veränderungen der Anforderungen müssen unbedingt mit Anpassungen der Inhalte und Methoden der Ausbildung einhergehen. So hat sich die Ausrichtung von der Fähigkeit, einfache logische Schlüsse zu ziehen und naheliegende Verbindung zwischen Ursache und Wirkung zu definieren, gewandelt. Die fehlende Auseinandersetzung mit scheinbar ursachenlosen Zusammenhängen führt demnach zu einer Einschränkung des Denkens.

Das Ziel sollte also sein, Lehr- und Lernprozesse entsprechend der zukünftigen Bedingungen zu verändern, dass eine Anpassung sichergestellt werden kann. Dies könnte dann erreicht werden, wenn in möglichst verschiedenen Situationen eine breite Handlungskompetenz vorhanden ist. Im Zuge der Ausbildung sollte daher die Möglichkeit eingeräumt werden, dass von traditionellen Verhaltensmustern überhaupt abgewichen werden kann. Dabei handelt es sich um die Schaffung einer Grundlage für Kreativität, für Innovation und für die Entwicklung der Fähigkeit, komplexe Aufgaben zu lösen und Entscheidungen zu treffen. Dies stellt unter Förderung einer ganzheitlichen Sichtweise besonders für höherqualifizierte Ausbildungen und Lehrgänge ein notwendiges Erfordernis dar. (vgl. EDELMANN 2001: 117-119)

BOS Basislehrgang: Der Österreichische Bundesverband Rettungsdienst, welcher sich mit der Neugestaltung der Sanitäter:innenausbildung und der Zukunft des österreichischen Rettungsdienstes auseinandersetzt, veröffentlichte 2023 ein Positionspapier. Das darin enthaltene Anliegen umfasst die Novellierung des Sanitäter:innengesetzes und die Etablierung eines nachhaltigen Berufsbildes. (vgl. BVRD 2023: 9)

Ebenfalls Teil dieses Positionspapieres ist ein sogenannter optionaler BOS-Basislehrgang, der zukünftig den Einstieg in anschließende Ausbildungen bei Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben darstellen könnte. Der Lehrgang soll einen Gesamtumfang von zwei ECTS-Punkten, also einen durchschnittlichen studentischen Arbeitsaufwand von rund 50 Stunden, umfassen und eine vereinheitlichte Ausgangsbasis für angehende Mitarbeiter:innen der Feuerwehr, der Rettungsdienste, der Exekutive und des Österreichischen Bundesheeres bilden. Das damit angestrebte Ziel beinhaltet unter anderem die organisationsübergreifende Kooperation zu verbessern, grundlegende Inhalte der Ersten Hilfe und Hygiene, der Funkdisziplin, der Gefahrenlehre und den Umgang mit Rettungs- und Bergegeräten. Ergänzend soll ein Überblick über Rechtsgrundlagen, Demokratie, Crew-Ressourcen-Management und Zivilgesellschaft vermittelt werden. Absolvent:innen des Lehrgangs hätten somit im Katastrophenfall bereits eine Grundausbildung durchlaufen und könnten daher im Zivilschutz eingesetzt werden. Die Koordination der Lehre könnte dabei vom österreichischen Zivilschutzverband, in enger Kooperation mit den bestehenden Hilfsorganisationen, übernommen werden. (vgl. BVRD 2023: 70)

Nachwort

Die vorliegende Masterarbeit stellte sich als eine sehr anspruchsvolle und herausfordernde Aufgabe dar. Im Zuge ihrer Erstellung mussten verschiedene Herausforderungen wie die Literaturrecherche, die Beschaffung der Ausbildungscurricula, die Erstellung eines Interviewleitfadens, die Durchführung von Interviews und ihre zugehörige Transkription sowie das Einholen von Feedback bewältigt werden. Mit den folgenden Worten möchte ich einige wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen aus diesen Prozessen reflektieren.

Die Literaturrecherche war eine komplexe Aufgabe, die viel Zeit und Anstrengung erforderte. Dabei galt es vor allem aus der Vielzahl von Resultaten die richtigen Werke auszuwählen. Zu gewissen Themen konnte jedoch teilweise nur eine sehr begrenzte Anzahl gefunden werden. Alle Funde, einschließlich empfohlener Werke, mussten anschließend sorgfältig auf ihre Zitierwürdigkeit überprüft werden. Die digitale Verfügbarkeit von Literatur, via u:search der Universität Wien, war dabei äußerst hilfreich.

Die Beschaffung der Curricula gestaltete sich hingegen deutlich schwieriger, da diese nicht immer leicht zugänglich waren. Soft und Hard Skills sind in unterschiedlicher Art und Weise in die Ausbildungen integriert und auch die Aufbereitung selbst variiert von Fließtext bis hin zur Formulierung von Lehr- und Lernzielen deutlich, was die Bewertung und Analyse erschwerte. Die Erstellung des Interviewleitfadens erwies sich als äußerst hilfreiche Stütze, um qualitative Interviews durchzuführen. Ein gut erarbeiteter Leitfaden gibt den Interviews Struktur und hilft bei unvorhersehbaren Schwierigkeiten zu reagieren. Es macht sich daher auf jeden Fall bezahlt, ausreichend Zeit in die Erstellung des Leitfadens zu investieren.

Die Nutzung der Plattform MS Teams für die Durchführung der Interviews vereinfachte viele Aspekte wie das Management der Termine, das Finden von Ersatz bei Ausfall eines/einer Expert:in und half dabei, Personen trotz geographischer Entfernung für ein Interview zu gewinnen. In einigen Fällen war es sogar möglich, Rohfassungen der Transkriptionen direkt über MS Teams zu erhalten.

Die Durchführung der Interviews war zeit- und ressourcenintensiv, da es sich als komplexer als erwartet herausstellte, geeignete Expert:innen zu finden. Die Expert:innen selbst unterschieden sich in ihrem Redefluss und ihrer Aussprache beziehungsweise in ihrem Dialekt, was sich für die Transkription von enormer Wichtigkeit herausstellte. Trotz identischer Fragestellungen variierten ihre Antworten deutlich. Es gab auch unterschiedliche Interpretationen der Fragen und verschiedene Ansätze zur Beantwortung.

Die Transkription der Interviews erforderte einen erheblichen Zeitaufwand des rund zehnfachen der Interviewdauer. Jede Aufnahme wurde dabei mehrmals angehört und überprüft. Die eingefügten Zeitstempel und gewählten Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl erwiesen sich als sinnvolle Werkzeuge.

Die Übernahme von Grafiken, deren Quelle nur online verfügbar war beziehungsweise noch weiterhin ist, gestaltete sich unkompliziert. Dennoch wurden alle Grafiken abgespeichert, um ihre weitere Zugänglichkeit sicherstellen zu können.

Die zusätzliche Sichtung bereits abgeschlossener Masterarbeiten desselben Studienfachs half bei der Orientierung und Inspiration.

Die Feedbackschleifen mit Herrn Mag. Siegfried Jachs und auch das Schreibcoaching mit anschließendem Feedbackgespräch bei Herrn Mag. Dr. Tibor Aßheuer erwiesen sich als äußerst wertvoll und unbedingt notwendig. Regelmäßige Feedbackschleifen ermöglichten es, konkrete Fragestellungen zu beantworten, den Zwischenstand der Arbeit durch den/die Betreuer:in begutachten zu lassen und gegebenenfalls einen Anstoß in die richtige Richtung zu erhalten.

Der zeitlich eingeräumte Rahmen für diese Erstellung der Masterarbeit war sehr knapp bemessen. Es war kaum möglich, Pausen neben dem beruflichen Alltag einzulegen, was die Einteilung von zusätzlichen Urlaubswochen, um weitere Bearbeitungszeit zu gewinnen, notwendig machte. Dies wäre ohne die Unterstützung meiner Vorgesetzten Mag.^a Elisabeth Zwingraf nicht möglich gewesen. Auch die ursprünglich großzügig bemessenen Puffer für unvorhersehbare Ereignisse waren letztendlich, aufgrund diverser Verzögerungen und ausbleibender Rückmeldungen, zu knapp. Der zeitliche Rahmen war auch stark von den Feedbackschleifen abhängig, was zu Veränderungen im Zeitplan führte. Schreibblockaden sorgten ebenfalls für Verzögerungen, wobei es half, je nach Möglichkeit an anderer Stelle weiterzuschreiben oder einen anderen Teil zu bearbeiten.

Die Kontaktaufnahme mit der Pressestelle der Berufsfeuerwehr Wien gestaltete sich etwas schwierig und leider wurde die Anfragen schließlich aus Ressourcengründen sogar abgelehnt. Bei der Suche nach alternativen Expert:innen konnte ich vom im Laufe des Studiums und der Exkursion durch Österreich gebildeten Netzwerk profitieren.

Es stellte sich als komplexer als erwartet heraus, für mein Anliegen eine weibliche Vertreterin aus einem passenden Bereich zu finden, die sowohl geeignet als auch bereit war, an den Expert:inneninterviews teilzunehmen. Dies unterstreicht deutlich die weiterhin vorhandene Unterrepräsentation von Frauen in bestimmten Fachgebieten und Berufsfeldern.

Insgesamt war diese wissenschaftliche Arbeit eine wertvolle Erfahrung, die mir einen Einblick in die Komplexität des Forschungsprozesses gewährte. Trotz der zu bewältigen Herausforderungen und Hürden trug sie dazu bei, mein Wissen auf dem untersuchten Gebiet zu erweitern. Es bleibt abzuwarten, inwiefern die gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse einen Beitrag zu einer weiteren Forschung in diesem Bereich leisten können.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- ASBÖ: ARBEITER-SAMARITER-BUND ÖSTERREICH (2012): Ausbildungscurriculum Stabsbereitschaftsleiter:innenlehrgang. [abgerufen am 30.09.2022].
- ASBÖ: ARBEITER-SAMARITER-BUND ÖSTERREICH (2009): Ausbildungscurriculum Bereitschaftsleiter:innen Lehrgang. [abgerufen am 30.09.2022].
- ASBÖ: ARBEITER-SAMARITER-BUND ÖSTERREICH (2023): Ausbildungscurriculum Stabslehrgang lang. [abgerufen am 06.06.2023].
- ASBÖ: ARBEITER-SAMARITER-BUND ÖSTERREICH (2020): Fortsetzung Bereitschaftsleiter:innen Lehrgang. [abgerufen am 30.09.2022].
- ASBÖ: ARBEITER-SAMARITER-BUND ÖSTERREICH (2023): Leitbild. <https://www.samariterbund.net/die-welt-des-samariterbunds/ueber-uns/> [abgerufen am 11.06.2023]. (1)
- ASBÖ: ARBEITER-SAMARITER-BUND ÖSTERREICH (2023): Modulordnung Führungskräfteausbildung. [abgerufen am 06.06.2023].
- ASBÖ: ARBEITER-SAMARITER-BUND ÖSTERREICH (2009): Organisationshandbuch. [abgerufen am 30.09.2022].
- BERUFSFEUERWEHR GRAZ (2015): Dienstvermerk 028 November 2015. [abgerufen am 18.07.2023].
- BLEIER, D., GLADE, T., GORNIK E. (2022): Leitfaden zur Master Thesis – Universitätslehrgang OeRISK „Risikoprävention und Katastrophenmanagement“. Wien.
- BMI: BUNDESMINISTERIUM FÜR INNERES (2004): Ministerratsbeschluss vom 20. Jänner 2004. [abgerufen am 20.03.2023].
- BMI: BUNDESMINISTERIUM FÜR INNERES (2020): Sicherheitsakademie – Zentrum für Grundausbildung: Ausbildungsplan für die Grundausbildung der Verwendungsgruppe E2a. [abgerufen am 12.12.2022].
- BMI: BUNDESMINISTERIUM FÜR INNERES (2022): Sicherheitsakademie – Ausbildungsplan zur Grundausbildung für den Exekutivdienst. [abgerufen am 02.07.2023].

- BMI: BUNDESMINISTERIUM FÜR INNERES (2023): Ausbildungen im Staatlichen Krisen- und Katastrophenschutzmanagement (SKKM). [online] <https://www.bmi.gv.at/204/Ausbildung/start.aspx> [abgerufen am 06.04.2023]. (4)
- BMI: BUNDESMINISTERIUM FÜR INNERES (2023): Entwicklung des SKKM. [online] <https://www.bmi.gv.at/204/skkm/start.aspx> [abgerufen am 06.04.2023]. (3)
- BMI: BUNDESMINISTERIUM FÜR INNERES (2023): Laufbahnausbildung der Verwendungsgruppe E2a (dienstführende/r Beamter/in). [online] https://www.bmi.gv.at/104/Beruf_und_Karriere/start.aspx#e2a [abgerufen am 02.07.2023]. (5)
- BMI: BUNDESMINISTERIUM FÜR INNERES (2007): Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz. Wien. [abgerufen am 30.09.2022].
- BMI: BUNDESMINISTERIUM FÜR INNERES (2023): Staatliches Krisen- und Katastrophenschutzmanagement. [online] <https://www.bmi.gv.at/204/skkm/start.aspx> [abgerufen am 06.04.2023]. (2)
- BMI: BUNDESMINISTERIUM FÜR INNERES (2023): Zivilschutz, Bevölkerungsschutz und Katastrophenschutz in Österreich. [online] <https://www.bmi.gv.at/204/start.aspx> [abgerufen am 06.04.2023]. (1)
- BOGNER, A., LITTIG, B., MENZ, W. (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden.
- BUNDESPOLIZEI (2016): Uniform-Unterscheidungszeichen Organe des öffentlichen Sicherheitsdienstes (Gem. §5 ABS. ZZIF 1 SPG). [abgerufen am 16.07.2023].
- BVRD: BUNDESVERBAND RETTUNGSDIENST (2023): Zukunft Rettungsdienst. Quo vadis, Berufsbild? Positionspapier. Version 2.1. Linz.
- DAIGELER, T. & KRÜGER W. (2012): Führen. Freiburg.
- DRESING, T. & PEHL, T. (2018): Praxisbuch – Interview, Transkription & Analyse. 8. Auflage, Marburg.
- EBSTER, C. & STALZER, L. (2017): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wien.

- EDELMANN, F. (2001): Führungskräfteausbildung für die Zukunft. Wiener Neustadt.
- FRISCH, M. (1979): Der Mensch erscheint im Holozän: eine Erzählung. 1. Auflage, Frankfurt am Main.
- HOFINGER, G. & HEIMANN, R. (2022): Handbuch Stabsarbeit: Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen. Berlin, Heidelberg.
- HORWATH, I. (2013): Gleichstellung im Feuerwehrwesen „Gut Wehr!“ und die HeldInnen von heute. Deutschland, Wiesbaden GmbH.
- JACHS, S. (2011): Einführung in das Katastrophenmanagement. Hamburg.
- JACHS, S. (2022): OeRisk Lehrveranstaltungsunterlage: OeRISK-VO M3_ 2022 Foliensatz.pdf. [abgerufen am 05.11.2022].
- KARUTZ, H., GEIER, W., MITSCHKE, T. (2017): Bevölkerungsschutz – Notfallvorsorge und Krisenmanagement in Theorie und Praxis.
- KERN, E.-M., RICHTER, G., MÜLLER, J. C., VOß, F.-H. (2020): Einsatzorganisationen: Erfolgreiches Handeln in Hochrisikosituationen. Wiesbaden.
- KUCKARTZ, U.; DRESING, T.; RÄDIKER, S., STEFER, C. (2008): Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis. Wiesbaden.
- ÖBFV: ÖSTERREICHISCHER BUNDESFEUERWEHRVERBAND (2012): Richtlinie Laufende Fort- und Weiterbildung. [abgerufen am 06.12.2022].
- ÖBFV: ÖSTERREICHISCHER BUNDESFEUERWEHRVERBAND (2013): Richtlinie Chargenausbildung Berufsfeuerwehren. [abgerufen am 06.12.2022].
- ÖBFV: ÖSTERREICHISCHER BUNDESFEUERWEHRVERBAND (2023): Österreichweites einheitliches Auftreten der Berufsfeuerwehren. [online] <https://www.bundesfeuerwehrverband.at/2022/08/01/oesterreichweites-einheitliches-auftreten-der-berufsfeuerwehren/> [abgerufen am 02.07.2023].
- ÖNORM S 2304 (2011): Integriertes Katastrophenmanagement. Benennungen und Definitionen.- Austrian Standards Institute. Wien. (Ausgabe 2011-07-15).

- ÖRK: ÖSTERREICHISCHES ROTES KREUZ (2012): Beschluss Führungskräfteausbildung September 2012. [abgerufen am 04.10.2022].
- ÖRK: ÖSTERREICHISCHES ROTES KREUZ (2017): Großeinsatzmanagement Rahmenvorschriften, Version 1. [abgerufen am 05.04.2023].
- ÖRK: ÖSTERREICHISCHES ROTES KREUZ (2023): Bildungszentrum, Seminarprogramm. [online] <https://www.rotekreuz.at/bildungszentrum/seminarprogramm/fuehrungskraefte> [abgerufen am 09.06.2023]. (3)
- ÖRK: ÖSTERREICHISCHES ROTES KREUZ (2023): Grundsätze und Leitbild. [online] https://wissen.rotekreuz.at/pluginfile.php/35766/mod_resource/content/2/content/index.html#/lessons/0pHtH88j3IT-BWa_ZK1-wlOn5eYAYhDG [abgerufen am 09.06.2023]. (2)
- ÖRK: ÖSTERREICHISCHES ROTES KREUZ (2023): Struktur des roten Kreuzes. [online] <https://www.rotekreuz.at/ich-will-mehr-wissen/struktur-des-roten-kreuzes> [abgerufen am 11.06.2023]. (1)
- SKKM: STAATLICHES KRISEN- UND KATASTROPHENSCHUTZMANAGEMENT (2009): SKKM Strategie 2020. [abgerufen am 05.03.2023].
- STADT WIEN (2023): Ausbildung in den Chargenschulen – Berufsfeuerwehr Wien. [online] <https://www.wien.gv.at/menschen/sicherheit/feuerwehr/beruf-bildung/charge.html> [abgerufen am 17.07.2023].
- ULRICHS, T. & GOERSCH, H. (2018): Ausbildung und Einsatz für die Katastrophen- und Notfallversorgung am Beispiel wetterbedingter Ereignisse – In: Public Health Forum, 26(1).
- UNIVERSITÄT WIEN (2023): Risikoprävention und Katastrophenmanagement. [online] <https://www.postgraduatecenter.at/weiterbildungsprogramme/gesundheit-naturwissenschaften/risikopraevention-und-katastrophenmanagement/universitaetslehrgang-msc/> [abgerufen am 09.04.2023]. (1)
- UNIVERSITÄT WIEN (2023): Risikoprävention und Katastrophenmanagement. [online] <https://www.postgraduatecenter.at/weiterbildungsprogramme/gesundheit-naturwissenschaften/risikopraevention-und-katastrophenmanagement/5-gruende/> [abgerufen am 09.04.2023]. (2)

WIRTSCHAFTSLEXIKON GRABNER (2023): Effektivität. [online]
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/effektivitaet-33138/version-256665>
[abgerufen am 17.07.2023]. (3)

WIRTSCHAFTSLEXIKON GRABNER (2023): Effizienz. [online]
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/effizienz-35160/version-258648>
[abgerufen am 17.07.2023]. (2)

WIRTSCHAFTSLEXIKON GRABNER (2023): Soft Skills. [online]
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/soft-skills-53994/version-277053>
[abgerufen am 17.07.2023]. (1)

Kurzzusammenfassung (Deutsch)

Die SKKM-Strategie 2020 des Österreichischen Bundesministeriums für Inneres hat die organisationsübergreifende Ausbildung als einen ihrer Schwerpunkte definiert. Trotz intensiver Zusammenarbeit der verschiedenen Einsatzkräfte und Organisationen, bleiben dennoch getrennte Ausbildungskonzepte und verschiedene Schulungsansätze bestehen. Diese Arbeit setzt sich mit der organisationsübergreifenden Führungskräfteausbildung auf der operativen Ebene in Österreich auseinander.

Die Kernaufgaben von Feuerwehr, Polizei und Rettungsdiensten unterscheiden sich grundlegend. Diese Unterschiede, die verschiedenen Ansätze in der Führungskräfteausbildung und der fehlende Einblick in andere Einsatzorganisationen, erschweren die Kooperation. Der bisherige Ansatz des Österreichischen Krisen- und Katastrophenschutzes konzentriert sich, neben den SKKM-Ausbildungsmodulen, hauptsächlich auf gemeinsame Katastrophenschutzübungen. Ein spezifisches Ausbildungskonzept oder ein entsprechender Lehrgang, für eine ergänzende organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung ist bisher noch nicht vorhanden.

Diese Masterarbeit soll festzustellen, wie die organisationsübergreifende Ausbildung auf der operativen Führungsebene weiter verwirklicht und dadurch die Kooperation in Großschadenslagen verbessert werden kann.

Keywords

Führungskräfteausbildung, operative Führung, Führen im Katastropheneinsatz,
organisationsübergreifende Kooperation in Österreich,

Abstract (English)

The SKKM-strategy 2020 of the Austrian Federal Ministry of the Interior defined the cross-organizational training as one of its main focuses. Nevertheless, despite intensive collaboration among various emergency forces and organizations, separate training concepts and different approaches to education still persist.

This master thesis addresses cross-organizational leadership training at the operational level in Austria.

The core tasks of the firedepartment, the police, and the emergency-medical-services differ fundamentally. These differences, along with the varied approaches to leadership training and the lack of insight into other emergency organizations, complicates the cooperation. The current approach of the Austrian crisis- and disastermanagement primarily centers on joint disaster preparedness exercises, besides the SKKM-trainingmodules. However, there is currently no specific trainingconcept or course available for complementary cross-organizational leadership training.

This master thesis aims to determine how cross-organizational training at the operational leadershiplevel can be further implemented and thereby enhance cooperation in major emergencies.

Keywords

Leadership training, operational leadership, leadership in disaster operations, cross-organizational cooperation in Austria,

Anhang A: Interviewleitfaden

Kutschera

Masterthesis Interviewleitfaden

Masterthesis Interviewleitfaden

Informationen zur Masterthesis	
Thema der Masterthesis:	Organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung auf operativer Ebene nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz
Betreuer:in:	Herr Mag. Siegfried Jachs
Forschungsfrage:	Wie kann die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung in Österreich weiter verwirklicht und dadurch eine raschere Einsatzbewältigung auf operativer Ebene erzielt werden?
Auswahl und Ablauf	
Gewählte Organisationen:	<ul style="list-style-type: none"> • Berufsfeuerwehr • Landespolizeidirektion Wien • Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs • Österreichisches Rotes Kreuz
Auswahl der Expert:innen:	In der Auswahl der Expert:innen wurde darauf geachtet, dass es sich um erfahrene Führungspersonen handelt, welche in der Ausbildung der mittleren, operativen Führungseben tätig sind. Auch die fachliche und praktische Eignung, sowie die eigene Erfahrung in der Einsatzführung (inklusive Stabserfahrung), der jeweiligen Organisation, wurde berücksichtigt.
Aufbau der Expert:inneninterviews:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einfacher Einstieg: Einstiegsfrage, Auflockerung des Gesprächs, Verbindung mit dem Hauptteil, Beschäftigung mit dem Thema und den Aufgabenbereichen 2. Der Hauptteil: Schlüsselfragen zu den Einzelthemen, offene Fragen, notieren von Rückfragen 3. Rückblick: Kurzzusammenfassung des Interviews, Danke für das Gespräch und die Unterstützung bei der wissenschaftlichen Arbeit 4. Ausblick: Information über den weiteren Verlauf und die Nutzung der Antworten, Anfrage, ob eine weitere Information zum Ergebnis der Forschung gewünscht ist

Abbildung 25: Masterthesis Interviewleitfaden 1 von 3

Kutschera

Masterthesis Interviewleitfaden

Interview			
Einstieg:	<ul style="list-style-type: none"> Begrüßung und Dank für die Zeit Kurzer Einblick in das Thema der Masterthesis Kurze Beschreibung des Interviewablaufs und der ungefähren Dauer – maximal 30-45 Minuten Datenschutzvereinbarung, Information und Einverständnis der Aufzeichnung – mündlich mittels Aufnahme 		
Einstiegsfragen:	<ul style="list-style-type: none"> Wie lange arbeiten Sie bereits in Ihrer Organisation und was ist Ihre genaue Berufsbezeichnung? Welche täglichen Aufgaben haben Sie in Ihrem Beruf zu erfüllen? 		
Schlüsselfragen			
Frage 1:	Welche allgemeinen Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte der operativen Ebene?		
Frage 2:	Gibt es Ihrer Meinung nach Fähigkeiten, welche operative Führungskräfte anderer Einsatzorganisationen ebenfalls benötigen?		
Frage 2.1:	<table border="1"> <tr> <td>Welchen Bereichen sind diese Fähigkeiten und Fertigkeiten vorwiegend zuordenbar?</td><td> () Soft-Skills (Außerfachliche Kompetenzen) () Hard-Skills (berufstypische Qualifikationen) </td></tr> </table>	Welchen Bereichen sind diese Fähigkeiten und Fertigkeiten vorwiegend zuordenbar?	() Soft-Skills (Außerfachliche Kompetenzen) () Hard-Skills (berufstypische Qualifikationen)
Welchen Bereichen sind diese Fähigkeiten und Fertigkeiten vorwiegend zuordenbar?	() Soft-Skills (Außerfachliche Kompetenzen) () Hard-Skills (berufstypische Qualifikationen)		
Frage 3:	Welche dieser in der Ausbildung erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für die Kooperation mit anderen Einsatzkräften im Großschadensfall ausschlaggebend?		
Frage 4:	Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte innerhalb eines Stabes?		
Frage 5:	Wo traten bei vergangenen Einsätzen Probleme oder Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit in Stäben auf?		
Frage 6:	Wie könnten, Ihrer Meinung nach, diese Probleme in Zukunft durch Ausbildungsinhalte verhindert und damit die Kooperation verbessert werden?		
Frage 7:	Welche Aspekte sprechen Ihrer Meinung nach für bzw. gegen eine Trennung der berufstypischen Qualifikationen (Hard-Skills) und Außerfachlichen Kompetenzen (Soft-Skills) im Ausbildungskonzept?		

Abbildung 26: Masterthesis Interviewleitfaden 2 von 3

Kutschera

Masterthesis Interviewleitfaden

Frage 8:	Wodurch könnte die organisationsübergreifende Ausbildung bei operativen Führungskräften bei Polizei, Feuerwehr und Rettungsdiensten weiter forciert werden?
Frage 8.1:	<i>Welche Maßnahmen sind dafür notwendig?</i>
Frage 9:	Wodurch ist die Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb des Stabes erkennbar.
Rückblick und Ausblick	
Rückblick:	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Zusammenfassung des Interviews und der Antworten • Erneuter Dank für die Zeit und Mithilfe bei der wissenschaftlichen Arbeit
Ausblick:	<ul style="list-style-type: none"> • Information über Auswertung der Ergebnisse • Verabschiedung
Notizen:	

Abbildung 27: Masterthesis Interviewleitfaden 3 von 3

Anhang B: Zustimmungserklärungen/Datenschutzmitteilung



Zustimmungserklärung/Datenschutzmitteilung

Herzlichen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, als Expert:in für ein Gespräch für die Abfassung einer Masterarbeit an der Universität Wien zur Verfügung zu stehen.

Gemäß Datenschutzgesetz (§ 7 Abs 2 Ziffer 2 DSG) muss für ein derartiges Interview Ihre Zustimmung eingeholt werden, da die Aussagen unter Nennung Ihres Namens in der Masterarbeit verwendet (zitiert) werden.

Die Interviews werden transkribiert. Sie erhalten die Abschrift vor der Verwendung zur Freigabe. Das Transkript des Interviews wird der Arbeit im Anhang beigelegt. Abschlussarbeiten müssen laut Universitätsgesetz veröffentlicht werden (durch Aufstellen in der National- und Universitätsbibliothek), sie sind üblicherweise auch online zugänglich.

Die Daten können von der Lehrveranstaltungs-Leitung bzw. von dem/r Betreuer:in bzw. Begutachter:in der wissenschaftlichen Arbeit für Zwecke der Leistungsbeurteilung eingesehen werden. Die erhobenen Daten dürfen gemäß Art 89 Abs 1 DSGVO grundsätzlich unbeschränkt gespeichert werden.

Sie können die Zustimmung zur Verwendung dieses Interviews jederzeit widerrufen, alle Aussagen, die bis zu diesem Zeitpunkt in der wissenschaftlichen Arbeit verwendet wurden, sind allerdings rechtskonform und müssen nicht aus der Arbeit entfernt werden.

Weiters besteht das Recht auf Auskunft durch die Verantwortliche an dieser Studie über die erhobenen personenbezogenen Daten sowie das Recht auf Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung der Daten sowie ein Widerspruchsrecht gegen die Verarbeitung sowie des Rechts auf Datenübertragbarkeit.

Wenn Sie Fragen zu dieser Erhebung haben, wenden Sie sich bitte gern an den Verantwortlichen dieser Untersuchung: Florian KUTSCHERA (a12105769@unet.univie.ac.at), Student des postgradualen Lehrgangs Risikoprävention und Katastrophenmanagement an der Universität Wien, Universitätsring 1, 1010 Wien einfügen.

Für grundsätzliche juristische Fragen im Zusammenhang mit der DSGVO/FOG und studentischer Forschung wenden Sie sich an den Datenschutzbeauftragten der Universität Wien, Dr. Daniel Stanonik, LL.M. (verarbeitungsverzeichnis@univie.ac.at). Zudem besteht das Recht der Beschwerde bei der Datenschutzbehörde (bspw. über dsb@dsb.gv.at).

Ich stimme der Verwendung meiner personenbezogenen Daten im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit hiermit zu.

Ort, Datum, Name

Büro Studienpräses (buero.studienpraeses@univie.ac.at)

Stand November 2018

Abbildung 28: Vorlage Zustimmungserklärung/Datenschutzmitteilung 1 von 1

Anhang C: Transkripte

Transkript #1

ASBÖ1 – Gruber

Interview via MS Teams geführt am
Interview transkribiert am

27.03.2023 11.30 Uhr
03.06.2023 14.00 Uhr

Interviewer:in (I): Florian Kutschera

Befragte:r (B): Michael Gruber, M.Sc., MBA

Beginn der Aufnahme

00:00:00

I: Gut, dann werde ich jetzt die Aufnahme starten. (...) Ja, zunächst mal vielen Dank, dass du dafür Zeit hast und dass du dabei mitmachst. Ich gebe dir einen ganz kurzen Einblick über das Thema meiner Masterarbeit. Ich studiere Risikoprävention und Katastrophenmanagement an der Uni Wien. Mein Betreuer ist Herr Mag. Siegfried Jachs aus dem Bundesministerium für Inneres und das Thema der Arbeit wird lauten „Organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung auf der operativen Ebene nach der nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz.“ (...) Die Forschungsfrage lautet: „Wie kann die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung in Österreich weiter verwirklicht und dadurch die raschere Einsatzbewältigung auf operativer Ebene erzielt werden?“ (...) Das Interview wird maximal 30 bis 45 Minuten dauern. In den Datenschutz willigst du ein, dass ich dich aufnehmen darf. Ich hoffe, das passt so für dich?

00:01:06

B: Geht in Ordnung.

00:01:08

I: Und natürlich werde ich das jetzt eben, wie gesagt, mit Ton aufnehmen, was wir eben gerade machen. Als Einstiegsfrage würde ich dich gerne fragen, was du beruflich machst, welcher Organisation du angehörst und welchen Hintergrund du selbst hast?

00:01:26

B: Okay, ich arbeite beim Samariterbund in Linz seit 25 Jahren. Also ich bin seit 28 Jahren da in der Organisation und seit 25 Jahren beruflich. Ich habe vorher (...) ganz normal im Rettungsdienst gearbeitet, war in der Leitstelle, bin dann viele Jahre am Notarztwagen gefahren und am NEF (...) und habe dann die Möglichkeit bekommen, in die operative Ebene einzusteigen. (...) Ich bin mittlerweile, nach zwei Studien, Bereichsleiter Rettungsdienst. Das heißt ich bin verantwortlich für den gesamten Rettungsdienst, für den gesamten Notarztdienst, Katastrophenhilfsdienst, Leitstelle in Linz und bin jetzt seit 01.01.22 zusätzlich Landesrettungskommandant für Oberösterreich.

00:02:14

I: Okay, dann darf ich eine Folgefrage stellen: Welche täglichen Aufgaben hast du in deinem beruflichen Alltag zu erfüllen?

00:02:22

B: Ja, (...) relativ viel eigentlich. Eigentlich so viel, dass ich fast nicht zusammenkomme. Also mal vorweg, ich bin sozusagen der „Lonely-Kämpfer“. Ich habe keinen Stellvertreter oder sonst irgendetwas, aber im Großen und Ganzen habe ich, mehr oder weniger, den gesamten Rettungsdienst. Das heißt alles, was Personal betrifft, alles, was (...) den Rettungsdienst betrifft, habe ich zu verantworten. Leitstelle selbstverständlich/ schauen, dass das läuft, immer am neuesten Stand ist. KHD ist ein bisschen vernachlässigt worden, weil einfach die Zeit dafür nicht reicht. Wohnungsdienst ganz klar, Kontakt halten mit allen Krankenhäusern. Schauen, dass die Sanitäter dementsprechend gut ausgebildet sind und so weiter und so fort. Insgesamt das gesamte System auf dem neuesten Stand halten.

00:03:24

I: Vielen Dank. (...) Dann würde ich starten mit der ersten offiziellen Frage vom Interviewleitfaden und zwar: Welche allgemeinen Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte der operativen Ebene?

00:03:41

B: Naja, wo fange ich da jetzt an? Hm, (...) ganz klar, einfach einmal die Empathie. Von der menschlichen Seite her müssen Führungskräfte empathisch sein und dementsprechend gut ausgebildet, Menschenkenntnis haben. (...) Ja, was kann man noch sagen? Ich glaube, das war es eigentlich im Großen und Ganzen. Es gibt natürlich viele, viele Punkte aber das ist, was mir im Moment einfällt.

00:04:20

I: Okay, danke. Die zweite Frage: Gibt es Ihrer Meinung nach Fähigkeiten, welche operative Führungskräfte anderer Einsatzorganisationen ebenfalls benötigen? (...) Andere Einsatzorganisationen sind Feuerwehr, Rettungsdienst, Polizei, je nachdem, aus welchem Spektrum du bist. Im Rettungsdienst dann eben die andere.

00:04:40

B: Naja, müssen genauso, (...) die gleichen Fähigkeiten mitbringen, wie man selbst, wenn man eine Führungskraft ist. Da kann ich jetzt nicht mehr oder weniger sagen. Ich glaube, das Zusätzliche und Wichtige ist einfach, dass man nicht anderen Organisationen oder anderen Führungskräften gegenüber verschlossen ist, sondern zusieht, dass man das Netzwerk hat, mit ihnen gut auskommt, auf gleicher Ebene und so weiter und so fort.

00:05:08

I: Okay, da gibt es eine kleine Unterfrage: Welchen Bereichen sind diese Fähigkeiten und Fertigkeiten vorwiegend zuordenbar? Sind das entweder die Soft Skills, also außerfachliche Kompetenzen, oder die Hard Skills, die berufstypischen Qualifikationen.

00:05:26

B: Jetzt bei der Organisationsübergreifung? Also wenn jetzt/ Dann eher die Soft Skills, sage ich jetzt mal. Also das ist einmal ganz, ganz wichtig, ohne die geht es überhaupt nicht. Hard Skills braucht man natürlich auch. Eben genau für den jeweiligen Bereich oder für die jeweilige Organisation. Ich kann zum Beispiel als Rettungsdienstler nicht sagen, was jetzt speziell für die Feuerwehr wichtig ist. Aber ich glaube, wichtig ist in der Zusammenarbeit und im Netzwerken, die Soft Skills.

00:05:59

I: Mhm, danke. Welche dieser in der Ausbildung erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für die Kooperation mit anderen Einsatzkräften im Großschadensfall ausschlaggebend?

00:06:14

B: Gute Frage! Also welche Soft Skills, oder wie?

00:06:23

I: Genau, also die genannten. Welche von denen sind ausschlaggebend für die Kooperation mit anderen Einsatzkräften im Großschadensfall?

00:06:35

B: Ich glaube mal (...) das eine ist natürlich einmal (...) Kommunikation, Kommunikationsstärke. Ist mal ganz, ganz wichtig im Großschadensfall. (...) Die Flexibilität ist glaube ich/ (...) Sollte nicht fehlen. Ja und Empathie habe ich eh schon gesagt. Organisationstalent auf alle Fälle. Also die Organisation, dass man etwas organisieren kann, improvisieren kann, Teamfähigkeit. Bis hin, glaube ich sogar/ Kritik vielleicht erst nachher, aber die Konfliktfähigkeit, weil gerade immer auch in solchen Einsätzen, ein bisschen ein Konflikt schwelen kann. Damit sollte man dann auch umgehen können, ehrlicherweise. (...) Die Kritikfähigkeit, ja, die, glaube ich, ist im Einsatz/ Da muss man darüberstehen. Aber dann nachher, bei Nachbesprechungen, etc. glaube ich, ist das schon auch ein Thema. Aber, das glaube ich, ist jetzt nicht vorrangig im Einsatz drin. Da bin ich eher bei der Kritikfähigkeit. Das heißt, dass man da jetzt zuseht, dass man mit einem Konflikt umgehen kann, dass man einen Konflikt mehr oder weniger rasch abhandelt, ohne, dass der Konflikt den Einsatz stört.

00:07:54

I: Okay. Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte innerhalb eines Stabes?

00:08:04

B: Ich glaube, da sind wir eh auch bei den gleichen. Die Fähigkeiten/ Improvisieren ist immer so ein Thema. Also, ich glaube, gerade im Stab muss man viel improvisieren. Dann auch natürlich Kommunikation, ist das A und O, wie immer und überall. (...) Im Stab, ja, Organisieren/ Man sollte wissen wie es funktioniert, also die ganze Organisation, (...) wie organisiere ich mich in etwa und ansonsten zusehen, dass man zu seinen Informationen kommt, zusehen, dass man auch zu seinem Werkzeug kommt. Das sind einfach diese Sachen, diese Fähigkeiten, die man natürlich auf der einen Seite auch ein bisschen erlernen kann, aber ich glaube, das ist genau das, wo ich sage, da darf man nicht, wie soll ich sagen/ Das sind viele

Fähigkeiten, die man vielleicht lernen kann, aber ich glaube, viel muss man voraus/ oder muss man mitbringen. Also diese ganze/ ich glaube, dann ist bereits viel gemacht.

00:09:15

I: Okay, danke schön. Wo traten bei vergangenen Einsätzen Probleme oder Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit in Stäben auf?

00:09:26

B: Bei mir jetzt, mit einem konkreten Beispiel?

00:09:28

I: Zum Beispiel ja!

00:09:32

B: Naja, ich glaube, das beste Beispiel ist irgendwie trotzdem auch die letzte große Stabsarbeit, die wir jetzt seit Corona gemacht haben. (...) Ganz speziell auch hier in Oberösterreich, (...) wo es nicht so friktionsfrei abgelaufen ist am Anfang. Und da sind wir, nachdem ich beim Samariterbund bin und nur ein kleiner Player in Oberösterreich, gar nicht in den Stab gekommen. (...) Das Blödeste, was passieren kann, ist, und das ist da auch blöderweise passiert, dass die Kommunikation einfach gefehlt hat, zwischen dem Stab und den Organisationen. Wir haben am Anfang nicht wirklich etwas mitbekommen. Was sich natürlich dann auch gebessert hat, weil wir sie dann direkt darauf angesprochen haben. Aber das ist einfach etwas, wo ich sage/ Kommunikation ist bei allen Stäben das A und O. Das Wichtigste ist Kommunikation. (...) Da muss man einfach aufpassen. Kommunizieren/ Die Stabsmitarbeiter, zumindest die Führungskräfte, sollten immer möglichst am gleichen Stand sein. Das heißt regelmäßige Besprechungen machen, dazu immer updaten usw./ Dann natürlich auch die Organisationen miteinbeziehen. Das heißt wenn es ein übergreifender Stab ist, wo mehrere Organisationen arbeiten, oder er vielleicht sogar auf Landesebene ist, darf keine (beteiligte) Organisationen vergessen werden. Kommunizieren ist hier ganz, ganz wichtig. Man kann nicht nicht kommunizieren, also das wirst du wahrscheinlich kennen, aber es funktioniert einfach nur, wenn es in eine Richtung geht. Und Nicht-Kommunizieren ist natürlich auch ein Zeichen, aber ich glaube, das war es jetzt.

00:11:17

I: Okay, gut. Wie könnten Ihrer Meinung nach diese Probleme in Zukunft durch Ausbildungsinhalte verhindert und damit die Kooperation verbessert werden?

00:11:31

B: Verhindern kann man es, glaube ich, in dem Sinn nicht. Ich glaube aber, das Wichtigste ist einfach, (...) die Leute/ Organisationsübergreifend ein Netzwerk schaffen, wo sich die Leute auch im Regelbetrieb und nicht nur im Stabsdienst, regelmäßig bei Besprechungen treffen, wissen, wer ist hier zuständig, wer macht was damit, dass (es) dann auch im Stabsdienst so funktioniert. Hier immer Kontakt halten/ Ganz wichtig ist das Netzwerk auch zu anderen Organisationen/ Wer ist hier dabei? Wer macht es normalerweise? Sich ganz normal und regelmäßig treffen, egal, ob bei Besprechungen oder um Kontakt zu halten. Dann lernt man sein Gegenüber kennen, man lernt aber auch wie er auf bestimmte Sachen normalerweise

reagiert und dann ist das auch etwas in der Stabsarbeit, wo ich sage, da kann man noch viel besser zusammenarbeiten. Das ist etwas, das merken wir in Oberösterreich mittlerweile schon auch. Wir haben jetzt im Magistrat einen Krisenstab gehabt, bei der Corona-Pandemie, wo wir am Anfang nicht wussten, wer hier unsere Player sind. Wir beziehungsweise ich war da als Organisation drinnen. Mittlerweile kenne ich alle, ich kenne alle sehr gut, ich treffe mich teilweise so auch bei den Besprechungen, wir halten auch immer wieder Kontakt. Was gibt es Neues? Und ich glaube, das vereinfacht das Ganze dann schon. Wenn man sich gegenseitig kennt/ Das ist ein ganz wichtiger Faktor. Da ist dann auch das Arbeiten ein ganz anderes. Ich glaube, das ist eines der wichtigsten Sachen: Netzwerken!

00:13:21

I: Okay. Welche Aspekte sprechen Ihrer Meinung nach für beziehungsweise gegen die Trennung der berufstypischen Qualifikationen, also den sogenannten Hard Skills, und außerfachlichen Kompetenzen, den sogenannten Soft Skills, im Ausbildungskonzept?

00:13:42

B: Naja, ich glaube, bei den Soft Skills ist das leicht. Egal, welche Organisation da ist/ Das ist ein und dasselbe. Bei den Hard Skills gehört das sehr wohl getrennt, weil ich sozusagen als Rettungsdienst (...) mit dem Feuerwehrwesen eigentlich nichts/ (...) Das ist nichts Greifbares für mich, das heißt das ist eben etwas schwierig. Dafür gibt es irgendwann (...) Facharbeiter, genau die Leute, die das gelernt haben. Sie sollen es können. Das heißt ich konzentriere mich auf meine Arbeit, auf mein Fachgebiet und die Feuerwehr, die Polizei, wer auch immer, konzentrieren sich auf deren Sachgebiet. Und soft-skill-mäßig müsste es eh dasselbe sein. Dann gibt es auch keine Konflikte, denn, ich denke mir, es ist immer ein bisschen konfliktbehaftet, wenn ich als Rettungsdienstler zum Beispiel der Polizei erkläre, was sie zu tun haben. Ich glaube, dass es gescheiter ist: Das ist deren Gebiet – das ist mein Gebiet. Das gehört getrennt. Das ist auch sinnvoll, glaube ich, und das spricht auch dafür.

00:15:11

I: Spricht etwas für eine Nicht-Trennung im Ausbildungskonzept bezüglich der Soft Skills?

00:15:21

B: Nein, ich glaube, das kann man nur begrüßen und das gehört also/ Soft Skills, das ist völlig egal, welche Organisation dann kommt oder ob er oder sie dann kommt. Das ist dasselbe. Also da gibt es nicht irgendwelche/ Der muss teamfähig sein, egal, ob er jetzt von der Feuerwehr (kommt) oder nicht. Kreativ, keine Ahnung/ Also von dem her/ Die Soft Skills muss man nicht trennen oder sollte man nicht trennen, weil das ist genau das, was es dann ausmacht.

00:15:56

I: Okay, dann kommen wir zur achten Frage: Wodurch könnte die organisationsübergreifende Ausbildung der operativen Führungskräfte der Polizei, Feuerwehr und Rettungsdienste weiter forciert werden?

00:16:10

B: Wodurch? Du fragst mich Sachen. Ja, ich denke mir mal, genau in diese Richtung/ Ein gemeinsamer Stab ist ein guter Aufhänger, damit man da wirklich gemeinsam weiß, wie es

funktioniert, oder eine gemeinsame Ausbildung hat, egal, ob das jetzt ein Feuerwehrmann, Polizist, oder Rettungsdienstler ist. Diese Gemeinsamkeit sollte man in den Vordergrund stellen. Ich glaube, das kann man relativ gut forcieren. Ich meine, rein nur im Stabsdienst. Wenn man nicht im Stabsdienst ist, hat man wahrscheinlich nicht so einen Kontakt oder diese Gemeinsamkeit. Gerade im Stabsdienst, wenn es jetzt ein großer Stab ist, wo alle Organisationen vertreten sind, macht es dann natürlich Sinn, wenn sie alle gleich ausgebildet sind, bis auf diese Hard Skills, ganz klar. Aber ansonsten kann man das so relativ gut forcieren.

00:17:19

I: Okay, eine kleine Unterfrage dazu: Welche Maßnahmen sind dafür notwendig?

00:17:30

B: Ein gemeinsames Curriculum auszuarbeiten, damit es auch wirklich für alle passt. Einen einheitlichen Kurs oder einen einheitlichen Lehrgang. (...) Das ist mal eines der wichtigsten Sachen, wie auch immer das Curriculum dann aussieht.

00:17:57

I: Okay, danke schön. Dann kommen wir auch schon zur letzten Frage: Wodurch ist die Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb eines Stabes erkennbar?

00:18:09

B: Die Effektivität (...) in einem Stab? (...) Ich glaube, das kann man relativ gut auf die Führungsgrundsätze runterbrechen. Das heißt die Einheit der Führung. Dass es ein klares Ziel gibt. Dass jeder, der im Stab ist, das gleiche Ziel hat. Dass das Ganze einfach gehalten ist, von der Struktur her. Dass es eine funktionierende Einrichtung ist, im Endeffekt. (...) Dass da etwas weitergeht. Dass die Kommunikation passt. Wo vielleicht, wenn man sich dann näher kennt, oder wo man das Netzwerk dann hat und sich gegenseitig kennt/ Dann ist auch die Kommunikation eine einfachere beziehungsweise eine ganz klare. Das sind die Dinge, die dann Vorteile bringen, gerade in der Arbeit.

00:19:15

I: Okay, vielen Dank! Ja, als kleinen Rückblick: Wir haben jetzt die Fragen beantwortet, das Interview ist damit sozusagen beendet. Ich bedanke mich mal dafür. Das heißt, wenn ich das richtig rausgehört habe, geht es in eine klare Richtung: Es gibt Soft Skills, die zusammenpassen. Diese Soft Skills könnten unter Umständen gemeinsam ausgebildet werden oder es könnte ein gemeinsames Curriculum geben. Und „In der Krise Köpfe kennen“, wie man das gerne nennt, würde auf jeden Fall sehr stark weiterhelfen. Sowohl im Stab als auch im restlichen Einsatz. Ist das so korrekt?

00:19:49

B: Ja, korrekt zusammengefasst.

00:19:52

I: Dann sag ich nochmal vielen Dank für deine Zeit und die Mithilfe bei meiner wissenschaftlichen Arbeit. (Als) kleiner Ausblick: Ich werde dich natürlich gerne über das

Ergebnis informieren. Ich habe noch einige andere Interviews vor mir und werde damit dann auch wieder die Aufnahme beenden. Dankeschön.

00:20:07

B: Danke.

_____ Ende der Aufnahme _____

Transkript #2

ASBÖ2 – Manahl

Interview via MS Teams geführt am
Interview transkribiert am

03.04.2023 20.00 Uhr
04.06.2023 12.00 Uhr

Interviewer:in (I): Florian Kutschera
Befragte:r (B): Benjamin Manahl

Beginn der Aufnahme

00:00:08

I: Passt, also die Aufnahme ist jetzt schon gestartet. Danke, dass du bereit bist für dieses Interview. Ich erzähle dir ganz kurz die Forschungsfrage und sozusagen, worum es im Ganzen geht. Wie ich dir schon erzählt hab, geht es um meine Masterarbeit in Risikoprävention und Katastrophenmanagement. Hier habe ich eine Forschungsfrage herausgearbeitet und zwar zum Thema: „Organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung auf der operativen Ebene nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz“. Mein Betreuer ist Herr Mag. Siegfried Jachs und die Forschungsfrage und Hypothese lautet: „Wie kann die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung in Österreich weiter verwirklicht und dadurch eine raschere Einsatzberechtigung auf operativer Ebene erzielt werden?“

00:01:05

I: Nochmal, vielen Dank, dass du mitmachst. Wir werden noch kurz den Datenschutz durchgehen. Dem stimmst du zu, indem du ja sagst, damit ich dich aufnehmen darf und es für diese Arbeit verwenden darf.

00:01:20

B: Ja.

00:01:21

Passt das so für dich? Okay/

00:01:23

I: Dann würde ich ein paar Fragen zu deiner Person stellen. Wie lange arbeitest du schon in der Organisation? Was ist deine Berufsbezeichnung und was ist in deinem täglichen/ Was ist in deinem beruflichen Alltag/ Welche Aufgaben hast du hier?

00:01:41

B: Also ganz kurz, mein Name ist Manahl Benjamin. Ich bin beruflich für den Samariterbund seit dem Jahr 2013 tätig. Aktuell bin ich der Leiter der Abteilung Einsatz und auch gleichzeitig der Bundeseinsatzleiter des Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs. In meiner Tätigkeit bin ich für den Bereich der Katastrophenhilfe zuständig. Das ist einerseits im Bereich der nationalen Katastrophenhilfe sowie im Bereich der internationalen Katastrophenhilfe sowie der Rettungshunde. In diesem Bereich bestehen unterschiedliche Aufgaben. Wir haben hier in der

nationalen Katastrophenhilfe auf Ebene der Gesamtorganisation den Bereich der Führungskräfteausbildungen, sind im Bereich der Weiterentwicklung tätig, sind auch in der Grundlagenerstellung, also in Bezug auf Curricula oder einheitlicher Standards für unsere Organisation sowie im nationalen, genauso auch auf der Ebene der Koordinierung. Also zwischen den Bundesländern oder auch in der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Ministerien, auf Ebene des BMI beispielsweise, oder eben dann als Vertreter in den diversen Krisen- und Katastrophenstäben. Wir sind national aber auch noch tätig, im Bereich der staatlichen Krisen- und Katastrophenmanagement-Ausbildungsmodule, wo wir hier im Modul 2 „Führen im Katastropheneinsatz“ auch die Ausbildung für die S6 Funktion als Ausbilder/Trainer durch den Samariterbund bekleiden. Für den Bereich der internationalen Katastrophenhilfe wäre es vor allem das Auslandskatastrophenhilfeteam, das Samariter Austrian – Rapid Response Team, wo wir hier in der Abteilung beziehungsweise ich die Gesamtleitung habe und wir die gesamte Bewältigung aller Auslandskatastropheneinsatzmaßnahmen des Samariterbundes durchführen beziehungsweise bewältigen. Neben dem bin ich auch ausgebildeter EU-Zivilschutz- und Katastrophenexperte im Bereich des EU-Zivilschutzmechanismus, indem ich diverse Aus- und Fortbildungen absolviert habe, um als Koordinierungsexperte des BMI entsandt zu werden, sowie weiterer Ausbildung im internationalen Bereich, sei es im Logistikcluster oder sonstigen Bereichen von Einsatzmodulen. Das wäre es ganz kurz so zu meiner Person.

00:04:25

I: Vielen Dank dafür, dann würde ich schon gleich mit der ersten Frage starten und zwar: Welche allgemeinen Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte der operativen Ebene?

00:04:38

B: Für die operative Ebene, denke ich, ist grundsätzlich wichtig, dass die Personen gute Grundkenntnisse über die Materie, in der sie sich bewegen, also über die operative Einsatztätigkeit haben. Dass sie wissen, was hier notwendig ist, was die nächsten Planungsschritte sind. Das heißt einfach die Kenntnisse der Fähigkeiten und Fertigkeiten der operativen Einheiten, die sie führen, aber natürlich auch genauso/ Sehr hohe Stressresistenz, um hier bei den Bewältigungen der Herausforderungen die Übersicht zu bewahren, die Ruhe zu bewahren und es erfolgreich zu meistern. Ebenso natürlich auch eine hohe persönliche Fähigkeit, um gerade auch, wie in unserem Fall als Samariterbund Österreich, wo wir doch sehr viel mit Ehrenamtlichen arbeiten, eine hohe Motivation bei den Mitgliedern zu erzeugen, damit sie bestmöglich die doch oft herausfordernden Aufgaben bewältigen können. Das heißt einfach auch ein Vorbild zu sein, in den Aufgaben und Rollen die man hier so wahrnimmt.

00:05:53

I: Ich darf kurz dazwischen ergänzen: Operative Ebene nach der ÖNORM (S 2304), also die mittlere Ebene. Ich weiß natürlich, dass du es verstanden hast, aber ich wollte nochmal sagen, dass ich mich nach der ÖNORM (S 2304) orientiere, damit du Bescheid weißt, weil es ja beim Militärischen und Zivilen manchmal vertauscht ist.

00:06:07

B: Ja, danke für die Ergänzung oder zur Klarstellung.

00:06:10

I: Okay, dann kommen wir zur zweiten Frage: Gibt es Ihrer Meinung nach Fähigkeiten, welche operative Führungskräfte anderer Einsatzorganisationen ebenfalls benötigen?

00:06:27

B: Fähigkeiten anderer Einsatzorganisationen? (...) Ja, also ich glaube, dass es ganz wichtig ist, dass man andere Einsatzorganisationen kennt, also Kenntnisse über sein Umfeld hat, die anderen Akteure kennt, in dem Fall klassisch der Spruch „In der Krise Köpfe kennen“ ist gerade im österreichischen Landschaftsbereich sehr, sehr relevant. Ebenso sehe ich einen hohen Bedarf an der Fähigkeit, zusammenarbeiten zu können. Hier sozusagen Prozesse und Fähigkeiten von anderen zu kennen, damit man hier bestmöglich gemeinsam das Ziel erreicht. Das heißt auch einen Einblick in andere Einsatzbereiche, in ein anderes Vorgehen, hier vor allem im Rahmen von gemeinsamen Ausbildungen, sich zu vernetzen, auszutauschen. Das ist, glaube ich, für alle Führungskräfte, egal welcher Organisation, schon sehr relevant.

00:07:26

I: Okay danke, dann kommt sozusagen eine Unterfrage beziehungsweise eine Rückfrage und zwar: Welchen Bereichen sind diese Fähigkeiten und Fertigkeiten vorwiegend zuzuordnen? Da gibt es zwei Antwortmöglichkeiten und zwar einerseits Soft Skills, also sogenannte außerfachliche Kompetenzen und die so genannten Hard Skills, den berufstypischen Qualifikationen.

00:07:54

I: Ich glaube, dass es schwer ist jetzt so eine/ Ich glaube, die Mischung aus beiden macht es aus. Also gerade im Bereich der Katastrophenhilfe ist es doch wichtig die Hard Skills zu beherrschen, die Grundlagen zu beherrschen, weil mein ja/ Aber natürlich, egal, welche Führungskraft man macht, in jedem Feld sind Soft Skills ein extrem relevantes Thema, damit es überhaupt möglich ist. Soft Skills sind grundlegend zu erlernen, da ist es dann egal, ob man vielleicht ein Unternehmen führt oder eben eine Einheit oder vielleicht eben einen Einsatz leitet, in einem Stab, als mittlere Führungsebene oder eine S-Funktion bekleidet, sind die Soft Skills prinzipiell in vielen Punkten sehr ähnlich. Aber natürlich braucht man hierzu auch die Fachkenntnisse, damit man das Verständnis hat, was man denn hier genau macht und da glaube ich dann, dass die klassischen Fakten über diesen Bereich schon sehr relevant sind.

00:08:57

I: Okay, dann kommen wir zur Frage drei: Welche dieser in der Ausbildung erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für die Kooperation mit anderen Einsatzkräften im Großschadensfall ausschlaggebend?

00:09:12

B: Du hast gesagt/ Kannst du die Frage nochmal stellen? Welche Fertigkeiten?

00:09:18

I: Welche dieser in der Ausbildung erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für die Kooperation mit anderen Einsatzkräften im Großschadensfall ausschlaggebend?

00:09:34

B: Kannst du näher ausführen, was du meinst mit „erlernten Fertigkeiten“, weil das sagt ja voraus, dass ein Standard definiert ist, oder? Wenn ich das jetzt/

00:09:44

I: Ja, also/

00:09:46

B: Und du beziehst das jetzt auch auf Beispiele, die ich gebracht habe?

00:09:50

I: Also, genau, du hast die Frage zwei damit beantwortet, dass es einige übergreifende Dinge gibt: Prozesse kennen, Personen kennen, Kooperation fördern. Bei der zweiten Frage sind ein bisschen die Soft Skills rausgekommen, mit einem Blick auf die Grundlagen, wenn ich das so zusammenfassen darf. Ich würde mich jetzt auf diese Soft Skills, in dem Fall, näher beziehen und zwar: Welche dieser Soft Skills, dieser erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten, sind für die Kooperation am relevantesten? Welche Eigenschaften braucht es dafür?

00:10:24

B: Ja, ich denke, dass hier die Fähigkeit/ Also Flexibilität ist hier sehr relevant. Dann eine gute Fähigkeit zu Kritik beziehungsweise kritisch auf die Sachen zu blicken und (...) um hier die Kooperation mit anderen Einsatzorganisationen zu stärken, ist natürlich einfach relevant, dass man versteht, was der andere macht, ohne/ Also ich glaub, dass nur die Soft Skills alleine hier zu wenig sind. (...) Aber natürlich denke ich, dass in sehr vielen Fällen/ Da lernt man in der Führungsausbildung ja auch die Zusammenarbeit mit anderen Einsatzorganisationen durch den kameradschaftlichen Umgang, durch das gemeinsame Ziel, dass man hier verfolgt, und daher würde ich sagen, dass viele dieser Dinge sehr automatisch passieren und dass man das gar nicht so direkt eingrenzen kann.

00:11:39

I: Okay, danke. Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte innerhalb eines Stabes?

00:11:53

B: Also in einem Stab, denke ich, ist (es) sehr relevant, dass ein gutes Wissen über Informationsmanagementprozesse vorhanden ist, also wie Informationen verarbeitet werden, wie sie dargestellt und visualisiert werden können, wie Informationen zusammengefasst weitergegeben werden. Also all das unter dem großen Begriff „Informationsmanagement“. (...) Dann natürlich (...) ein klares Verständnis über (...) die jeweilige Tätigkeit in seiner S-Funktion, die man hier erfüllt oder als Leiter des Stabes. Also die Prozessabläufe genau zu kennen. (...) Ebenso denke ich, dass natürlich, je nachdem was für einen Einsatzstab man hier hat, die Fähigkeit, Ruhe zu bewahren und den Überblick zu behalten, was man vielleicht nicht unbedingt klassisch hier erlernt, aber über Routine oder Erfahrung wettmachen kann. Und natürlich auch die Fähigkeit zu haben, doch vielleicht die nächsten zwei bis drei Schritte voraus zu sein. Einer Lage Herr zu werden, vorausszukommen

und hier/ Also über eine Lage den Überblick zu behalten und sich nicht in Details zu verlieren. Ein Fokus auf das Wesentliche. (unv.)

00:13:22

I: Gut, dann sind wir bei der fünften Frage. Neun wird es insgesamt geben. Das habe ich leider vorhin vergessen. Bei der fünften Frage: Wo traten bei vergangenen Einsätzen Probleme oder Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit in Stäben auf?

00:13:45

B: Ich glaube, Schwierigkeiten in Stäben sind sehr viel auf Außenfaktoren/ Wenn hier kein klarer Auftrag für einen Stab besteht, was eben damit erreicht werden sollte, was die Zielsetzung ist. Weil diese einerseits vielleicht behördlich, politisch nicht klar ist oder (...) unklar ist, was damit bewerkstelligt wird. Oft wird ein Stab als Wundermittel für alles verwendet, aber es ist nicht klar, was man damit überhaupt zusammenbringen möchte. Was auch bei Stäben immer wieder herausfordernd sein kann, ist, wenn die Leute eigentlich nicht wissen, was die jeweilige Funktion wirklich alles zu bewerkstelligen hat, also eben doch die teilweise mangelhafte Ausbildung im Bereich, die es immer wieder geben kann. Eine große Herausforderung ist auch, sich nicht in Details zu verlieren, also das Gesamtbild zu haben und nicht versuchen, als Stab einen Einsatz draußen so leiten oder zu führen und die Metaebene zu bewahren. Diese drei Themen würden mir so spontan einfallen, wo Probleme in Stäben sein können, bei Einsätzen oder die es im Rahmen von Übungen gab.

00:15:11

I: Okay, dann Frage Nummer sechs: Wie können Ihrer Meinung nach diese Probleme in Zukunft durch Ausbildungsinhalte verhindert und damit die Kooperation verbessert werden?

00:15:27

B: Nachdem/ Wenn generell zu wenig Ausbildung da ist, entsprechende Ausbildung durchzuführen und anzubieten. Das ist, denke ich, sehr logisch. Von dieser Art/ Ebenso, dass man hier das Personal entsprechend trainiert. Dass man also nicht nur eine Ausbildung macht, die man hier in einem Stabskurs erlernt hat, sondern diese auch regelmäßig trainiert und beübt. Sowie, dass (...) ein Stab auf das jeweilige Ziel zugeschnitten wird, das man hier erfüllen möchte. Das heißt, dass auch ein Leiter eines Stabs oder ein Einsatzleiter am Anfang ganz klar definieren muss, was hier erreicht werden will, was das Ziel der Sache ist, damit alle hier einheitlich in eine Richtung arbeiten beziehungsweise klar ist, was hier passieren muss, oder ein klarer Behördenauftrag, der hier hineinkommt. (...) Viele dieser Dinge sind aber vielleicht nicht durch einen Ausbildungspunkt zu lernen, sondern eher durch die Regelmäßigkeit.

00:16:40

I: Okay, danke. Dann Frage Nummer sieben: Welche Aspekte sprechen Ihrer Meinung nach für beziehungsweise gegen eine Trennung der berufstypischen Qualifikationen, also den sogenannten Hard Skills, und außerfachlichen Kompetenzen, den sogenannten Soft Skills, im Ausbildungskonzept?

00:17:00

B: Was für oder gegen eine Trennung wäre?

00:17:03

I: Genau, der Hard und Soft Skills.

00:17:09

B: Ich glaube, dass eine Trennung dabei nie ermöglicht, dass jemand wirklich fachlich Qualifiziertes dort sitzt, weil dieser vielleicht generell die Soft Skills beherrscht, aber keinen Einblick in die Materie hat und sich daher schon alleine mit Begrifflichkeiten oder Informationen, um etwas einschätzen zu können, schwertut. Gerade, wenn es darum geht, in einem Stab einen langfristigen Einsatz zu planen, wenn man keine Ahnung hat, was denn wirklich Herausforderungen sein könnten. Was einschränkende Faktoren der eigenen Ressourcen sein können. Wenn das nicht klar ist, wird es schwierig werden und daher ist eine rein auf Soft Skills basierende Ausbildung eher schwierig. Natürlich ist ein Punkt, den man schon nennen muss, dass diese Soft Skills in vielen Ebenen erlernt werden können, während die Hard Skills eben nur in der entsprechenden Materie funktionieren. So würde ich auch sagen, wenn ich in einem militärischen Stab, in einem militärischen Einsatz mitarbeiten sollte, würde ich mir sehr schwer tun, einen sinnvollen Beitrag leisten zu können, weil einfach die Grundlagen komplett fehlen würden.

00:18:39

I: Okay, danke. Wodurch könnte die organisationsübergreifende Ausbildung bei operativen Führungskräften der Polizei, Feuerwehr und Rettungsdiensten weiter forciert werden?

00:18:58

B: Also weiter forciert werden kann sie sicher dadurch, dass hier entsprechende gemeinsame Aus- und Fortbildung regelmäßiger angeboten werden. Dass hier auf höherer politischer Ebene auch das Ziel im Rahmen eines Regierungsprogramms festgelegt ist beziehungsweise erneuert oder verstärkt wird, solche Maßnahmen zu ergreifen. Also auch den entsprechenden politischen, behördlichen Auftrag dazu und natürlich auch in den Organisationen gegenseitig, bei Aus- und Fortbildungen organisationsfremde Teilnehmer einbinden und einladen, um hier gemeinsame oder zumindest teils gemeinsame Aus- und Fortbildung durchzuführen und sozusagen hier (...) das Verständnis zu stärken. Das wären Maßnahmen, die relativ ad hoc gemacht werden können. Natürlich ist es aber auch jetzt schon vorhanden, dass sehr oft in Österreich durch das staatliche Krisen- und Katastrophenmanagement gemeinsame Sache gemacht wird. Wie gesagt, die SKKM-Module sind natürlich ein gemeinsames Ziel beziehungsweise eine gemeinsame Aufgabe, österreichweit einheitliche Ausbildungen darzustellen. Und wenn hier genügend Kapazitäten beziehungsweise Durchführungen vorhanden sind, profitieren auch sehr viele Teilnehmer davon, dass wir hier dann für zukünftige Krisen und Katastrophen vielfachlich hochausgebildetes Personal haben, das dann im Bedarfsfall verfügbar wäre.

00:20:50

I: Okay, damit hast du schon die Unterfrag sozusagen vorweggenommen, die wäre nämlich gewesen: Welche Maßnahmen sind dafür notwendig? Möchtest du dazu noch etwas sagen oder reicht das als Antwort?

00:21:01

B: Nein, ich glaube, das reicht so.

00:21:03

I: Okay, dann kommen wir schon zur letzten Frage, der neunten und zwar: Wodurch ist die Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb eines Stabes erkennbar?

00:21:16

B: Wodurch? (...) Also, offen gesprochen, wenn der Stab die Aufgabe bewerkstelligt, ist er prinzipiell schon mal effektiv. Er hat diese Katastrophe bewerkstelligt. Natürlich denke ich, dass ein Stab vor allem daran zu messen ist, dass er hereinkommende Informationen entsprechend gut aufbereiten kann, um Entscheidungsgrundlagen zu liefern, damit der Leiter des Stabes, der Einsatzleiter, der behördliche Einsatzleiter, eine Entscheidung treffen kann, um so schnell wie möglich Menschenleben zu retten oder Betroffenen zu helfen oder Maßnahmen, um weitere Schäden zu verhindern, einzuleiten (kann). In unserem Feld gibt es aber nicht klassische Parameter, wo man sagen kann, man kann es an Zahlen festmachen, sondern eigentlich die Gesamtleistung. (...) Natürlich ist es auch immer, gerade in dieser Materie, herausfordernd zu sagen „Es wird alles optimal gelöst“, da es im Nachhinein sehr oft die Möglichkeit gibt, eine Kleinigkeit besser machen zu können. Aber hier wirkliche Faktoren zu nennen, die aussagen, sie definieren die Effektivität eines Stabes, würde mir nichts einfallen, außer der standardmäßigen Informationsaufbereitung und -verarbeitung, um möglichst schnell Entscheidungsgrundlagen zu haben. Diese dann auch wieder zurückzugeben und natürlich die Kommunikation herzustellen.

Vielleicht doch noch ein Punkt: Vielleicht auch die rechtliche Absicherung zu gewährleisten, sodass alles entsprechend dokumentiert und fachlich korrekt aufgezeichnet ist, um für (eine) spätere Aufbereitung alles griffbereit zu haben. Also, dass das natürlich auch entsprechend professionell durchgeführt worden ist. Das Geschäftsbuch oder das Einsatztagebuch, dass diese Dinge vorhanden und dann später auch nachvollziehbar sind.

00:23:28

I: Okay, vielen Dank, das war schon die letzte Frage. Ich würde jetzt in einen kleinen Rückblick gehen und zwar haben wir einige Fragen beantwortet, einige Kenntnisse. Es kam heraus, dass die komplette Trennung eher nicht sinnvoll ist, weil der Überblick sozusagen fehlt, wenn ich dich richtig verstanden habe. Flexibilität, Kritikfähigkeit sind relevante Eigenschaften von Führungskräften. Der Auftrag muss natürlich ganz klar sein. Die gemeinsame Ausbildung, Übung, Trainieren ist deiner Meinung nach ein Kernelement, um die Kooperation zu verbessern. Und z.B. wären das SKKM mit den Modulen eine wichtige Maßnahme, um die organisationsübergreifende Ausbildung oder Zusammenarbeit zu verbessern. Als letzte Frage war noch die Zusammenarbeit im Stab: Die ist dann effektiv, wenn der Auftrag erfüllt werden kann, wenn die Dokumentation funktioniert, die Aufzeichnung griffbereit bleibt und die rechtliche Absicherung gewährleistet wird. Kann man das so zusammenfassend sagen?

00:24:37

B: Ja, das würde für mich so passen.

00:24:39

I: Gut, dann sage ich nochmal vielen herzlichen Dank für deine Zeit und die Mithilfe für meine wissenschaftliche Arbeit. Als kurzen Ausblick darf ich dir noch verraten: Die Informationen über die Auswertung werde ich dir selbstverständlich sehr gerne zukommen lassen, also das Ergebnis. Und ich werde dich die Arbeit natürlich auch sehr gerne lesen lassen, wenn sie fertig ist. Wenn es dich interessiert, freue ich mich natürlich auch, wenn du sie dir ansiehst.

00:25:02

B: Ja gerne, danke schön.

00:25:04

I: Dann sind wir am Ende, noch mal vielen Dank und ich werde jetzt auch wieder die Aufnahme beenden.

0:25:10

B: Dankeschön.

Ende der Aufnahme

Transkript #3

ÖRK1 – Gratz

Interview via MS Teams geführt am
Interview transkribiert am

19.04.2023 16.30 Uhr
04.06.2023 18.00 Uhr

Interviewer:in (I): Florian Kutschera
Befragte:r (B): Ing. Alexander Gratz, B.A.

Beginn der Aufnahme

00:00:03

I: Alex, danke, ich habe jetzt die Aufnahme gestartet. Ich sage dir auch nochmal, dass ich dich aufnehme und damit das für dich als Einverständnis auch passt. Ist es für dich in Ordnung, dass ich aufnehme?

00:00:17

B: Ist für mich in Ordnung.

00:00:19

I: Ja, dann erzähle ich dir nochmal ganz kurz etwas zu meinem Thema. Ich befasse mich in meinem Studium Risikoprävention und Katastrophenmanagement, in meiner Masterthesis, mit der organisationsübergreifenden Führungskräfteausbildung auf der operativen Ebene nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz. Mein Betreuer ist Herr Mag. Siegfried Jachs aus dem Bundesministerium für Inneres und meine Forschungsfrage lautet: „Wie kann die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung in Österreich weiter verwirklicht und dadurch eine raschere Einsatzbewältigung auf operativer Ebene erzielt werden?“ Dazu hätte ich einige Fragen in meinem Fragenkatalog beziehungsweise in meinem Interviewleitfaden vorbereitet und (ich) habe mich natürlich für Expertinnen und Experten entschieden, die selbst Stabserfahrung haben, in der Ausbildung von operativen Führungskräften mitwirken und die einer der vier Organisationen, für die ich mich entschieden habe, angehören. Das sind zum einen die Berufsfeuerwehr Wien, die Landespolizeidirektion Wien, also die Polizei, der Arbeiter-Samariter-Bund und auch das Österreichische Rote Kreuz, (...) dem du ja auch angehörst. Ich habe dazu verschiedene Interviewpartner zusammengestellt, denen ich dieselben Fragen stelle. Als Erstes würde ich mich freuen, wenn du ganz kurz sagen könntest, wie du heißt und welchen Aufgaben du in deinem Beruf nachgehst und welche Tätigkeiten dort auf dich zukommen. Was du in deinem täglichen Alltag so machst.

00:01:46

B: Mein Name ist Alexander Gratz. Ich bin mittlerweile seit 22 Jahren in der Katastrophenhilfe des Wiener Roten Kreuzes tätig, mit dem Schwerpunkt „National und Lokal“. Ich habe vor Jahren auch begonnen mich für den internationalen Bereich zu interessieren, einerseits beim Roten Kreuz, wo es eben die Hauptschwerpunkte Trinkwasseraufbereitung und Kommunikationssysteme gibt. Ich habe mich aber dort nie auf ein Fach spezialisiert, sondern

das Thema Führung im Fokus gehabt. Das heißt die Vor-Ort-Kommanden, um Strukturen vor Ort aufzubauen, und hab es in den letzten Jahren auch vertieft mit der europäischen Union, der Civil-Protection und durfte dort ein paar Ausbildungen machen. Ich versuche mich auch in diesem Gebiet fortzubilden, um möglicherweise auch einmal in den Einsatz zu gehen. Was mache ich so im Alltag? Wir bereiten uns auf Katastrophen vor, wir arbeiten Szenarien aus, wie wir tätig werden können als Organisation mit den anderen Partnern in Wien. Und die Vorbereitung sieht so aus, dass wir auch unsere Führungsstrukturen im Regelbetrieb, also bei der Betreuung von größeren Veranstaltungen oder bei Übungen, in den Einsatz bringen. Abgerundet wird das Ganze, dass ich nebenbei in einer freiwilligen Funktion ebenfalls beim Wiener Roten Kreuz Chef des Stabes bin. Das ist ein Stab, der direkt im Landesrettungskommando angesiedelt ist, und im Zuge der COVID-Bewältigung haben wir erstmalig einen Unternehmens-Krisenstab implementiert und auch bei diesem durfte ich den Chef des Stabes, beziehungsweise „Leiter des Stabes“ haben wir es dort genannt, innehaben. Das sind so die groben Aufgabengebiete. Nebenbei bin ich auch Einsatzoffizier und betreue größere Einsätze oder geplante Einsätze, wie Sanitätsbetreuungen. Alles wenn es darum geht, so um die 100-150 Leute oder mehr in den Einsatz zu bringen, dann bin ich dort auch meistens in führender Rolle vor Ort.

00:04:15

I: Alles klar, vielen Dank. Eine Ergänzung habe ich noch kurz zu meinem Thema, die ich dir vorweg noch sagen möchte. Ich orientiere mich nach der ÖNORM S 2304 - das heißt, die operative Ebene ist die mittlere Ebene. Also strategisch, operativ, taktisch. Taktisch ist die unterste Ebene und wir beschäftigen uns mit der mittleren Ebene. Auch da gibt es manchmal ein paar Differenzen. Damit alles klar ist. Okay, nochmal vielen Dank. Ich würde dann gleich mal starten, mit der ersten Frage und zwar: Welche allgemeinen Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte der operativen Ebene?

00:04:58

B: Naja, das Bild hat sich bei mir in den letzten Jahren gewandelt. Meine ersten Ideen waren, dass, als ich begonnen habe, sie eine fachlich hohe Kompetenz haben. Im Laufe der Jahre hat sich für mich und auch für die Organisation herausentwickelt: Das Wichtigste ist wohl die soziale Kompetenz. (...) Und dort ist aus meiner Sicht ganz intensiv zu investieren, Ressourcen zu investieren, eine soziale Kompetenz aufzubauen, eine gute Methodenkompetenz, um Szenarien oder Aufgaben abzuarbeiten und für mich, wenn man es wertet, als letzte dieser drei Kompetenzen ist die fachliche Kompetenz. Das heißt das ganze Thema Mitarbeiterführung, Problemlösungskompetenz/ Dort sind aus meiner Sicht auch mehr Punkte zu setzen.

00:05:58

I: Ok, vielen Dank. Dann komme ich gleich zur zweiten, die direkt daran anschließt und zwar: Gibt es Ihrer Meinung nach Fähigkeiten, welche operative Führungskräfte anderer Einsatzorganisationen ebenfalls benötigen?

00:06:13

B: Ja. (...) Ich würde das in derselben Priorisierung nennen. Die soziale Kompetenz und die Methodenkompetenz. Das heißt Kenntnisse der Methodenkompetenz, Kenntnisse wie Krisen

und Herausforderungen bewältigt werden können. Das Kennen der Strukturen auf den unterschiedlichen Ebenen, also in diesem Fall der operativen Ebene. Das Kennen der Ansprechpartner, in anderen Organisationen. (uvs.) Und natürlich auch eine gewisse Empathie der sozialen Kompetenz. Das heißt miteinander reden können, sich untereinander kennen und eine gemeinsame Basis, eine gemeinsame Sprache zu haben.

00:07:01

I: Okay, danke. Dann gibt es dazu eine kleine Unterfrage und zwar: Welchen Bereichen sind diese Fähigkeiten und Fertigkeiten vorwiegend zuordenbar? Die beiden Antwortmöglichkeiten wären einerseits die Soft Skills, also sogenannte außerfachliche Kompetenzen, oder die Hard Skills, die berufstypischen Qualifikationen.

00:07:20

B: Ja, die Soft Skills. Also, so wie ich das schildere, sind wir hier bei den Soft Skills.

00:07:25

I: Okay, bei der dritte Frage wären wir dann: Welche dieser in der Ausbildung erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für die Kooperation mit anderen Einsatzkräften im Großschadensfall ausschlaggebend?

00:07:41

B: Die Kenntnis der Struktur. Die Kenntnis der Ebenen, in denen man gerade tätig ist. (...) Das Miteinander, mit der gleichen Sprache sprechen können. Das heißt eine einheitliche Ausbildung, eine einheitliche Grundausbildung, wie eben die SKKM-Ausbildung, die aus meiner Sicht sehr gut als Basis geeignet ist, um dort eine ähnliche Art der Abarbeitung von Ereignissen zu haben. Nicht nur eine ähnliche, sondern die gleiche Ausgangsbasis wie Szenarien abgearbeitet werden. In welcher Struktur das bei jeder Organisation funktioniert, damit man sich nicht durchfragen muss, wer jetzt z.B. für Personalagenden verantwortlich ist, sondern, dass mal eben sagt „Okay, man möchte gerne den S1 sprechen“, um dort eine raschere Abklärung von Themen finden zu können.

00:08:42

I: Okay. (...) Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte innerhalb eines Stabes?

00:08:54

B: Ja, die Kenntnis ihrer Aufgabengebiete, die Kenntnis ihrer Verantwortungsbereiche, (...) Kenntnis der Ablauforganisation im Stab beziehungsweise der Geschäftsordnung des Stabes. Hier brauchen wir dann auch wieder massiv die fachliche Kompetenz, wenn es darum geht, die Themen der Fachgrundgebiete abzuarbeiten, und sie brauchen Erfahrung, wie man im Stab arbeitet. Das heißt nicht nur die theoretische Ausbildung und Definitionen, sondern auch praktisch mit Beispielen wie die Ablaufstruktur und die Kommunikation in den unterschiedlichen Ausbaustufen eines Stabes läuft.

00:09:44

I: Okay, danke schön. Wo traten in vergangenen Einsätzen Probleme oder Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit in Stäben auf?

00:09:56

B: Ja, es ist (...) aus meiner Erfahrung, (...) die fehlende Erfahrung der Mitglieder. In der Regel sind die Mitarbeiter ausgebildet, wissen theoretisch wie es funktioniert, üben es ab und an mal, aber es braucht eine gewisse Zeit, damit man sich in der Rolle wiederfindet und bis das Team geformt ist. Auch da brauchen wir die unterschiedlichen Stufen der Teambildung. Und im Stab bei längeren Einsätzen gibt es auch die Thematik der Übergaben, des Loslassen-Könnens, die ordentliche Lage beziehungsweise Lageführung und die Übergabe der Lageführung an die nächsten übernehmenden Einheiten oder die nächsten Stabsstellen, die den Einsatz übernehmen.

00:10:51

I: Wie können Ihrer Meinung nach diese Probleme in Zukunft durch Ausbildungsinhalte verhindert und damit die Kooperation verbessert werden?

00:11:04

B: Ja (...) ein alter Spruch „Üben, üben, üben“. Aber das Wesentliche aus meiner Sicht: die gemeinsame Ausbildung. Dass die Menschen, die Leute, die Interessierten die Möglichkeit haben, dass ihnen das System SKKM oder wie Krisen laut SKKM abgearbeitet werden, in ausreichender Ruhe beigebracht werden können und mit ausreichend Handlungsspielraum auch beübt werden und Feedback erhalten können. Ganz, ganz wesentlich ist aus meiner Sicht, dass man im geschützten Rahmen die Möglichkeit hat, es aufzufrischen und zu üben.

00:11:49

I: Okay, vielen Dank. Dann sind wir schon bei der siebten Frage, also wir sind tatsächlich schon recht weit. Wir brauchen tatsächlich deutlich kürzer als erwartet. Welche Aspekte sprechen Ihrer Meinung nach für beziehungsweise gegen eine Trennung der berufstypischen Qualifikationen, also den Hard Skills und außerfachlichen Kompetenzen, also der Soft Skills, im Ausbildungskonzept?

00:12:18

B: Ah (...) Ich glaube nicht, dass man es trennen kann. (...) Ja, man kann natürlich unterschiedliche Schwerpunkte setzen, aber (...) aus meiner Sicht wäre es nicht richtig, die Soft Skills in der Ausbildung weg zu lassen und zu sagen „Es wird sich schon irgendwie geben“. Nein, das gehört aus meiner Sicht mit der richtigen Unterrichtsmethode, indem gemeinsame Themen erarbeitet werden/ Es ist in der Ausbildung aus meiner Sicht ein ganz wesentlicher Wert darauf zu legen, dass die Soft Skills mitgeschult oder mitentwickelt werden. Ich glaube, Soft Skills kann man nicht schulen oder vortragen, sondern das muss man erlernen, erfahren und mitentwickeln, das System. Aus meiner Sicht ist es nicht trennbar und hat von Anfang an in der Ausbildung zu erfolgen.

00:13:14

I: Okay, alles klar. Wodurch kann die organisationsübergreifende Ausbildung der operativen Führungskräfte der Polizei, Feuerwehr und Rettungsdiensten weiter forciert werden?

00:13:42

B: Das vorletzte Wort habe ich nicht verstanden. Akustisch/

00:13:44

I: Wodurch könnte die Führungskräfteausbildung in der operativen Ebene weiter forciert werden?

00:13:50

B: Forciert werden.

00:13:52

I: Genau.

00:13:55

B: Für mich und viele meiner Kollegen, auch in der Diskussion und Vorbereitung auf das Interview, ohne die Fragen zu kennen, war der Gedanke, dass wohl SKKM etwas sehr Gutes ist. Alle, mit denen ich gesprochen habe, erinnern sich daran, an diese Ausbildung, an das Netzwerk, das dort gebildet werden kann, die anderen Organisationen und Menschen, die man kennenlernen kann, die Köpfe, die man kennenlernt und dieses „Interorganisationale“ gemeinsame Denken und Austauschen. Das ist für mich ein Schlüssel zum Erfolg, dass es so etwas gibt. (...) Der Wunsch wäre, dass es so etwas noch intensiver gäbe, mit Aufsatzmodulen oder Ähnlichem, immer wiederkehrenden Modulen und Inhalten.

00:14:50

I: Das geht schon direkt in die nächste Unterfrage tatsächlich. Die Unterfrage wäre, welche Maßnahmen dafür notwendig sind, also die Intensivierung und die wiederkehrende Schulung? Gibt es noch weitere, die dir einfallen?

00:15:04

B: Ja und auch die Öffnung/ Also für mich in der Organisation oder für Mitarbeiterinnen in der Organisation ist es nicht einfach, in den Genuss von SKKM-Kursen zu kommen. Also, wir haben eine ganz hohe Anzahl an Mitarbeiterinnen, die es interessiert und gegenüberliegend eine ganz geringe Anzahl an Plätzen für uns. Das wäre eine schöne Geschichte, wenn man es weiter ausrollen könnte und das Wissen, das Netzwerken auch mehreren Mitarbeiterinnen zur Verfügung stellen könnte.

00:15:37

I: Alles klar. Dann kommen wir schon zur letzten Frage: Wodurch ist die Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb eines Staates erkennbar?

00:15:48

B: Ja, das ist eine sehr gute Frage. (...) Ich würde jetzt wirklich sagen: an der Disziplin, wie gearbeitet wird, an den Regeln, die aufgestellt werden, an der Strukturiertheit, an den definierten Abläufen, die es gibt, die doch auch auf die unterschiedlichen Gruppen leicht angepasst werden müssen oder können und an der Kommunikation im Stab. Es ist schwierig zu sagen „Waren diese drei erarbeiteten Lösungen jetzt richtig oder nicht?“. Das wird man erst im Nachhinein beurteilen können. Man kann immer nur sagen, anhand der Lage, die es zu diesem Zeitpunkt gab, wurden diese Ideen erarbeitet. Aber es geht aus meiner Sicht ganz um die Soft Skills. Wie wird es erarbeitet und in welcher Ruhe, in welchem Austausch und in welchem Umgang miteinander, werden diese Themen bearbeitet und bei Lagevorträgen vorgetragen?

00:16:56

I: Alles klar. Vielen Dank erstmal für diese Antworten. Ich werde jetzt sozusagen in meinem Rückblick/ Ich bedanke mich noch einmal dafür, dass du mir dabei geholfen hast und, dass du mich eben unterstützt bei meiner wissenschaftlichen Arbeit.

00:17:10

B: Ja, gerne.

00:17:11

I: Ich fasse nochmal ganz kurz ein paar Sachen zusammen. Also Fachkompetenz war ursprünglich dein ausschlaggebendes Thema, inzwischen bist du in Richtung Soft Skills unterwegs. Ich höre sehr oft diesen netten Spruch „In der Krise Köpfe kennen“ heraus. Empathie ist ganz wichtig. Struktur, die Theorie ist immer in Kombination mit der Praxis, also eine Trennung macht deiner Meinung nach, soweit ich das verstanden habe, keinen oder kaum Sinn.

00:17:38

B: Genau.

00:17:39

I: Ja, die Schwerpunkte sind relevant. SKKM ist sehr gut. SKKM muss ausgeweitet werden. Ich höre auch heraus, dass die Ausbildungen mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden sollen. Es soll mehr Möglichkeiten geben, daran teilzunehmen. Sie sollen am besten wiederkehrend sein, für alle Kräfte weiterverfügbar sein und Effektivität zeigt sich anhand von Disziplin, Regeln, dem Umgang untereinander, der Anpassung auf die jeweilige Gruppe und der Kommunikation, der Ruhe und dem Austausch. Kann man das so sagen?

00:18:11

B: Ganz genau.

00:18:17

I: Das sind ein paar Notizen, die ich mir gemacht habe. Okay, dann würde ich jetzt noch ganz kurz ein paar Worte zum Ausblick sagen. Natürlich informiere ich dich sehr, sehr gerne, wie

das mit meiner wissenschaftlichen Arbeit weitergegangen ist. Wenn du Interesse hast, lass ich sie dir auch gerne zukommen, damit du sie lesen kannst. Wenn du möchtest/

00:18:28

B: Sehr gerne.

00:18:29

I: Ich würde dich auch ausgesprochen gerne namentlich erwähnen, wenn ich das darf, und sagen, dass du so freundlich warst und mir geholfen hast.

00:18:35

B: Gerne ja.

00:18:36

I: Das wäre so das Wichtigste. Ja, und dann wären wir sozusagen schon fertig mit dem Interview und ich würde dann die Aufnahme auch beenden.

00:18:46

B: Ok, danke schön.

00:18:47

I: Genau tatsächlich. (...) Ich drücke auf Stopp.

_____ Ende der Aufnahme _____

Transkript #4

BF1 – Hebelka

Interview via MS Teams geführt am
Interview transkribiert am

26.04.2023 15.00 Uhr
08.-10.06.2023 12.00 Uhr

Interviewer:in (I): Florian Kutschera

Befragte:r (B): Ing. Thomas Hebelka

Beginn der Aufnahme

00:00:12

I: Gut. Hallo Thomas! Danke, dass du dich für das Interview bereit erklärst. Ich geh kurz mit dir durch wie das Ganze ablaufen wird. Wir haben einen kleinen Einstieg und ich werde dir ein bisschen über meine Forschung erzählen und wie ich vorgehe. Dann würde ich mich freuen, wenn du kurzen Input geben könntest über deine berufliche Tätigkeit und dann würden wir sozusagen die Fragen durchgehen. Später geht das Ganze in einen kleinen Rückblick und einen Ausblick über. Zuerst einmal vielen Dank, dass du mitmachst, dass du dabei bist und, dass ich dich interviewen darf. Ich freue mich natürlich darüber! Als erstes muss ich natürlich fragen, ob es für dich passt, dass ich das Ganze (...) aufnehme und, dass ich es weiterverwenden darf, und auch deinen Namen nenne - passt das soweit für dich?

00:01:04

B: Ja, ist in Ordnung.

00:01:12

I: Also, in meiner Forschung, beim OeRisk-Studium, also Risikoprävention und Katastrophenmanagement, werde ich mich in meiner Masterarbeit mit der organisationsübergreifenden Führungskräfteausbildung auf der operativen Ebene nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz beschäftigen. Mein Betreuer dabei ist Herr Mag. Siegfried Jachs und meine Forschungsfrage lautet: „Wie kann die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung in Österreich weiter verwirklicht und dadurch eine raschere Einsatzbewältigung auf operativer Ebene erzielt werden?“ Für meine Wahl der Expertinnen habe ich mich an Personen gewendet, die den vier Organisationen, die ich als Auswahl getroffen habe, angehörig sind. In einer davon bist du und zwar der Berufsfeuerwehr Wien. (Die anderen sind) die Landespolizeidirektion Wien, der Arbeiter-Samariter-Bund Österreichs und das Österreichische Rote Kreuz. Ich greife (dabei) auf Expertinnen zurück, die selbst Führungserfahrung haben, die in der Fort- und Weiterbildung von operativen Führungskräften mitwirken, Einsatzerfahrung inklusive Stabserfahrungen haben und selbst solche Ausbildungen durchlaufen haben. (...) Das heißt als Erstes (...) heiße ich dich herzlich willkommen und freue mich/ Vielleicht kannst du ganz kurz ein paar Worte zu deiner Person sagen. Das Ganze wird nicht länger als 30 Minuten dauern und nochmal vielen Dank, dass du dabei bist.

00:02:40

B: Ja, gerne. Wie gesagt, ich bin Leiter der Wiener Rathauswache. Es ist hier bei uns natürlich eine Sonderform, weil die Rathauswache seit ihrem Bestehen seit 1927 der Berufsfeuerwehr, also dem Branddirektor, unterstellt ist. Wir sind also Teil der Wiener Berufsfeuerwehr. Wir sind eine eigene Brandschutzsektion und sind organisatorisch auch so aufgebaut. Das heißt auch hier in der Brandschutzsektion Rathauswache gibt es dann Sektionsleiter und Sektionsleiter-Stellvertreter. Das sind zwei Offiziere, die die normale Offiziersausbildung der Wiener Berufsfeuerwehr absolviert haben. Wir haben hier in der Rathauswache zusätzlich noch die Sicherheitsthemen und die Ausbildung in dieser Richtung, als Ergänzung zur Feuerwehrausbildung.

00:03:28

I: Alles klar, kannst du noch kurz sagen, was du in deinem alltäglichen Beruf machst, was in dein Aufgabenfeld fällt und welche Aufgaben du täglich bewältigst?

00:03:42

B: Also neben der klassischen Feuerwehraufgabe, sind wir in erster Linie für das Wiener Rathaus und die Amtshäuser der Stadt Wien verantwortlich. Da geht es um den vorbeugenden und natürlich um den abwehrenden Brandschutz. Wir sind aber auch für die allgemeine Sicherheit in den Amtshäusern und für den Personenschutz verantwortlich. Das heißt, wir haben auch Intrusionsschutzanlagen, wir haben Überfalltasten, wir haben Einbruchsmeldeanlagen. Wir schützen die Hochwassereinrichtungen der Stadt. Dort sind diverse Melder verbaut, die dann bei uns einen Alarm auslösen und eine dementsprechende Alarmorganisation auslösen und wir betreuen die Katastrophenleitzentrale das ganze Jahr. In „Friedenszeiten“ sind wir dafür da, dass alles funktioniert, wenn es einmal zum Fall der Fälle kommt. Wir sind auch für das Warn- und Alarmsystem der Stadt zuständig. Wenn in der Stadt die Sirenen heulen, dann haben wir diese von hieraus ausgelöst, wenn es nicht der Bund war. Denn natürlich kann auch die Bundeswarnzentrale für ganz Österreich die Sirenen auslösen. Die Wiener Sirenen liegen in unserer Hand. Dafür ist ebenfalls die Rathauswache zuständig. Wir haben dann noch außerhalb der Amtsstunden einige Aufgaben für das Magistrat übernommen. Wir sind auch Fundamt außerhalb der Betriebszeiten der Magistratischen Bezirksämter. Man kann sich bei uns einen Notreisepass, den sogenannten §4a Reisepass lösen, außerhalb der Betriebszeiten der Magistratischen Bezirksämter. Wenn es so ist, wie es jetzt zu COVID war, dass die Magistratischen Bezirksämter sehr rar mit Terminen waren, hat man diese auch zu uns geschickt und auch diese (Aufgabe) durften wir absolvieren. Wir sind auch beim Gewässerförderungsmeldesystem dabei, also der internationalen Gewässerwarnungen vor Verunreinigungen. **[AUSLASSUNG]**
Also wir haben ziemlich viele Sonderaufgaben...

00:05:59

I: Alles/

00:06:00

B: ... die man in einer kleineren Gruppe besser schulen kann, als wenn ich (...) sie in der Masse vorbereiten muss.

00:06:06

I: Alles klar. Vielleicht sagst du noch ganz kurz: Wie lange arbeitest du bereits in deiner Organisation und wie lautet deine genaue Berufsbezeichnung?

00:06:15

B: Also, ich bin seit 1997 bei der Wache Rathaus, habe hier als Feuerwehrmann angefangen und bin nach der Offiziersausbildung wieder hierhin zurückgekehrt. Ich bin Sektionsleiter, also quasi der Chef der Wache oder der Sektion, auch was das Personal betrifft, und wir teilen die verschiedenen Aufgaben meinen Mitarbeitern zu.

00:06:43

I: Alles klar. Vielen Dank. Wenn es sonst noch Fragen im Vorfeld gibt, dann gerne jetzt, sonst würde ich direkt mit der ersten Schlüsselfrage beginnen. Wir können starten, glaube ich, oder?

00:06:55

B: Ja.

00:06:65

I: Also: Welche allgemeinen Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte der operativen Ebene?

00:07:05

B: Also grundsätzlich sollte man darauf achten, dass man mit all den Menschen zusammenkommt, mit denen man arbeiten muss oder darf. (...) Und/ (...) Viel Führungskräfte/ (...) Ein bisschen Menschenkenntnis. Man sollte natürlich stressresistent (sein).

[AUSLASSUNG]

Diese Öffentlichkeitsveranstaltungen sind jedoch auch für die Menschen, die in den Organisationen sind oder mit anderen Organisationen zusammenarbeiten sollen, sehr wichtig und das ist auch bei uns in der Stadt so. Darum funktioniert vieles ein bisschen schneller als wo anders. Denn (...) diese Zusammenkünfte und Stabsarbeitsgeschichten funktionieren (...) natürlich (...) in ihren Abläufen, man muss diese Dinge jedoch offiziell ansuchen, damit es alles seinen Weg nimmt. Das Wichtigste sind auch die Freundschaften, die sich unter den Organisationen bilden und dafür muss man offen sein und man muss sich Dinge anhören, die vielleicht nicht so interessant sind, aber man weiß, dass man diese Person um drei Uhr in der Nacht anrufen und sagen kann: „Du, ich brauche 300 Feldbetten. Pass auf da, kommt gleich die Anforderung.“. Bis meine Anforderung draußen ist, hat dieser schon das Meiste vorbereitet und darum kann man auch hier die Wege verkürzen. Es ist schon wichtig, (...) diese Freundschaftsbildung und manchmal sind es dann auch wirklich echte Freunde. Aber man muss beide Seiten haben. Diese Vernetzung innerhalb der Organisationen ist da sehr wichtig und dafür muss man eben offen sein. **[AUSLASSUNG]**

Nicht nur bei Organisationen/ (...) auch bei stadtnahen Firmen, die die Stadt am Laufen halten - ich denke da in erste Linie an die Infrastruktur - ist es gut, wenn man eine gute Vernetzung hat. **[AUSLASSUNG]**

Man weiß dann z.B. „Okay, es wird jetzt in drei Stunden heißen, es dauert noch eine Stunde.“ In Wirklichkeit halten uns jedoch alle hin, denn wir werden heute z.B. keinen Strom mehr haben. Damit muss man leben (und) das ist auch sehr anstrengend. **[AUSLASSUNG]**

Wichtig ist, dass man diese Dinge am Leben erhält und sich in der ruhigen Zeit miteinander beschäftigt. Das ist ganz wichtig. Es ist auch wichtig zu wissen, was derjenige gegenüber braucht. Denn wir lernen hauptsächlich über unsere (eigenen) Organisationen, aber es ist auch wichtig, dass man auch in die andere Seite hineinhört. Für mich ist es (etwas) schwierig, denn ich kenne beide Seiten, Rettung und Feuerwehr. Ich nehme jetzt die Polizei: Welche Informationen brauchen sie beziehungsweise was muss man ihnen geben? Sei es das Bundesheer oder sonst jemand - dass man deren Seite kennt, welche Vorgaben sie haben und welche Informationen sie von einem brauchen. Damit man es auch bekommt und es auf der anderen Seite so ankommt, wie man es gerne hätte.

00:10:40

I: Okay.

00:10:41

B: Es ist auch schwierig, wenn jeder in seiner eigenen Organisationssprache spricht und der andere sich vielleicht etwas völlig anderes vorstellt, als ich im Feuerwehrjargon.

00:10:56

I: Alles klar. Okay, wir sind schon ein bisschen in der nächsten Frage. Die zweite Frage wäre: Gibt es Ihrer Meinung nach Fähigkeiten, welche operative Führungskräfte anderer Einsatzorganisationen ebenfalls benötigen? Also verglichen mit Samariterbund, Rotes Kreuz und der Wiener Polizei.

00:11:15

B: Immer das gegenseitige Verständnis. Und/ (...) Bei der Polizei oder beim Bundesheer/ Sie haben halt/ Da muss ich/ Welche rechtlichen Vorgaben haben sie. **[AUSLASSUNG]**

Wenn man jetzt einen Großschaden hat und/ (...) **[AUSLASSUNG]**

Es ist sicher nicht der politische Wille, dass hier nichts unternommen wird, aber, dass man einige Sachen priorisiert oder (...) wo man dann, wenn man sagt, man will andere Kräfte haben von anderen Organisationen/ (...) Man merkt es oft, wenn es um Auslandseinsätze geht. Es muss auch nicht das Ausland sein. Es kann auch national im nächsten Bundesland sein. Da muss man auch diese Befindlichkeiten berücksichtigen und das muss ich bei meiner Anforderung auch schon wissen. Ich will hier jetzt keine Bundesländer nennen. Wenn man sagt, dass man sofort jemanden schicken würde, es aber nicht gewünscht ist, dass diese Einheiten dieses Bundesland überquert oder in ein anderes Bundesland geht, bevor nicht auf der einen Seiten dieses und jenes erledigt ist. Das kommt auch dazu und das (...) muss man auch berücksichtigen.

00:13:07

I: Okay, und gibt es hier eine konkrete Fähigkeit, die all diese Führungskräfte dieser Ebene in den verschiedenen Organisationen brauchen? Vielleicht fallen dir ein paar Wörter ein, wo du sagst, es würde dazu gut passen.

00:13:22

B: Wie gesagt, ein bisschen Menschenkenntnis. Das gegenseitige Verständnis. (...) Auch teilweise Geduld, (...) weil es manchmal für Freigaben Zeit braucht, die man zwar dann oft

nicht hat, aber man wird (manchmal) leider auch hingehalten. Das habe ich schon bei einigen Einsätzen erlebt. Und (...) man muss nicht nur für sich die Ruhe bewahren und diese Dinge abarbeiten, sondern auch zusehen, dass die Mannschaft, die es nicht versteht oder anders wahrnimmt, doch noch soweit führen kann, dass es in der Form erledigt wird, weil es so vorgegeben ist.

00:14:10

I: Okay.

00:14:11

B: Und da ist dann die Schwierigkeit, es umzusetzen.

00:14:15

I: Okay, würdest du diese Aufgaben, also/ Würdest du diese Fähigkeiten/ Sorry ich bin gerade draußen. Welchen Bereichen sind diese Fähigkeiten und Fertigkeiten vorwiegend zuordenbar? Das heißt handelt es sich bei diesen Fähigkeiten, die andere Organisationen ebenfalls brauchen, um sogenannte Soft Skills, also außerfachliche Kompetenzen, oder um Hard Skills, berufstypische Qualifikationen?

00:14:47

B: Naja, (...) also ich brauche auf jeden Fall mal diese Qualifikationen, die uns alle vereinen und mit denen wir auch zusammenkommen sollen. Dann brauche ich natürlich meine Qualifikationen in meinen Fächern, die mich betreffen. Also ich habe meine Alarmanlagentechnik bei mir im Haus und mit der muss ich mich beschäftigen. Ich weiß, was ich da umsetzen kann (...) und wenn von der anderen Seite die Anforderung kommt, er hätte gerne dieses und jenes, dann kann ich in meinen fachlichen Dingen sagen, was wir bieten können. Da braucht er sich nicht auskennen. Man kann sagen, etwas soll geschützt werden, wir können dieses und jenes machen, so ist es und wenn es für die andere Seite in Ordnung ist, ist es okay. Sie (die andere Seite) müssen meine Details nicht kennen, denn sonst wären wir alle „Wunderkinder“ und das würde nicht funktionieren. Andererseits erwartet man sich dann, wenn man sagt, dass wir es mit unseren Gerätschaften abhandeln können, dass es dann auch so umgesetzt wird. Die andere Seite sollte dann auch zustimmen. „Es ist in Ordnung, sie machen es so, sie haben dafür eine Abfolge und darum wird es so durchgeführt“. (...) Bei einem Schallungseinsatz, das ist eine Sondergruppe bei uns, (...) wird bei den Schallortungen, (...) hoffentlich niemand dreinreden, da wir es schon jahrelang machen und die Erfahrung haben. Wenn ein Externer meint: „Warum wird es so durchgeführt? Dieser Zugang wäre auch möglich!“ Kann man sagen: „Weil es unsere Geräte so nicht können“ Dann muss man mit der fachlichen (...) Kompetenz dafür geradestehen, wie man den Einsatz leitet. Man kann diese Funktionen jemandem anbieten, aber dann muss man sagen, dass es die Feuerwehr so macht und auch der Zugang so ist.

00:19:32

I: Okay, alles klar. Dann kommen wir gleich zur dritten Frage: Welche diese in der Ausbildung erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für die Kooperation mit anderen Einsatzkräften im Großschadensfall ausschlaggebend?

00:16:52

B: Naja. (...) Erlern ist die Funkkommunikation. Welche Funkkreise kann man verwenden? Welche Möglichkeiten stehen überhaupt offen, mit anderen Organisationen Kontakt aufzunehmen? Wie ist die Führungsstruktur innerhalb der Organisation, mit denen man zusammenarbeiten darf? Das sollte schon auch jeder wissen, damit man weiß, wenn man von jemandem etwas erwartet, ob man es in dieser Führungsstruktur überhaupt sagen beziehungsweise ob es funktionieren kann. Man sollte wissen, wenn der andere es nicht umsetzen kann, ohne dafür zusätzliche Menschen zu brauchen, die es freigeben oder wie auch immer. (...) Und/ (...) Ja/ Erlern, da muss man zusehen, dass man diese Sachen in der Ausbildung mitbekommt. (...) Dieser Blick in die anderen Organisationen ist schon sehr wichtig und wird eigentlich oft sehr vernachlässigt. (...) Das ist dann meistens/ Es gibt dann/ Man ist dann einen halben Tag bei der Rettung und einen halben Tag bei der Polizei. Man muss dann auch zusehen, dass man noch mehr Informationen über den anderen erhält, sonst wird es nichts.

00:18:21

I: Okay. Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte innerhalb eines Stabes?

00:18:33

B: Ja, innerhalb eines Stabes? Also wichtig ist, wenn man die Stabsarbeit erlernt, dass man weiß, welche Funktion einem zugewiesen wurde. Natürlich gibt es (auch) Vermischungen, aber wenn es richtig zugewiesen oder weitergeleitet wird und jeder seine Aufgaben des eigenen Bereichs erledigt, kommt es häufig zu Zweigleisigkeiten. Man sollte wissen, wofür man eigentlich zuständig ist. Natürlich sollte man auch zusehen, (...) ob es nicht wo anders in einer anderen Zusammensetzung (bereits) bearbeitet wird. Also man muss zusehen, dass man einen Überblick bewahrt und, dass man weiß, welche Aufgaben einem in der zugewiesenen Stabsfunktion übertragen wurden.

00:19:31

I: Okay. Wo traten in vergangenen Einsätzen Probleme oder Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit in Stäben auf?

00:19:42

B: Ja, es ist oft die Kommunikation.

00:19:45

I: Okay.

00:19:46

B: [AUSLASSUNG]

Wir haben verschiedene Kommunikationsmöglichkeiten, aber dann/ [AUSLASSUNG]

Wenn man die wichtigen Informationen zusammenfassen möchte, dann muss es in einem Stabsbuch oder in einem Protokoll sein. Wie bei einer Meldesammelstelle, dafür gibt es sie ja. (...) Auch in Form des Einsatztagebuchs sind diese Anfragen alle auf einem Kanal. [AUSLASSUNG]

Es muss schon alles an einer Stelle zusammengespielt werden. Wichtig ist auch, dass irgendwann die Kräfte, welche dort eingesetzt sind, wissen, was das Ziel ist. Das muss auch der Letzte wissen, der in dieser Kette mitarbeitet, da es sonst nicht funktioniert.

00:21:22

I: Also ich fasse zusammen/

00:21:23

B: [AUSLASSUNG]

Wenn man (...) es von Anfang an mitteilt, wird es auch funktionieren. Das ist wichtig, ja.

00:21:42

I: Also der Kommunikationskanal, wenn ich das richtig heraushöre, ist genauso wichtig wie die Kommunikation selbst.

00:21:47

B: Richtig.

00:21:49

I: Mhm, okay.

00:21:51

B: Es ist noch immer/ Jetzt haben wir BOS-Funk und alles Mögliche, aber (...) oft sind die Menschen auf falschen Sprechgruppen, oder (...) halten sich nicht an ihre Funkkreise. (...) Hier ist die entsprechende Rückmeldung wichtig, auf die häufig nicht gewartet wird, weil alle davon ausgehen, dass es allen kommuniziert wurde, obwohl es genau das jedoch oft nicht wurde. Das sind Sachen, bei denen es dann oft auch hart wird.

00:22:26

I: Okay. Wie könnten Ihrer Meinung nach diese Probleme in Zukunft durch Ausbildungsinhalte verhindert und damit die Kooperation verbessert werden?

00:22:38

B: Man muss die Organisationen öfters durchmischen. (...) Und auch innerhalb der Aufgabenbereiche/ Nehmen wir „Die Vier für Wien“. Wenn man diese ein bisschen durcheinander würfelt/ **[AUSLASSUNG]**

Der Samariterbund hat es auf eine andere Art und Weise. Die Johanniter haben wieder einen anderen Strukturbaum und dabei sollte man zusehen, dass man dorthin kommt, dass egal (ist), ob man eine blaue, gelbe oder rote Hose anhat, am Schluss weiß, wer für wen zuständig ist und wie es aufgebaut ist. Wenn man es österreichweit nicht schafft, sollte man es wenigstens im gleichen Bundesland schaffen, dass alle die gleichen Abläufe haben. (...) und das ist ja/ Also wo wir bei Einsätzen ein Problem haben, ist eigentlich, wenn sich hier kein Einsatzleiter herauskristallisiert. Man kann bei einem Einsatz (...) oft bis zum Schluss nicht sagen, wer ist von diesen acht Funkwägen, die da sind, der ist, der den Einsatz geführt hat oder am Schluss mit seiner Dienstnummer auf dem Einsatzprotokoll steht, falls eines geschrieben wird. Aber das ist/ (...) **[AUSLASSUNG]**

Wenn es nicht größer eskaliert, sodass es schon auf die Offiziersebene kommt, und es keinen wirklichen Einsatzleiter gibt. Das ist natürlich auch schlecht, (...) wenn dieser sich nicht outet und man weiß, wer die Ansprechperson ist. Und nicht jeder Einzelne, der an diesem Einsatz beteiligt ist. Das ist hier schwieriger. Da kommen wir wieder auf die Kommunikation und auf die Zuweisung, wer das Sagen hat oder wer die Anweisungen gibt. Das ist dann auch wichtig. Darum sollte man auch die anderen Ebenen kennen. Wenn ich jetzt/ (...) Beim ASB gibt es (...) den Gruppenleiter, der seine Gruppe hat, drei Trupps sind es, glaube ich, und das RK hat wiederum eine andere Struktur, er hat dann/ (...) Also wenn wir gemeinsam einen Großschaden planen und die Anweisung kommt: „Gehe mit deinem Trupp“. Der Trupp ist hoffentlich überall gleich. Wenn die Anweisung gegeben wird, einen Zug zu nehmen, sind es bei der einen (Organisation) neun Menschen, bei jemand anderem sind es bereits 16. Dann ist es auch schwierig.

00:25:36

I: Also Einheitlichkeit ist wichtig, wenn ich das richtig verstehe.

00:25:38

B: Da sollten wir die Einheitlichkeit fördern. Das ist genauso wie bei/ (...) Das geht bis zum Material, wobei das dann auch ein Wunschdenken ist. Das schaffen wir zum Großteil innerhalb der Feuerwehr. Hier sind zumindest die Löschleitungen genormt, damit wir sie zusammenschließen können.

00:25:26

I: Okay, dann komme ich zur siebten Frage: Welche Aspekte sprechen Ihrer Meinung nach für beziehungsweise gegen eine Trennung der berufstypischen Qualifikationen, also den Hard Skills, und außerfachlichen Kompetenzen, sogenannten Soft Skills, im Ausbildungskonzept. Also was spricht für eine Trennung oder eben für ein gemeinsames Erlernen von Hard und Soft Skills?

00:26:23

B: Also, es gibt viele Punkte, die/ Also es sollte schon gemeinsam gemacht, erarbeitet und zusammen ausgebildet werden, denn, wenn man Glück hat und diese Ausbildungsgruppe ist gut gefächert, (...) kann jeder von seiner Fach- oder Berufsausbildung entsprechende Dinge einbringen. Ich kann hier nur etwas zur Offiziersausbildung der Berufsfeuerwehr Wien sagen. Hier gibt es einen recht umfangreichen Katalog mit Mechanik, Statik, natürlich auch allem, was mit Strom zu tun hat, und dergleichen und wenn es hier (...) zu jeder Thematik Menschen gibt, die sich dabei auskennen, weil sie entsprechende Ausbildungen genossen haben, oder (...) in diesen Punkten ausgebildet sind, kann man sich gegenseitig ergänzen und dabei am Schluss gemeinsam etwas herausbringen. Diese Dinge sollte man auf jeden Fall berücksichtigen.

00:27:26

I: Okay, gut. Wodurch könnte die organisationsübergreifende Ausbildung bei operativen Führungskräften der Polizei, Feuerwehr und Rettungsdiensten weiter forciert werden?

00:27:40

B: Wie? Nochmal, entschuldige.

00:27:41

I: Wodurch könnte die organisationsübergreifende, also nicht vereinheitlichende, sondern übergreifende Ausbildung bei operativen Führungskräften von Polizei, Feuerwehr und Rettungsdiensten weiter forciert werden? Wie können wir es weiter verbessern?

00:27:57

B: Es geht einfach nur, wenn man gemeinsame Übungen macht (...) und wenn man es nicht auf Planübungen und dergleichen beschränkt. Man muss ja nicht immer gleich alle Menschen oder Gruppierungen einsetzen und indem man Szenarien durchspielt und (...) wenn man sich auch in Ruhe mit der anderen Seite beschäftigen kann. Denn so kann jeder erfahren oder auch reflektieren, wenn man Einsätze hatte, wo es nicht funktioniert hat: Warum konnte jemand meinen Anforderungen nicht nachgekommen? Dann weiß man schon im Vorhinein, dass man solche Dinge nicht an diese oder jene Organisation stellen muss. Sie werden zwar versuchen, es zu ermöglichen. Ich will hier jetzt niemanden nennen, aber, wenn man sagt, man braucht innerhalb einer halben Stunde diese Dinge, dann weiß man, wen man nicht fragt. Wenn man aber sagt, man braucht die Sachen auf länger (z.B.) ab nächster Woche, dann weiß man schon, wen man fragt. Sie haben eine längere Vorlaufzeit, aber können es dafür längere Zeit garantieren. Andere Einheiten oder Organisationen können einem sofort viel geben, aber da muss man zusehen, wie man es auf längere Tage oder längere Einsatzstunden ausdehnen kann. Wenn man weiß, wer was anbieten kann oder mit welchen Anforderungen man sich wo hinwenden kann, dann weiß man auch, an wen es gestellt werden wird. Wenn man kurze Wege in der Stabsarbeit hat, wenn man einen schönen großen Einzelstab hat, dann müsste sich der Entsprechende, also (jener) dem die Sache zugewiesen wurde, (z.B.) die Versorgung oder dergleichen, darum kümmern. Hier ist dann etwas länger Zeit und man sieht auch ein bisschen mehr als die einzelnen Organisationen.

00:29:59

I: Okay. Welche Maßnahmen sind dafür notwendig? Also konkrete Maßnahmen zum Beispiel, die man durchführen könnte?

00:30:07

B: Da kommen wir wieder auf die Vernetzung zurück und auf die gemeinsamen Schulungen und Übungen. Man muss nicht immer gleich, das ist eben mein Zugang, die „Mega-Katastrophe“ ausrufen. Man kann auch mit kleinen Szenarien anfangen, wo man sich dafür öfter trifft, wo aktuelle Sachen auftreten oder wo kürzlich (erfolgte) Einsätze nochmal nachbesprochen werden können. Man kann besprechen, warum dort etwas so oder so gemacht wurde, warum etwas so passiert ist oder was man sich dort gewünscht hätte. Und (...) das, geht auch mit Kleinigkeiten. Z.B. beginnt man mit einem Verkehrsunfall, wo es Probleme gab wie: Hier muss noch eine Unfallaufnahme gemacht werden. Warum wurde es bereits weggeräumt oder warum (...) wurde die Feuerwehr schon angefordert und stand anschließend „ewig“ herum? Da das Verkehrsunfallkommando noch nicht fertig war. Wie können wir es besser machen? Indem man (...) die Kräfte für Räumung der Unfallstelle erst dann anfordert, wenn die gesamten Aufnahmen abgeschlossen sind. Dabei gibt es ein

bisschen um Kräftebindungen. Das wird kein Problem sein, wenn in der Stadt nichts los ist, wenn man jedoch mehrere Einsatzzahlen hat, weiß man, dass man sie gar nicht anfordern muss. Man hört es, wenn man fährt, auch oft am Rettungsfunk, dass die Feuerwehr auch gebraucht wird. Nein, denn wenn niemand eingeklemmt ist oder dort sonst nichts passiert, braucht man die Feuerwehr dort nicht. Das Problem ist: Sobald dort ein Verletzter ist, darf man an der Unfallstelle nichts verändern. Erst nach der Unfallaufnahme, die dann eine Zeit lang braucht, und bis das Unfallkommando da ist usw. Erst dann darf die Feuerwehr tätig werden und die Autos wegräumen. (...) Das weiß natürlich derjenige nicht, denn er denkt, da etwas ausrinnt oder weil Dinge auf der Straße liegen, wird die Feuerwehr zum Wegräumen benötigt. Die darf jedoch nicht, solange die behördliche Aktion noch nicht abgeschlossen ist.

00:32:09

I: Alles klar. Dann sind wir schon bei der letzten Frage und zwar: Wodurch ist die Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb eines Stabes erkennbar?

00:32:20

B: Am Ergebnis.

00:32:22

I: Okay.

00:32:24

B: Nein, es ist/ (...) Es gibt eben Dinge, die kann man nicht erfüllen, und Dinge, die länger dauern. Wenn die Aufgaben in der Stabsarbeit schön verteilt sind und jeder seine Sachen abarbeiten kann, ohne, dass sich andere einmischen. (...) Darum gibt es die verschiedenen Funktionen im Stab und jeder sollte sich auf die eigenen Sachen konzentrieren. Wenn der oder diejenige Unterstützung braucht, kann man diese geben. Dafür ist man meistens zusammen und (...) dann kann man dort auch eingreifen. Man ist dabei ja nicht auf sich alleine gestellt, aber (...) es sollte sich (trotzdem) auch jeder um die seiner Stabsfunktion zugewiesenen Aufgaben kümmern. Wenn sich Dinge verirren, sollten sie entsprechend zugewiesen werden, sodass diejenigen, denen es zugehörig ist, es auch weiterbearbeiten. Es sollten hier keine Parallelen entstehen.

00:33:26

I: Wunderbar. Das war super, vielen, vielen Dank schon mal. Ich fasse es ganz kurz zusammen. (...) Wenn ich es richtige heraushöre: Das klassische „In der Krise Köpfe kennen“ ist sehr, sehr wichtig. Verständnis ist wichtig. (...) Die Trennung der beiden Bereiche Soft Skills und Hard Skills ist suboptimal. Natürlich sind einige Soft Skills, die ausschlaggebend sind, die, die alle benötigen. Das Kennen der anderen Führungskräfte und deren Aufgaben ist ganz, ganz wichtig. (...) Die Zusammenarbeit kann durch gemeinsames Üben und Planspiele verbessert werden. Da habe ich auch stark herausgehört, dass auch kleinere Beispiele durchaus sinnvoll sind, wenn sie dafür öfter und zeitlich aktueller stattfinden. Ausschlaggebend für die Stabsarbeit sind das Ergebnis und eine regelmäßige Zuweisung, um Zweigleisigkeit zu verhindern beziehungsweise damit die Aufgabenverteilung entsprechend eingehalten wird. Das sind so die wichtigsten Punkte, die ich mir jetzt gerade notiert habe.

00:34:34

B: Mhm.

00:34:35

I: Nochmal, herzlichen Dank, dass du hier mitgeholfen hast, und ich werde dich sehr gerne über das Ergebnis informieren. Ich habe noch viel vor mir. Es ist noch viel zu tun. Als kleinen Ausblick werde ich dir gerne die Resultate und Informationen zukommen lassen. Wenn du möchtest, kann ich dir auch gerne die Arbeit schicken, damit du sie dir durchlesen kannst, wenn es dich interessiert.

00:34:54

B: Mhm.

00:34:55

I: Dann sind wir schon am Ende. Gibt es sonst noch etwas, was du sagen möchtest, oder passt es soweit für dich?

00:35:01

B: Danke.

00:35:02

I: Ich sage auch danke. Dann beende ich jetzt auch die Aufnahme.

00:35:05

B: Mhm.

Ende der Aufnahme

Hinweis: Auf Wunsch des befragten Experten wurden einzelne Sätze des Interviews im Transkript ausgelassen. Zum Zweck der Nachvollziehbarkeit wurden alle betroffenen Stellen mit „[AUSLASSUNG]“ gekennzeichnet.

Transkript #5

LPD1 – Schneider

Interview via MS Teams geführt am
Interview transkribiert am

04.05.2023 15.00 Uhr
05.06.2023 12.00 Uhr

Interviewer:in (I): Florian Kutschera
Befragte:r (B): Manuel Schneider, B.A.

Beginn der Aufnahme

00:00:09

I: Gut, also, ich habe jetzt die Aufnahme begonnen. Danke, dass du dabei bist! Vielen Dank, dass ich dich interviewen darf. Auch für dich ganz kurz zur Information: Ich nehme das Interview auf und werde es dann später transkribieren. Das (Die Aufnahme) bekomme nur ich zu Gesicht beziehungsweise maximal mein Betreuer und da brauche ich natürlich auch dein Einverständnis, ob das für dich soweit in Ordnung ist?

00:00:27

B: Ja, das ist für mich in Ordnung.

00:00:29

I: Wunderbar. Dann darf ich dir ganz kurz erklären, worum es überhaupt geht und zwar: Ich studiere an der Universität Wien Risikoprävention und Katastrophenmanagement und im Zuge meiner Masterarbeit darf ich ein paar Interviews führen. Mein Thema/ Das Thema meiner Masterarbeit wird sein: Organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung auf der operativen Ebene nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz. Betreut werde ich dabei von Herrn Mag. Siegfried Jachs und meine Forschungsfrage lautet: „Wie kann die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung in Österreich weiter verwirklicht und dadurch eine raschere Einsatzbewältigung auf operativer Ebene erzielt werden?“ (...) Ich habe mich natürlich für Interviewpartner entschieden/ Die musste ich leider ein bisschen eingrenzen. Ich habe mich dafür entschieden, die Berufsfeuerwehr Wien, die Polizei, den Arbeit-Samariter-Bund – also meine Organisation - und das Österreichische Rote Kreuz zu nehmen und da gibt es mehrere Experten, du bist in diesem Fall der erste von der Polizei.

00:01:31

B: Ja.

00:01:32

I: Ich greife auf Personen zurück, die selbst in dieser Führungsebene tätig sind, die gewisse Führungserfahrung mitbringen, die Staberfahrung haben und die ebenfalls eventuell auch in der Ausbildung von weiteren Führungskräften tätig sind und hier einige Informationen weitergeben können. So wäre der Ablauf. Dann würde ich dich bitten, wenn das für dich passt, ein paar Informationen zu deiner beruflichen Tätigkeit zu geben und danach, was deine täglichen Aufgaben in deinem Job sind.

00:02:11

I: Okay, passt. Also, wie gesagt, Name ist Oberstleutnant Schneider Manuel, ich bin in der Einsatzabteilung Wien tätig. Die Einsatzabteilung, was macht diese genau? Sie kümmert sich um die strategische Planung von großen/ Also von Demonstrationen, also von Großschadensereignissen auch. Dort bin ich Offizier und mein täglicher Arbeitsablauf/ Worum geht es da? Also tagtäglich gibt es ja mehrere Demonstrationen in ganz Wien und wir planen strategisch die Kräfteaufschlüsselung beziehungsweise den Kräfteeinsatz und die weiterführende, operative Bewältigung solcher Einsätze. Wir beurteilen die Gefahren- und Schadenslage. Die eigene Lage, also unsere eigenen Kräfte, und natürlich die allgemeine Lage, nach einem gewissen Schema. Das nennt sich bei uns RFBL. Das ist die Richtlinie der Sicherheitsexekutive für Führungsverfahren für besondere Lagen. Ich bin weiteres auch RFBL-Trainer. Das heißt, ich bin auch in der Ausbildung tätig und bilde Polizeibedienstete im mittleren Führungsmanagement aus. Ich bin auch Einsatzkommandant beziehungsweise Leiter der Stabsarbeit. Das heißt, ich führe in diesen Einsätzen unseren Einsatzstab an. Es gibt ja viele Demonstrationen und viele Lagen, die jetzt nicht eine gewisse Größe übersteigen. Diese übernehmen dann die Stadtpolizeikommanden mit eigenen Kräften. Wenn das Ganze aber eine gewisse Dynamik oder eine gewisse Gefährdung annimmt, dann entscheidet sich die Landespolizeidirektion eben, einen Einsatzstab zu eröffnen und dann muss es einen Einsatzkommandanten geben, einen behördlichen Einsatzleiter, und in vielen Fällen mache auch ich den Einsatzkommandanten. Mir gehört dann die ganze Planung, die Verfassung eines Befehls, die Kommandierung der Kräfte, usw.

00:04:23

I: Super, vielen Dank für diese kurze Einleitung! Ich kenne mich soweit aus. Dann würden wir schon zu den Hauptfragen kommen (...) Und zwar, die erste Frage wäre: Welche allgemeinen Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte der operativen Ebene?

00:04:44

B: Also allgemeine Fähigkeiten der operativen Ebene? Das ist die Frage/ Da muss ich ganz kurz hinterfragen, was bedeutet für dich operative Ebene? Ist dabei das mittlere Führungsmanagement gemeint oder doch/

00:04:59

I: Korrekt! Die mittlere Ebene. Also taktisch die unterste Ebene, operativ die mittlere und strategisch die höchste Ebene und ich konzentriere mich auf die operative, also die mittlere in dem Fall. Ich orientiere mich nach der ÖNORM (S 2304).

00:05:12

B: Also die mittlere Führungsebene bekommt von uns eine Grundausbildung in diesen Richtlinien der Sicherheitsexekutive für besondere Lagen. Da werden das allgemeine Verständnis für Einsatzlagen thematisiert, unter anderem auch wie ein eine BAO - also eine besondere Aufbauorganisation, das heißt so bei uns - gegliedert wird, wie so ein Einsatz abläuft, wie ein Befehlsschema, wie ein Einsatzbefehl verfasst wird und natürlich auch taktische Ansätze werden in der operativen Ausbildung, also der praktischen Ausbildung, dann auch thematisiert, (die) im großen Sicherheits- und Ordnungsdienst bei uns oder in praktischen Übungen zur Anwendung kommen, wenn die Bediensteten der mittleren

Führungsebene, (die) in den meisten Fällen die Funktion eines Zugskommandanten bei uns ausüben, thematisiert und auch geübt werden, auch im polizeilichen Einsatztraining ist das ein Thema. Und das wird bei uns in der Ausbildung den Führungskräften mitgegeben. Kannst du die Frage bitte noch einmal wiederholen, die du mir gestellt hast?

00:06:28

I: Welche allgemeinen Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte der operativen Ebene?

00:06:34

B: Also Fähigkeiten. Ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit, (...) weil in diesen Einsatzlagen, die wir bewältigen, sie ja eine Funktion einnehmen, wo sie im Feld mit den einzelnen oder untergliederten Einsatzkräften viel kommunizieren müssen. Es bedarf auch einer hohen Fähigkeit des Organisationsverständnisses, des eigenen, also wie funktioniert die Organisation. Man darf nicht vergessen, wir sind eine Organisation, wo wir fast 1000 Bedienstete haben, mit einer großen und breiten (...) Organisationsstruktur. Auch dahingehend ist es ein wesentlicher Punkt, die eigene Organisation zu kennen. Und man braucht natürlich auch Fähigkeiten und Fertigkeiten, was das Rechtliche angeht. Das ist bei uns immer (ein) wichtiger Punkte, auch zu wissen, was darf man im polizeilichen Einsatz und was darf man nicht. Da gibt es einen Führungsgrundsatz, der bei uns an oberster Reihe ist: „Das Recht bestimmt das polizeiliche Handeln“. Und das ist für den Exekutivbediensteten im operativen Einsatz der wichtigste Führungsgrundsatz. Denn, wenn dieser nicht gegeben ist, dann gibt es dahingehend auch keine Handlungsmöglichkeiten. (...) Was gibt es noch für Fähigkeiten? Kommunikation habe ich bereits erwähnt. Die Organisation zu kennen (...) Ja, Das sind eigentlich die wesentlichen Komponenten, die mir dazu einfallen.

00:08:28

I: Alles klar. Passt auch so für mich. Gibt es Ihrer Meinung nach Fähigkeiten, welche operative Führungskräfte anderer Einsatzorganisationen ebenfalls benötigen?

00:08:38

B: Naja, ich denke, auch hier sind die gleichen anzuführen. Also Kommunikationskraft/ Also wir kommen ja auch in unseren Einsätzen immer wieder dazu, dass wir mit anderen Organisationseinheiten sehr viel kommunizieren müssen. Und ich glaube auch, dass es wichtig ist, Organisationen generell - wenn man den Raum Wien betrachtet, gibt es eine Vielzahl an Rettungsorganisationen oder auch Organisationen innerhalb der Stadt Wien - zu kennen und zu wissen, was für Möglichkeiten es bei unseren Einsätzen gibt, wo man auch andere Strukturen nutzen kann. Eine hohe Bereitschaft in der Kommunikationsfähigkeit, aber auch in der Kenntnis von anderen Organisationen.

00:09:27

I: Okay, dazu gibt es eine kleine Unterfrage, und zwar: Welchen Bereichen sind diese Fähigkeiten und Fertigkeiten vorwiegend zuzuordnen? Also die, die Führungskräfte der anderen Organisationen ebenfalls benötigen. Wären das eher die sogenannten Soft Skills, also außerfachliche Kompetenzen, oder Hard Skills, die sogenannten berufstypischen Qualifikationen?

00:09:51

B: Naja, ich würde eher sagen, für den operativen Einsatz Soft Skills.

00:10:00

I: Dann sind wir schon bei der dritten Frage. Das habe ich vorhin vergessen: Die dritte von neun Fragen insgesamt. Welche dieser in der Ausbildung erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für die Kooperation mit anderen Kräften im Großschadensfall ausschlaggebend?

00:10:20

I: Hm (...) Ja, ich würde wieder auf die Kenntnisse zurückgreifen. Wobei es ja auch im praktischen Alltag eines Polizisten vorkommt, dass er öfter mit der Rettung zu tun hat, dass er dann auch weiß / Also bei Großschadenslagen ist es schwierig zu beantworten. (...) Operativ muss er wissen, wofür ist die Feuerwehr zuständig und wofür ist die Rettung zuständig. Bei Großschadenslagen ist das eigentlich dasselbe beziehungsweise auch zu wissen, wo die Grenzen sind zwischen (...) polizeilichem Handeln und die Grenze, wenn im Rahmen der EAH, der Ersten Allgemeinen Hilfeleistungspflicht, die Rettung, beziehungsweise die Feuerwehr oder sonstige Verwaltungsbehörden dort das Kommando übernehmen.

00:11:37

I: Okay. Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte innerhalb eines Stabes?

00:11:46

B: Geht es dabei jetzt um die höhere Führungsebene? Weil Stabsarbeit bei uns/

00:11:55

I: Also es geht um Führungskräfte, die im Stab arbeiten, tätig sind beziehungsweise ein Führungsgrundgebiet, Sachgebiet führen können.

00:12:07

I: Ja, das hängt natürlich auch vom Sachgebiet ab. Ich weiß jetzt nicht, wie viele Sachgebiete es generell/ Also bei uns gibt es sieben Sachgebiete. Ich weiß nicht genau, wie das bei euch oder generell/

00:12:18

I: Das ist bei den Organisationen für die ich mich entschieden habe, soweit gleich, wobei das siebte manchmal unterschiedlich ausgelegt wird.

00:12:25

B: Wollte ich gerade sagen, weil bei uns ist S7 Recht. Also, das kommt, meiner Meinung nach, auf das Sachgebiet an. (...) Und natürlich auch auf die jeweilige Einsatzlage. Wir gehen wieder auf Großschadenslagen ein, oder? Es geht dir um Großschadenslagen?

00:12:44

I: Sorry, kannst du es nochmal wiederholen, bitte?

00:12:45

B: Es geht jetzt speziell um Großschadenslagen, oder?

00:12:50

I: Das kannst du gerne auch für deinen Bereich auslegen. Rein welche Fähigkeiten müssen Leute mitbringen, die im Stab arbeiten? Es muss kein Beispiel sein.

00:12:57

B: Eine hohe Belastungsfähigkeit. In sehr dynamischen Situationen muss man Ruhe bewahren. Belastungsfähigkeit ist/ Man muss (...) auch (...) diesen hohen Informationsinput bewältigen können, um vom Chaos zur Ordnung/ Ich weiß jetzt nicht genau, ob es dafür einen Begriff gibt (...) Es vom Chaos zu Ordnung zu bringen, weil dabei sehr viele Informationen eintrudeln, die man bewerten muss, die man auch in die richtigen Wege kanalisieren muss. Man muss mit dieser Informationsflut auch umgehen können. Ebenfalls (müssen sie) ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit mitbringen. Fachwissen, (...) hinsichtlich der Beurteilung der Lage. Fachwissen in rechtlicher Sicht, wenn man den S7 hernimmt. (...) Und Fachwissen über interne Vorschriften, weil wir hier Einsatzlagen bewältigen müssen, wo die Kolleginnen und Kollegen gewisse Stundenanzahlen überschreiten und da muss man wissen, wie lange dürfen diese im Dienst sein. Das muss man bewerkstelligen. Das wäre es eigentlich. Das sind die Haupteigenschaften, die ich von dem Stabsmitarbeiter erwarte.

00:14:31

I: Alles klar. Wo traten bei vergangenen Einsätzen Probleme oder Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit in Stäben auf? Es kann auch auf eine Verbindungsperson ausgelegt werden.

00:14:43

B: Bei uns ist es generell so, dass wir einen integrierten Stab haben. Integrierte Stabsarbeit, ich denke, das wird dir etwas sagen/ Also wir haben in unserem Stab eine Fachgruppe, wo auch immer wieder Vertreter von diversen Behörden sind, bei größeren Einsätzen. Ich muss jetzt ganz ehrlich sagen, wenn wir eine Fachgruppe einberufen haben und wir Verbindungsleute bei uns im Stab (hatten), hat es de facto nie Probleme geben. Die Probleme sind erst dann aufgetreten, wenn man keinen Vertreter vor Ort hatte, bei unserem Stab. Wenn man jemanden schnell oder wenn man schnell etwas benötigt und die Ansprechperson fehlt, war es einfach mühsam. Ansonsten muss ich ganz ehrlich sagen, Probleme/ Also natürlich ist es so, dass es, ich glaube, in den anderen Organisationen auch, zu einem Personalwandel kommt beziehungsweise einem Personalwechsel, wo auch viele junge Führungskräfte mitunter in den Stäben sitzen. Diese brauchen natürlich eine Zeit bis sie sich an dieses Feld gewöhnen und die einzelnen Positionen kennen. Ich würde das aber nicht als das Problem titulieren, sondern eher als Folge des Situations- oder Generationenwandels.

00:16:02

I: Alles klar. Dann die Frage sechs: Wir könnten Ihrer Meinung nach diese Probleme in Zukunft durch Ausbildungsinhalte verhindert und damit die Kooperation verbessert werden?

00:16:14

B: Ja, also, ich bin der Meinung, dass (...) man so etwas viel öfter beüben müsste, auch mit anderen Organisationseinheiten - Feuerwehr, Rettung, Samariterbund, wie auch immer. Dass man gemeinsame Übungen abhandelt und auch versucht, dass man dann auf/ Was das Führungsverfahren angeht/ Es auf die gleiche Ebene hebt. Damit man weiß, was dies und jenes für die Polizei bedeutet. Was dies und jenes für die Rettung oder für die Feuerwehr bedeutet. Damit man dabei auf gleichzieht, damit eine Führungssprache entsteht. Also eine gemeinsame Ausbildung wäre die Antwort in Kürze.

00:17:04

I: Wir sind tatsächlich schon ein bisschen im nächsten Step. Die nächste Frage ist nämlich: Welche Aspekte sprechen Ihrer Meinung nach für beziehungsweise gegen eine Trennung der berufstypischen Qualifikationen, also Hard Skills, und der außerberuflichen oder außerfachlichen Kompetenzen, Soft Skills, im Ausbildungskonzept. Also was ist/ Was spricht für und was spricht gegen eine Trennung von Hard und Soft Skills in der Ausbildung?

00:17:31

B: Okay naja, also mir fällt jetzt eigentlich kein Punkt ein, der dagegenspräche. Es spricht eigentlich sehr viel dafür, wenn ich das wieder auf unsere Organisation repliziere, muss ich sagen, dass wir vor allem versuchen, Hard und Soft Skills miteinander zu verbinden. Das ist bei uns ein wesentlicher Punkt. Um die Bedürfnisse der operativen Einheiten draußen, auch im Stab zu erkennen, muss man wissen, wie es jenen am Feld geht oder wie die Lage unten ist. Das heißt man muss darauf achten, dass die Leute, die im Stab mitarbeiten, oder auch, in meinem Fall, Offiziere in Leitungsfunktionen, draußen sind und wissen, was die Entscheidung bedeutet, die man von oben herab trifft, für die einzelnen Bediensteten. Das heißt eine Verbindung zwischen Soft und Hard Skills ist meines Erachtens eindeutig notwendig. Somit kann ich die andere Frage nicht beantworten, ob dabei Probleme entstehen oder nicht. Für meine/ Für mich gibt es da keine Probleme.

00:18:39

I: Alles klar.

00:18:41

B: Ja.

00:18:42

I: Dann die achte Frage: Wodurch könnte die organisationsübergreifende Ausbildung der operativen Führungskräfte der Polizei, Feuerwehr und Rettungsdiensten weiter forciert werden?

0:18:45

B: Was meinst du mit Wo? Was bedeutet das?

00:18:57

I: Wodurch/ Durch welche/

00:19:00

B: Okay, also gemeinsame?

00:19:02

I: Okay, vielleicht formuliere ich es mit der Folgefrage. Die Folgefrage wäre: Welche Maßnahmen sind dafür notwendig? Also wie können wir weiter voranschreiten in der organisationsübergreifenden Ausbildung von diesen vier Vertretern?

00:19:15

I: Na ja, ich würde sagen, eben in gemeinsamen Übungen. Planspielen (...) Wenn die Führungsebenen mehr miteinander kommunizieren und auch dementsprechende Planspiele miteinplanen, das hört sich jetzt etwas lustig an, aber in Wirklichkeit (...) auch beübt werden. Dass alle Organisationen auch das gleiche Wording haben, das gleiche Verständnis. Wenn man das jetzt auf den Terroranschlag repliziert, den wir hatten, und das Zonenmodell, das wird dir wahrscheinlich auch etwas sagen, für jeden klar ist, wer in welcher Zone steht. Das muss man auch beüben und mit den Führungskräften der mittleren Führungsebene trainieren. Dass das natürlich in einer Großstadt nicht immer einfach ist und dass man die Zeit wahrscheinlich auch nicht immer haben wird/ Da ist das regelmäßige Treffen, finde ich, also dass Verbindungstreffen stattfinden mit den handelnden Personen, also den Führungskräften der oberen Führungsebene, wichtig. Diese wirken sich dann wiederum positiv auf die mittlere Führungsebene aus, damit diese dann wiederum Übungen durchführen und dass man es miteinander ausgestaltet.

00:20:31

I: Ich nehme das als gemeinsame Beantwortung mit der Unterfrage.

00:20:34

B: Ja.

00:20:35

I: Dann sind wir schon bei der letzten Frage: Wodurch ist die Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb eines Stabes erkennbar?

00:20:45

B: Wenn Arbeitsprozesse (...) effizient (...) abgehandelt werden. Also ohne wesentliche Zeitverzögerung. Wenn man merkt, dass es ein eingespieltes Team ist.

0:21:06

I: Okay, dann sind wir schon sehr flott gewesen und sind schon am Ende des Interviews. Ich fasse ganz kurz ein paar Punkte zusammen. Also du bist eine Führungskraft bei der Polizei. Du bist in der Ausbildung tätig. Du bist tagtäglich mit Einsatzlagen oder mit Stabsarbeit oder mit beidem konfrontiert.

00:21:24

B: Ja.

0:21:27

I: Im Allgemeinen brauchen Führungskräfte die Fähigkeit zu kommunizieren. Es braucht Fachwissen. Es braucht aber auch Wissen über andere Organisationen. Mir gefällt dieser Spruch ganz gut: „In der Krise Köpfe kennen“. Das höre ich bei vielen Punkten heraus, wenn ich das so richtig interpretiere?

0021:45

B: Ja.

00:21:47

I: Die Zuständigkeiten und die Grenzen sind natürlich auch wichtig. Sinnvoll ist natürlich immer, wenn Führungskräfte vom Chaos zum Ziel kommen können, diesen Prozess bewegen können, sich auch mit den Dienststundenzahlen auskennen und ein Rechts- und Fachwissen mitbringen. Hauptsächlich spricht, deiner Meinung nach, alles für eine gemeinsame Ausbildung von Hard und Soft Skills. Ganz wichtig ist das Üben, wie ich heraushöre.

00:22:17

B: Ja.

00:22:18

I: Eine gemeinsame Sprache zu sprechen, regelmäßiges Treffen, Übungen, Rahmenübungen oder auch ein Treffen der Führungskräfte/ Effizienz zeichnet sich dadurch aus, dass der Prozess rasch passiert, dass es eine Teamarbeit gibt und dass die Prozesse gründlich durchgeführt werden.

00:22:41

B: Ja.

00:22:42

I: Dann sag ich nochmal vielen herzlichen Dank, dass du dich bereiterklärst hast, mitzuwirken, und mich bei meiner wissenschaftlichen Arbeit zu unterstützen.

00:22:49

B: Bitte, gerne!

00:22:50

I: Ich lasse dir selbstverständlich sehr gerne Informationen über die Arbeit zukommen. Wenn du möchtest, kannst du sie auch gerne lesen. Sie wird natürlich auch veröffentlicht. Ich würde noch gerne fragen: Ist es in Ordnung, wenn ich dich namentlich nenne? Wäre das okay für dich?

00:23:05

B: Ja, ja, ist okay.

00:23:06

I: Das würde ich sehr gerne machen und ich lasse sie dir dann gerne zukommen. Gibt es von deiner Seite noch Fragen?

00:23:16

B: Nein, eigentlich nicht.

00: 23: 29

I: Ich stoppe dann die Aufzeichnung.

____ Ende der Aufnahme____

Transkript #6

LPD2 – Haas

Interview via MS Teams geführt am

15.05.2023 15.00 Uhr

Interview transkribiert am

05.06.2023 17.00 Uhr

Interviewer:in (I): Florian Kutschera

Befragte:r (B): Mag. Rudolf Haas, B.A.

Beginn der Aufnahme

00:00:03

I: Gut, ich habe jetzt offiziell die Aufnahme gestartet. Vielen Dank erstmal, dass Sie sich bereiterklärt haben, hier mitzuarbeiten an meiner wissenschaftlichen Arbeit und ein Interview geben möchten. Vom Interview her ist es so, es wird ungefähr 30 bis maximal 45 Minuten in Anspruch nehmen. Das Ganze gliedert sich in kurze Fragestellungen zu Ihrem Beruf, Ihrer Tätigkeit und welche Informationen dafür relevant sind. Im Vorfeld werde ich noch kurz das Thema, den Betreuer und die Forschungsfarbe formulieren. Und nach den Fragen gebe ich einen kleinen Überblick und einen Ausblick, wie es dann noch weitergeht. Sind Sie damit einverstanden, dass ich sie hier aufnehme?

00:00:42

B: Ja, natürlich.

00:00:45

I: Sehr gut, vielen Dank. Dann erzähle ich ganz kurz/ Also meine Masterthesis im Studienfach OeRisk, also Risikoprävention und Katastrophenmanagement, befasst sich mit dem Thema „Organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung auf der operativen Ebene nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz“. (...) Mein Betreuer, der mich freundlicherweise unterstützt, ist der Herr Mag. Siegfried Jachs aus dem BMI, und meine Forschungsfrage lautet: „Wie kann die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung in Österreich weiter verwirklicht und dadurch eine raschere Einsatzbewältigung auf operativer Ebene erzielt werden?“ (...) Bei den Experten orientierte ich mich an Personen, die/ Ich musste, hier ein bisschen kürzen und zwar auf vier vertretende Organisationen. Da habe ich mich für die Berufsfeuerwehr Wien, die Landespolizeidirektion Wien, den Arbeiter-Samariter-Bund, also meine Organisation, und das Österreichische Rote Kreuz entschieden. Ich habe von diesen Organisationen jeweils zwei Experten zu diesen Interviews eingeladen. Es handelt sich dabei um Führungskräfte, die der operativen Ebene oder darüber angehören, die täglich Menschen führen, die eine gewisse Stabserfahrung mitbringen und die unter Umständen auch in der Führungskräfteausbildung mitwirken und demnach Fachkenntnis haben. Das trifft auf Sie zu, nehme ich an?

00:02:06

B: Hoffentlich.

00:02:07

I: Ja, auf jeden Fall. Okay.

00:02:10

I: Ja, dann wäre auch schon der Einstieg, da würde ich Sie kurz fragen: (...) Wie lange arbeiten Sie bereits in Ihrer Organisation und was ist Ihre genaue Berufsbezeichnung?

00:02:33

B: Seit 1999 bei der Landespolizei Direktion Wien, seit 2020 in der Einsatzabteilung und seit Oktober 2022 stellvertretender Abteilungsleiter der Einsatzabteilung. Die Berufsbezeichnung ist „Leitender Exekutivbeamter“.

00:02:55

I: Alles klar, vielen Dank. Welche täglichen Aufgaben haben Sie in diesem Beruf zu erfüllen?

00:03:07

B: In der Einsatzabteilung haben wir die Planung und Durchführung von größeren exekutiven Ereignissen (...) sowie die Ausbildung und Administration von geschlossenen Einheiten der Polizei und verschiedene Sonderfunktionen. Weiters die operative Koordination des Personen- und Objektschutzes, Veranstaltungssicherheit, die Entsendung von Kräften, also Kräftekoordination für dezentral geführte polizeiliche Ereignisse.

00:03:55

I: Alles klar, wunderbar. Dann würde ich schon mit der ersten Schlüsselfrage beginnen. Wenn etwas unklar ist, können Sie natürlich gerne auch nochmal nachfragen oder ich kann auch gerne die Frage wiederholen. Es ist natürlich gerne auch erlaubt, sich kurz Zeit zu nehmen und darüber nachzudenken. Also die erste Frage wäre: Welche allgemeinen Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte der operativen Ebene?

00:04:24

B: Also, grundlegende Kenntnisse der taktischen Ebene. Oder zumindest Erfahrung auf der taktischen Ebene. Dann analytische Fähigkeiten in Bezug auf die Lagebeurteilung, Lagefeststellung und Lagebeurteilung, Entschlussfassung, Kenntnisse der Einsatzgrundsätze der jeweiligen Einsatzorganisation und Kenntnis des Führungsverfahrens, der Führungsmittel und der Führungsgrundsätze, der jeweiligen Einsatzorganisation.

00:05:05

I: Okay. Gibt es Ihrer Meinung nach Fähigkeiten, welche operative Führungskräfte anderer Einsatzorganisationen ebenfalls benötigen? Also auf die vier, bei denen ich forsche, also auf Feuerwehr, die Polizei und die Rettungsdienste bezogen.

00:05:21

B: Ich denke für die jeweilige Einsatzorganisation werden diese Bereiche ebenfalls benötigt. (...) Immer auch auf die Organisation bezogen.

00:05:40

I: Alles klar. Dann würde ich eine kleine Unterfrage dazu stellen und zwar: Welchen Bereichen sind diese Fähigkeiten und Fertigkeiten vorwiegend zuzuordnen? Und als Antwortmöglichkeiten wären da natürlich die sogenannten Soft Skills, also außerfachliche Kompetenzen, oder würde es auch Richtung Hard Skills gehen, den berufstypischen Qualifikationen. Also als Unterfrage von Frage Nummer zwei zu sehen.

00:06:10

B: Sie meinen die von mir angesprochenen Punkte?

00:06:14

I: Genau.

00:06:16

B: Ob es Soft oder Hard Skills sind?

00:06:18

I: Würde man diese eher zu den Soft Skills oder zu den Hard Skills zählen, die alle gemeinsam benötigen werden?

00:06:25

B: Schwierig zu sagen. (...) Ich glaube, dass es teils Soft Skills sind, weil die Prozesse ähnlich sind, nur die dahinterliegenden Strukturen und Aufgaben, sind unterschiedlich. Deswegen müssen diese Soft Skills auch auf die entsprechenden Einsatzorganisationen umgelegt werden. Insofern haben sie schon auch Hard Skills Aspekte (...) dabei. Also ich glaube nicht, dass man sie wirklich hundertprozentig auf alle Einsatzorganisationen umlegen kann.

00:07:01

I: Alles klar. Welche dieser in der Ausbildung erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für die Kooperation mit anderen Einsatzkräften im Großschadensfall ausschlaggebend?

00:07:23

B: Naja. Das Führungsverfahren ist ja genormt. Auch die Führungsgrundsätze in der SKKM(-Richtlinie) sind genormt, wobei die Polizei auf Grundlage der SKKM(-Richtlinie), eine eigene Richtlinie für das Führen in polizeilichen besonderen Lagen hat, die ein paar Führungsgrundsätze mehr haben/ Können Sie nochmal kurz die Frage wiederholen?

00:07:58

I: Welche dieser in der Ausbildung erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für die Kooperation mit anderen Einsatzkräften im Großschadensfall ausschlaggebend?

00:08:12

B: Also, Führungsverfahren ist vom Grundsatz gleich. In Nuancen oder in der Anwendung ist es wahrscheinlich unterschiedlich in den verschiedenen Einsatzorganisationen, aber der Zweck des SKKM ist die Interoperabilität, Das heißt als Grundlage müssen das Führungsverfahren und die Führungsgrundsätze gelten und gewisse - (...) auf Österreich

umgelegt - Grundzüge des Verfassungsrechts der allgemeinen Verwaltung. Weil ja/ Man muss verstehen, wie der gesamte Aufbau der Republik funktioniert und die Behördenorganisation, damit man das Zusammenwirken der verschiedenen Einsatzorganisationen und Behörden verstehen kann.

00:09:11

I: Okay, alles klar. Vielen Dank! Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte innerhalb eines Stabes?

00:09:25

B: Ja, für die jeweiligen Stabsfunktion die Grundlagen und das entsprechende Hintergrundwissen, die grundlegenden Funktionen der Stabsarbeit und des Führungsverfahrens (...) und vor allem auch die Prozesse in Stäben, was die Beurteilungsschritte betrifft, aber auch die Dokumentationsschritte, die Kommunikationswege usw. betrifft, muss man auf jeden Fall können. Man muss die entsprechenden fachlichen Kompetenzen für das jeweilige Sachgebiet haben.

00:10:11

I: Okay. Wo traten bei vergangenen Einsätzen Probleme oder Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit in Stäben auf?

00:10:24

B: Würde mir jetzt eigentlich nichts dazu einfallen. Nachdem wir eine (...) integrierte Stabsarbeit/

Ich sage jetzt mal, da wir bis jetzt eine tatsächliche integrierte Stabsarbeit, also jetzt nicht nur auf Verbindungsoffiziersebene, mit einer Besetzung der Führungsgrundgebiete und mehrere Einsatzorganisationen, weder im Einsatz noch bei Übungen, hatten (...) fiel mir da nichts ein. Und auch so bei der operativen Zusammenarbeit zwischen den Einsatzorganisationen über Verbindungsbeamte oder Verbindungsorgane würden mir jetzt auch keine groben Problemstellungen einfallen, die wir gehabt hätten.

00:11:22

I: Okay, alles klar. Dann komme ich schon zur nächsten Frage: Wie können Ihrer Meinung nach diese Probleme in Zukunft durch Ausbildungsinhalte verhindert und damit die Kooperation verbessert werden? Nachdem es jetzt keine großen Probleme gab, ist die Frage daher allgemeiner zu sehen. Wie könnte man diesen Problemen noch weiter vorbeugen?

00:11:47

B: Wahrscheinlich müsste man in der jeweiligen Führungskräfteausbildung einen (...) Vortrag über die Arbeitsweise anderer Einsatzorganisationen, um das Verständnis über die Führung und die Details wie Stäbe oder Führungsstrukturen arbeiten in der jeweiligen Einsatzorganisation zu kennen, implementieren. Da geht es vor allem um das Verständnis. Die Grundzüge sind gleich, aber wie es tatsächlich umgesetzt wird, wird dann doch etwas unterschiedlich sein und da wäre es wahrscheinlich nicht schlecht, wenn man Einblicke bekommen würden. Z.B. die Feuerwehr entsendet zu uns Offiziersanwärter zu einer

Einweisung in die Arbeitsweise der Polizei, die dann einen Tag bei uns sind, um einen Einblick zu bekommen, wie die Abläufe hier bei uns sind.

00:12:51

I: Okay. (...) Welche Aspekte sprechen Ihrer Meinung nach für beziehungsweise gegen eine Trennung der berufstypischen Qualifikationen, also den Hard Skills, und außerfachlichen Kompetenzen, also Soft Skills, im Ausbildungskonzept?

00:13:08

B: Nochmal? Welche/ Was dafür, was dagegenspricht?

00:13:11

I: Gegen eine Trennung von Soft und Hard Skills innerhalb des Ausbildungskonzepts.

00:13:18

B: Ich verstehe die Frage nicht ganz. Ganz ehrlich.

00:13:22

I: Also ja. (...) Im Ausbildungskonzept vieler Organisationen sind ja berufstypische Qualifikationen und Soft Skills (wie) z.B. Sozialkompetenz und Vergleichbares, Kommunikationskompetenz zusammen in der Ausbildung vermischt. Was spricht dafür, dass diese gemeinsam sind oder spricht auch etwas dafür, dass man diese trennen würde?

00:13:47

B: Dass man diese Soft Skills gemeinsam ausbildet?

00:13:52

I: Nein, gemeinsam mit den Hard Skills innerhalb der Ausbildung. (...) Nicht gemeinsam mit den Organisationen.

00:13:59

B: Gemeinsam ausbilden?

00:14:02

B: Das kann ich so nicht beantworten, weil das findet/ Also ich wüsste nicht, wie man es administrativ trennen sollte in der Ausbildung. Ich kann es jetzt natürlich nur für die Polizei bewerten, aber nachdem wir da entsprechende Kurs-Curricula haben, wo das Ganze abgearbeitet wird, haben wir das fachlich getrennt, aber doch innerhalb von einer Ausbildung oder von einem Kurs. Ich gehe davon aus, dass da eine gewisse Abstimmung zwischen diesen Hard und Soft Skills besteht und ich weiß auch nicht/ Ich kann mit dem Begriff Soft Skills auch nicht so viel anfangen, weil auch soziokommunikative Kompetenzen, zumindest im Polizeibereich auf polizeiliche Bedürfnisse abgestimmt sind. Ich glaube nicht, dass es Sinn macht, diese so allgemein/ Also ich gehe davon aus, dass bei Kursen tatsächlich auch die Soft Skills auf die jeweilige Einsatzorganisation abgestimmt sind. Ich nehme an, dass ein Rettungssanitäter oder Notfallsanitäter auch im Bereich dieser Soft Skills/ Dass es für den

jeweiligen Beruf anders ausgelegt wird oder anders gelehrt wird als es bei der Polizei wird oder bei der Feuerwehr oder beim Militär.

00:15:35

I: Okay, ja passt. Vielen Dank! Das ist gut und dann jetzt die achte Frage und zwar: Wodurch könnte die organisationsübergreifende Ausbildung bei operativen Führungskräften der Polizei, Feuerwehr und Rettungsdiensten weiter forciert werden? Also organisationsübergreifend, nicht gemeinsam.

00:15:58

B: Ja, durch wechselseitige Hospitationen, wechselseitige Vorträge und Einweisungen (in) die Arbeitsweise der anderen Einsatzorganisationen. (...) Bei den Rettungsorganisationen (...) wird man es wahrscheinlich eher mit (...) Hospitationen machen oder mit/ (...) Wir führen beispielsweise mit dem Militär unsere Offiziersausbildung, die Stabsausbildung für angehende Polizeioffiziere, auf der Theresianischen Militärakademie mit Trainerteams des Bundesheeres und der Polizei durch. Das sind natürlich andere Anknüpfungspunkte als mit Rettungsorganisationen.

00:16:50

I: Ja.

00:16:51

B: Da haben wir auch sehr viel übernommen aus der Ausbildung, aus den Vorschriften. Deswegen macht es dort auch Sinn. Inwiefern es jetzt mit den Rettungsorganisationen Sinn machen würde, weiß ich nicht, aber gewisse gemeinsame Ausbildungsschritte, um sich kennenzulernen und die Abläufe kennenzulernen, würden wahrscheinlich durchaus Sinn machen.

00:17:16

I: Okay, die Unterfrage, die es dazu gibt, die geht eigentlich damit schon einher, die wäre nämlich: Welche Maßnahmen sind dafür notwendig? Da würde ich jetzt einfach die Hospitation, verschiedene Fachvorträge und sich kennenlernen, die Arbeitsweise kennenlernen, eintragen. Wäre das okay so?

00:17:34

B: Ja, auf jeden Fall.

00:17:36

I: Meine letzte Frage wäre: Wodurch ist die Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb eines Stabes erkennbar?

00:17:49

B: Die Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb eines Stabes ist durch die Abläufe, durch die Entscheidungsfindungsprozesse, durch die Klarheit der Kommunikation unter der Auftrags Erfüllung und im Endeffekt an der Entschlussfassung erkennbar.

00:18:16

I: Gut, das waren schon die ganzen neun Fragen. Das ging sehr zügig. Ich freue mich darüber! Dann würde ich noch einen kurzen Rückblick sozusagen geben. Und zwar: Ich höre in den Fragen sehr stark heraus, die Kenntnisse, die organisationsübergreifend vorhanden sind (sein sollen)/ diese würden weiterhelfen. Die Skills sind sowohl Hard als auch Soft Skills. Eine Trennung macht eher wenig Sinn beziehungsweise maximal innerhalb des Bereichs. Natürlich gibt es das Grundkonzept nach der SKKM-Richtlinie. Im Polizeiwesen gibt es dann noch eine Erweiterung, die dafür sehr wichtig ist. Relevant für den Stab ist natürlich die Kenntnis der jeweiligen Stabsfunktion, die Stabsarbeit, das Prozessmanagement, Kommunikation und Fachkompetenz. Probleme sind eher nicht aufgetreten und ein so integrierter Stab ist ja auch selten. Die Führungskräfteausbildung würde von gegenseitigem Hospitieren, von Fachvorträgen, vom Kennenlernen der Arbeitsweise und auch Personen profitieren. Effektive Kooperation innerhalb der Stabsarbeit würde sich durch Abläufe, durch Entscheidungsfindung, Klarheit beim Entschluss und der Auftragsvergabe auszeichnen.

00:19:46

I: Darf ich das so zusammenfassen? So in kurzen Worten?

00:19:48

B: Mhm.

00:19:49

I: Wunderbar, dann würde ich noch einen kurzen Ausblick geben. Natürlich lasse ich (Ihnen) gerne die Arbeit zukommen, wenn es gewünscht ist. Ich würde, wenn ich darf, auch sehr gerne Ihren Namen nennen, damit ich mich auch bedanken darf - also auch schriftlich sozusagen - und, dass ich Sie dafür interviewen durfte. Die Ergebnisse werde ich natürlich mitteilen, diese werden ja auch offiziell veröffentlicht, wie es bei allen Arbeiten bei uns sein wird. Weiter geht es bei mir nach den Interviews mit einer Zusammenstellung der Curricula. Wer wie ausbildet, welche Skills vielleicht Überschneidungen haben. Dann werde ich noch in der Literatur recherchieren beziehungsweise habe ich das schon getan. Da kommt jedoch noch vieles dazu. Was bilden wir denn (derzeit) aus?

Vielleicht (...) kommt in einer weiteren Forschung sogar ein Konzept, wie man die organisationsübergreifende Ausbildung noch weiter forcieren könnte, dabei heraus. Sehen wir mal. Das wäre soweit mal meinen Plan. Vielleicht bleibt sogar noch etwas davon bestehen, darüber würde ich mich sehr freuen.

00:20:55

I: Dann werde ich die Aufzeichnung beenden.

Ende der Aufnahme

Transkript #7

ÖRK2 – Geczek

Interview via MS Teams geführt am
Interview transkribiert am

06.06.2023 15.30 Uhr
08.06.2023 14.00 Uhr

Interviewer:in (I): Florian Kutschera
Befragte:r (B): Georg Geczek, MBA

Beginn der Aufnahme

00:00:03

I: So, ich habe jetzt die Aufzeichnung gestartet.

00:00:05

B: Mhm.

00:00:06

I: Herzlich willkommen bei unserem Interview! (...) Vielen Dank, Georg, dass du dich dafür bereit erklärt hast, mich bei meiner wissenschaftlichen Arbeit zu unterstützen und dass ich dich interviewen darf. Ja, herzlich willkommen!

00:00:21

B: Danke!

00:00:22

I: Ich werde dir mal einen kurzen Überblick über die Arbeit geben und worum es geht, und anschließend werden wir eine kleine Einleitung machen. Dann kommen die Fragen, also der Hauptteil, und im Anschluss gibt es noch eine kleine Zusammenfassung und einen Ausblick, wie es denn weitergehen wird. Also, mein Name ist Florian Kutschera, ich studiere Risikoprävention und Katastrophenmanagement an der Uni Wien und im Zuge meiner Masterthesis darf ich eine wissenschaftliche Arbeit schreiben, zu der ich Interviews führe. Das Thema wird sein: „Die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung auf der operativen Ebene nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz“. Der Betreuer, den ich dafür gewinnen konnte, ist Herr Mag. Siegfried Jachs aus dem Bundesministerium für Inneres und die Forschungsfrage lautet: „Wie kann die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung in Österreich weiter verwirklicht und dadurch eine raschere Einsatzbewältigung auf operativer Ebene erzielt werden?“ Vielleicht noch zur Ergänzung: Ich orientiere mich hierbei an der ÖNORM S 2304. Das bedeutet, die taktische Ebene ist die unterste, die operative ist die mittlere und die strategische ist die oberste Ebene. Okay, dann würde ich schon zur Einleitung kommen, und zwar: Die Interviewexperten, für die ich mich entschieden habe - die Berufsfeuerwehr Wien, für die Landespolizeidirektion Wien, den Arbeiter-Samariter-Bund, der Organisation, der ich selbst angehöre, und das Österreichische Rote Kreuz, von denen ja du bist. Die Expert:innen sollten in der operativen Führung oder auch darüber (tätig) sein, sollten mit der Ausbildung vertraut sein, sollten natürlich Führungserfahrung mitbringen und idealerweise auch Stabserfahrung haben. Ja, das sollte ja

alles auf dich zutreffen. Dafür würde ich dir gerne ein paar Fragen stellen, und zwar, dass du dich ganz kurz vorstellst. Wie lange arbeitest du bereits in deiner Organisation und was ist deine genaue Berufsbezeichnung?

00:02:32

B: Mhm, sehr gerne. Ich bin seit 2005 beim Roten Kreuz in Wien, hab hier ehrenamtlich begonnen, war davor acht Jahre mit einer IT-Firma selbständig, habe die Firma dann verkauft, habe dann sozioökonomisches Krisen- und Katastrophenmanagement studiert, haben neben dem Studium in einer Eventagentur gejobbt und dann über das Studium mein Interesse für Rettungsdienst und Katastrophenhilfe entdeckt und dadurch dann 2005 den Schritt zum Roten Kreuz gesetzt. Klassisch Rettungssanitäterausbildung, dann im Katastrophenhilfsdienst engagiert und da ich hier ein sehr motivierter Freiwilliger war, bin ich dem damaligen Landesrettungskommandanten aufgefallen und er hat mich abgeworben beziehungsweise angeworben. 2007 im Projektmanagement für den Sanitätseinsatz bei der Euro (20)08. Ich bin dann hier im Haus quasi hängengeblieben. Ich habe dann eine Zeit lang klassische Unternehmensberatung für das Rote Kreuz gemacht, im Bereich Krisen- und Katastrophenmanagement verschiedenste Unternehmen beraten, auch mit Krisenstabs- und Notfallübungen, Das heißt auch Stabstrainings. (...) Danach kam dann vier Jahre lang die Leitung des Bereiches Sanitätsdienste, Ambulanzdienste und aus dem heraus meine jetzige berufliche Tätigkeit im Roten Kreuz Wien, die Leitung des Kompetenzzentrum Event-Safety-Management, eine Tochterfirma, die wir im Jahr 2014 gegründet haben. Wir sind Österreichs aktuell einzige Ausbildungseinrichtung für Veranstaltungssicherheit, beraten auch Veranstalter zum Thema Sicherheit, schreiben auch Sicherheitskonzepte, etc. und in meiner parallelen Welt, verschwimmend von meiner beruflichen (zu) meiner ehrenamtlichen Tätigkeit, bin ich stellvertretender Landesrettungskommandant seit 2018. Ich bin seit 2015 Hauptinspektionsoffizier und durfte schon relativ viele Einsätze miterleben. Über zwei Flüchtlingseinsätze, eine Pandemie, einschließlich dem, was so im Alltag in Wien passiert, oder auch im angrenzenden Umland. Einerseits die operative Führungserfahrung, aber auch auf Stabsebene, Einsatzleitungsebene, Landesrettungskommandoebene. Und hier auch in den letzten Jahren als Trainer in der Ausbildung für Führungskräfte, auf den Ebenen 1 und 2 also Gruppenkommandanten, Zugskommandant, aktiv dabei.

00:05:22

I: Alles klar, vielen Dank. Welche täglichen Aufgaben hast du in deinem Beruf zu erfüllen?

00:05:28

B: Tägliche Aufgabe im Bereich des Kompetenzzentrums ist ganz klassische Unternehmensführung: Von Kundenakquise über Administration, selber als Trainer aktiv sein, Beratungstätigkeit, Abrechnung, wirtschaftliche Budgetierung. Also im Prinzip als Tochterfirma ist das ein eigenständiges Unternehmen des Roten Kreuzes. Dann teilt sich mein Tag noch in Aufgaben beim Landesrettungskommando, Hauptinspektionsdienst, wo es dann teilweise auch einfach einsatzbezogene Tätigkeit ist. Es ist ja nicht so, dass wir täglich wirklich irgendwohin ausfahren, aber es ist oft auch einfacher im Haus, (für) irgendwelche Kleinigkeiten, die zu lösen sind. Also diese zweite Kappe des Einsatzmenschen im Roten Kreuz Wien habe ich auch, mehr oder weniger, täglich mit auf.

00:06:32

I: Alles klar, vielen Dank. Dann kommen wir schon zum Hauptteil, und zwar meiner ersten Frage. Insgesamt wird es neun Fragen geben. Gegebenenfalls gibt es eine kleine Unterfrage. Die erste Frage lautet: Welche allgemeinen Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte der operativen Ebene?

00:06:53

B: Fähigkeiten und Fertigkeiten auf der operativen Ebene? Also aus meiner Sicht ist es einmal/ (...) Eine der wichtigsten Eigenschaften (ist es) (...) führen zu wollen. Wie meine ich das? Wir haben Kolleginnen und Kollegen, die zwar gerne die Distinktion einer gewissen Führungsebene möchten, aber dann die damit verbundene Aufgabe nicht so gerne ausüben. Also, dass sie dann auch tatsächlich Verantwortung übernehmen wollen, führen wollen, ist ein grundlegender Punkt, der erfüllt werden muss. Dann kommen natürlich die ganzen Soft Skills dazu. Können sie/ Haben sie eine gewisse Empathie? Erkennen sie (...) Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen, die sie dann direkt führen, auf der operativen Ebene? Können sie sich diese Stärken und Schwächen zunutze machen und auch taktisch verwenden? Sind sie auch in der Lage, ihre eigene Führungsarbeit zu reflektieren? Auch im Sinne: Wie lange bin ich z.B. schon im Einsatz? Sollte ich nicht meine Pause machen? Gerade bei jungen Führungskräften, erleben wir es, dass sie heute glauben, sie sind unsterblich und können 72 Stunden durcharbeiten, ohne Schlafen, ohne Essen, ohne Trinken. Also das ist ganz wichtig/ Dieses/ „Ich kann nur führen, wenn ich selbst fit bin“. Dann kommt aus meiner Sicht noch dazu: (...) Die Möglichkeit, über den Tellerrand hinauszuschauen oder den eigenen Wahrnehmungsfokus aufzumachen. Das ist auch eine Eigenschaft, die nicht immer da ist. Wenn jemand zu sehr in Scheuklappen, vielleicht aus der Sozialisierung, aus der man kommt/ Wenn (jemand) ganz klassisch Rettungssanitäter oder Rettungssanitäterin (ist), sie sehr stark, jahrelang auf präklinische Notfallmedizin getrimmt wurden, und dann zur Führungskraft aufsteigen oder durch eine Ausbildung hin entwickelt werden, die dann in der ersten Schadenslage, in der sie als Führungskraft hineingehen als erstes einen Patienten behandeln/ Und das ist genau das, wo ich sage, es ist eine wirklich wichtige Fähigkeit, diesen Abstand nehmen (zu) können, von Individualhandlungen, hin (zu) „Ich bin jetzt auf einer anderen Ebene und ich kann nur dem Einsatz dienen, der Erfüllung und des guten Verlaufes, wenn ich den Gesamtüberblick habe und mich nicht so sehr auf irgendwelche Details fokussiere“.

00:09:56

I: Okay, vielen Dank. Die zweite Frage: Gibt es Ihrer Meinung nach Fähigkeiten, welche operative Führungskräfte anderer Einsatzorganisationen ebenfalls benötigen?

00:10:12

B: Da würde ich gerne nachfragen, was ist da jetzt gemeint mit: „Anderer Einsatzorganisationen benötigen“? In der Zusammenarbeit, oder?

1022

I: In Bezug auf Führungskräfte der operativen Ebene von Feuerwehr, Rettungsdienst, also anderen Rettungsdiensten, und Polizei.

00:10:32

B: Okay. (...) ich würde jetzt mal sagen, aus meiner Sicht und meinem Verständnis, sind die Eigenschaften grundsätzlich auf der operativen Ebene gleich, die man braucht, um eine Führungskraft zu sein. Was dann an Feinheiten dazukommt, bei der Feuerwehr Brand-Knowhow, bei der Polizei taktisches Knowhow, vielleicht auch in der Täterbekämpfung oder sonstigen Situation, das sehe ich dann als notwendiges Wissen, um die Tätigkeit durchführen zu können, aber die grundlegenden Skills auf der operativen Ebene, finde ich persönlich, sollten organisationsunabhängig vorhanden sein.

00:11:24

I: Okay. Welchen Bereichen würden Sie diese Fähigkeiten und Fertigkeiten vorwiegend zuordnen?

Oder welchen Bereichen sind diese Fähigkeiten und Fertigkeiten vorwiegend zuordenbar? Sind das/ Hier gibt es zwei Antwortmöglichkeiten: Sind das die sogenannten Soft Skills, also außerfachliche Kompetenzen, oder handelt es sich dabei um die Hard Skills, die sogenannten berufstypischen Qualifikationen?

00:11:54

B: Die Frage war?

00:11:56

I: Welchen Bereichen sind diese Fähigkeiten, also jene Fähigkeiten, die operative Führungskräfte aller Organisationen benötigen, zuzuordnen?

00:12:04

B: Ja, den Soft Skills.

00:12:08

I: Dann kommt schon die dritte Frage, und zwar: Welche dieser in der Ausbildung erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für die Kooperation mit anderen Einsatzkräften im Großschadensfall ausschlaggebend?

00:12:31

B: Ja, ich versuche jetzt einen Begriff zu finden, um das, was ich mir dabei denke, gut und verständlich rüberzubringen. Die Fähigkeit, im Einsatz zu funktionieren und Befindlichkeiten hintenanzustellen. (...) Ich persönlich bin der Meinung, dass Befindlichkeiten in einem Einsatz nichts verloren haben. Im Einsatz muss man professionell zusammenarbeiten, unabhängig davon, was man vielleicht über eine andere Organisation denkt, weil am Ende des Tages ist das gemeinsame Ziel, den Menschen die Hilfe brauchen, diese Hilfe zuzuführen, und das in bestmöglicher Zeit und Qualität. In der Regel geht das nur gemeinsam, sei es jetzt mit anderen Organisationen im Sinne Feuerwehr, Polizei, aber auch übergeordnet mit anderen Rettungsorganisationen, wo wir speziell in Wien die Situation mit sehr vielen Organisationen haben. Das ist außerhalb von Wien eher überschaubar, aber gerade in Wien und hier diese Größe zu haben, als Führungskraft im Einsatz die Mission zu sehen und alles andere hintenanzustellen.

00:13:54

I: Okay, danke. Dann kommt schon die nächste Frage und zwar: Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte innerhalb eines Stabes?

00:14:10

B: Fähigkeiten und Fertigkeiten innerhalb eines Stabes? (...) Beim Stab sind wir doch schon sehr im strategischen, teilweise/ Also auf jeden Fall im taktischen (=operativen), teilweise schon im strategischen. (...) Hier braucht man, meiner Meinung nach, (...) die Möglichkeit oder die Fähigkeit des vernetzten Denkens. (...) Einerseits, weil Lagen meistens komplexer sind, aber auch, (weil) die Zusammenarbeit im Stab mit den einzelnen Sachgebieten entsprechend Kooperation benötigt, aber auch übergreifendes und zusammenhängendes Denken, im Sinne von „trifft zwar vielleicht mich in der Lage nicht, ist aber eine Information, die für den S4 ein Thema ist“. Dazu muss man schon einiges an Erfahrung haben und Stressresistenz haben, um diese Gedankenverbindungen auch hinzubekommen. Ich finde, Stabsarbeit ist hochkooperativ und braucht von den Persönlichkeitsprofilen her Menschen, die einen kooperativen Arbeitsstil können und auch wollen. Und braucht auch Fähigkeiten wie, je nachdem wie sich die Lage entwickelt, Durchhaltevermögen und Stressresistenz. Auch hier sind natürlich Ablösen, etc. wichtig und, dass man darauf achtet, dass man irgendwann auch (selbst) schläft. Grundsätzlich habe ich auch schon Stäbe erlebt, wo Leute oder Kolleginnen und Kollegen, die im Einsatz auf der Straße tough und strukturiert sind, dann aber in der Stabsarbeit völlig versagt haben (...) weil das Szenario der Stabsarbeit einfach nichts für sie war. Insofern finde ich es wichtig, dass man, bevor man/ Ja, es gibt, natürlich Stabsschulungen usw. Trotzdem finde ich es persönlich wichtig, dass man eine Art Assessment im Vorfeld macht, um zu schauen, ob die Kolleginnen und Kollegen, die dann in eine Stabsfunktion gehen oder dafür vorgesehen (werden), auch tatsächlich die Fertigkeiten und Fähigkeiten mitbringen, die man für die Stabsarbeit braucht.

00:16:50

I: Okay. Wo traten bei vergangenen Einsätzen Probleme oder Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit in Stäben auf?

00:17:04

B: In der Zusammenarbeit von Stäben, Schwierigkeiten würde ich jetzt mal benennen mit: (...) Teilweise mangelnde Ausbildung. Mangelnde Erfahrung (...) und auch, da denke ich jetzt ein bisschen organisationsübergreifend, dass Stab nicht gleich Stab ist. Also der Stab eines Krankenhauses mag zwar vielleicht auch irgendwann mal im SKKM gelernt haben, dass es hier sinnvoll ist, sich nach Stabsfunktionen aufzustellen, sie es aber gar nicht leben oder kapieren, was diese Stabsfunktionen eigentlich sind? Wenn dann der S4 vom Roten Kreuz mit dem S4 von Krankenanstaltenverbund beziehungsweise Gesundheitsverbund redet, reden sie vielleicht ganz aneinander vorbei, weil diese gar nicht die gleichen Aufgaben haben. (...) Da fehlt mir ein bisschen diese Harmonisierung der Stabstätigkeit in den Organisationen, auch wenn gerade die Blaulichtabteilung eher eine ähnlichere Struktur und Auffassung der einzelnen Stabsfunktionen hat, gibt es auch einfach unterschiedliche Erfahrungslevel. Also ich denke, dass z.B. die Polizei in Wien öfter einen Stab aktiviert und in der Stabsarbeit aktiv wird, als ehrlicherweise wir beim Roten Kreuz. Ich habe, seitdem ich seit 2005 hier bin, den Stab für die Euro (20)08 erlebt. 2015 für die erste Flüchtlingskrise, 2020 für die Pandemie und 2021/22

(für die) Ukraine. Und dazwischen gab es kein Ereignis, das jemals einen Stab einberufen hätte. Dementsprechend ist natürlich auch die Erfahrung in einem Vollstab auf ein paar Übungen reduziert. Polizei (und) Feuerwehr arbeiten einfach tendenziell viel öfter in dieser Stabsstruktur, haben damit viel mehr Erfahrung (...) und das ist, was ich damit gemeint habe, dass mangelnde Erfahrung durchaus ein Thema ist, das zu Problemen in der Zusammenarbeit zwischen Stäben führt.

00:19:27

I: Alles klar. Okay, dann kommt schon die nächste Frage: Wie könnten Ihrer Meinung nach diese Probleme in Zukunft durch Ausbildungsinhalte verhindert und damit die Kooperation verbessert werden?

00:19:43

B: Im Endeffekt genau mit dem Thema, um das sich die die Arbeit dankenswerterweise dreht, nämlich organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung und hier sehe ich einfach ein großes Manko, dass (...) Organisationen sehr darauf fokussiert sind, in ihrem eigenen Sud zu kochen (...) und sehr viele Parallelstrukturen entstehen, manche Ausbildungen vielleicht da oder dort besser sind, aber ich generell keine Ausbildung kenne, die wirklich mehrere Organisationen gleichzeitig an einen Tisch holt und sagt: „Es gibt jetzt einen Lehrgang, der - bleiben wir zumindest mal im Themengebiet - rettungsorganisationsübergreifend ist, geschweige denn wirklich blaulichtübergreifend“/ Gut, jetzt kann man sagen, natürlich ein bisschen die SKKM-Schulungen, aber das ist jetzt auch keine fundierte organisationsübergreifende Stabs- oder Führungskräfteausbildung. Und sowas würde ich zumindest als Add-On wichtig finden. Denn der klassische Satz „In der Krise Köpfe kennen“, lebt genau davon, dass man sich irgendwo in „Friedenszeiten“ schon einmal kennengelernt hat, weil man dann im Einsatz ganz anders zusammenarbeitet und vielleicht doch die Möglichkeit hatte, den einen oder die andere auch auf einer persönlichen Ebene kennenzulernen und im Einsatz das anfangs von mir angesprochene Befindlichkeitsthema hinten anzustellen oder vielleicht gar nicht mehr zu haben, weil man gemeinsam ein bisschen darauf sozialisiert wurde. Führung im Einsatz bedeutet, die bestmögliche Versorgung für Betroffene sicherzustellen.

00:21:40

I: Vielen Dank. Gut, dann kommt die siebte Frage. Und zwar: Welche Aspekte sprechen Ihrer Meinung nach für beziehungsweise gegen eine Trennung der berufstypischen Qualifikationen, der Hard Skills, und außerfachlichen Kompetenzen, der Soft Skills, im Ausbildungskonzept?

00:22:05

B: Das zielt jetzt ab auf „Soll man quasi Soft und Hard Skills voneinander trennen in der Ausbildung?“? Habe ich das richtig verstanden oder nicht?

00:22:14

I: Korrekt. Also macht es Sinn, innerhalb des Lehrgangs oder der Ausbildung, die Hard von den Soft Skills zu trennen, oder es gemeinsam in einer gemeinsamen Ausbildung zu unterrichten?

00:22:27

B: Mhm.

00:22:28

I: Vorzutragen oder zu lehren.

00:22:30

B: Da bin ich persönlich ein Fan davon, es in einer Ausbildung zu vereinen. Natürlich braucht man viele Soft Skills, aber (...) teilweise sind die Hard Skills quasi die ergänzenden Puzzleteilchen, um das Thema vollständig zu machen. Ich kann jemanden nicht nur mit Soft Skills aufmagazinieren und in den Einsatz schicken und ich kann jemanden auch nicht nur mit Hard Skills aufmagazinieren und in den Einsatz schicken. Es braucht einfach beides und dementsprechend bin ich persönlich ein Fan davon, wenn das in einem Lehrgang verbunden ist.

00:23:10

I: Okay, vielleicht darf ich es noch ein bisschen näher erläutern: Beides kommt im Lehrgang vor/ Gemeint ist, es gibt eine Übung, in der sowohl Soft als auch Hard Skills zusammenkommen, oder es gibt ein Wochenende, wo Soft Skills unterrichtet werden, gefolgt von einem Wochenende, wo es Hard Skills gibt. (..) So ist die Aufschlüsselung, vielleicht ein bisschen einfacher zu verstehen.

00:23:35

B: Okay. (...) Wenn es trotzdem der gleiche Lehrgang ist/ Also ich glaube z.B. ein Wochenende Soft Skills, ein Wochenende Hard Skills, aber dann in einer Übung beides gemeinsam beüben. Die Ausbildung natürlich/ Ich kann jetzt nicht eine Stunde Soft Skills, eine Stunde Hard Skills und dann wieder Thema Kommunikation oder Grundlagen der Führung, da sind wir komplett im oder sehr stark im Soft-Skill-Bereich drinnen. Es ist ein eben ein thematischer Block, dieser wird ein paar Stunden dauern. Also ja, das an sich sollte eine Linie sein in der Ausbildung, aber sobald man anfängt, in Praxis und Übungen zu gehen, dann sollte es auf jeden Fall gemischt sein, weil ich brauche ja dann auch im Einsatz beides.

00:24:30

I: Okay. Dann kommt die achte Frage: Wodurch könnte die organisationsübergreifende Ausbildung bei operativen Führungskräften bei Polizei, Feuerwehr und Rettungsdiensten weiter forciert werden?

00:24:52

B: Noch mal kurz den Anfang.

00:25:00

I: Wodurch könnte die organisationsübergreifende Ausbildung bei operativen Führungskräften der Polizei, Feuerwehr und Rettungsdiensten weiter forciert werden?

00:25:12

B: Durch gemeinsames Üben. (...) Ich finde gemeinsames Üben ganz essenziell, wird speziell in Wien insgesamt viel zu wenig praktiziert, für den Rest von Österreich traue ich mich nicht, es zu benennen, weil ich da zu wenig Einblick habe, aber ich glaube, dass es in vielen Bundesländern auch hier (...) nicht in einer Regelmäßigkeit und Dichte gemacht wird, wie ich es persönlich für wichtig erachten würde.

00:25:46

I: Okay, wir sind ein Stück weit bereits in der Unterfrage, und zwar: Welche Maßnahmen sind dafür notwendig?

00:25:57

B: Die Maßnahmen, die notwendig sind, vor allem in den Organisationen? Die Bereitschaft, (...) einerseits gemeinsam zu üben, dafür auch die zeitlichen und vielleicht auch finanziellen Ressourcen bereitzustellen, aber auch die Angebote so attraktiv zu legen, dass man auch alle Zielgruppen sowohl beruflich wie auch ehrenamtlich abholt. Also an einem Werktag eine Übung anzusetzen, die auf freiwillige Kolleginnen und abzielt, wird nicht von Erfolg gekrönt sein. Übungen am Wochenende werden die Hauptberuflichen nicht abholen oder wird zu dienstrechtlichen Herausforderungen führen. Dementsprechend/ Weil aber genau diese beiden Gruppen ja auch führungstechnisch/ Also zumindest die Rettungsorganisationen haben, in einem durchaus nicht unerheblichen Umfang, Führungskräfte aus dem ehrenamtlichen Bereich. Polizei und Feuerwehr natürlich nicht, außer man geht dann aus Wien raus zu den Freiwilligen Feuerwehren. Im Endeffekt genau diese Mischung ehrenamtliche Führungskraft, hauptberuflichen Mitarbeiter:innen, das sind durchaus auch immer wieder Spannungsfelder, die wir im Einsatz erleben. Hier braucht es die Bereitschaft, gemeinsam üben zu wollen. Dafür braucht es aber sowohl vom Hauptberuflichen als auch vom Ehrenamtlichen ein Entgegenkommen, wo man sich trifft. Zeitlich, örtlich, vom Aufwand her, um hier gemeinsam zu üben, weil das die Einsatzrealität abbildet und da ist manchmal zu sehr da die Trennung: beruflich übt beruflich, freiwillig übt freiwillig. Die Einsatzsituation wird aber eine Vermischung bringen. Natürlich, die Polizei ist nur beruflich, ganz klar, und da gibt es dann auch die unterschiedlichen Einheiten. Dann kommt noch die Feuerwehr dazu, aber hier braucht es einfach insgesamt mehr Mut und mehr Bereitschaft für diese organisationsübergreifenden Übungen.

00:28:04

I: Okay. Dann sind wir schon bei der letzten Frage angelangt, und zwar: Wodurch ist die Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb eines Staates erkennbar?

00:28:16

B: Die Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb eines Stabes ist (...) erkennbar, wenn einerseits/ ja, wie soll ich sagen? Die Messbarkeit ist natürlich schwierig. (...) Wenn der Stab funktioniert. Wenn es/ Es gibt eine Einsatzleitung, die mit diesem Stab arbeitet. Wenn diese Zusammenarbeit passt/ Wenn der Betrieb innerhalb des Stabes auch für den Externen, der dazu kommt, (...) sehr rund wirkt. Wenn man sagt: „Okay“/ Ich finde, man erkennt mit ein bisschen Erfahrung, wenn man in einen Stabsraum reinkommt, ob der Stab harmoniert, ob er gut arbeitet oder ob er nicht gut arbeitet, das ist meistens recht gut erkennbar. Der zweite

Faktor ist: Irgendwann kommt eine Ablöse und je nachdem wie reibungslos so eine Übergabe von Schichten in einem Stab funktioniert/ Das ist auch ein Qualitätskriterium über die Stabsarbeit. Wenn sie es nicht geschafft haben, in ihrer Schicht eine Lage so darzustellen, dass eine ablösende Schicht sich innerhalb einer akzeptablen Zeit in die Lage einfinden kann, dann hat der Stab davor einfach nicht gut gearbeitet. Das sind so ein bisschen die Kenngrößen. Ansonsten ist es ehrlicherweise ein Stück weit Bauchgefühl und subjektiv zu beurteilen. Wenn am Ende des Tages etwas nicht optimal ist, aber trotzdem für die Organisation funktioniert, dann ist es auch eine funktionierende Stabsarbeit. Es ist immer und, ich glaub, das ist auch ein Stück weit, wo man sich als Führungskraft, manchmal selbst an der Nase nehmen muss/ Wenn man sagt: „Mein Weg, es zu lösen, wäre dieser“, sie machen es gerade anders, heißt es jetzt aber sie machen es falsch, oder gehen sie nur einen anderen Weg, der aber grundsätzlich auch zum Ziel führt, es ist halt nicht mein Weg? Dann (sollte man) auch diese Größe haben zu sagen „Okay, sie haben sich jetzt für eine andere Zusammenarbeit entschieden, sie funktioniert auch, kann man so hinnehmen, solange es nicht komplett falsch ist“.

00:30:38

I: Gut, vielen Dank, dann sind wir schon am Ende angelangt. Wir kommen in einen kleinen Rückblick. Du bringst sehr viel Erfahrung in verschiedenen Bereichen mit, bist ein langjähriges Mitglied beim Österreichischen Roten Kreuz, Einsatzoffizier, (bist) im Competence Center, (hast) Einsatzerfahrung in diversen Einsätzen und Stäben. Das Führen-Wollen, steht im Vordergrund als Fähigkeit von angehenden Führungskräften. Ich sehe hier (gibt es) manchmal einen Widerspruch zwischen Rang und Aufgabe. Nicht alle sind bereit, diese (Aufgabe) übernehmen zu wollen. Die Soft Skills sind dir wichtig: Empathie, Stärken und Schwächen erkennen und sich diese auch nutzbar machen. Ganz stark höre ich das Thema Selbstreflexion heraus. (...) Eigenschaften für operative Führungskräfte, die auch andere Einsatzorganisationen benötigen, sind unter anderem einige Soft Skills. Im Stab ist die Vernetzung sehr wichtig. Komplexe Lagen müssen erkannt werden. Die Zusammenarbeit ist wichtig. Die Kooperation und eine entsprechende Ausbildung. (...) Stäbe sind nicht gleich Stäbe. Eine gemeinsame oder organisationsübergreifende Schulung wäre sinnvoll. Gemeinsames Üben, Kommunikation und Führung ist sehr wichtig. (...) Eine Abstimmung zwischen Ehrenamt und Hauptamt/ Genauso die unterschiedlichen Organisationen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen/ Auch unterschiedliche Organisationen/ die verschiedenen Rettungsorganisationen beispielsweise, sollten besser und kooperativer zusammenarbeiten. Es bedarf auch einem gewissen zeitlichen und finanziellen Management, um Führungsausbildungen, Fortbildungen und Stabsausbildungen attraktiv zu gestalten. Die Effektivität zeichnet sich dadurch aus, dass ein (...) weiterführender Personenkreis den Stab entsprechend übernehmen kann, dabei trotzdem die Zusammenarbeit erhalten bleibt, eine gewisse Harmonie erkennbar ist und zu einem gewissen Grad bleibt (die Einschätzung), ob die Stabsarbeit effektiv ist, auch ein Bauchgefühl. Darf ich das so zusammenfassen?

00:33:13

B: Ja, wunderbar. Vielen Dank, Florian!

00:33:17

I: Okay, dann sage ich nochmal herzlichen Dank für deine Mithilfe und deine Unterstützung! Ein sehr aufschlussreiches Interview auf jeden Fall! Ich bin schon gespannt auf die

Transkription. Wie geht das Ganze weiter? Ich habe noch ein weiteres Interview vor mir. Im nächsten Schritt werde ich, unter anderem auch die Ausbildungskonzepte vergleichen. Somit habe ich (dann) einen Ist-Stand. Ich habe einige Meinungen, was die Experten sich wünschen, und was sie empfehlen, und ich habe auch natürlich bereits eine gründliche Literaturrecherche hinter mir, in der ich auch feststelle, was es für Führungskräfte wirklich benötigt, was die Literatur sagt. Daraus wird sich dann meine Arbeit noch weiterentwickeln und hoffentlich meine Hypothesen werden dadurch falsifiziert oder verifiziert werden. (...) Okay, nochmal vielen Dank! Dann würde ich jetzt auch die Aufzeichnung beenden.

00:34:15

B: Mhm.

_____ Ende der Aufnahme _____

Transkript #8

BF2 – Reitbauer

Interview via MS Teams geführt am
Interview transkribiert am

07.07.2023 08.00 Uhr
08.07.2023 11.00 Uhr

Interviewer:in (I): Florian Kutschera
Befragte:r (B): Ing. Markus Reitbauer

Beginn der Aufnahme

00:00:00

I: Gut, ich habe die Aufzeichnung jetzt gestartet. Danke, Markus, dass du Zeit hast, mich bei diesem Interview zu unterstützen! Ich habe eine Transkription, die nebenbei mitläuft, und ich werde dir natürlich ein paar Fragen stellen. Wir werden ganz kurz durchgehen, wie die Forschungsfrage lautet und was mein Thema überhaupt ist. Und zwar bei meiner Masterthesis im Studienfach OeRisk, also Risikoprävention und Katastrophenmanagement, beschäftige ich mich mit der organisationsübergreifenden Führungskräfteausbildung auf der operativen Ebene nach der Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz. Mein Betreuer, den ich dafür gewinnen konnte, ist Herr Mag. Siegfried Jachs aus dem Bundesministerium für Inneres und meine Forschungsfrage lautet: „Wie kann die organisationsübergreifende Führungskräfteausbildung in Österreich weiter verwirklicht und dadurch eine raschere Einsatzbewältigung auf operativer Ebene erzielt werden?“ (...) Ich führe hier Expert:inneninterviews durch, zu denen ja auch du zählst. Und zwar von den vier Organisationen, für die ich mich entschieden hab. Das sind einerseits die Berufsfeuerwehr, das ist die Landespolizeidirektion Wien, der Arbeiter-Samariter-Bund, das ist meine Organisation, und das Österreichische Rote Kreuz. Vom Ablauf erstmal: Ist es für dich in Ordnung, wenn ich dich aufnehme?

00:01:28

B: Ist kein Problem, gerne! Es könnte nur sein, dass zwischendurch Durchsagen kommen, aber das kann ich leider nicht (beeinflussen).

00:01:34

I: Kein Problem, überhaupt kein Problem! (...) Wir haben, wo wir bereits mittendrin sind, einen kleinen Einstieg, das heißt, ein paar Einstiegsfragen sozusagen und dann geht es auch schon weiter. Dann werde ich noch ein paar Fragen zu dir und deiner Person stellen. Dann haben wir die Schlüsselfragen, das sind neun Fragen, die zu beantworten sind. Du darfst dir gerne Zeit nehmen, bevor du die Antwort gibst und darüber nachdenken und mir dann einfach die Antwort geben. Am Ende werde ich das Ganze kurz zusammenfassen und ich werde einen kleinen Ausblick geben, wie es denn weitergehen wird mit meiner Arbeit und lade dich natürlich gerne ein, sie zu lesen und schicke sie dir dann auch gerne zu. (...) Dann können wir auch schon starten. Wie ist denn deine genaue Berufsbezeichnung, in der du tätig bist?

00:02:31

B: Also mein Name ist Markus Reitbauer. Die Berufsbezeichnung ist „Bereitschaftsoffizier“, wobei (...) mit Berufsbezeichnung muss man etwas aufpassen, weil es leider Gottes noch nicht als eigener Beruf anerkannt ist. Aber es heißt „Bereitschaftsoffizier“ und ist seitens des Österreichischen Bundesfeuerwehrverbandes unter den Berufsfeuerwehren geregelt. Da gibt es eine genaue Ausbildungsrichtlinie, die dazu gehört, damit es quasi bei allen sechs Berufsfeuerwehren ident abgehalten wird, damit es vergleichbar ist.

00:03:03

I: Mhm (...) Okay, wie lange bist du in deiner Organisation und was zählt zu den täglichen Aufgaben?

00:03:13

B: Ich bin jetzt seit Jänner 2016 in meiner Funktion tätig, wobei die ersten zwei Jahre circa verbringt man in der Offiziersakademie. Das heißt so wie es bei mir war/ Ich habe die Offiziersausbildung bei der Berufsfeuerwehr Graz gemacht. Diese ist in mehrere Ausbildungsabschnitte unterteilt, Das heißt man muss hier das ganze System durchlaufen. Man fängt mit der Grundausbildung an, macht dann den Chargenkurs und dann kommen erst die Offizierskurse. Dieser heißt „Bereitschaftsoffizierskurs 1“, der „Kurs zwei“ und zum Abschluss dann der „Sachverständige oder Amtssachverständige für den vorbeugenden Brandschutz“. Das ist der „Bereitschaftsoffizierskurs 3“ und das sind dann ca. 18 Monate bis zwei Jahre. Das kommt immer drauf an, wie es sich ausgeht. (...) Zu meinen Aufgaben gehört die Leitung von größeren Einsätzen. Alles, was über mehrere Fahrzeuge hinausgeht. Z.B. wenn ein Gruppenfahrzeug und die Drehleiter wo einen Einsatz haben, dann bin ich nicht dabei. Oder aber ein PKW-Brand, das macht nochmal ein Löschfahrzeug. Dies betrifft mich nicht. Mich betreffen dann diese Dinge, die darüber hinausgehen und mehrere Fahrzeuge bis zur Löschbereitschaft/ (...) Wenn es zu solchen Ereignissen kommt, ist dann eben auch ein Kommandofahrzeug dabei. Das Kommandofahrzeug besteht aus dem Bereitschaftsoffizier und dem Zugskommandanten, der quasi dann mein Assistent an der Einsatzstelle ist und seine eigenen Aufgaben hat, und wir haben noch einen Fahrer, der dann die ganze Dokumentation für uns macht, fotografisch und auch mitschreibt. So ist das Ganze aufgebaut.

00:04:47

I: Alles klar. Super, vielen Dank. Dann würden wir schon mit der ersten Schlüsselfrage beginnen. Und zwar: Welche allgemeinen Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte der operativen Ebene. Vielleicht noch kurz als Ergänzung: Die operative Ebene, damit ist nach der ÖNORM S 2304 die mittlere Ebene gemeint, also in diesem Fall der Zugskommandant, soweit ich das verstanden habe.

00:05:14

B: Es ist erstmal sehr wichtig, dass man etwas Technisches gemacht hat. Es gibt natürlich immer/ Die Einsätze ändern sich im Laufe der Zeit beziehungsweise mit dem Wandel der Zeit. Es sind natürlich viele Dinge dazugekommen, die es früher nicht gegeben hat, allein durch die ganzen Elektrosachen. Aber wichtig ist, dass man ein technisches Verständnis hat. Wenn möglich noch eine handwerkliche oder technische Ausbildung. Und, dass man viel Improvisationsvermögen mitbringt. Es ist natürlich sehr viel Theorie dahinter, die natürlich

sehr, sehr wichtig ist, also die ganze Ausbildung und Theorie. Aber man lebt eigentlich auch davon, dass man gewisse Dinge, wenn man schnell reagieren muss, improvisieren kann. Sehr oft laufen die Dinge nicht wie im Lehrbuch ab und genau da ist es der Schlüssel zum Erfolg, dass man diese Dinge meistern kann, weil man im Improvisieren gut ist und auch immer einen Plan B im Hinterkopf hat. Wenn irgendwo (...) ein kleines Problem auftritt, kann man, wenn möglich, das geht natürlich nicht immer, vielleicht doch noch ins System eingreifen und sagen „Wir machen es anders“.

00:06:23

I: Okay, gut, dann kommt die zweite Frage und zwar: Gibt es Ihrer Meinung nach Fähigkeiten, welche operative Führungskräfte anderer Einsatzorganisationen ebenfalls benötigen? Andere Einsatzorganisationen sind die Polizei und Rettungsdienste in deinem Fall.

00:06:41

B: Naja, ich würde sagen, natürlich ist es fachlich teilweise ein Unterschied und man muss auch genau schauen/ Ein bisschen ist die Problematik oft auch die Zuständigkeit, wenn mehrere Organisationen zusammenwirken. Wer ist jetzt genau zuständig? Bei einem Zimmerbrand ist es ziemlich klar, dass die Feuerwehr die Hauptzuständigkeit hat, aber im Prinzip ist immer das Zusammenwirken aller/ Gemeinsam sind wir stark. Ich glaube, die Fähigkeit beziehungsweise die Grundfähigkeiten selbst, sollten wahrscheinlich in jeder Organisation gleich sein. Wobei natürlich beim Rettungsdienst z.B. das technische Verständnis vielleicht nicht so im Vordergrund ist oder Erste-Hilfe-Wissen nicht immer etwas für die Feuerwehr ist, aber die Grundzüge mit dem improvisieren/ Was ganz wichtig ist, glaube ich, man muss ein kommunikativer Mensch sein. (...) Durch das Reden kommen die Leute zusammen. Das zeigt sich immer wieder bei den Einsätzen, vor allem bei (organisations)übergreifenden. Ich glaube, grundsätzlich sollten die Fähigkeiten bei jedem ziemlich auf einer Ebene sein, egal bei welcher Organisation. Dass es dann natürlich noch fachliche Unterschiede gibt, ist ganz klar, aber grundsätzlich, glaube ich, ist es sehr, sehr ähnlich.

00:07:47

I: Okay, welchen Bereichen sind diese Fähigkeiten und Fertigkeiten vorwiegend zuordenbar? Und zwar gibt es hier zwei Auswahlmöglichkeiten: Das eine sind die sogenannten Soft-Skills, das heißt außerfachliche Kompetenzen und dann gibt es die Hard-Skills, das wären berufstypische Qualifikationen.

00:08:08

B: Ja, natürlich sind die Hard Skills die Grundlage für das Ganze, damit man zuerst die berufsbedingten Fähigkeiten richtig anwenden kann. Aber natürlich kommt man oft in Situationen, wo man sagen muss, okay, man braucht eigentlich schon auch wieder Soft-Skills dazu. Ich denke, wenn man es aufwiegen wollen würde, würde ich sagen 65 zu 35 in Prozent. Wobei man es nicht ganz verallgemeinern kann. Wichtig ist erstmal der Grundstock, die Grundlage. Man benötigt dazu, meiner Meinung nach, natürlich auch außerberufliche oder außerfachliche Fähigkeiten.

00:08:40

I: Okay, also bei dieser Frage war gemeint, ob diese Fähigkeiten, die die anderen Einsatzkräfte ebenfalls brauchen, ob das eher den Soft- oder den Hard-Skills zuordenbar wäre?

00:08:52

B: Okay. Also, dass sich jetzt quasi die Rettung bei der Feuerwehr auskennt und umgekehrt. Oder wie ist es gemeint?

00:08:57

I: Zum Beispiel: Braucht eine Führungskraft der operativen Ebene bei der Feuerwehr die gleichen oder ähnliche Soft Skills wie beim Rettungsdienst oder der Polizei?

00:09:10

B: Ich glaube, es ist schon ein bisschen unterschiedlich, weil wenn man es jetzt alleine betrachtet/ Nehmen wir mal den gemeinsamen Einsatz. Weil sie die Aufgaben der verschiedenen Organisationen schon sehr differenzieren und weil ein Verkehrsinspektor bei der Polizei andere Soft Skills braucht als wenn z.B. jemand bei der Feuerwehr zu einer Menschenrettung fährt. Wenn man es so vergleichen würde/ Wo man es vielleicht schon vergleichen kann, ist, wenn z.B. eine Person in Gefahr ist oder eine Person droht, aus einem Fenster zu springen. Das wäre dann schon ein Beispiel, wo alle zusammenwirken und man von den Hard Skills ein bisschen/ Wobei, das könnte man jetzt natürlich auch diskutieren, denn vielleicht gehört es ja doch zu den Hard Skills, da es bei uns ja die Aufgabe ist. Hier muss man schon auf die Person einwirken und dabei sind Soft Skills schon erforderlich. Als Beispiel, wenn man alle drei Organisationen betrachtet.

00:10:08

I: Okay, welche diese in der Ausbildung erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für die Kooperation mit anderen Einsatzkräften im Großschaden ausschlaggebend?

00:10:19

B: Ich sage mal: Der gemeinsame Nenner ist hier sicher die Stabsgeschichte, die alle betrifft. Wobei ich nicht weiß, ob ihr das im Studium hattet. Es gibt dann auch wieder Organisationen, die es ganz anders machen. Wir machen es eben nach dem Österreichischen System oder nach der ÖNORM. Da gibt es dann wieder Organisationen, die haben ihr ganz eigenes Stabssystem. Wir haben das ganz gut in Schladming gesehen als wir bei der Exkursion waren. Die machen es komplett anders. Ich glaube, es ist schon mal der erste Weg oder die erste Hürde, die nur zur Verwirrung führt, wenn jemand ein eigenes Stabssystem einführt. Ich sehe es aber trotzdem als gemeinsame Grundlage für den Großschadensfall, damit sich jeder orientieren kann und damit man hier vom Gleichen redet. Dass jeder versteht, was der andere sagt, ist das Allerwichtigste. Ich glaube, damit Verständnis da ist, was gemeint ist, und nicht, was jeder wirklich sagt und man es so im Großschadensfall beschreiben kann.

00:11:24

I: Okay. Wo traten bei vergangenen Einsätzen Probleme oder Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit in Stäben auf? (...) Oh, entschuldige, ich habe mich vertan, ich habe unabsichtlich eine Frage übersprungen. Nochmal kurz zurück: „Welche diese in der Ausbildung

erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für die Kooperation mit anderen Einsatzkräften im Großschadensfall ausschlaggebend?“, war die dritte Frage und die vierte Frage ist: Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Führungskräfte innerhalb eines Stabes?

00:12:02

B: Wichtig ist, neben der fachlichen Eignung natürlich, dass man eine gewisse Erfahrung mitbringt. Gerade in Stäben hat sich gezeigt/ Ich war (bereits) in einigen Stäben bei Großschadensereignissen dabei. Hauptsächlich bei Hochwasser. Man lernt natürlich nie aus, keine Frage und man kann nicht alles wissen, aber dass man ein bisschen Background hat. Hier zeichnet sich ab, dass das Improvisationsvermögen/ Es kommt natürlich darauf an, welche Position man im Stab besetzt. Ich war meistens im S4-Bereich. Was ganz, ganz wichtig ist: „Durchs Reden kommen die Leute zusammen“. Genauso auch hier muss man sich absprechen. Wobei man auch sagen muss, dass das alles geordnet ablaufen muss. Es kann nicht jeder mit jedem etwas ausmachen, das muss schon/ Was ganz wichtig ist: Dass die Strukturen gewahrt werden, weil hier sonst ein Durcheinander herauskommt.

00:12:52

I: Okay, (...) dann kommen wir zur fünften Frage, und zwar: Wo traten bei vergangenen Einsätzen Probleme oder Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit in Stäben auf?

00:13:06

B: Eigentlich, wenn man es genau betrachtet, ist das/ Wenn man die Frage in Bezug auf Stäbe betrachtet, kommt man immer wieder auf das Gleiche hinaus und das ist die Kommunikation. Damit alle vom Gleichen sprechen. Das fällt mir sehr oft auf. Auch bei allen größeren Einsätzen, (ist es) eben die Kommunikation. Da habe ich auch schon mit vielen anderen Kollegen gesprochen. Wovon es wirklich abhängig ist, ist die Kommunikation. Die Problematik ist ein bisschen, das kommt natürlich immer auch auf die Einsatzlage an, dass es gewisse Organisationen gibt, die aus taktischen Gründen/ das macht auch die Polizei, sie sagen eben nicht alles. Wobei ich glaube, dass gerade diese Player von der Feuerwehr, die vor Ort sind, genau wissen müssen, worum es geht. Das ist eben ihre taktische Maßnahme, dass man oft gewisse Informationen nicht hat. Dabei ist es schon zu starken Missverständnissen gekommen und teilweise hatte man auch Glück, weil die Informationen teilweise nicht so geflossen sind und oft schon Dinge passiert sind, die in Wirklichkeit (...) vielleicht besser lösbar gewesen wären. Weil ja jeder im gleichen Boot sitzt. Also Kommunikation ist für mich das Um und Auf und auch ein bisschen der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg.

00:14:12

I: Super, vielen Dank. Frage Nummer sechs: Wie könnten Ihrer Meinung nach diese Probleme in Zukunft durch Ausbildungsinhalte verhindert und damit die Kooperation verbessert werden?

00:14:25

B: Ich glaube, dass die Ausbildungsinhalte und die Kooperation dahin verbessert werden können, wenn man die Strukturen der anderen Organisationen vielleicht ein bisschen besser kennenlernt, wie das Ganze aufgebaut ist. Wenn man jetzt/ Auch an der Einsatzstelle/ Wo wir als Feuerwehr ab und zu zu nahe dran sind, ist das Rote Kreuz oder der Rettungsdienst ab und

zu zu weit weg. Denn die haben ganz andere Vorschriften, egal, ob es bei Bränden oder wie auch immer ist. Und da/ Hier gibt es etwas Unverständnis. Wenn man die Strukturen ein bisschen kennenlernt, (zumindest) im Groben, damit man es ein bisschen besser versteht, warum gewisse Dinge so sind wie sie sind, dann ist es, glaube ich, auch von der Polizei her/ Dass man sich hier leichter tut, wenn man dabei (...) die Erwartungshaltung anders stellen kann, wenn man weiß, was im Hintergrund ist.

00:15:13

I: Okay, (...) Gut, dann haben wir schon die nächste Frage, und zwar: Welche Aspekte sprechen Ihrer Meinung nach für beziehungsweise gegen eine Trennung der berufstypischen Qualifikationen, also der Hard Skills, und außerfachlichen Kompetenzen, der Soft Skills, im Ausbildungskonzept? Also innerhalb der Ausbildung. Was spricht für eine Trennung der beiden und was spricht dagegen?

00:15:49

B: Ich glaube, das ist schwer zu verallgemeinern. Ich glaube, dass es eine gute Mischung aus beiden sein muss. Also, für die Hard Skills spricht erstmal die gesamte fachliche Eignung, damit man überhaupt einen Grundstock hat. Da kommen wir wieder zur Frage drei oder welche es war. Der Grundstock muss zuerst passen und natürlich ist es schon/ Ich glaube, es muss trotzdem ineinander gehen. Das Für und Wider fällt mir ein bisschen schwer zu beantworten, was dafür und dagegen spricht, weil ich glaube, dass das Ganze ineinandergreifen muss. Das Ziel wäre, wenn man fertig ist, dass man in der Lage ist, diese Sachen zu verbinden. Ineinander/ Man muss es sich wie Zahnräder vorstellen. Wenn man das ganze System betrachtet, sind es genauso Teile von diesem Getriebe und im Endeffekt muss es zusammenwirken.

00:16:36

I: Okay.

00:16:37

B: So würde ich es beurteilen.

00:16:38

I: Alles klar. Okay. Wodurch könnte die organisationsübergreifende Ausbildung bei operativen Führungskräften der Polizei, Feuerwehr und Rettungsdiensten weiter forciert werden?

00:16:44

B: Ich glaube einfach, man kommt immer wieder auf das Gleiche hinaus oder ich komme auf das Gleiche hinaus, weil es meine Erfahrungswerte sind. Durch gemeinsame Besprechung und Übungen. Und das muss auch keine raketenwissenschaftliche Übung sein, sondern, dass man sich einfach kennt und ein bisschen weiß, wie die anderen arbeiten. Da sind wir auch wieder bei der Kommunikation. „Durchs Reden kommen die Leute zusammen“. Damit man hier einfach gemeinsame Dinge macht. Neben der Kommunikation, das ist natürlich in großen Städten schwierig, sollte man die Personen schon mal gesehen haben und wissen, wie sie ungefähr arbeiten. Dann ist das Ganze ein deutlich leichteres Arbeiten. Ich kann hier als Beispiel den Terroranschlag in Wien nehmen. Hier ist Herr Kollege Christoph Trimmel von der

Berufsfeuerwehr Wien mit den ganzen Sonderlagen betraut. Und wie es der Zufall wollte, war genau Herr Kollege Trimmel an diesem Tag im Dienst. Er hatte dabei einen riesen Vorteil, weil er quasi im Vorfeld, schon Jahre davor, immer mit den Playern der Polizei zusammengearbeitet und gewisse Konzepte ausgearbeitet hatte. Darum hat mir Herr Kollege Trimmel berichtet, das Um und Auf ist auch wieder, dass man sich kennt. Das hat ihnen dort unheimlich geholfen, dass sozusagen das Eis schon gebrochen ist. Wenn man sich nicht kennt, ist es am Anfang immer etwas schwieriger. Damit man dem anderen nicht/ Dass man keine Dinge macht, die vielleicht dem anderen zustehen. Du weißt, wie ich es meine, glaube ich. Es kommt, meiner Meinung nach, immer auf das Gleiche hinaus, dass man sich ein bisschen kennenlernt, bei gemeinsamen Tagungen oder wie auch immer. Dass man hier das Ganze/ Dass man hier das (Eis) bricht.

00:18:33

I: Mhm, wir sind schon ein bisschen in der Unterfrage. Und zwar: Welche Maßnahmen dafür notwendig sind?

00:18:41

B: Ich meine, es ist ein bisschen schwierig, denn jeder hat natürlich eine große Menge an Aufgaben. Diese Aufgaben werden immer mehr. Dass man zeitlich etwas unterbringt/ Die Kalender sind voll. Ich glaube, dass man einfach zusehen sollte, dass man periodisch, in welchem Zeitraum dann auch immer, diese Kontakte pflegt. Bei gemeinsamen Übungen oder Seminaren oder wie auch immer. Dass man dann darauf achtet, dass man die Ebene der Zugskommandanten/ Das muss jetzt nicht ein riesen Personenkreis sein. Aber für diese Player, die man in der Stadt hat, sollte man darauf achten, dass man es regelmäßig bewerkstelligt, gemeinsam etwas zu tun. Natürlich in fachlicher Hinsicht.

00:19:22

I: Gut, es ging recht rasch. Wir sind schon bei der letzten Frage: Wodurch ist die Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb eines Stabes erkennbar?

00:19:34

B: Das, wie ist das genau gemeint? Diese Effektivität?

00:19:37

I: Wann funktioniert die Zusammenarbeit im Stab? Woran erkennt man das?

00:19:45

B: Ja, ich glaube, das erkennt man daran, wenn das Ganze/ Am Anfang, wie bei jedem Einsatz, gibt es in der Stabsarbeit die sogenannte „Chaosphase“, bis alles funktioniert, bis die Infrastruktur passt, bis man den Stab wirklich hochgefahren hat, in den ersten Minuten. Erkennen, ob es effektiv ist, glaube ich, kann man, wenn es ruhig und gelassen abläuft und die ganze Struktur gewahrt wird. Dann merkt man, dass jeder das macht, was er soll und dass das Ganze (...) voranschreitet. Das ist eigentlich meine Erfahrung. Wenn man den Punkt der Chaosphase einmal überschritten hat, dann merkt man einfach, dass das Ganze zu funktionieren beginnt. Man muss natürlich dann auch aufpassen. Es ist auch wichtig, dass man Dienstpläne und dergleichen erstellt. Man muss aufpassen beim Austausch der Leute und bei

den Übergaben. Normalerweise merken wir es dann gar nicht, dass irgendjemand ersetzt wurde, weil alles so (gut) eingespielt ist. Das dauert natürlich etwas und funktioniert noch nicht in der ersten Stunde.

00:20:49

I: Okay, alles klar. (...) Super, wir waren recht rasch. Ich würde jetzt in diesen Rückblick kommen und zwar: Es braucht Fähigkeiten und Fertigkeiten technischer Natur, es braucht Verständnis. Ich habe auch rausgehört: Es braucht immer einen Plan B. Also das sind die Fähigkeiten, die Führungskräfte benötigen. Trotz der fachlichen Unterschiede gibt es ein Verständnis, das für die Zuständigkeiten, die anderen Fähigkeiten, andere Herangehensweisen von anderen Organisationen, aufgebracht werden muss. Soft und Hard Skills können nicht getrennt werden, die sollen eher gemeinsam bleiben. Ich habe auch gehört, dass Schwierigkeiten in einem Stab immer dann passieren, wenn z.B. Informationen nicht vollständig kommuniziert werden. Wenn die Kommunikation nicht ausreichend durchgeführt wird, wenn aus taktischen Sichten der Ablauf nicht optimal eingehalten wird, oder wenn Organisationen ihren eigenen Ablauf festlegen. Eine gemeinsame Sprache ist enorm wichtig (...) und die Ordnung und Struktur bleibt einzuhalten. (...) Schwierigkeiten/

00:22:10

B: Vielleicht kann ich da kurz ein paar Worte/

00:22:12

I: Ja.

00:22:13

B: Okay, warte. Entschuldige, jetzt habe ich dich unterbrochen. Ich möchte nachher noch kurz etwas anmerken.

00:22:17

I: Ja, gerne. Dann hatten wir/ Die Kooperation ist recht wichtig, die Strukturen zu kennen, auch die Regeln der anderen und es sollte natürlich funktionieren, dass es einen gewissen Grundstein (dafür) gibt, dass man sich unter Umständen auch kennt. Also ich hör auch das „In der Krise Köpfe kennen“ heraus, das haben mir auch schon ein paar andere Interviewpartner gesagt. (...) Gemeinsames Üben, Besprechungen, Seminare, Kontakte pflegen, das könnte in Zukunft etwas verbessern. Und du hast auch betont, dass die Übung in diesem Fall nicht besonders komplex sein muss. Es geht wirklich rein darum, dass man zusammenkommt und sich trifft und etwas gemeinsam macht. Die Effektivität einer Stabsarbeit ist dann erkennbar, wenn die Chaosphase überwunden wird, es sozusagen in eine gewisse Routine übergeht. Achtung (in Bezug) auf die Dienstpläne. Wenn es wirklich effektiv abläuft, dann merkt man sozusagen (den) Austausch eines Mitarbeiters (oder) einer Mitarbeiterin in der Struktur unter Umständen irgendwann gar nicht mehr, weil sie so laufend funktionieren, dass jeder den anderen ersetzen kann. Genau, darf ich das so zusammenfassen?

00:23:31

B: Ja, genau, und abschließend ist noch zu sagen: (...) Es ist so wie ich es immer handhabe. Ich sehe es so, man muss immer eine Mischung zwischen Governance und Government haben.

Wenn es darauf ankommt, ist mit der Governance (alleine) natürlich nichts erreicht. Grundsätzlich sollten man doch schon so arbeiten, dass man mit Stakeholdern/ Also ich/ Dieses System versuche ich jetzt schon relativ lange und ich muss sagen, es bewährte sich eigentlich. Wenn es die Zeit dafür ist, dann muss es sowieso klare Aufträge geben. In anderen Phase kann man schon mit/ Natürlich kann man hier keine Volksbefragung durchführen, bitte nicht falsch verstehen. Mit den Playern, die hier beisammen sind, sollte man gemeinschaftlich (zusammenarbeiten). Ich denke, es ist schon ein wichtiger Punkt, dass man die beiden Systeme Governance und Government trennt, wo es dann passend ist. Das ist natürlich nicht immer so leicht, es zu beurteilen. Aber das bringt dann schon die Erfahrung, wo und in welche Richtung/ So würde ich es beurteilen.

00:24:33

I: Alles klar. Okay, dann gebe ich noch einen kurzen Ausblick und zwar: Selbstverständlich lasse ich dir gerne dann auch die Arbeit zukommen beziehungsweise wird sie sowieso auch veröffentlicht. Ich würde dich auch sehr gerne namentlich nennen, um mich auch einfach zu bedanken und auch zu zeigen, dass ich mich sehr freue, dass du hier mitgewirkt hast. (...) Ich werde dich natürlich informieren, was dabei im Vergleich herauskam. Ich bedanke mich jetzt schon mal! Das Letzte, was noch übrig bleibt, wäre dann noch die Einverständniserklärung, dass ich dich interviewt habe beziehungsweise dass du mir diese zurückschickst, wenn es geht. Dann sind wir schon am Ende und ich würde dann auch die Aufzeichnung beenden.

00:25:16

B: Ja, super. Ich sage auch danke, dass ich die Möglichkeit bekommen habe. Für mich war es auch das erste Mal und es freut mich!

Ende der Aufnahme
