

**Ausübung der Dienstaufsicht und strategische
Steuerung über Kennzahlen am Beispiel der
Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule
(LFS) Sachsen**

Bachelorarbeit
der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von
Lukas Kramm
aus Großräschen

Meißen, 31.03.2022

Einleitung

Als es um die Wahl des Bachelorarbeitsthemas ging, erinnerte ich mich zurück an mein Praktikum an der Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen im Jahr 2020. Dieses wurde aufgrund der einsetzenden Corona-Pandemie kurzgehalten, jedoch sagte mir die Einrichtung sehr zu und eine erneute Zusammenarbeit wurde von mir angestrebt. Dafür bot sich die Bachelorarbeit an. Mit dem Ziel, eine Arbeit zu erstellen, die für die Schule hilfreich sein kann, wurde mit dem Abteilungsleiter für Querschnittsaufgaben, Herrn Hagen Noack, das Thema „Ausübung der Dienstaufsicht und strategische Steuerung über Kennzahlen am Beispiel der Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule (LFS) Sachsen“ festgelegt und ausgearbeitet. Dabei ist zu beachten, dass die LFS seit geraumer Zeit Probleme mit der Bedarfsdeckung hat und eine derartige Thematisierung deshalb von besonderer Relevanz ist.

Anfangs werden verfassungsrechtliche Zuständigkeiten im Zivil-, Katastrophen- und Brandschutz betrachtet, sowie die Historie, Entwicklung und jetzige Situation der LFS beschrieben. Anschließend werden rechtliche Grundlagen der Aufsichtskompetenzen vom Staatsministerium des Innern der LFS gegenüber dargestellt. Möglichkeiten und Grenzen werden dahingehend aufgezeigt, wobei die Einbindung des strategischen Managements und des Konzeptes „Balanced Scorecard“ besonders im Mittelpunkt steht. Abschließend wird ein Musterentwurf eines Jahresberichts erstellt, in den die Aspekte des strategischen Managements einfließen. Ebenfalls wurden die Fachaufsicht selbst und die Bedarfsträger interviewt und deren Ansichten dargestellt und analysiert. Abschließend erfolgt ein Fazit.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	2
Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1 Erläuterung der verfassungsrechtlichen Zuständigkeiten im Zivil-, Katastrophen- und Brandschutz	6
2 Historische Entwicklung der LFS	10
3 Aufbau und Angebote der LFS	11
4 Darstellung der dienstlichen Aufsichtskompetenzen und -befugnisse der höheren gegenüber der nachgeordneten Behörde am Beispiel LFS Sachsen/SMI	14
5 Prüfen der Möglichkeiten und Grenzen der Verbindung von dienstaufsichtsrechtlichen Maßnahmen.....	15
5.1 Mit anerkannten Konzepten des strategischen Managements	20
5.2 Einbindung von „Balanced Scorecard“.....	32
6 Erstellung eines Muster-Quartals- beziehungsweise Jahresberichts der LFS Sachsen zur Vorlage beim SMI unter Einbeziehung der Fachaufsicht und der Bedarfsträger.....	38
6.1 Vorbereitung Interviews.....	38
6.2 Durchführung Interviews.....	39
6.3 Interview SMI.....	39
6.4 Interview Berufsfeuerwehr	42
6.5 Interview freiwillige Feuerwehr	44
6.6 Schlussfolgerung.....	46
6.7 Erstellung Jahresbericht	48
Fazit	49
Kernsätze	50
Anhangsverzeichnis.....	51
Literaturverzeichnis.....	81
Rechtsquellenverzeichnis	83
Eidesstattliche Versicherung.....	84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau des strategischen Managements.....	22
Abbildung 2: Die Balanced Scorecard in Anlehnung an Kaplan/Norton 1997	33

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
BF	Berufsfeuerwehr
BSC	Balanced Scorecard
FFW	Freiwillige Feuerwehr
FwDV	Feuerwehr-Dienstvorschrift
GG	Grundgesetz
i.V.m.	in Verbindung mit
LFS	Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen
SächsBRKG	Sächsisches Gesetz über den Brandschutz, Rettungsdienst und Katastrophenschutz
SächsF-wAPO	Sächsische Feuerwehrausbildungs- und Prüfungsverordnung
SächsFwVO	Sächsische Feuerwehrverordnung
SächsGemO	Sächsische Gemeindeordnung
Sächs-VwOrgG	Sächsisches Verwaltungsorganisationsgesetz
SMI	Sächsische Staatsministerium des Innern
VwV	Verwaltungsvorschrift

1 Erläuterung der verfassungsrechtlichen Zuständigkeiten im Zivil-, Katastrophen- und Brandschutz

Um einen geeigneten Einstieg in die Materie zu ermöglichen, macht es zunächst Sinn, auf die verfassungsrechtlichen Zuständigkeiten im Zivil-, Katastrophen- und Brandschutz einzugehen. Dabei wird themenspezifisch primär das Feuerwehrwesen in Sachsen im Fokus stehen.

Für Brand- und Katastrophenschutz sind nach Artikel 30 GG in Verbindung mit den Artikeln 70 ff. GG die Länder selbst zuständig. Allgemein betrachtet findet sich im Grundgesetz nicht vieles zum Thema Sicherheit als Staatsaufgabe. Grund dafür ist hauptsächlich der Artikel 30 GG, denn dieser besagt, dass die Erfüllung von Aufgaben Ländersache ist, wenn das Grundgesetz dazu keine anderweitigen Regelungen bestimmt. Deshalb werden namentlich explizit auch nur Zuständigkeitsbereiche erwähnt, in denen der Bund die ausschließliche Gesetzgebung innehat.¹ In den folgenden Artikeln 72, 73 und 74 des GG werden Gegenstände der konkurrierenden Gesetzgebung, also Themenkomplexe, bei denen Bund und Länder Gesetzgebungsbefugnisse haben und der ausschließlichen Gesetzgebung des Bundes aufgezählt. Dabei findet eben genannter Brand- und Katastrophenschutz keine Erwähnung. Allerdings hat der Bund nach Artikel 73 I Nr.1 GG die ausschließliche Gesetzgebung über den Schutz der Zivilbevölkerung. Hierzu zählen auch die bundeswehreigenen Feuerwehren (Bundeswehrfeuerwehren), welche aber nicht zu den freiwilligen, Berufs- und Pflichtfeuerwehren der Länder gehören.² Es ist besonders zu beachten, dass es laut „Konzeption Zivile Verteidigung“ der Bundesregierung vom August 2016³ beim Zivilschutz im Sinne des Artikels 73 I Nr. 1 GG um den Schutz von Bevölkerung, Kulturgut, Betrieben, Anlagen und Einrichtungen sowie verteidigungs- und lebenswichtigen zivilen Dienststellen durch nichtmilitärische Maßnahmen vor Kriegseinwirkungen geht. Brand- und Katastrophenschutz der Bevölkerung ist nach den länderspezifischen Brandschutzgesetzen Pflichtaufgabe der Länder.⁴

In Sachsen wurde dafür das „Sächsische Gesetz über den Brandschutz, Rettungsdienst und Katastrophenschutz“ (SächsBRKG) am 24. Juni 2004 beschlossen. Es umfasst zusammen mit der „Verordnung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern über die Feuerwehren und die Brandverhütungsschau im Freistaat Sachsen“ (Sächsische

¹ Vgl. Dr. Gramm, Dr. Pieper, 2008, S. 180.

² Vgl. Universität der Bundeswehr München, Der rechtliche Hintergrund [Zugriff am 22.02.2022].

³ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat, Konzeption Zivile Verteidigung [Zugriff am 22.02.2022].

⁴ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat, Wer macht was beim Zivil- und Katastrophenschutz? [Zugriff am 22.02.2022].

Feuerwehrverordnung – SächsFwVO) vom 21. Oktober 2005 alle wichtigen Regelungen zum sächsischen Feuerwehrwesen.

Das SächsBRKG ist in zehn Abschnitte unterteilt und umfasst 76 Paragraphen, ist also relativ umfangreich. Im Rahmen dieser Arbeit wird lediglich Abschnitt eins – Aufgaben und Träger, sowie § 10 SächsBRKG näher betrachtet. Im ersten Abschnitt des Gesetzes werden größtenteils Ziele, Begriffe und Zuständigkeiten definiert. Ziel ist nach § 1 I SächsBRKG „[...] durch Regelungen zum Brandschutz, Rettungsdienst und Katastrophenschutz einen wirksamen Schutz der Bevölkerung vor Bränden, Unglücksfällen, öffentlichen Notständen und Katastrophen zu gewährleisten.“. Des Weiteren wird im Absatz 2 des § 1 SächsBRKG erwähnt, dass dieses Gesetz nicht für den Rettungsdienst des Polizeivollzugsdienstes, Gruben- und Gasschutzwehren und den Rettungsdienst mit Flugzeugen, „die Beförderung von kranken Personen, die keiner Beförderung in einem Rettungsmittel oder während der Beförderung keiner medizinisch-fachlichen Betreuung bedürfen“, Fahrten mit krankenhauseigenen Fahrzeugen in Krankenhausbereichen, sowie nicht für Brandschutz in Anlagen der Bundeswehr, Bundespolizei, Wasser- und Schiffsverwaltung und Bergaufsicht gilt. Im darauffolgenden § 2 des SächsBRKG werden die Begriffe Brandschutz, Rettungsdienst, Katastrophenschutz, Leitstelle und ihnen zugehörige, untergeordnete Bezeichnungen, wie technische Hilfe oder öffentlicher Notstand definiert. Besonders relevant wird es ab § 3 SächsBRKG. Demnach sind Aufgabenträger für den örtlichen Brandschutz die Gemeinden, für den überörtlichen Brandschutz die Landkreise, für den Katastrophenschutz die Landkreise und kreisfreien Städte und für zentrale Aufgaben des Brand-, sowie Katastrophenschutzes der Freistaat Sachsen. Weitere Erwähnungen des Rettungsdienstes oder Luftrettungsdienstes wurden bewusst ausgelassen, da lediglich Brand- und Katastrophenschutz für das Thema der Bachelorarbeit eine zentrale Rolle spielen. Des Weiteren wird die diesbezügliche Hierarchie im Freistaat Sachsen im § 4 SächsBRKG genannt. Das Staatsministerium des Innern ist oberste Behörde, die Landesdirektion Sachsen obere Behörde und die Landkreise und kreisfreien Städte sind untere Behörden für Brand- und Katastrophenschutz. Die Gemeinden sind örtliche Brandschutzbehörden. Nach § 5 SächsBRKG führen die Gemeinden und Landkreise die Brandschutzaufgaben als weisungsfreie Pflichtaufgaben aus, wobei der Katastrophenschutz von den Landkreisen und kreisfreien Städten als Pflichtaufgabe zur Erfüllung durch Weisung ausgeführt wird. Bei einer solchen Pflichtaufgabe zur Erfüllung durch Weisung nach § 2 III der sächsischen Gemeindeordnung (SächsGemO) bestimmt ein Gesetz des Freistaates Sachsen den Umfang des Weisungsrechts, in diesem Fall das SächsBRKG. Dabei sollen sich die Weisungen auf allgemeine Anordnungen beschränken und im Regelfall nicht die Einzelausführung beeinflussen. Die Aufsichtsbehörden sind nach § 5 II SächsBRKG ebenfalls das Staatsministerium des Innern

als oberste, die Landesdirektion als obere und die Landkreise als untere Behörden. Die sachlichen Zuständigkeiten der jeweils örtlichen, unteren, oberen und obersten Brandschutz- beziehungsweise Rettungsdienst- und Katastrophenschutzbehörden werden in den folgenden §§ 6, 7 und 8 SächsBRKG definiert. Der § 8 I Nr. 2 SächsBRKG bezieht sich auf das Einrichten und Unterhalten von einer Fort- und Ausbildungseinrichtung als Aufgabe der obersten Behörde, dem Staatsministerium des Innern (SMI). Mit dem Betreiben der Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen (LFS) in Elsterheide, Ortsteil Nardt, kommt das SMI dieser Forderung nach. Genaue Regelungen zur LFS werden in § 10 SächsBRKG getroffen. Dieser obliegt nach Absatz 1 Satz 2 des eben genannten § 10 die „[...] Aus- und Fortbildung der Angehörigen der Feuerwehren, der privaten Hilfsorganisationen sowie der Bediensteten der Aufgabenträger, die mit Brandschutz-, Rettungsdienst- oder Katastrophenschutzaufgaben betraut sind.“

Den Feuerwehrleuten soll das erforderliche Können und Wissen zur Erfüllung der Pflichten vermittelt werden, soweit dieses nicht in den Gemeinden nach § 6 I Nr. 2 SächsBRKG oder Landkreisen nach § 7 I Nr. 3 SächsBRKG selbst vermittelt wurde. Diese besitzen ebenfalls die sachliche Zuständigkeit dafür.⁵

Wichtig zu erwähnen ist, dass nach § 10 II SächsBRKG keine Benutzungsgebühren für den Besuch der LFS erhoben werden. Besucher in diesem Sinne sind „[...] Angehörige der öffentlichen Feuerwehren, der privaten Hilfsorganisationen sowie der Bediensteten der Aufgabenträger, die mit Brandschutz-, Rettungsdienst- oder Katastrophenschutzaufgaben betraut sind, [...]“.

Das Sächsische Verwaltungskostengesetz regelt ergänzend dazu, dass nur Besucher, die dem Freistaat Sachsen angehören, von den Kosten befreit sind. Des Weiteren soll die unentgeltliche Lehrgangsteilnahme die Attraktivität der LFS steigern.⁶ Der § 10 des SächsBRKG umfasst insgesamt fünf Absätze, wobei auf die verbleibenden Absätze 3 bis 5 im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht mehr eingegangen werden muss.

Die Sächsische Feuerwehrverordnung (SächsFwVO) ist bei weitem nicht so umfangreich wie das SächsBRKG und umfasst lediglich 21 Paragraphen und vier Anlagen. Relevant für diese Arbeit sind hierbei die §§ 3 und 4 SächsFwVO. Anknüpfend an die §§ 10 I, 6 I Nr. 2 und 7 I Nr. 3 SächsBRKG erfolgt die Ausbildung der Feuerwehrleute „in regelmäßigen Ausbildungs- und Übungsdiensten sowie in Lehrgängen in den Gemeinden, in Lehrgängen der Landkreise und der Landesfeuerwehrschule.“, nach § 3 I SächsFwVO. Grundsätzlich haben die örtlichen Brandschutzbehörden nach § 3 II SächsFwVO die sachliche Zuständigkeit für die Ausbildung inne und können für einige

⁵ Vgl. Frenzel, Plaggenborg & van Stiphout, 2005, S. 16.

⁶ Vgl. Frenzel, Plaggenborg & van Stiphout, 2005, S. 16 f.

explizit genannten Ausbildungen, wie die Grundausbildung zum Truppmann oder Ausbildung zum Truppführer, die Lehrgänge und Einrichtungen, die durch den Landkreis angeboten werden, nutzen. Bedingung dafür ist, dass ein Ausbilder der Feuerwehren mit der Durchführung betraut ist. Gemäß § 3 II S. 4 SächsFwVO gilt: „Als Ausbilder der Feuerwehren darf nur eingesetzt werden, wer über die Laufbahnbefähigung für den mittleren, gehobenen oder höheren feuerwehrtechnischen Dienst verfügt oder einen Ausbilderlehrgang an der Landesfeuerweherschule oder einer vergleichbaren Aus- und Fortbildungseinrichtung erfolgreich absolviert hat.“ Kann die Ausbildung nicht in den landkreis- oder gemeindeeigenen Lehrgängen erfolgen, wird diese nach § 3 III SächsFwVO an der LFS direkt, als Außenlehrgang der LFS oder an einer vergleichbaren Ausbildungseinrichtung vollzogen. Der § 4 I SächsFwVO besagt, dass auch Lehrgänge, die in anderen Bundesländern oder deren Feuerwehren nach den geltenden Feuerwehrdienstvorschriften erfolgreich bestanden wurden, im Freistaat Sachsen anerkannt werden. Außerdem obliegt der LFS die Anerkennung von weiteren Lehrgängen, nachdem der Einzelfall geprüft wurde, gemäß § 4 II SächsFwVO.

Die Sächsische Feuerwehrausbildungs- und Prüfungsverordnung (SächsFwAPO) vom Mai 2020 gilt entsprechend für sämtliche Ausbildungen und regelt alle nötigen Vorschriften für die Durchführung einer Ausbildung oder Prüfung wie beispielsweise mündliche, schriftliche und praktische Prüfungen, sowie deren Bewertung und Ergebnisse.

2 Historische Entwicklung der LFS

Nachdem die Feuerwehr in der weit zurückliegenden Vergangenheit des Feuerwehrwesens größtenteils Lehrbücher zur Aus- und Weiterbildung verwendete, nahm man sich Anfang des 19. Jahrhunderts ein Beispiel am französischen Feuerwehrwesen. Man adaptierte eine regelmäßige Ausbildung der Feuerwehrleute. Da es keinen besonders hohen Ausbildungsbedarf gab, reichten die Materialien und Ressourcen für die eigenständige Ausbildung aus. Auch durch die fortschreitende Industrialisierung steig der Bedarf an Einsatzkräften der Feuerwehr über die folgenden Jahrzehnte stark an, weshalb schlussendlich in den frühen 1930er Jahren die erste sächsische Feuerweherschule im Dresdner Stadtteil Lockwitz entstand.

Nach den Leiden des zweiten Weltkrieges stieg der Bedarf an Feuerwehrpersonal und diesbezüglicher Technisierung in den 1950er Jahren erneut an. Um diese Hindernisse zu bewältigen, wurden die meisten Aus- und Fortbildungsmaßnahmen zentralisiert. Die Ausbildung in Sachsen erfolgte durch die Wehren selbst, allerdings änderte sich das 1952 mit der Neueinteilung der fünf DDR-Länder in Bezirke und Kreise. Es wurden folglich die Ausbildungskommandos Borna und Kamenz aus verschiedenen Bezirken gegründet, welche die zentrale Ausbildung der freiwilligen Feuerwehren im Auftrag der Bezirksräte durchführten. Mit Einführung des stalinistischen Herrschaftsprinzips in der DDR wurde die kommunale Selbstverwaltung beseitigt und auch die sächsischen Feuerwehren verloren ihre kommunale Selbstständigkeit. Im Jahr 1956 fand eine Angliederung dieser an die Verwaltung der Volkspolizei statt.

Anschließend führten die Feuerwehren bis 1965 wieder selbst die Aus- und Fortbildungen durch. Spezielle Führungspersonalausbildungen fanden am bereits erwähnten Standort Dresden Lockwitz statt. Im Jahr 1965 gab es erneut eine Zentralisierung der Feuerwehrausbildung von Dienstanfängern, verordnet vom Innenministerium der DDR. Es entstanden die Feuerweherschulen Leipzig-Süd und Berlin-Mitte.

Nachdem allerdings die folgenden Jahre zeigten, dass der Bedarf der Feuerwehrausbildung, besonders der Bereich der Grundausbildung, von den beiden existenten Feuerweherschulen nicht ausreichend gedeckt werden konnte, wurde 1970 eine Landesfeuerweherschule in Hoyerswerda gegründet.⁷

Erst am 15. Mai 1973 erfolgte die offizielle Gründung der Feuerweherschule am Standort Nardt, welcher sich bis heute nicht mehr verändert hat. Die Einrichtung in Hoyerswerda

⁷ Vgl. Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen, Geschichte der Feuerweherschule in Nardt [Zugriff am 28.02.2022].

wurde zu einer Außenstelle der Nardt Schule umfunktioniert⁸ und die noch bestehenden Feuerweherschulen in Leipzig und Berlin wurden geschlossen. Der Lehrgangsbetrieb und -inhalt war stark von der Ideologie der DDR geprägt, bis der Staat 1989 zerfiel und die Wiedervereinigung von BRD und DDR erfolgte.⁹ Aufgaben und Organisationsstrukturen der Feuerweherschule in Nardt wurden neu festgelegt und geordnet und die Einrichtung wurde ab Neujahr 1991 Teil des Freistaates Sachsen. Dadurch änderte sich der Name in „Landesfeuerweherschule Sachsen“. Von Jahr zu Jahr stieg die Leistungsfähigkeit und Angebotsvielfalt für freiwillige- und Berufsfeuerwehren. Im Jahr 1999 wurde der LFS auch die Zuständigkeit für Ausbildungen im Bereich des Katastrophenschutzes übertragen, es entstand der vollständige heutige Name „Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen“. Die Lehrgangsmaterialien sowie Technik, Fuhrpark, die Gebäude, als auch das Gelände allgemein wurden seitdem kontinuierlich verbessert und ausgebaut. Die letzten großen Ausbaumaßnahmen erfolgten 2006 und 2009. Auch zum aktuellen Zeitpunkt findet ein kontinuierlicher Ausbau der Einrichtung statt und ist auch noch für die nächsten Jahre geplant.¹⁰

3 Aufbau und Angebote der LFS

Um zuerst grundlegend den Aufbau der Organisation und Strukturen der LFS zu beschreiben, wird das Organigramm der Einrichtung (*Anhang 1*) verwendet.

Wie bereits bei den verfassungsrechtlichen Zuständigkeiten erläutert wurde, ist die LFS dem SMI unterstellt. An oberster Stelle der Einrichtung steht der Schulleiter. Auf gleicher Ebene agieren die Geschäftsstelle und die Stabstelle Planung, bestehend aus der Lehrleitstelle, dem Qualitätsmanagement und der Öffentlichkeitsarbeit. Nachfolgend wird in zwei Abteilungen aufgespalten, die Abteilung Ausbildung und die Abteilung Querschnittsaufgaben. Der Abteilung Ausbildung sind die Fachbereiche Vorbeugender Brandschutz/Grundlagenausbildung, Führungsausbildung, Technik und Katastrophenschutz untergeordnet. Nachgeordnet der Abteilung Querschnittsaufgaben steht das Referat Allgemeine Verwaltung und das Referat Lehrgangsorganisation, welchem noch zwei Sachgebiete, Lehrmittel und Instandhaltung, unterliegen.¹¹

⁸ Vgl. Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen, Geschichte der Feuerweherschule in Nardt [Zugriff am 28.02.2022].

⁹Vgl. Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen, Geschichte der sächsischen Feuerwehrausbildung [Zugriff am 28.02.2022].

¹⁰ Vgl. Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen, Geschichte der Feuerweherschule in Nardt [Zugriff am 28.02.2022].

¹¹ Vgl. *Anhang 1*.

Im geschichtlichen Kontext wurde schon der Werdegang der LFS und die Standortwechsel bis zur heutigen Adresse St. Florian-Weg 1 in 02979 Elsterheide beschrieben. Im Folgenden soll kurz auf den physischen Aufbau des Geländes und die Ausstattung eingegangen werden. Der Fokus liegt dabei auf den Gebäuden und Geländeeigenschaften, die einen direkten Bezug zur Ausübung der unterschiedlichen Lehrgänge haben. Im Anschluss daran stehen die verschiedenen Lehrgangsangebote im Mittelpunkt.

Wie bereits am Ende des vorherigen Gliederungspunktes angeschnitten wurde, fanden in den letzten 10 bis 15 Jahren zwei große erwähnenswerte Ausbaumaßnahmen an der LFS statt. Von 2006 bis 2009 investierte der Freistaat Sachsen etwa 13,5 Millionen Euro in die Einrichtung für einige Neuerungen und Umbauten, darunter die Sanierung des alten Garagenkomplexes und der Bau eines neuen Lehr- und Verwaltungsgebäudes. Im zweiten Bauabschnitt ab 2009 wurden noch einmal knapp 8,5 Millionen Euro ausgegeben, diesmal unter anderem für ein Brandübungshaus und Ausbildungsräume für die ABC-Ausbildung, sowie technische Hilfe.¹² Im heutigen Zustand ist die LFS über eine direkte Zufahrt von der Bundesstraße 96 aus erreichbar. Am Eingang zum Gelände befindet sich eine Pforte mit entsprechender Sicherung. Besonders hervorzuheben ist das bereits erwähnte große Lehr- und Verwaltungsgebäude mit integrierter Mensa und kostenloser, kleiner aber umfangreicher Bibliothek.¹³ Ebenso verfügt das Gelände über eine Werkstatt, einen Garagenkomplex und einen eigenen Löschteich.¹⁴ Für die Lehrgangsteilnehmer werden insgesamt 61 Einzelzimmer und 52 Doppelzimmer in drei verschiedenen Internatsgebäuden bereitgestellt.¹⁵ Freizeitmöglichkeiten für die Auszubildenden bestehen durch die Nähe zur großen Kreisstadt Hoyerswerda und dem Lausitzer Seenland beziehungsweise Senftenberger See. Des Weiteren bietet die LFS 25 Fahrräder zum Ausleihen an und es befinden sich unter anderem ein Sportplatz, ein Fitnessraum, ein Grillplatz und Fernsehräume auf dem Gelände. Der Zugang zum Internet durch WLAN ist ebenfalls gewährleistet.¹⁶ Da die Feuerwehraus- und -fortbildung realitätsnah erfolgen soll, verfügt die LFS über ein sehr modernes Lehrgangsgelände bestehend aus einem Brandübungshaus für verschiedene Szenarien¹⁷, zwei Übungshäusern, einem Hallenkomplex für ABC-Einsätze, wobei ABC-Einsatz für die Gefahrenabwehr von atomaren, biologischen und chemischen Bedrohungen steht,¹⁸ und einem

¹² Vgl. Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen, Geschichte der Feuerwehrscheule in Nardt [Zugriff am 01.03.2022].

¹³ Vgl. Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen, Bibliothek [Zugriff am 01.03.2022].

¹⁴ Vgl. Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement (SIB), Landesfeuerwehrscheule Sachsen, Neubau und Sanierung, S.7 [Zugriff am 01.03.2022].

¹⁵ Vgl. Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen, Internat [Zugriff am 01.03.2022].

¹⁶ Vgl. Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen, Freizeitgestaltung [Zugriff am 01.03.2022].

¹⁷ Vgl. Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen, Brandübungshaus [Zugriff am 01.03.2022].

¹⁸ Vgl. Zwirner, ABC-Gefahrstoffe, Lehrunterlage Landesfeuerwehrscheule Baden-Württemberg, S.5 [Zugriff am 01.03.2022].

Gebäudekomplex speziell für die technische Hilfeleistung. Ebenso vorhanden ist eine Übungshalle für Holzarbeiten, ein realistisch nachgebauter Bahnübergang inklusive Tankwagen, ein Brandsimulationscontainer, ein Atemschutzkomplex und ein Übungsturm. Hochmoderne, technische und hydraulische Gerätschaften, ein Rettungssimulator, PKWs zum Ausführen von Übungen und etwa 40 Feuerwehrfahrzeuge und Anhänger komplettieren die Ausstattung des Übungsgeländes.¹⁹

In Sachsen regeln die Feuerwehrdienstvorschriften (FwDV) des Bundes, speziell die FwDV 2 „Ausbildung der Freiwilligen Feuerwehren“, welche Lehrgänge und Ausbildungen angeboten werden sollen. Grund dafür ist das Ziel der Sicherstellung von Einheitlichkeit im Feuerwehrwesen. Außerdem trifft die SächsFwAPO gemäß § 1 noch einmal spezielle Regelungen für die Ausbildung im Rahmen der Einstiegsebenen der ersten und zweiten Laufbahngruppe für die Berufsfeuerwehren. Demzufolge hat auch hierbei die LFS keine Befugnis, ohne weiteres Lehrgänge zu entwerfen und in die Einrichtung zu integrieren.²⁰ Ebenso bestimmt die Bekanntmachung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern zum Brandschutzbedarfsplan in Verbindung mit der SächsFwVO die Mindeststärke von öffentlichen und Werkfeuerwehren.²¹ Wie bereits bei der verfassungsrechtlichen Erläuterung erwähnt wurde, liegt die sachliche Zuständigkeit für die grundlegenden Lehrgänge, wie Truppmann oder Maschinist bei den örtlichen Brandschutzbehörden. Die LFS hat hingegen die Zuständigkeit für Führungs-, Spezial-, Fortbildungs- und Katastrophenschutzlehrgänge. Um den Rahmen der Arbeit nicht zu weit zu fassen, wären einige Beispiele dafür der Gruppenführer, der Gerätewart und die Fortbildung zum Ausbilder.²² Insgesamt sind es weit über 80 Lehrgänge, die angeboten werden. Für die Lehrgangsplanung und Teilnehmerverwaltung wird die Software Leveso2 genutzt. Diese bietet auch für externe Personen eine umfangreiche Lehrgangsübersicht.²³

¹⁹ Vgl. Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen, Ausstattung [Zugriff am 01.03.2022].

²⁰ Vgl. Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung (AFKzV), Feuerwehr-Dienstvorschrift 2 - FwDV 2, Ausbildung der Freiwilligen Feuerwehren, S.5 [Zugriff am 02.03.2022].

²¹ Vgl. Sächsischen Staatsministeriums des Innern, Bekanntmachung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern zum Brandschutzbedarfsplan [Zugriff am 02.03.2022].

²² Vgl. Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen, Aus- und Fortbildung der Angehörigen der öffentlichen Feuerwehr, S.3 [Zugriff am 01.03.2022].

²³ Vgl. Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen, Leveso2 [Zugriff am 01.02.2022].

4 Darstellung der dienstlichen Aufsichtskompetenzen und -befugnisse der höheren gegenüber der nachgeordneten Behörde am Beispiel LFS Sachsen/SMI

Bereits beim Gliederungspunkt „Erläuterung der verfassungsrechtlichen Zuständigkeiten im Zivil-, Katastrophen- und Brandschutz“ wurde erklärt, dass das SMI in Sachsen die oberste Brandschutzbehörde ist und demzufolge die LFS unterhält sowie beaufsichtigt. Zuerst ist es jedoch relevant festzustellen, welche Kompetenzen und Befugnisse die obersten Behörden in Bezug auf die Dienstaufsicht haben, um diese dann auf das Beispiel des SMI und LFS anzuwenden. Maßgeblich dafür ist einerseits das sächsische Verwaltungsorganisationsgesetz (SächsVwOrgG), welches in § 3 regelt, welche Behörden oberste Staatsbehörden sind. Das SMI ist demnach diesen zugehörig. Nach § 4 SächsVwOrgG leiten und beaufsichtigen die Staatsministerien Staatsbehörden, die ihnen nachgeordnet sind. In § 8 I Nr.9 SächsVwOrgG wird sogar explizit die Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule als dem SMI unmittelbar nachgeordnete Behörde genannt. Gemäß § 17 I S.1 SächsVwOrgG beinhaltet die Fachaufsicht des SMI gegenüber der nachgeordneten Behörde „[...] die Sicherstellung der rechtmäßigen und zweckmäßigen Aufgabenwahrnehmung.“. Dabei können die Aufsichtsbehörden insbesondere unbeschränkt Weisungen erteilen und sich unterrichten lassen. Die Dienstaufsicht hingegen umfasst nach § 17 II S.1 SächsVwOrgG „[...] alle Aufgabengebiete, die Voraussetzung für den geordneten Ablauf des Dienstbetriebes sind.“. Dazu zählen unter anderem Aufbau, Personalangelegenheiten und allgemeine Geschäftsführung der Behörde. Absatz 3 Nummer 1 des eben genannten Paragraphen geben dem SMI die Befugnis zur Ausübung von Dienst- und Fachaufsicht über die unmittelbar nachgeordnete Behörde. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass dem sächsischen SMI per Gesetz die Kompetenzen zur Ausübung der Aufsicht gegenüber der unmittelbar nachgeordneten LFS zustehen. Dazu zählt die Fach- und Dienstaufsicht. Neben der Überprüfung von Aufgabenwahrnehmungen der Einrichtung werden also auch sämtliche Personalangelegenheiten vom SMI überwacht. Auf die fachlichen Aufsichtskompetenzen im Sinne der §§ 4, 5 und 8 SächsBRKG wurde bereits bei der Erläuterung der verfassungsrechtlichen Zuständigkeiten im Zivil-, Katastrophen- und Brandschutz eingegangen.

Andererseits finden sich auch noch Regelungen in der VwV Dienstaufgaben der LFS, welche dem Bereich der Dienst- beziehungsweise Fachaufsicht zuzuordnen sind. Nach Ziffer eins der VwV trifft sie Vorschriften für die hauptamtlichen Lehrkräfte der LFS und deren Dienstaufgaben. Nachdem in Ziffer II die Begriffserklärung von unter anderem dem Wort „Dienstaufgaben“ erfolgt, finden sich die genauen Dienstaufgaben in der

Ziffer III. Darunter befindet sich beispielsweise Nummer 1.3, die Erstellung von Lern- und Lehrmitteln oder Nummer 1.12, die eigene Fortbildung. Ziffer IV trifft Rahmenregelungen für das Lehrpersonal, welche primär die Anzahl von Lehrverpflichtungen beinhalten. Nach Nummer 1 sind das zum Beispiel mindestens jährlich 670 Lehrveranstaltungen für Fachlehrer. Interessant zu betrachten ist noch die letzte Ziffer, Ziffer VIII der VwV. Dabei geht es um den Jahresbericht des Einrichtungsleiters, welcher entsprechend VIII Nr. 2 regelmäßig nach jedem Jahr dem SMI vorgelegt werden muss. Gegenstand von diesem ist, „[...] wie die Dienstaufgaben erfüllt worden sind.“

5 Prüfen der Möglichkeiten und Grenzen der Verbindung von dienstaufsichtsrechtlichen Maßnahmen

Nachdem der Großteil der rechtlichen Kompetenzen und Regelungen zum Thema Aufsicht der höheren gegenüber der nachgeordneten Behörde, in diesem Fall SMI und LFS, dargelegt wurden, ist es als nächstes interessant festzustellen, welche Möglichkeiten von dienstaufsichtsrechtlichen Maßnahmen es gibt und wo dabei die Grenzen liegen. Anschließend geht es um die Verbindung dieser Maßnahmen mit Konzepten des strategischen Managements und speziell mit dem Konzept „Balanced Scorecard“.

Eine Dienst- beziehungsweise Fachaufsicht kann im Großen und Ganzen auch als Kontrolle bezeichnet werden, aber was ist eigentlich eine Kontrolle? Nach dem Gabler Wirtschaftslexikon ist eine Kontrolle die „Durchführung eines Vergleichs zwischen geplanten und realisierten Größen sowie Analyse der Abweichungsursachen; nicht eingeschlossen ist die Beseitigung der festgestellten Mängel. Kontrolle ist eine Form der Überwachung, durchgeführt von direkt oder indirekt in den Realisationsprozess einbezogenen Personen oder Organisationseinheiten.“²⁴. Vergleicht man diese Begriffserklärung mit den zuvor erläuterten gesetzlichen Regelungen zur Aufsicht des SMI gegenüber der LFS, kann man diese Definition von Kontrolle als treffend ansehen.

Das altbekannte Sprichwort „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ nennt das grundlegende Problem in der Verwaltung, denn oft wird Kontrolle trotz ihrer zwingenden Notwendigkeit von der zu kontrollierenden Behörde als Skepsis, Belästigung oder Einschränkung der Selbstverwaltung beziehungsweise Unabhängigkeit empfunden. Das ist nicht unbedingt eine aussichtsreiche Grundlage für besondere Motivation in Bezug auf gute Leistungen. Allerdings führt das blinde Vertrauen ohne eine dementsprechende Kontrolle der Gegenseite oft zu Bequemlichkeit und Leistungsminimierung. Die

²⁴ Dr. Wischermann, Dr. Beeck, Kontrolle [Zugriff am 01.03.2022].

Herausforderung ist demzufolge, ein Maß an Kontrolle an den Tag zu legen, welches nicht diese negativen Effekte auslöst und trotzdem eine optimale Überwachung der Arbeit und Ergebnisse ermöglicht. Zu unterscheiden ist dabei auch, welches Ziel die Aufsicht hat. Soll beispielsweise die subjektive Arbeitsleistung kontrolliert werden? Geht es speziell um die Qualität der erbrachten Arbeit? Sind die Verbesserung von Abläufen oder Geschäftsprozessen der Organisation das Ziel? Solche Fragen sollten von Anfang an geklärt sein. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass in der Regel besonders Kontrollen, die aus speziellen Anlässen erfolgen, zu Misstrauen und Inakzeptanz führen. Routinekontrollen in regelmäßigen Abständen hingegen sind oft von den Kontrollierten akzeptiert.²⁵

Ebenso strittig ist der Punkt der Wirksamkeit von verschiedenen Kontrollen, da es schwer umzusetzen ist, einen Vergleich von unkontrolliertem und kontrolliertem Handeln herzustellen, ohne dabei das Risiko von Unsicherheit und Unkontrolliertheit einzugehen. Selbst wenn man doch diesen Vergleich zieht, lässt sich kein hundertprozentiges Urteil über die Wirksamkeit der Maßnahmen feststellen. Viel wirksamer als Kontrollen im klassischen Sinne sind oft sogenannte „informelle“ Kontrollen. Dabei wird eher indirekt eine Kontrollfunktion von Kollegen, untergeordneten Mitarbeitern, Vorgesetzten, der Öffentlichkeit und Adressaten der Verwaltungshandlungen eingenommen. Grundsätzlich gilt nämlich, wer eine hohe Position einnimmt, hat auch einen großen Beobachtungsfokus sowie damit verbundene Kontrolle auf sich gerichtet. Auch Kontaktpartner kontrollieren bei häufiger Zusammenarbeit das Handeln des Gegenübers.²⁶

Im Laufe der Zeit sind Personalräte ein relevantes Werkzeug der inoffiziellen Kontrollinstanz geworden. Diese sind eigentlich nicht zur Kontrolle gedacht, überwachen aber einen Großteil der intern ablaufenden organisatorischen Maßnahmen und Personalangelegenheiten. Personalräte haben im Gegensatz zu offiziellen Kontrollen ausreichendes, fachkundige Wissen. Neben einem angemessenen Zeitrahmen benötigt der Kontrolleur einen mindestens gleichwertigen Wissensstand zur Thematik wie der Kontrollierte, damit er dessen Arbeit überhaupt korrekt prüfen kann. Daher stammt auch die kritische These, dass die Volksvertreter aufgrund ihres fehlenden Fachwissens von den Verwaltungen kontrolliert werden.²⁷ Ebenso wichtig zu erwähnen ist, dass eine wirksame Kontrolle auch nur erfolgen kann, wenn im Voraus konkrete Zielvorgaben festgelegt werden. Somit steht am Ende das Erreichen oder Nichterreichen von einem genauen Erwartungswert fest.²⁸

²⁵ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 339 f.

²⁶ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 340.

²⁷ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 341.

²⁸ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 342.

Wie bereits angeschnitten wurde, können Kontrollen im Rahmen der Aufsicht in verschiedenen Formen vollzogen werden. Unterschieden wird dabei nach Kontrollzeitpunkt, Reichweite, Gründlichkeit, Inhalt, Kontrollinstanz, Ziel und der angewandten Methode. Beim Zeitpunkt wird in Vor-, Nach- und begleitende Kontrolle unterteilt. Die Reichweite meint Spezifizierungen wie Teil- oder Totalkontrolle. Bei der Gründlichkeit wird in vollumfänglich oder stichprobenartig separiert. Der Inhalt legt den Maßstab fest, beispielsweise kann eine Kontrolle der Rechtmäßigkeit oder auch Wirtschaftlichkeit Gegenstand der Aufsicht sein. Die Kontrollinstanz unterscheidet, wie bereits angedeutet, interne und externe Aufsicht beziehungsweise Kontrolle. Das Ziel kann dabei einerseits die Qualitätsbewertung der Ergebnisse sein, aber auch die Beurteilung der handelnden Personen selbst. Des Weiteren ist es möglich, dass die Kontrolle auf zukünftige Verbesserungen abzielt, was sich zusammenfassend als Evaluierung bezeichnen lässt. Zu guter Letzt zählt man die zuvor erwähnten indirekten oder direkten Kontrollen zu den verschiedenen Methoden.²⁹

Der Großteil von Kontrollen der Aufsichtsbehörden sind auf die Korrektur von Ergebnissen oder Handlungen gerichtet. Zeitlich gesehen findet diese Korrektur nach der Dokumentations- und vor der Verbesserungskontrolle statt. Diese Vorgehensweise ist der Grund, weshalb Handlungen, die eine Genehmigung der Aufsichtsbehörde bedürfen, erst unmittelbar nach der Genehmigung verbindlich werden. Ebenso leitet sich daraus der gängige vorläufige Rechtsschutz in der Verwaltung ab. Oft führt diese Verfahrensweise zu einem zweistufigen Verfahren, indem die eigentliche Kontrollinstanz, der kontrollierten Behörde übergeordnet, selbst zur oberen Handlungsinstanz wird.³⁰

Ein weiteres relevantes Mittel der Aufsicht ist die Finanzkontrolle, welche auch oft unter dem Namen Rechnungsprüfung Anwendung findet. Da es in dem Fall nur um die Dokumentation von Abweichungen in Bezug auf Ist und Soll geht, kann man hier von einer klassischen Dokumentationskontrolle sprechen. Sinn dieser Maßnahme ist allerdings trotzdem das Ziehen von Konsequenzen und Ausüben entsprechender Folgemaßnahmen.³¹ In der Verwaltung werden Ergebniskontrollen häufig durchgeführt. Dabei soll primär die Zweckmäßigkeit und Richtigkeit der Handlungen überprüft werden. Kommt es dazu, dass persönliche Vorwürfe gegen Mitarbeiter aufgrund der ermittelten Ergebnisse entstehen, obliegt es in der Regel den Vorgesetzten, interne Verhaltens- oder Handlungskontrollen einzuleiten.³²

²⁹ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 343.

³⁰ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 344 f.

³¹ Ebd.

³² Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 345.

Ergebniskontrollen stellen in der Praxis oft Probleme dar. Geht es um die Feststellung des Erfolges oder Misserfolges von ganzen Programmen und komplexen Maßnahmen, fehlt es oft am Kontrollmaßstab. Die Aufsicht durch den Vergleich mit simplen Vorgaben und Ergebnissen auszuüben, ist in dem Fall nicht möglich. Unterschieden wird dabei zunehmend auch in primäre und sekundäre Erfolgskontrolle. Der primäre Teil beschäftigt sich mit dem Umfang der Erreichung von Planzielen unter Einbeziehung der erwähnten Evaluierung, während die sekundäre Kontrolle die Qualität des Plans selbst überwacht.³³

Ein wichtiger und nicht zu vernachlässigender Punkt, auf den im Rahmen der Kontrolle beziehungsweise Aufsicht Wert gelegt werden muss, sind Sanktionen. Einerseits stehen auf Seiten von gezogenen Konsequenzen aus Ergebnissen bestimmte Verbesserungen, andererseits sind Sanktionen bei Fehlern, in Verbindung mit negativem Verhalten bestimmter Personen, ein weit verbreitetes Mittel. Besondere Beachtung finden dabei Disziplinarmaßnahmen und Schadenersatzansprüche. Oft wird allerdings vergessen, dass es auch positive Sanktionen für ausgesprochen gute Arbeit oder Dienste geben kann, beispielsweise in Form von Auszeichnungen oder Belohnungen. Grund dafür ist, dass das Wort Sanktion größtenteils mit negativen Ereignissen assoziiert wird. Sanktionen gegen spezielle Amtsträger können primär nur von Vorgesetzten ausgesprochen werden. Aufsichtsbehörden, welche das SMI ja für die LFS darstellt, haben hingegen die Befugnis zur Beanstandung und Korrektur von Fehlern der untergeordneten Behörde. Instrumente dafür können Anordnungen sowie Aufhebungen von Maßnahmen sein.³⁴

Im Laufe der Jahre setzte sich in Deutschland durch, dass Kontroll- und Handlungsinstanz voneinander getrennt werden. Grund dafür ist das mangelnde Vertrauen Instanzen gegenüber, welche am Handeln der Behörde beteiligt sind. Schaut man vergleichsweise auf das Unternehmensrecht, fällt einem auf, dass dort bereits seit Ende des 19. Jahrhunderts Vorstand und Aufsichtsrat strikt getrennt sind.³⁵ Auch heutzutage liegt der Fokus auf den externen Kontrollen, währenddessen die internen Beaufsichtigungen oftmals nur einen ergänzenden und vorbereitenden Eindruck erwecken. Es existieren allerdings auch Verwaltungsbereiche, bei denen hausinterne Kontrollen eine besondere Bedeutung haben und wichtiger als externe Aufsichten sein können. Aber wo liegt eigentlich die Grenze zwischen externer und interner Kontrolle? Simpel definiert haben interne Kontrollen das Erkennungsmerkmal, dass diese innerhalb einer Verwaltungseinheit ablaufen, wobei eine einheitliche Leitung besteht. Ministerien und eigenständige Anstalten zählen trotz ihrer Größe ebenso als einzige Verwaltungseinheit.³⁶ Demzufolge sind Beaufsichtigungen von Rechnungshöfen, Volksvertretern, weiteren

³³ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 345.

³⁴ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 346.

³⁵ Ebd.

³⁶ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 347.

parlamentarischen Beauftragten und der höheren Behörde externe Kontrollen. Interne Kontrollen sind nur hausinterne Tätigkeiten von speziellen Beauftragten, wie beispielsweise einem Datenschutzbeauftragten und Vorgesetzten.³⁷

Externe Kontrollinstanzen können einerseits Instanzen sein, die speziell für das Kontrollieren einberufen wurden, andererseits können sie Aufsichtsinstanzen sein, bei denen die Aufgabe der Kontrolle nur ein kleiner Bestandteil der Tätigkeit ist. Die Kriterien für das Erste erfüllen insbesondere Rechnungsprüfungsbehörden und Beauftragte, die nur für ein explizites Themengebiet zuständig sind. Hingegen stellen Aufsichtsbehörden, welche nachgeordnete Behörden überwachen und die Volksvertretung Beispiele für das Zweite dar. Außen vor stehen dabei Gerichte und Sonderbeauftragte, die aus gegebenen Anlässen eine bestimmte Kontrollaufgabe auf Zeit ausführen sollen. Diese beiden Fälle von Aufsichten können nicht eindeutig internen oder externen Kontrollinstanzen zugeordnet werden. Die beschriebene Unterscheidung ist besonders relevant, da mit den beiden Arten auch verschiedene Kontrollstile an den Tag gelegt werden und der Grad der Wirksamkeit nicht derselbe ist. Logischerweise vollzieht eine eigens für die Kontrolle geschaffene Behörde viel wirksamere Ergebnisse als eine Instanz, welche neben der Aufsicht noch viele weitere Aufgaben zu bewältigen hat. Relevant ist auch die Art der Kontrolle. Rechnungshöfe, die beispielsweise speziell für die Finanzkontrolle eingerichtet wurden, können wiederum effektivere Aufsichtstätigkeiten vollziehen als Stellen mit allgemeinen Kontrollfunktionen.³⁸

In Deutschland liegen die Kontrollschwerpunkte bei der Finanz- und Rechtmäßigkeitskontrolle. Wie bereits angeschnitten, sind speziell die Rechnungsprüfungsämter und Rechnungshöfe extern mit der Aufgabe betraut, alle Aspekte der Finanzen zu kontrollieren. Hingegen kann man für die Kontrolle der Rechtmäßigkeit keinen einzelnen Aufgabenträger nennen. Diese spezifische Aufsicht wird vielfältig von unterschiedlichen Instanzen ausgeübt. Sowohl bei der Dienstaufsicht und Vorgesetztenaufsicht als auch bei parlamentarischen, aufsichtsbehördlichen und gerichtlichen Kontrollen spielt diese eine Rolle.³⁹

Die Kontrolle beziehungsweise Aufsicht weist allerdings Schwachpunkte auf, die Denkansätze für Reformen liefern. Dass die Kontrolle von Aufgabenerfüllung und Erfolg Schwierigkeiten mit sich bringt, wurde bereits erwähnt, wobei der Grund in der zu umfangreichen Kontrollaufgabe und den damit verbundenen Fachwissendefiziten liegt. Passend dazu hört man oftmals Erfolgsmeldungen in der Politik, weil der Zuschuss von Mitteln für bestimmte Bereiche erhöht wurde, jedoch liegt der Kontrollaspekt genau darin,

³⁷ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 348.

³⁸ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 348 f.

³⁹ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 350.

zu überprüfen, ob der erhöhte Mitteleinsatz auch zu tatsächlichen Erfolgen führt. Ebenso hat die Erfolgskontrolle, welche wie beschrieben als Evaluierung bezeichnet werden kann, großes Verbesserungspotential. Wegen des hohen Arbeits- und Zeitaufwandes wird eine solche Bewertung oft komplett außen vor gelassen oder lediglich pauschal vorgenommen.⁴⁰

Die oberen Behörden unterstehen den ihnen übergeordneten Ministerien im vollen Umfang. Dabei üben die Ministerien neben Dienst- und Fachaufsicht auch die Rechtsaufsicht aus. Eben dieses Verhältnis besteht auch zwischen LFS und dem SMI. Oft haben die oberen Behörden in der Praxis, abgesehen von der Finanzkontrolle, einen großen Rahmen an Freiheit in ihrem Handeln. Primär wird bei diesem Über- Unterordnungsverhältnis auf Selbstverantwortung gesetzt.⁴¹

5.1 Mit anerkannten Konzepten des strategischen Managements

Nachdem im vorherigen Punkt allgemeine Grundlagen, Möglichkeiten und Grenzen von dienstaufsichtsrechtlichen Maßnahmen beziehungsweise Kontrollen erläutert wurden, soll es nun um die Verbindung von solchen dienstaufsichtsrechtlichen Maßnahmen mit dem strategischen Management gehen.

Das strategische Management wurde im Gegensatz zur Aufsicht und Kontrolle von Behörden und Verwaltung zuerst in den 1980er Jahren in Wissenschaft und Praxis zum relevanten Begriff. Grund für diese Entwicklung waren Veränderungen in der klassischen Unternehmenswelt und damit verbundene neue Anforderungen. Bereits an dieser Aussage wird deutlich, dass strategisches Management aus dem Wirtschaftssektor stammt und sich auch in diesem etabliert hat. Eine Anwendung für den öffentlich-rechtlichen Sektor erfolgt mehr oder weniger analog. Deshalb wird im folgenden Text oft das Wort Unternehmen verwendet, wobei ein Bezug zu öffentlich-rechtlichen Einrichtungen und Behörden ebenso gemeint ist.⁴² Besonders die durchschnittlich steigende Kaufkraft der Weltbevölkerung und die Globalisierung im Sinne von freiem Warenverkehr haben viele Unternehmen zum Umdenken bewegt.⁴³ Auch die dynamischen und komplexen Umweltveränderungen in den letzten Jahren führten zu stärkeren Abhängigkeiten vom natürlichen Umfeld und somit ergaben sich neue Herausforderungen.⁴⁴

⁴⁰ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 351 f.

⁴¹ Vgl. Dr. Püttner, 2000, S. 356.

⁴² Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 7.

⁴³ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 9.

⁴⁴ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 10.

Die erwähnten Anforderungen an Unternehmen werden in Außenorientierung und Binnenorientierung unterteilt. Außenorientierung ist, wie man beim Namen vermuten kann, die Reaktion auf diverse Umwelteinflüsse. Diese sollte im besten Fall schnell erfolgen und setzt ein großes Maß an Umweltsensibilität voraus. Derartige Veränderungen sind idealerweise schon im Anfangsstadium aufzugreifen, wobei Kundenorientierung, Marktnähe, Kooperationsfähigkeit und Offenheit zentrale Rollen einnehmen. Die Binnenorientierung fokussiert sich auf Innovationsfähigkeit sowie -bereitschaft, Kreativität und Flexibilität. Sie ist als Äquivalent zu einer bestenfalls starken Umweltsensibilität notwendig. Damit verbunden ist auch die Entwicklung von leistungsstarken Kompetenzen, Potenzialen und Ressourcen.⁴⁵

Grundlegend lässt sich sagen, dass die Aufgaben vom strategischen Management darin bestehen, Potenziale und Kompetenzen des Unternehmens aufzubauen, womit eine positive Markt- sowie Umweltposition eingenommen werden kann. Dabei haben sich im Laufe der Zeit vier Entwicklungsphasen herauskristallisiert, die schlussendlich zur Implementierung des strategischen Managements führten. Phase 1 war von 1945-1960 und kann als Phase der Planung bezeichnet werden, da es vornehmlich um die Planung von Finanzströmen ging. Man nutzte Finanzströme für die Lenkung des Unternehmens und arbeitete größtenteils mit Budgetierung, wobei die Betrachtung von Soll-Ist-Abweichungen des Budgets eine grundlegende Ergebniskontrolle darstellte. Ebenso entwickelten sich in dieser Zeit Planungsmodelle für Produktion, Beschaffung und Absatz.⁴⁶

In Phase 2 von 1960 bis 1973 sprach man von der langfristigen Planung. Dabei sollte vor allem durch Weitsichtigkeit die Erstellung von Langfristprognosen erfolgen. Benötigt werden diese langfristigen Trends, um das Budget für mehrere Jahre aufstellen zu können. Phase 3 trägt den Namen strategische Planung und ereignete sich von 1973 bis 1980. Aufgrund der Ölkrise in den 1970er Jahren stellte man sich die Frage, ob es nicht möglich wäre, zukünftige Risiken und Chancen zu analysieren, um ebensolchen Trendbrüchen nicht schutzlos ausgeliefert zu sein. Zuvor war die Vorgehensweise in der Regel, sich mit der Vergangenheit auseinanderzusetzen und dabei zu versuchen, den vorherrschenden Zustand bis in die Zukunft zu verlängern. Bei der neuen zukunftsorientierten Planung steht die Umweltanalyse im Vordergrund. Insgesamt sind neben der Analyse von zukünftigen Risiken und Chancen auch die Analyse von eigenen Schwächen und Stärken, die „Ableitung von Strategien auf der Grundlage von Portfolio-Analysen“⁴⁷ und die „Suche nach Zielen“⁴⁸ teil der strategischen Planung. Einen wichtigen Beitrag zu dieser Phase leistete auch die Krisenforschung, welche schnelle Identifikationen

⁴⁵ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 11.

⁴⁶ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 12.

⁴⁷ Bea, Haas, 2017, S. 13.

⁴⁸ Ebd.

potenzieller Gefahren und Bewältigung dieser ermöglicht. Die vierte und letzte Phase ist das strategische Management, wie wir es heute kennen. Es entstand in den 1980ern durch einen Anstieg der Globalisierung. Für die Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmenshandlungen erhöhten sich die Anforderungen und die Aufmerksamkeit wurde speziell auf gesellschaftliche und soziale Aspekte gerichtet. Man stellte fest, dass der Strategieerfolg maßgeblich davon beeinflusst wird, ob die Unternehmensmitglieder die Maßnahmen überhaupt akzeptieren. Deshalb erlangten Faktoren wie Unternehmenskultur und Personal relevante, eigenständige Bedeutungen. Ebenso ergaben sich Möglichkeiten für Integrationen und Kooperationen. Momentan befinden wir uns immer noch in Phase 4 und es werden stetig neue Management-Konzepte entwickelt.⁴⁹

Vertreten werden, wie bereits angedeutet, verschiedene Ansätze, die beim strategischen Management unterschieden werden. In dieser Arbeit wird von der Aufteilung in folgende Subsysteme ausgegangen: strategische Planung, strategische Kontrolle, Informationsmanagement, Organisation, Unternehmenskultur und strategische Leistungspotenziale (*Abbildung 1*). Um den Rahmen nicht zu umfangreich zu fassen, wird lediglich die strategische Planung und strategische Kontrolle thematisiert. Diese beiden Subsysteme sind für die Arbeit am relevantesten.⁵⁰

Abbildung 1: Aufbau des strategischen Managements



51

Die strategische Planung ist der umfangreichste Bestandteil des strategischen Managements und in der Regel auch Schritt Eins. Wie bereits bei der Beschreibung der gleichnamigen Phase des strategischen Managements beiläufig erwähnt wurde, soll der langfristige Erfolg eines Unternehmens durch diesen Schritt gesichert werden.⁵² Die strategische Planung wird als informationsverarbeitender Prozess bezeichnet, unterteilt in fünf

⁴⁹ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 12 ff.

⁵⁰ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 19.

⁵¹ Bea, Haas, 2017, Einführung VI.

⁵² Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 55.

Komponenten, wobei die Zielbildung an erster Stelle steht.⁵³ Strategische Ziele zu bilden, hat eine hohe Bedeutung, besonders weil sie sechs Funktionen inne haben, die sich positiv auf den Gesamtprozess des strategischen Managements auswirken. Zuallererst haben Ziele eine Entscheidungsfunktion, denn stehen beispielsweise Alternativen für Unternehmensentscheidungen zur Verfügung, geben die formulierten Ziele Kriterien für deren Bewertung vor. Des Weiteren wird das Handeln einzelner Akteure und Geschäftsbereiche koordiniert, wobei das Ausrichten der Aktivitäten auf einen besonderen Richtwert im Fokus liegt. Das ist die sogenannte Koordinationsfunktion. Ziele sind nichts anderes als Vorgaben, welche durchaus die Motivation darstellen können, erreicht werden zu können. Diese Funktion richtet sich speziell an die Mitarbeiter von Unternehmen und wird Motivationsfunktion genannt. Im Zusammenspiel mit der zuvor erläuterten Koordinationsfunktion soll ein Wir-Gefühl erzeugt werden, dass besonders dann zum Tragen kommt, wenn die Führungsebene die Beschäftigten mit ihrer Vision anstecken kann. Die Unternehmenskultur spielt dabei eine erhebliche Rolle. Funktion Vier wird Informationsfunktion genannt. Ziele informieren die Unternehmensumwelt und die Mitarbeiter bezüglich künftiger Aktivitäten, die in Verbindung mit der Zielerreichung stehen. Auch externe Adressaten ohne direkte Beteiligung am Unternehmen können Informationen daraus beziehen. Sind die Ziele dazu auch noch überprüfbar sowie durchschaubar, wird das Engagement im Unternehmen gesteigert. Besonders relevant ist im Zusammenhang mit der großen Bedeutung von Aufsichten in dieser Arbeit die Kontrollfunktion. Ohne eine Zielsetzung wäre eine Kontrolle, beispielsweise in Form eines Soll-Ist-Vergleichs gar nicht möglich, da es ja keinen Vergleichswert geben würde. Zu guter Letzt haben Ziele eine Legitimationsfunktion inne, denn durch diese kann man in vielen Fällen das eigene Handeln vor Außenstehenden legitimieren. Ein klassisches Beispiel dafür wäre die Erhöhung eines Preises aufgrund von Zielen wie nachhaltigem Wirtschaften oder höherer Umweltverträglichkeit von Produkten.⁵⁴

Die Zielbildung spiegelt sich am Ende in einer Zielhierarchie wieder.⁵⁵ Diese besteht aus einer Vision an oberster Stelle und der darauffolgenden Unternehmensmission, den Unternehmenszielen, den Geschäftsbereichszielen und den Funktionsbereichszielen. Die Vision formuliert grundsätzlich die allgemeine Vorstellung der Rolle eines Unternehmens in der Zukunft.⁵⁶ Auf der nächsten Stufe befindet sich die Unternehmensmission beziehungsweise das Unternehmensleitbild. Dabei wird sich mit den Fragen „Was tun wir?“ und „Wie tun wir es?“ beschäftigt. Für Mitarbeiter, Partner und Kunden des Unternehmens werden oftmals Verhaltensrichtlinien formuliert, um der Unternehmenskultur und

⁵³ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 58.

⁵⁴ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 72 f.

⁵⁵ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 73.

⁵⁶ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 74.

den entsprechenden Werten gerecht zu werden. Da die Unternehmensvisionen und -leitbilder eher abstrakt formuliert sind, werden diese durch die Unternehmensziele präzisiert. Da es in der Regel mehrere Geschäftsbereiche gibt, werden auch noch einzelne Geschäftsbereichsziele als Bestandteil der Zielbildung festgelegt. Diese leiten sich aus der Zerlegung der zuvor beschriebenen Unternehmensziele ab. Auch Kennzahlen eignen sich dafür besonders. Der letzte Bestandteil der Zielbildung sind die Funktionsbereichsziele, welche lediglich aus einer weiteren Zerlegung der Geschäftsbereichsziele hervorgehen. Solche Funktionsbereiche sind beispielsweise Personal, Finanzierung oder Beschaffung.⁵⁷

Da Kennzahlen eine besondere Bedeutung im Kontext der Arbeit einnehmen sollen, ist es im Vorhinein wichtig näher, auf den Begriff an sich einzugehen. Kennzahlen eignen sich besonders zur Konkretisierung von strategischen Zielen. Sie sind eindeutig und messbar, wodurch die Zielverwirklichung optimal kontrolliert werden kann. Wie die Zahlen konkret ausgestaltet werden, hängt von den geltenden Vorschriften und dem Steuerungszweck ab. Das Konzept „Balanced Scorecard“ ist beispielsweise ein mehrdimensionales Kennzahlensystem.⁵⁸

Der nächste Punkt in der Reihenfolge der strategischen Planung ist die Umweltanalyse. Diese umfasst im Wesentlichen drei Aufgaben: Die Sensitivierung für Umwelteinflüsse, Identifikation von relevanten Umweltsegmenten und das Aufspüren von Risiken und Chancen aus der Umwelt. Dabei besteht die Grundidee darin, nicht wie üblich vom Unternehmen auf die Umwelt zu schauen, sondern den Blickwinkel der Umwelt auf das Unternehmen einzunehmen, auch Outside-in Perspektive genannt. So kann die Sichtweise der Stakeholder besser nachvollzogen werden.⁵⁹ Stakeholder sind jegliche Beteiligte am Unternehmen mit berechtigtem Erfolgsinteresse. Im Fall der LFS wären dabei, um an dieser Stelle einige zu nennen, hauptsächlich Außenstehende wie Feuerwehrleute und Bedarfsträger, aber auch die eigenen Mitarbeiter Stakeholder.⁶⁰ Doch was bedeutet eigentlich das Wort Umwelt in diesem Kontext? Man spricht beim strategischen Management von einer aufgabenspezifischen Unternehmensumwelt und einer globalen Umwelt. Die enge, aufgabenspezifische Umwelt ist der Markt, welcher kurz definiert „[...] die Gesamtheit der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern eines bestimmten Gutes oder einer bestimmten Gütergruppe.“⁶¹ darstellt. Die globale Umwelt umfasst Gesellschaft, Bevölkerung, Politik und auch Technologie.⁶² Ein letzter,

⁵⁷ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 76 ff.

⁵⁸ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 78.

⁵⁹ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 97 ff.

⁶⁰ Vgl. Peipe, 2018, S. 44.

⁶¹ Bea, Haas, 2017, S. 101.

⁶² Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 101.

aber essenzieller Bestandteil der Umweltanalyse ist das Risikomanagement.⁶³ Dazu gehören Risikoidentifizierung und -analyse mit der anschließenden Festlegung, wie man auf spezielle Risiken reagiert.⁶⁴ Es stellt die Gesamtheit aller Maßnahmen zur Handhabung von Risiken dar. Auch hierbei wird noch einmal in Risikoidentifikation, Risikoquantifizierung, Risikobewertung und Risikoüberwachung sowie Risikogestaltung unterteilt. Bei der Risikoidentifikation werden die Risiken bestenfalls frühzeitig mit Hilfe von Prognosen oder Früherkennungssystemen ermittelt. Die Quantifizierung untersucht danach den Einfluss von risikobehafteten Größen auf das Gesamtergebnis. Darauf folgend werden die ermittelten Daten genauer betrachtet, um damit bei der Risikobewertung eine Einschätzung zur Bedeutung des Risikoausmaßes treffen zu können. Zuletzt beschäftigt sich die Risikogestaltung und -überwachung damit, den Umgang des Unternehmens mit Risiken optimal zu gestalten. Welche Handlungen können für eine Risikoverringerung und -vermeidung getätigt werden? Wie umgehe ich eine Kumulierung von Risiken auf einen Punkt des Unternehmens? An welche Dritten, wie Versicherungen oder Lieferanten, kann ich mein Risiko übertragen und mich so entlasten? Solche Fragen werden bei dem beschriebenen letzten Punkt der Umweltanalyse gestellt und bestenfalls beantwortet.⁶⁵ Ob sich dieser vierteilige Kreislauf wiederholen muss, ist von der Risikoanzahl und der Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen abhängig.⁶⁶

Der dritte Punkt der strategischen Planung ist die Unternehmensanalyse. Das Ergebnis dieser ist am Ende ein System bestehend aus Schwächen und Stärken eines Unternehmens. Im Gegensatz zur Umweltanalyse, welche auf externe Faktoren abzielt, spricht man hier auch von der internen Analyse. Um diese Schwächen-Stärken-Analyse erstellen zu können, erfolgt zuerst eine Potenzialanalyse und anschließend eine Konkurrenzanalyse. Ersteres ist deswegen wichtig, weil sämtliche Quellen vom strategischen Unternehmenserfolg in den Potenzialen bestehen. Als Ergebnis erhalten wir dann Profile von Fähigkeiten, die verraten, in welcher Wettbewerbsposition sich das Unternehmen befindet. Die Schwächen und Stärken sind also abhängig von den Beschaffenheiten der Potenzialen.⁶⁷ Unterschieden wird dabei nochmal in Leistungspotenziale wie Beschaffung, Personal oder Technologie und Führungspotenziale wie Planung, Kontrolle oder Organisation. Daraus werden dann strategische Erfolgsfaktoren abgeleitet. Sie sind erfolgsentscheidende Schwächen und Stärken von Unternehmen. Lernfähigkeit wäre beispielsweise ein Erfolgsfaktor für die Führungspotenziale Organisation.⁶⁸ Bei der Konkurrenzanalyse geht es darum, die ermittelten Schwächen und Stärken im Verhältnis zu

⁶³ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 122 f.

⁶⁴ Vgl. Bohinc, 2018, S. 157.

⁶⁵ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 122 f.

⁶⁶ Vgl. Zell, 2018, S. 44.

⁶⁷ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 126.

⁶⁸ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 129 ff.

den anderen Wettbewerbern zu betrachten.⁶⁹ Da es im Fall der LFS weder eine Wettbewerbssituation noch Konkurrenten auf diesem Gebiet gibt, wird darauf nicht weiter eingegangen.

Nach der Unternehmensanalyse folgt die Strategiewahl. Durch die Wahl der richtigen Strategie werden die ermittelten Stärken genutzt, um Risiken zu bewältigen und Ziele zu erreichen. Dabei ist zuerst eine Lückenanalyse anzufertigen. Als Lücke im strategischen Management wird die Differenz zwischen der Entwicklung des Unternehmens ohne die Anwendung neuer Maßnahmen und der langfristig angestrebten Entwicklung bezeichnet. Diese Lücke gilt es durch Ursachenforschung und daraus resultierende, geeignete Strategien zu schließen. Dabei steht die Kernfrage im Raum, ob die Ziele realisiert werden können, wenn so wie gewohnt weiter gemacht wird. Die Strategiewahl ist auch abhängig von der Risikobereitschaft der Akteure.⁷⁰ Im Laufe der Zeit haben sich vielfältige Maßnahmen und Strategiearten entwickelt.⁷¹ Man unterscheidet in Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien. Zu den Unternehmensstrategien als oberste Ebene gehören Strategien im Bereich Wachstum, Stabilisierung und Desinvestition. Die Geschäftsbereichsstrategien beschäftigen sich mit Kostenführerschaft, Produktionsdifferenzierung und Strategien für bestimmte Nischen. Zur untersten Ebene der Funktionsbereiche zählen Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, Finanz-, Personal- und Technologiestrategien. Einzelne Details zu den Strategien könnten noch ausgeführt werden, allerdings wären das zu viele Informationen für den Rahmen dieser Bachelorarbeit.⁷²

Fünfter und letzter Bestandteil der strategischen Planung ist die Strategieimplementierung. Diese ist von besonderer Bedeutung, da es in den meisten Fällen nicht an der Entwicklung von diversen Strategien mangelt, sondern an der Umsetzung dieser. „Die Strategieimplementierung umfasst alle Aktivitäten, die zur Verwirklichung einer Strategie erforderlich sind.“⁷³ Dabei geht es um eine sachliche, organisatorische und personale Aufgabe. Zuerst wird beim sachlichen Teil die Strategie in Einzelmaßnahmen zerlegt und die strategische Planung spezifiziert, wobei die Konzepte Budgetierung und Balanced Scorecard zum Einsatz kommen. Beim organisatorischen Teil werden dann die Abläufe dieser Implementierung koordiniert und mögliche Probleme besprochen. Abschließend beschäftigt sich die personale Aufgabe mit der Schaffung notwendiger personaler Voraussetzungen.⁷⁴

⁶⁹ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 132.

⁷⁰ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 176 f.

⁷¹ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 178.

⁷² Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 180.

⁷³ Bea, Haas, 2017, S. 215 f.

⁷⁴ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 215 f.

Für den sachlichen Aspekt wird zuerst die Budgetierung genutzt, um im Laufe des Implementierungsprozesses festzustellen, ob diese Strategie überhaupt, zumindest vom monetären Blickwinkel betrachtet, implementierbar ist. Kurz definiert, wird bei dieser Methode die Umsetzung von Strategien und Plänen in Geldeinheiten ausgedrückt. Die Planperiode beträgt in der Praxis meistens ein Jahr.⁷⁵ Die Balanced Scorecard betrachtet das Ganze dann weniger einseitig durch einen Einsatz von verschiedenen Kennzahlen. Diese besteht aus der finanziellen Perspektive, der Kundenperspektive, der Perspektive von internen Geschäftsprozessen und der Lern- und Entwicklungsperspektive.⁷⁶ Da die Balanced Scorecard als zentraler Bestandteil der Arbeit noch einen eigenen Gliederungspunkt füllt, wird das Thema an dieser Stelle nicht näher beschrieben.

Der organisatorische Aspekt der Strategieimplementierung beinhaltet die Ablauforganisation der Strategie. Dabei wird sich mit dem Reihenfolgen- und dem Koordinationsproblem beschäftigt. Beim Reihenfolgenproblem werden zwei Ansätze vertreten. Einerseits wird von einer langfristigen Zielsetzung ausgegangen, wobei die nötigen Prozesse für die Zielerreichung dann systematisch abgearbeitet werden. Der zweite Ansatz besteht aus der Problemlösung einzelner Teile, ohne ein zuvor festgelegtes, explizites Ziel im Blick zu haben. Im Vergleich zum Ansatz eins ist diese Reihenfolge im Voraus flexibler, aber es können auch nur eine begrenzte Anzahl an Alternativen berücksichtigt werden.⁷⁷ Das Koordinationsproblem thematisiert die Organisation und den Austausch von Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsebene. Dabei werden zeitliche, horizontale und vertikale Koordinationskomponenten betrachtet. Durch die erste Komponente wird festgelegt, wie eine zeitliche Abstimmung der Planungsschritte zu erfolgen hat und wie starr beziehungsweise flexibel die Organisation ist. Während der horizontale Aspekt die Abstimmung der einzelnen Bereiche unter sich zum Ziel hat, soll durch die vertikale Koordination eine optimale Abstimmung der Bereiche miteinander gewährleistet sein. Mögliche Verfahren sind dabei das Top down-Verfahren, die Koordination verläuft geradlinig von der obersten zur untersten Ebene, das Bottom up-Verfahren, genau gegenteilig zum ersten Verfahren, und das Down up-Verfahren, bei dem die ersten beiden Verfahren vermischt werden und eine Art Zirkel beziehungsweise Gegenstrom entsteht.⁷⁸

Nachdem sachliche und organisatorische Probleme gelöst wurden, müssen noch personale Voraussetzungen geschaffen werden. In der Praxis entstehen bei diesem Schritt die meisten Schwierigkeiten, da die Umsetzung der Strategie funktioniert, aber es an der Durchsetzung scheitert. Es gibt Konfliktpotential zwischen gleichen und auch unterschiedlichen Hierarchieebenen. Ein mögliches Ausmaß davon sind Zielkonflikte, wobei

⁷⁵ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 216 f.

⁷⁶ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 218.

⁷⁷ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 220 ff.

⁷⁸ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 223 f.

einige Bedienstete aufgrund von persönlichen Präferenzen vom Gesamtziel der Führung abweichen. In den meisten Fällen ist die Angst vor Konsequenzen der Strategie wie beispielsweise Arbeitsplatzverlust der Grund dafür. Ebenso kann es bei der Verteilung, Zuteilung und Neuverteilung von Ressourcen zu Unstimmigkeiten kommen. Ein letzter großer Konfliktbereich, welcher genannt werden kann, sind kulturelle Konflikte. Dabei geht es um unterschiedliche Ansichten und Werthaltungen der Mitarbeiter sowie Unternehmensbereiche, wodurch die Strategiedurchsetzung und auch der Unternehmenserfolg behindert werden können. Um ebensolche Konflikte zu verhindern, ist ein angemessenes Konfliktmanagement in der Praxis äußerst wichtig. Dabei können unbefangene und unabhängige externe Berater eine tragende Rolle spielen. Diese begleiten den Prozess der Implementierung und fokussieren sich dabei auf die kritischen Momente, wie eben genannte Konflikte und Gefahren.⁷⁹ Selbst wenn die Strategieimplementierung den letzten Platz in der Abfolge der strategischen Planung einnimmt, muss deutlich werden, dass diese Phase keinen Abschluss bildet, sondern den gesamten Planungsprozess permanent begleiten sollte. Je eher damit begonnen wird, desto zeitiger wird strategisches Denken gefördert und die Erfolgchance der Strategie erhöht.⁸⁰

Nachdem die strategische Planung viele Möglichkeiten dargelegt hat, wie das SMI und auch die LFS selbst den Erfolg der Einrichtung maximieren können, sowie einige Ansätze für die Kontrolle beziehungsweise Aufsicht genannt wurden, steht nun die strategische Kontrolle im Fokus der Betrachtung.

Bei jeder Planung bedarf es einer entsprechenden Überprüfung. Für diese ist allerdings eine Formulierung von Vergleichsgrößen nötig. In diesem Zusammenhang wird Kontrolle als „[...] systematischer Prozess zur Ermittlung von Abweichungen zwischen Plangrößen und Vergleichsgrößen.“⁸¹ definiert. Bereits im Gliederungspunkt fünf wurden verschiedene Kontrollarten genannt und erläutert. Dabei wurde größtenteils aus Sicht der Verwaltung erläutert. Nun werden diese Arten vom strategischen Management aus betrachtet. Vorab gibt es eine Gemeinsamkeit. Auch bei der strategischen Kontrolle spricht man von der Ergebniskontrolle als Soll-Ist-Vergleich. Diese stellt häufig das grundlegende Verständnis von Kontrolle dar. Des Weiteren gibt es Zielkontrollen, wobei ein Soll-Soll-Vergleich erfolgt. Die Ziele werden untereinander auf vorliegende Konkurrenzen zueinander verglichen. Sollten Zielkonkurrenzen festgestellt werden, muss eine Gewichtung dieser nach deren Bedeutungen für den Erfolg des Unternehmens beziehungsweise der Einrichtung vorgenommen werden. Planfortschrittskontrollen werden als Soll-Wird-Vergleich bezeichnet und es wird überprüft, ob der angestrebte Plan auch die

⁷⁹ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 224 f.

⁸⁰ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 226.

⁸¹ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 246.

Erwartungen erfüllt, also die Verwirklichung erfolgt. Dafür formuliert man Zwischenziele und vergleicht realisierte mit prognostizierten Größen. Bei Abweichungen können dann noch rechtzeitige Korrekturmaßnahmen vorgenommen werden. Ein Wird-Wird-Vergleich nennt man Prognosekontrolle, bei der die Verträglichkeit von prognostizierten Größen untereinander überprüft wird. Zuletzt gibt es noch die Prämissenkontrolle oder auch Wird-Ist-Vergleich. Bei jeglichen Planungen gibt es immer Prämissen, die als Wird-Größen zu verstehen sind. Es werden die Wird-Größen den Ist-Größen gegenübergestellt, woraus sich ergibt, ob Planannahmen korrigiert werden müssen.⁸²

Im traditionellen Management hat die Unternehmensführung, welche in Bezug auf die Aufsicht der LFS nicht die Führungsebene, sondern das SMI als übergeordnete Behörde ist, die Funktionen Planung und Organisation, sowie Personalführung und Kontrolle inne. Diese sollen auch in der genannten Reihenfolge ausgeführt werden. Die Planung hat dabei eine übergeordnete, zentrale Funktion und nutzt die restlichen Bestandteile zur Realisierung. Beim strategischen Management ist das anders. Die Kontrolle ist nicht mehr das Schlussglied in der Funktionskette, sondern stellt eine eigenständige, relevante Managementfunktion dar. Der Planungsprozess wird von der strategischen Kontrolle begleitet. Sie hat dabei eine kritische und absichernde Wirkung. Bedrohungen für den Kurs der Strategie sollen frühzeitig erkannt und beseitigt werden. Dafür können Bausteine des Risikomanagements genutzt werden.⁸³ Laut Definition ist die strategische Kontrolle „[...] ein systematischer Prozess, der parallel zur strategischen Planung verläuft und durch Ermittlung von Abweichungen zwischen Plangrößen und Vergleichsgrößen den Vollzug und die Richtigkeit der strategischen Planung überprüft.“⁸⁴ Die traditionelle Kontrolle lässt sich deutlich von der strategischen Kontrolle unterscheiden. Die Kontrollaufgabe der ersteren ist ein reiner Vergleich von Soll- und Ist-Größen als Endergebniskontrolle, während bei zweiterer eine Prämissenkontrolle, eine Planfortschrittskontrolle und die Richtigkeit der thematisierten Planung vor der Kontrolle des Endergebnisses erfolgt. Traditionell kontrolliert man nur die quantifizierbaren Kontrollgrößen, also Zahlen, während man im strategischen Bereich noch zusätzlich qualitative Größen überprüft. Ein Beispiel dafür wäre der Ausbildungsstand der Mitarbeiter. Die Kontrollausrichtung ist strategisch gesehen auf interne und externe Erfolgsfaktoren fokussiert. Im Gegenzug ist die traditionelle Ausrichtung nur unternehmensintern. Außerdem wird eine traditionelle Kontrolle einmalig vorgenommen, wenn der Plan realisiert wurde. Die modernere, strategische Kontrolle ist ein kontinuierlicher Prozess, der die Planung begleitet.⁸⁵

⁸² Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 246 f.

⁸³ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 247 f.

⁸⁴ Bea, Haas, 2017, S. 249.

⁸⁵ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 250.

Das strategische Kontrollsystem besteht aus fünf wesentlichen Elementen: dem Kontrollträger, dem Kontrollprozess, der Kontrolltechnik, den Kontrollbereichen und der Ablauforganisation der jeweiligen Kontrolle. In der Betrachtungsweise dieser Arbeit wäre das SMI vergleichbar mit einem Eigentümer im unternehmensrechtlichen Sinn und könnte somit jegliche Kontrollfunktionen auch selbst wahrnehmen. Allerdings ist es deutlich komfortabler, die Kontrolle auf verschiedene Kontrollträger wie die Führungsebene der LFS zu übertragen. Wichtig ist dabei, die Handlungen der zur Kontrolle ermächtigten Organe so auszurichten, dass sie die Interessen des SMI fördern. Die Verteilung von Kontrollkompetenzen hängt mit der Organisationsstruktur zusammen, welche in diesem Fall bereits anhand des Organigramms bei Punkt drei erläutert wurde. Es sollte außerdem ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Selbst- und Fremdkontrolle geben.⁸⁶

Der Kontrollprozess ist simpel zu erklären und stellt lediglich die Abfolge in vier Phasen dar. Dabei ermittelt man zuerst Sollwerte, anschließend werden die Ist-Werte gesichtet und es erfolgt der Soll-Ist-Vergleich. Dabei wird auch die Soll-Ist-Abweichung bestimmt, worauf die Abweichungsanalyse am Ende basiert. Als nächstes werden Kontrolltechniken betrachtet, die den Kontrollprozess erleichtern und verbessern. Weil man die einzelnen Kontrollschritte bei der Anwendung von Techniken dokumentiert, steigt auch das Maß an Transparenz und die Kontrolle der Kontrolleure ist möglich. Kennzahlenvergleiche, Target Costing, Plankostenrechnung, Benchmarking und Frühwarnsysteme sind die relevantesten Kontrolltechniken. Der Kennzahlenvergleich beschreibt kurz gesagt nur den Vergleich von Soll- und Istwert. Das Target Costing beschäftigt sich damit, wie viel das Produkt kosten darf, welches angeboten wird oder werden soll. Hierbei ist zu beachten, dass ein notwendiger Zielgewinn für das Beispiel der LFS keine Relevanz hat, wodurch das Verfahren also erleichtert wird. Bei der Plankostenrechnung werden geplante Kosten mit den tatsächlich angefallenen Kosten verglichen. Als Benchmarking bezeichnet man „[...] ein Verfahren, bei dem Produkte, Methoden oder Prozesse der eigenen Unternehmung mit denen des „Best practice“-Unternehmens verglichen werden.“⁸⁷. Beispielsweise könnte man die LFS mit einer anderen Feuerweherschule in Deutschland vergleichen, die als besonders leistungsstark gilt. Somit wird dann die eigene Position beurteilt und Anhaltspunkte für die Durchführung der Kontrolle offenbaren sich. Als letztes gibt es noch die Frühwarnsysteme. Diese sollen, wie der Name schon sagt, Risiken und Bedrohungen frühzeitig erkennen. Da auch hier keine klassischen Eigenschaften des freien Marktes und der Wirtschaft wie beispielsweise Rohstoffknappheit ein wesentliches Problem für die LFS darstellen, hat dieser Punkt eher einen kleinen Anwendungsbereich. Allerdings könnte man ein solches Frühwarnsystem auch auf

⁸⁶ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 259 f.

⁸⁷ Bea, Haas, 2017, S. 263.

schwindendes Lehrpersonal oder allgemein notwendiges Einrichtungspersonal beziehen.⁸⁸

Die zwei großen Kontrollbereiche sind die Umwelt und der unternehmensinterne Bereich. Während sich die Umweltkontrolle auf die engere Umgebung des Unternehmens beziehungsweise die Einrichtung fokussiert, kann bei der unternehmensinternen Kontrolle wieder in Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichskontrolle unterteilt werden. Die hierbei zu kontrollierenden Funktionen sind Beschaffung, Fertigung, Absatz, Finanzierung und Investition. Im Fall der LFS sind Fertigung und Absatz nicht relevant. Die Auswahl und Gewichtung der verschiedenen Kontrollbereiche ist dabei von der Strategiewahl und Aufbauorganisation abhängig.⁸⁹ Die Aufbauorganisation meint die unterschiedlichen Bereiche der Einrichtung, deren Zusammensetzung und Zusammenhang intern sowie extern betrachtet.⁹⁰ Abschließend lässt sich bei der Ablauforganisation sagen, dass ein dauerhaftes Wechselspiel von Kontrolle und Planung erfolgen sollte. Die traditionelle Reihenfolge mit der Kontrolle als einmalig durchgeführte, abschließende Phase ist, wie bereits zuvor erwähnt, nicht mehr zeitgemäß.⁹¹

Wie auch schon bei der strategischen Planung stellt die Implementierung der strategischen Kontrollkonzeption oft ein Problem dar. Häufig werden zu früh Erfolge erwartet, die messbar sind oder die strikte Fokussierung auf Bedrohungen bei der strategischen Kontrolle führt dazu, dass positive Chancen keine Beachtung finden und eher eine Konservierung erfolgt, keine Weiterentwicklung beziehungsweise Verbesserung. Auch für die Entwicklung der Kennzahlen der strategischen Kontrolle eignet sich die Balanced Scorecard als Hilfsmittel.⁹²

⁸⁸ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 261 ff.

⁸⁹ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 264 f.

⁹⁰ Vgl. Zell, 2018, S. 27.

⁹¹ Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 264 f.

⁹² Vgl. Bea, Haas, 2017, S. 266 f.

5.2 Einbindung von „Balanced Scorecard“

In den letzten Jahren hat das betriebswirtschaftliche Konzept Balanced Scorecard enorme Aufmerksamkeit erlangt. Globale Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen haben sie implementiert und setzen diese ein.⁹³ Also warum sollte die Balanced Scorecard nicht auch für die LFS als Bildungseinrichtung des Freistaates Sachsen zum Einsatz kommen?

Grundlegend kann man die Balanced Scorecard als spezielle Art der Darstellung, Verfolgung und Konkretisierung von Strategien bezeichnen. Dabei sollen Wahrscheinlichkeiten für die Umsetzung dieser Strategien gesteigert werden. Ebenso lässt sich dadurch das Potenzial für Wertschaffung adäquat beurteilen. Robert S. Kaplan, ehemaliger Harvard Professor, entwickelte das Konzept in den 1990er Jahren zusammen mit einem Forschungsteam. Der Name Balanced Scorecard soll die Ausgewogenheit des Systems mit dem deutlichen Bezug zur Erfolgsmessung zum Ausdruck bringen. Die Motivation hinter der Entwicklung, war die hauptsächlich monetäre Ausrichtung bei Managementsystemen in den USA. Die gesamte Wertschaffung von Unternehmen sollte im Fokus liegen, weshalb eine Zusammensetzung aus nicht finanziellen und finanziellen Messgrößen vorliegt. Auch die Beeinflussung von Verhaltensweisen zugunsten der Strategierealisierung stellte sich als möglicher Effekt der BSC heraus. Dafür nahm man eine Schwerpunktverteilung vor, in der nicht mehr die Messgrößen, sondern die strategischen Ziele zum Mittelpunkt wurden.⁹⁴

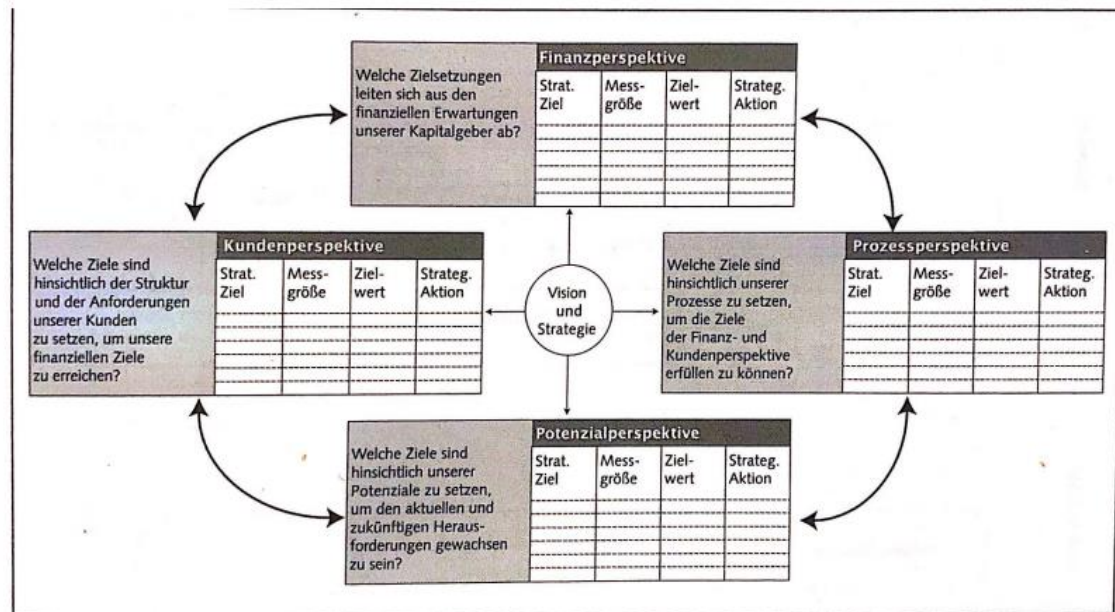
Wie es auch schon beim strategischen Management allgemein beschrieben wurde, gehen die strategischen Ziele aus Strategie und Vision des Unternehmens beziehungsweise der Einrichtung hervor. Anschließend erfolgt die Gegenüberstellung der Ziele mit nicht finanziellen und finanziellen Messgrößen, sowie mit den entsprechenden Ist- und Soll-Werten. Budget- und Terminvorgaben sind fester Bestandteil einer jeden strategischen Aktion. Kaplans Überlegung war, die Strategie durch den Einsatz der BSC in Aktionen umzuwandeln. Merkmal ist dabei, dass Messgrößen, strategische Aktionen und Ziele immer einer konkreten Perspektive angehören. Dadurch wird ein einseitiges Denken bei der Strategieumsetzung und Zielverfolgung verhindert. Nimmt man sich die Gründungsidee der BSC zum Vorbild, gibt es vier Perspektiven, darunter eine Finanz-, eine Kunden- und eine Prozessperspektive, sowie die Potenzialperspektive bestehend

⁹³ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 2.

⁹⁴ Ebd.

aus Lernen und Wachstum der Einrichtung (*Abbildung 2*). Je nach Branche und Art des Unternehmens können dabei natürlich Anpassungen vorgenommen werden.⁹⁵

Abbildung 2: Die Balanced Scorecard in Anlehnung an Kaplan/Norton 1997



96

Bevor es zur Entwicklung einer BSC kommt, sind die Phasen und deren Bestandteile genauer zu erläutern. Die Finanzperspektive behandelt Zielfragen, abgeleitet aus finanziellen Voraussetzungen und Erwartungen der Kapitalgeber. Im Fall der LFS wäre das SMI beziehungsweise der Freistaat Sachsen der Kapitalgeber. Da die LFS kein ertragsorientiertes Unternehmen ist, hat diese Perspektive keine so große Bedeutung wie in der freien Wirtschaft, wo Erfolg und Misserfolg davon abhängig gemacht werden. Trotzdem ist die Menge an finanziellen Mitteln, die Sachsen in die Einrichtung investiert, begrenzt und ein gewisses Budget sollte eingehalten werden. Bei der Kundenperspektive im klassischen Sinne sollen Ziele in Bezug auf Anforderungen und Strukturen der Kunden gesetzt werden, damit die finanziellen Ziele erreichbar sind. Der Fokus wird speziell auf Marktauftritt und Marktposition gerichtet, da diese Aspekte maßgeblich dafür sind, welche Kunden schwerpunktmäßig bedient werden sollen. Auch diese Vorgehensweise ist für die LFS nicht von Relevanz. Die Einrichtung muss aufgrund des Faktes, dass es die einzige Feuerwehreinrichtung in Sachsen ist und keine Gewinnerzielungsabsicht im Vordergrund steht, keine Kunden anwerben. Allerdings könnte man sich mit der gewünschten Wahrnehmung von Kunden, also Lehrgangsteilnehmern, auseinandersetzen und versuchen, derartigen Erwartungen gerecht zu werden. Anschließend soll bei der Prozessperspektive festgestellt werden, welche Ziele für die internen Prozesse

⁹⁵ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 2 f.
⁹⁶ Horváth & Partners, 2007, S. 3.

gesteckt werden müssen, um die beiden zuvor genannten Perspektiven zu erfüllen. Der zu betrachtende Punkt sind die Leistungsergebnisse und Outputs von Prozessen. Um das Konzept in einem angemessenen Umfang zu gestalten, soll der Fokus auf jene Prozesse gelegt werden, die eine besonders wichtige Bedeutung der Strategieumsetzung haben. Aus dem Blickwinkel der LFS macht es Sinn, beispielsweise die Lehrgangsorganisation genauer zu betrachten, da hier eine solche zentrale Bedeutung für Finanz- und Kundenperspektive besteht. Zuletzt wird bei der Potenzialperspektive die Leitfrage gestellt, welche Ziele in Bezug zu den Potenzialen der Einrichtung zu setzen sind, damit zukünftige und aktuelle Aufgaben bewältigt werden können. Durch diese Perspektive soll die Entwicklung von nötiger Infrastruktur für die Strategie vorangetrieben werden. Ressourcen sind dabei unter anderem Wissen, Mitarbeiter, Kreativität, Innovationskraft, Innovation, Informationen, Technologie und Informationssysteme. Man verwendet daher alternativ auch Bezeichnungen wie Ressourcenperspektive. Diese Perspektive ist ohne weiteres auch für LFS und SMI anwendbar, da die genannten Ressourcen auch für den Einrichtungsbetrieb relevant sind.⁹⁷

Als nächstes sind die strategischen Ziele für die einzelnen Perspektiven zu ermitteln. Diese werden auch als Herzstück einer BSC bezeichnet. Ziele sind in diesem Zusammenhang Leitlinien, von denen das Handeln der Ausführenden und Führenden, also Mitarbeitern und Vorgesetzten, beeinflusst wird. Gebildet werden die Ziele von der Führungsebene, das kann im vorliegenden Fall die Leitungsetage der LFS selbst sein, aber auch das SMI. In der Praxis hat eine Strategie oft kein konkretes einzelnes Ziel, sondern besteht aus vielen Komponenten, deshalb zwingt das Konzept der BSC mehr oder weniger zur Konkretisierung dieser. Die strategische Grundmenge wird mit den Leitfragen der vier Perspektiven konfrontiert, Ergebnis davon sind die strategischen Ziele.⁹⁸

Die BSC bietet den Vorteil, dass zuerst sämtliche Ziele in Worten formuliert werden und anschließend die Hinterlegung mit Messgrößen und Zielwerten erfolgt. Die Kombination aus verbaler Formulierung und entsprechenden klaren Zahlen führt bei den beteiligten Mitarbeitern und Vorgesetzten zu einem besseren Verständnis der Gesamtsituation. Da es unzählig viele konkrete Beispiele für strategische Ziele der einzelnen Perspektiven gibt, wird für jede ein Ziel mit Relevanz für die LFS beziehungsweise das SMI genannt. Die Unwichtigkeit von unternehmerischen oder wirtschaftlichen Zielen, die einen normalen Markt mit Wettbewerb voraussetzen, wurde bereits erläutert. Für die Finanzperspektive lässt sich deshalb nur simpel sagen, dass eine Kostendeckung ein mögliches Ziel wäre. Für die Kundenperspektive wäre ein strategisches Ziel, die Zufriedenheit zu steigern. Kunden sind in Bezug auf die LFS natürlich die Lehrgangsteilnehmer und

⁹⁷ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 41 f.

⁹⁸ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 44.

Bedarfsträger. Für die Prozessperspektive kommt die Kapazitätenerhöhung in Frage. Ein Beispiel für die Potenzialperspektive wäre, die Motivation in der Einrichtung zu verbessern.⁹⁹

Nachdem die strategischen Ziele festgelegt wurden, müssen Messgrößen für jedes einzelne Ziel bestimmt werden. Diese Messgrößen sollen bestenfalls ausgewogen sein und eine langfristige, erfolgreiche Steuerung ermöglichen. Sie konkretisieren außerdem die Formulierungen der Ziele. Eine Messgröße für das strategische Ziel der Kundenzufriedenheit wäre möglicherweise die Quote von Beschwerden. Eine Mischung aus harten Faktoren, also allem was zählbar ist, und weichen Faktoren wie beispielsweise der Mitarbeiterzufriedenheit ist zu empfehlen.¹⁰⁰

Nach den Messgrößen werden Zielwerte bestimmt. Dabei ist besonders zu beachten, dass Anspruchsniveau nicht zu hoch anzusetzen. Ist die Zielgröße zu hoch, kann es zu Demotivation kommen, wobei ein zu niedriger Wert wiederum keine Motivation auslöst. Je anspruchsvoller der Zielwert für ein bestimmtes strategisches Ziel ist, desto größer ist die Aufmerksamkeit dafür. Ebenso muss darauf geachtet werden, dass die Erfüllung eines Zieles nicht die Erfüllung eines anderen erschwert oder gar verhindert. Der Zielwert wäre dann für das Ziel der Kundenzufriedenheit, um das Beispiel an dieser Stelle weiterzuführen, der gewünschte Grad des durch die Messgröße ermittelten Wertes.¹⁰¹

Zuletzt folgt eine strategische Aktion. Dazu zählen alle Maßnahmen, Programme und Initiativen, durch die eine Umsetzung von strategischen Zielen vorangetrieben wird. Auch ohne den Einsatz einer BSC führen Unternehmen und Einrichtungen ständig strategische Aktionen durch, dabei ist aber oft die Bedeutung für das große Ganze, die Strategieumsetzung, nicht klar erkennbar. Durch die BSC wird ein direkter Zusammenhang zwischen einzelnen Aktionen und der Gesamtstrategie hergestellt. Bei der Erreichung eines gewissen Grades an Kundenzufriedenheit könnte beispielsweise die Schulung von Mitarbeitern eine geeignete Aktion darstellen.¹⁰²

Die Wirkung der BSC ist abhängig davon, wie gut die Qualität der Implementierung ist. Dazu wurde von Horváth und Partners ein Modell, bestehend aus fünf Phasen, entwickelt. Phase 1 ist die Schaffung des organisatorischen Rahmens, danach folgt eine Klärung von strategischen Grundlagen, anschließend wird die BSC entwickelt. Daraufhin soll die Organisation strategieorientiert ausgerichtet werden und zuletzt erfolgt die Sicherstellung des kontinuierlichen Einsatzes der BSC.¹⁰³

⁹⁹ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 47 ff.

¹⁰⁰ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 57 ff.

¹⁰¹ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 63 f.

¹⁰² Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 65 f.

¹⁰³ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 74.

Einen organisatorischen Rahmen zu schaffen bedeutet, dass man sich zuerst im Klaren sein muss, auf welchen Ebenen eine BSC eingeführt werden soll. „Je mehr Unternehmenseinheiten mit einer Balanced Scorecard strategisch gesteuert werden, desto besser können wichtige Ziele der oberen Ebenen auf die nachfolgenden Ebenen heruntergebrochen werden.“¹⁰⁴ Die gängigen Regeln des Projektmanagements, darunter Projektorganisation, Projektablauf und weitere Bestandteile gelten entsprechend. Von den bereits beschriebenen vier Perspektiven von Kaplan und Norton kann abgewichen werden, die bestehenden sind allerdings auch ausreichend.¹⁰⁵

Danach folgt Phase 2, die Klärung strategischer Grundlagen. Es muss im Vorhinein das Bewusstsein vorhanden sein, dass die BSC ein Konzept für die Umsetzung vorhandener Strategien ist und grundsätzlich keine neuen Strategien entwickeln soll. Möchte sich ein Unternehmen beziehungsweise eine Einrichtung in eine spezielle Richtung entwickeln, so wird die BSC die entsprechenden Ziele konkretisieren und umsetzbar machen. Daraus folgt allerdings auch, dass die BSC genauso gut eine falsche Strategie implementieren könnte, wenn das Unternehmen an dieser festhält. Besonders das Top-Management der LFS, was neben den hauseigenen Führungskräften durch das SMI dargestellt wird, muss einen intensiven und systematischen Strategiecheck durchführen. Dazu können strukturierte Interviews und die Analyse entsprechender Dokumente hilfreich sein. Die Einführung der BSC sollte außerdem in den jährlichen Strategieprozess eingebettet werden, damit auch aktuelle Überlegungen die Inhalte des Konzepts beeinflussen.¹⁰⁶

Erst in Phase 3 wird die eigentliche Balanced Scorecard selbst entwickelt. Wie sich diese Entwicklung zusammensetzt und welche Ziele, Größen und Werte dabei festgelegt werden müssen, wurde bereits zuvor detailliert erläutert. Das Ergebnis davon sollte dokumentiert werden, um ein einheitliches strategisches Verständnis zu gewährleisten. Anschließend muss eine Kommunikation der BSC auf die verschiedenen Ebenen erfolgen, damit alle Mitarbeiter der Strategieumsetzung nachkommen.¹⁰⁷ Die Kommunikation ist ein essenzieller Bestandteil bei der Durchführung von Projekten oder eben Strategien und Zielen, wie in diesem Fall. Kommunikationswege sollten für einen optimalen Ablauf schon zu Beginn festgelegt werden.¹⁰⁸ Ebenso ist die Einrichtung von Berichtssystemen im Umsetzungsprozess empfehlenswert. Es muss manifestiert werden, dass die gebildeten strategischen Ziele den Kern der BSC bilden und nicht deren Messgrößen. Wenn die Ziele eine Strategie nicht korrekt beschreiben, sind auch die besten Messgrößen ohne Nutzen. Des Weiteren müssen Kausalitäten, sogenannte Ursache-Wirkungs-

¹⁰⁴ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 75.

¹⁰⁵ Ebd.

¹⁰⁶ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 79.

¹⁰⁷ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 80 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Jenny, 2020, S.87 f.

Beziehungen, zwischen den Zielen ermittelt werden. Zu beachten ist, dass die festgelegten Ziele auch erreichbar sein müssen. Reichen Ressourcen schlussendlich nicht zur Realisierung aus, kann aufwendiges Nachbessern der Werte eine Folge davon sein, was sich negativ auf die Strategie auswirkt.¹⁰⁹

In Phase 4 geht es dann um die strategieorientierte Ausrichtung der Organisation. Das bedeutet, die Vorgehensweise von Phase 3 bei mehreren Organisationseinheiten anzuwenden. Die Bestandteile der BSC lassen sich ohne Probleme von den übergeordneten Einheiten auf die untergeordneten Organisationseinheiten herunterbrechen, um die Wahrscheinlichkeit für die Zielerreichung zu maximieren. Auch organisatorisch nebeneinanderstehende Einheiten lassen sich durch den Einsatz der BSC besser aufeinander abstimmen.¹¹⁰

Die fünfte und letzte Phase ist die Sicherstellung des kontinuierlichen Einsatzes der Balanced Scorecard. Dieser Punkt ist besonders wichtig, da das übergeordnete Ziel der BSC die andauernde Verankerung einer Strategie in einer Organisation ist. Dazu muss eine Einbindung der BSC in das Steuerungs- beziehungsweise Managementsystem des Unternehmens, in diesem Fall der LFS, erfolgen. Dabei liegt das Augenmerk besonders auf der Verfolgung von BSC-Zielen beim Controlling, der Einbeziehung in Jahresplanung und Budgetierung sowie Integration in operative und strategische Planung.¹¹¹ Das Controlling sorgt beispielsweise dafür, dass zeitliche und inhaltliche Abwege der Durchführung rechtzeitig bemerkt werden.¹¹² Ebenso soll das Konzept der BSC in das Berichtswesen und in die Mitarbeiterführung eingebracht werden. Nicht zu vernachlässigen ist auch eine geeignete IT-Unterstützung für das Konzept. Phase 5 muss abgeschlossen sein, damit die BSC auch als Managementkonzept wirkt.¹¹³

Nach der intensiven Vorstellung des Konzepts der Balanced Scorecard lässt sich durchaus sagen, dass dieses für die Steuerung und Ausübung der Aufsicht des SMI gegenüber der LFS geeignet ist. Allerdings sind im öffentlichen Sektor einige Sachen zu beachten. Der Einfluss von Politik in das Verwaltungshandeln ist allgegenwärtig, wodurch situationsabhängiger Handlungsdruck und verschiedene Handlungsrationitäten entstehen. Daraus ein konsistentes und operatives Zielsystem abzuleiten, gestaltet sich in der Realität äußerst schwierig. Eben weil der öffentliche Sektor keine Gewinne erwirtschaften soll und kann, werden kostensparende Maßnahmen wie Personalabbau ebenfalls zum Problem der Realisierung von Konzepten wie der BSC.¹¹⁴ Produkte der

¹⁰⁹ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 80 ff.

¹¹⁰ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 83 f.

¹¹¹ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 84 f.

¹¹² Vgl. Beiderwieden, 2003, S. 57.

¹¹³ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 84 f.

¹¹⁴ Vgl. Scherer, Alt, 2002, S. 330 f.

Einrichtungen, in diesem Fall das Anbieten von Lehrgängen für Lehrgangsteilnehmer, ergeben sich im Gegensatz zu Unternehmen oftmals aus vorgegebenen Rechtsnormen. Bei einer Veränderung dieser Strukturen ergeben sich größere Probleme, als es in der freien Wirtschaft der Fall ist.¹¹⁵ Auf weitere Auffassungen wird im Fazit eingegangen.

6 Erstellung eines Muster-Quartals- beziehungsweise Jahresberichts der LFS Sachsen zur Vorlage beim SMI unter Einbeziehung der Fachaufsicht und der Bedarfsträger

Neben Balanced Scorecard als anerkanntes Konzept des strategischen Managements soll der Muster Quartals- beziehungsweise Jahresbericht auch anhand von Wünschen, Berichten und Anregungen der Fachaufsicht in Form des SMI und den verschiedenen Bedarfsträgern, der Berufsfeuerwehr und der freiwilligen Feuerwehr, erstellt werden. Dabei boten sich Interviews als sinnvolle Methode der Befragung von verschiedenen Personen an.

6.1 Vorbereitung Interviews

Vor der Interviewdurchführung müssen entsprechende Vorbereitungen und Überlegungen getroffen werden. Dazu zählt beispielsweise das Erstellen eines Fragebogens und die Wahl der idealen Interviewpartner. Relativ schnell wurde klar, dass im Optimalfall die Perspektiven der zwei verschiedenen Bedarfsträger und der Fachaufsicht herangezogen werden. Dabei half die LFS aufgrund ihrer weit gefächerten Kontakte im sächsischen Feuerwehrwesen bei der Vermittlung. Es wurden Kontaktdaten für die potenziellen Interviewpartner bereitgestellt, auf dessen Grundlage die Terminfindung erfolgte. Dabei kam es unkompliziert zu schnellen Einigungen und die Interviews wurden relativ zeitnah nach der Kontaktaufnahme durchgeführt.

Um eine sinnvolle und strukturierte Befragung im Interview durchzuführen, wurde ein Musterfragebogen (*Anhang 2*) erstellt und dieselben Fragen an alle Beteiligten gerichtet. Dabei erfolgte eine Unterteilung der Fragen in drei große Themenbereiche, welche im Fragebogen als Cluster bezeichnet sind. Beginnend wurden Fragen zur Quantität an der LFS gestellt, womit auf die Abdeckung von zahlenmäßigem Bedarf abgestellt werden

¹¹⁵ Vgl. Scherer, Alt, 2002, S. 332.

soll. Dazu erfolgten drei Fragen. Daraufhin folgten vier Fragen zum Thema Qualität, die sich auf die Lehrveranstaltungen und das Gelände der Einrichtung bezogen. Das dritte Cluster umfasst drei Fragen und beschäftigt sich mit der Organisation der LFS, also wie zufrieden die Befragten mit dieser sind und welcher Eindruck davon nach außen vermittelt wird. Um das Interview stimmig abzurunden, wurde zum Schluss eine allgemeine Frage zum Gesamteindruck der Einrichtung gestellt.

6.2 Durchführung Interviews

Die Durchführung erfolgte online mit dem Programm Microsoft Teams, wobei die Audiospur der Befragung aufgezeichnet wurde, um im Anschluss die Auswertung zu vereinfachen und eine präzise Transkription des Gesprächs zu gewährleisten. Am Anfang des jeweiligen Interviews erfolgte eine Erläuterung meines Bachelorarbeitsthemas, damit der Hintergrund der Fragen und der Gesamtprozess optimal nachvollzogen werden können. Bezüglich des Datenschutzes wurden die Beteiligten mündlich aufgeklärt, wobei Einstimmigkeit zur Verwendung der Daten für die Arbeit vorlag. Anschließend wurden die in Punkt 6.1 beschriebenen Fragen der drei Cluster inklusive der Abschlussfrage geäußert. Der zeitliche Rahmen beschränkte sich auf maximal 30 Minuten.

In den folgenden Gliederungspunkten 6.3, 6.4 und 6.5 werden die Aussagen der Personen komprimiert wiedergegeben und anschließend bei Punkt 6.6 ein Resümee formuliert. Die vollständigen Interviews in der Eins-zu-eins-Wortfassung befinden sich im Anhang.

6.3 Interview SMI

Für die Darstellung der Sicht des sächsischen Staatsministeriums des Innern als Aufsichtsbehörde der LFS erklärte sich Frau Daniela Dietel-Kohlmann bereit. Sie ist Referentin für Brandschutz beim SMI und für die LFS zuständig. Das Interview erfolgte am 03.03.2022. (*Anhang 3*)

Nachdem die Themenvorstellung und Datenschutzerklärung erfolgten, wurde mit den Fragen zu Cluster 1, Quantität, begonnen. Die zahlenmäßige Bedarfsabdeckung der Lehrgänge an der LFS beschrieb sie als schlecht. Auf allen Ebenen sei bekannt, dass seit Jahren ein großer Ausbildungsstau besteht. Ob es dabei ein echter Stau oder nur eine Welle ist, lässt sich so leicht nicht sagen. Die Lehrgangsanmeldungen in den letzten

Jahren sind stetig gestiegen, allerdings ist es wohl auch eine Methode der Freiwilligen Feuerwehren, mehrere Lehrgangsplätze anzumelden, um am Ende den einen benötigten zu bekommen. Offizielle Bestätigungen zu diesem Vorgehen gibt es nicht. Schon im Jahr 2010 ist aufgefallen, dass man den Bedarf an Feuerwehrausbildung nicht decken kann. Dafür wurden 2009 beziehungsweise 2010 die ersten Maßnahmen der Staatsregierung getroffen. Darunter waren Entscheidungen zum Ausbau der Einrichtung und die Erhöhung der Deputate des Lehrpersonals. Dadurch konnte man zwar Erfolge verzeichnen, aber spätestens mit der Inbetriebnahme des Fachbereichs Katastrophenschutz stellte man fest, dass es trotzdem nicht genügt. Der Ausbau der Schule wurde vom Ministerpräsidenten Michael Kretschmer in den Zukunftspakt 2018 aufgenommen. Ein intensiver, aber langfristiger Ausbau der Einrichtung soll demnach erfolgen. Beispielsweise werden die Interimbauten, welche Unterbringungen für die Lehrgangsteilnehmer darstellen, in eine feste Bauweise überführt und die Kapazität deutlich gesteigert. Aktuell versucht man durch externe Lehrgänge die Kapazität der LFS selbst zu entlasten. Darin sieht Frau Dietel-Kohlmann die einzige Möglichkeit, den Ausbildungsstau abzubauen. Corona habe die Gesamtsituation noch verschlimmert. Insgesamt seien die Maßnahmen als mittelfristig aber auf keinen Fall kurzfristig anzusehen.

Die Aufteilung der Lehrgangsplätze zwischen Berufs- und freiwilliger Feuerwehr sieht sie als fair an. Die Berufsausbildung stehe an der Schule an erster Stelle. Durch den hohen Bedarf der Berufsfeuerwehr in den letzten Jahren nehme diese 70% der Ausbildungsplätze ein. Das Sorge nicht gerade für Begeisterung bei den freiwilligen Feuerwehren. Deren Wunsch ist es, dass sich die Berufsfeuerwehren selbst ausbilden und nur bestimmte Führungslehrgänge an der Schule stattfinden, um mehr Kapazitäten für das Ehrenamt zu schaffen. Aus Sicht der Aufsichtsbehörde ist es wichtig, dass die Berufsausbildung in einem Fluss stattfindet, weshalb die Aufteilung gerechtfertigt sei. Perspektivisch wird ein gleichmäßiges Vergabeverhältnis von 50% für Beruf und Ehrenamt angestrebt. Möglich sei das nur durch dezentrale Ausbildungen und eine Kapazitätserweiterung, womit schon begonnen wurde.

Die stetige Entwicklung der Bedarfsabdeckung in Verbindung mit dem Ausbau der LFS sei zu erkennen. Im Vergleich zu 2010 habe man die Kapazitäten der Schule bereits nachhaltig gesteigert, was sich auch durch die Entwicklung der Auslastung im Laufe der Jahre zeigt.

Fortgefahren wurde dann mit dem zweiten Cluster, der Qualität. Dabei stand zuerst die Qualität der angebotenen Lehrgänge im Fokus. Die Aufgaben der Schule werden im SächsBRKG bestimmt und geeignete Maßnahmen zur Erfüllung dieser sind zu treffen. Dazu zähle unter anderem die Erstellung von Lehrunterlagen oder die Manifestierung

des hohen Niveaus der Fachlehrer. Selbstverständlich gebe es immer Verbesserungsvorschläge, aber die Schule mache dahingehend einen guten Job.

Das Lehrgangsangebot sei ausreichend. Ausschlaggebend für die anzubietenden Lehrgänge ist die SächsFwVO, wobei grundsätzlich die Gemeinde oder der Landkreis für bestimmte Ausbildungen zuständig sei. Oftmals wird angenommen, dass bestimmte Lehrgänge dauerhaft von der LFS angeboten werden müssen, weil ausnahmsweise eine Landkreis- beziehungsweise Gemeindeaufgabe übernommen wurde. Das sei die falsche Annahme. Primäre Ausbildungsangebote der Schule sind die Berufsausbildungslehrgänge und Führungslehrgänge sowie bestimmte Speziallehrgänge. Eine jährliche Anpassung des Lehrgangsportfolios erfolge durch die Priorisierungen anhand der Bedarfsanmeldungen. Aktuell gibt es über 80 Lehrgangsarten an der LFS. Die strenge Priorisierung oder sogar Schließung durch Corona hat einen weiteren Stau erzeugt. Zurzeit werden deshalb zwangsweise nur besonders wichtige Lehrgänge durchgeführt. Außerdem gebe es einen Lehrgangsbeirat, wo verschiedene Bedarfsträger angehört werden und nach den Bedarfsanmeldungen über die Angebote diskutiert wird.

Im nächsten Punkt geht Frau Dietel-Kohlmann davon aus, dass die Fachlehrer durch ihre Qualifizierungen überzeugen. Die Ausbilder seien alle ausreichend fachlich geschult worden und haben mit der Zeit auch didaktische Kompetenzen erlernt. Von Vorteil sei es für die Schule, wenn man auf einen Ausbilderstamm mit Berufsfeuerwehrerfahrung zurückgreifen könne. Allerdings bleiben die Berufsfeuerwehrleute aus monetären Gründen und einer attraktiveren Dienst- beziehungsweise Arbeitszeitgestaltung lieber im Dienst der Berufsfeuerwehr. Deshalb gab es dahingehend 2015 eine massive Fluktuation an der Einrichtung. Um diese Ausbilder von der Abwanderung zum beruflichen Feuerwehrdienst abzuhalten, konnte man erreichen, dass sie eine Feuerwehr- und Erschwerniszulage erhalten. Solch eine Beamtenzulage zu erwirken, sei besonders schwierig gewesen, habe aber funktioniert. Dadurch sei ein Grundstein gegen den Rückgang gesetzt worden. Zusammenfassend habe die Einrichtung einen hochqualifizierten Lehrkräftepool.

Die Infrastruktur der Schule ist für die Lehrgangsausübung und das Beherbergen von Lehrgangsteilnehmern sehr gut geeignet. Es herrsche ein hoher technischer Standard. Durch die Erweiterungen habe man sowohl in den Internatsgebäuden als auch in den technischen Ausbildungsmöglichkeiten einen guten Zustand erreicht. Geplant ist noch eine Halle für die witterungsunabhängige Ausbildung. Wünschenswert für die Zukunft wäre noch eine Sporthalle.

Beim nächsten Cluster wurde die allgemeine Organisation der LFS als gut bezeichnet. Das Lehrgangs- und Teilnehmermanagement mache eine sehr zufriedenstellende

Arbeit. Beschwerden von Lehrgangsteilnehmern dazu liegen nicht vor. Allgemein habe man noch Optimierungsbedarf bei der Organisation, besonders in Bezug zur Erweiterung, man befinde sich aber auf einem guten Weg.

Lehrgangsausfälle seien aus der Sicht des SMI immer ein politisches Problem, wenn die Absagen in der Verantwortung der Schule liegen. Derartige Probleme wie krankheitsbedingt ausfallende Lehrkräfte dringen immer wieder zum Ministerium durch. Man sei darauf fokussiert, die LFS zu allen Versuchen zu bewegen, die Lehrgänge stattfinden zu lassen. Besonders für die freiwilligen Feuerwehrleute ist es eine Anerkennung des Ehrenamtes, da diese Personen sich beispielsweise extra frei nehmen. Auf der anderen Seite werde auch nachgeforscht, warum Lehrgangsteilnehmer kurzfristig absagen, da auch deshalb Lehrgänge ausfallen, wenn keine ausreichende Besetzung vorliegt.

Das SMI stehe in einem regen Austausch mit der LFS und viele Dinge werden diskutiert, darunter sind der stetige Erfahrungsaustausch aber auch viele kritische Themen.

Abschließend macht Frau Dietel-Kohlmann deutlich, dass die Quartalsplanung, welche ab diesem Jahr erfolgt, ein Fehler gewesen sei, der zurecht wieder behoben werden sollte. Ein Kalenderjahr sei die ideale Planungsgrundlage für alle Bedarfsträger. Ebenso sei die dezentrale Ausbildung verbesserungswürdig. Besonders hervorheben möchte sie das gute Engagement der Lehrkräfte.

6.4 Interview Berufsfeuerwehr

Als Interviewpartner für die Sicht der Berufsfeuerwehr als Bedarfsträger erklärte sich Herr René Kraus bereit. Er war in der Vergangenheit selbst acht Jahre lang Leiter der LFS und gleichzeitig Landesbranddirektor des Freistaates Sachsen. Zurzeit ist er als Leiter der Berufsfeuerwehr Chemnitz tätig. Das Interview wurde am 22.02.2022 durchgeführt. (*Anhang 4*)

Zu Beginn der Quantitätsfragen äußerte er, dass der zahlenmäßige Bedarf der Lehrgänge bei weitem nicht ausreichend abgedeckt sei. Aktuell liege man bei 25% Bedarfsdeckung, wobei die Ausbildung der Brandmeister ausgeklammert wurde. Auch hier wird vom häufigen Anmeldeverhalten der freiwilligen Feuerwehren gesprochen, welches bereits von Frau Dietel-Kohlmann geäußert wurde. Die Berufsfeuerwehr Chemnitz melde hingegen stets den tatsächlichen Bedarf. Allerdings fehlen Lehrgangsplätze bei Ausbildungen, die von der Feuerwehr zur Aufgabenerfüllung benötigt werden.

Zur Aufteilung der Lehrgangsplätze soll man keine Konkurrenzsituation annehmen. Die Kapazitätserweiterungen seit drei Jahren, wobei er anfangs noch selbst direkt beteiligt

war, haben die Bedarfsabdeckung für beide Richtungen als Ziel. Teilweise gebe es auch Lehrgänge, die von freiwilligen und Berufsfeuerwehrleuten gleichermaßen benötigt werden. Das Ziel sollte sein, Kapazitäten zu schaffen, damit eine sinnvolle Ausbildung für beide Arten erfolgen kann. Eine Ausgrenzung sei falsch. Viele freiwillige Feuerwehren sehen diese vollständige Berufsausbildung an der LFS als Benachteiligung, allerdings habe die andere Seite ja auch noch Möglichkeiten auf Kreisebene, welche der Berufsfeuerwehr wiederum nicht zur Verfügung stehen.

Die Bedarfsabdeckung vor dem Hintergrund des Ausbaus der LFS habe sich augenscheinlich im Moment eher negativ entwickelt. Jedoch müsse man dabei beachten, dass die Schule zurzeit stark von Personalabwanderungen und Coroneinschränkungen betroffen sei. Deshalb wäre es falsch, nur den Schulleiter oder das Management zu kritisieren. Solche Sondersituationen sind nun mal hinzunehmen. Allerdings habe man besonders bei Varianten der Onlineausbildung noch Luft nach oben. An anderen Feuerweherschulen funktioniere das besser.

Die Lehrgangsqualität nennt er momentan katastrophal. Allerdings sei das teilweise auch den vielen aktuellen Veränderungen geschuldet. Es wurde auch mehrmals der Kontakt zur LFS aufgrund der entstandenen Probleme gesucht. Ein Kamerad habe die Ausbildung sogar abgebrochen, da einige Lehrinhalte nicht nachvollziehbar gewesen seien und die Ausbildung zum Teil als gefährlich beschrieben wurde. Heutzutage fehle es an einer abgestimmten Lehrmeinung, welche früher mal ein hohes, geschätztes Gut war. Einige Ausbilder stellen Lehrinhalte widersprüchlich dar.

Das Lehrgangsangebot sei ausreichend. Dieses richtet sich auch nach der Feuerwehrdienstvorschrift zwei.

Das Lehrgangspersonal ist zwar qualifiziert, aber eine Methodik- beziehungsweise Didaktikausbildung fehle teilweise. Durch die hohe Fluktuation ist auch eine Kontinuität in der Ausbildung nicht mehr gegeben. Auch hierbei wird wieder erwähnt, dass es einer einheitlichen Lehrmeinung bedarf, die von der LFS beziehungsweise einem Fachverantwortlichen vorgegeben wird. Besonders wichtig sei, dass die Lehrmeinungen verschiedener Ausbilder sich nicht widersprechen.

Durch den Ausbau der LFS habe man eine sehr gute Infrastruktur für die Lehrgänge und Lehrgangsteilnehmer geschaffen. In der Gegend könnte es zwar mehr Freizeitangebote geben, aber allgemein ist ein positiv zu bewertendes Umfeld entstanden.

Herr Kraus nennt auch die allgemeine Organisation der LFS momentan katastrophal. Besonders liege das an der Änderung der Jahresplanung zur Quartalsplanung. Speziell für die freiwilligen Feuerwehren ist diese Planung im dreimonatigen Rhythmus ein Problem. Ebenso habe das neue Verwaltungssystem Leveso große Schwierigkeiten bereitet.

Man bekomme die Lehrgänge teilweise auch noch durch das alte System oder E-Mails mitgeteilt, weshalb oft Rückmeldungen fehlen und Informationen verloren gehen. Diese Übergangssituation hätte man definitiv besser gestalten können.

Lehrgangsausfälle habe es auch schon vor Corona gegeben, teilweise sehr kurzfristig. Dabei entsteht den Berufsfeuerwehren kein großes Problem, aber die freiwilligen Feuerwehrleute geraten dadurch wieder in Schwierigkeiten. Oft fielen Lehrgänge ersatzlos aus. Dann bis zur nächsten Lehrgangsausschreibung zu warten, sei ebenso nicht die perfekte Lösung.

Der Austausch mit der LFS gestalte sich momentan schwierig, weil man derzeit nur noch über Tatsachen informiert wird und keine Einbindung in den Entscheidungsprozess mehr stattfindet. In letzter Zeit wurden beispielsweise Lehrgangsinhalte gestrichen, ohne das vorher zu kommunizieren. Wenn solche Sachen entschieden werden, könne eine entsprechende Kompensierung durch die Bedarfsträger nur erfolgen, wenn es rechtzeitig mitgeteilt wird. Das sei insgesamt nicht nachvollziehbar.

Abschließend formuliert Herr Kraus, dass die Standortentwicklung, der Ausbau und die geschaffenen Ausbildungsmöglichkeiten wirklich hervorragend seien. Ebenso positiv hervorzuheben sei das Engagement der Mitarbeiter. Allerdings müsse man das Engagement der Schulleitung mit dem der Mitarbeiter zusammenführen. Die Kontinuität in der Ausbildung sollte unbedingt wieder hergestellt werden.

6.5 Interview freiwillige Feuerwehr

Die Sichtweise der freiwilligen Feuerwehr vertritt in dieser Arbeit Herr Mario Mischok. Er ist Referatsleiter für Brand- und Katastrophenschutz beim Landratsamt in Annaberg-Buchholz und Kreisbrandmeister des Erzgebirgskreises, daher zuständig für die freiwilligen Feuerwehren im Kreis. Früher war er 25 Jahre bei der Berufsfeuerwehr Leipzig tätig und arbeitete fünf Jahre als Fachlehrer an der LFS. Das Interview erfolgte am 28.02.2022. (*Anhang 5*)

Bei den Fragen zur Quantität äußerte er zuerst, dass der Lehrgangsbedarf seines Kreises momentan nicht gedeckt ist. Die LFS bilde zu 70% Berufsfeuerwehrleute aus und nur zu 30% freiwillige Feuerwehrleute. Da in Sachsen der Anteil von Berufsfeuerwehren bei 5% liegt und der Rest dem Ehrenamt angehört, sei diese Verteilung ungünstig. Ebenso erklärte er die angestrebte 50/50-Verteilung nach dem Ausbau. Momentan habe man als Landkreis gezwungenermaßen schon Feuerwehrlehrgänge in eigener Verantwortung durchgeführt, die eigentlich zum Angebot der LFS gehören.

Eine Fairness bei der Aufteilung der Lehrgangsplätze zwischen Ehrenamt und Hauptberuf könne man so nicht beurteilen. Beide Arten haben ihre Daseinsberechtigung. Man solle versuchen, beide Seiten adäquat auszubilden. Deswegen finde auch dieser Ausbau statt.

Mit der Entwicklung der Bedarfsabdeckung vor dem Hintergrund des Ausbaus der Einrichtung sei man unzufrieden, da dieser Ausbau primär den Berufsfeuerwehren zugutekomme. Schätzungsweise stelle das in einigen Jahren kein Problem mehr dar, aber momentan greifen die geschaffenen Ressourcen größtenteils noch nicht für die freiwillige Feuerwehr. Als Beispiel dafür wurden die Betten, also Beherbergungsplätze genannt. Der Ausbau der Schule an sich sei aber sehr gut.

Zur Qualität der Lehrgänge äußerte Herr Mischok, dass sich die Bediensteten der LFS sehr viel Mühe geben. Es finden sich allerdings immer Sachen, die man verbessern könne. Die besonders wichtigen Führungslehrgänge für das Ehrenamt haben eine gute Qualität. Man sei zufrieden, aber die bemängelte Quantität ist eben auch entscheidend.

Beim Lehrgangsangebot könne man innovativer sein. Man lege schon lange Wert auf eine spezielle Übung beim Katastrophenschutz, welche aber seit Jahren keine Beachtung findet. Der Drehleitermaschinenlehrgang sei beispielsweise aus unbekanntem Gründen minimiert worden, weshalb man sich nun eigenständig um diesen kümmern müsse. Dahingehend wäre das Angebot nicht mehr ausreichend. Gleiches gelte auch für den Gerätewartlehrgang.

Das Lehrgangspersonal wird von Herrn Mischok als ausreichend qualifiziert eingeschätzt. Im laufenden Schulbetrieb neue Herausforderungen in Bezug auf die Lehrgangsinhalte zu meistern, sei auch nicht gerade einfach. Ebenso stelle das Personalproblem ein Hindernis für neue oder angepasste Inhalte dar. Für eine derartige Lösung habe er ebenfalls keinen Ansatz. Grundsätzlich bleibe immer etwas auf der Strecke, wenn ein neuer Lehrgang entsteht.

In Bezug zur Infrastruktur habe man eine der modernsten Schulen in Deutschland. Das Gelände und die Schule selbst seien sehr gut ausgestattet. Der Standort ist nicht ideal für Lehrgangsteilnehmer aus ganz Sachsen, da oft lange Reisen erfolgen müssen, das wäre aber weniger schlimm. Das Umfeld und die Einrichtung selbst bieten alle nötigen Möglichkeiten.

Die Organisation der LFS schätzt er allgemein als gut ein. Die Verwaltung habe sehr viel Personal, darunter auch viele Mitarbeiter mit Qualifizierungen für die Ausbildung. Es sei daher wünschenswert, wenn manche Mitarbeiter noch nebenbei als Ausbilder fungieren, damit mehr Lehrgänge angeboten werden können.

Der Lehrgangsausfall habe vor Corona schätzungsweise nur einen Anteil von 2% bis 3% ausgemacht. Dass durch Corona viel Ausfall entstanden ist, sei völlig klar, allerdings müsse man sich nun die Frage stellen, wie alles nachgeholt werden soll. Dafür fehle wieder viel Personal, daher ist es unmöglich alles nachzuholen. Dass Lehrgangsausfälle besonders bei Ehrenamtlern, die dafür Urlaub nehmen oder ähnliches, für Unmut sorgen, sei völlig normal und nachvollziehbar.

Die Kommunikation mit der LFS funktioniere gut, aber Verbesserungen seien immer möglich. Auch hierbei wird allerdings die neue Vierteljahresplanung kritisiert.

Abschließend äußert Herr Mischok, dass die LFS eine der modernsten Bildungseinrichtungen in Deutschland für das Feuerwehrwesen ist. Negativ wird angebracht, dass man trotz des Ausbaus im Jahr 2021 circa 100 Lehrgänge weniger erhalten habe als in den Vorjahren. Schuld daran sei die unvorteilhafte Prozentaufteilung von Ehrenamt und Berufsfeuerwehr.

6.6 Schlussfolgerung

Nachdem das Wichtigste aus den jeweiligen Interviews zusammengefasst wurde, sollen die unterschiedlichen Sichten miteinander verglichen werden. Dabei geht es um die Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden sowie das Ziehen von Schlüssen für die LFS.

Bei Cluster 1 beschrieben alle drei Befragten die Bedarfsdeckung als unzureichend. Daran muss also unbedingt gearbeitet werden. Die Hoffnungen liegen dabei auf dem erfolgreichen Ausbau der Einrichtung. Ebenso stellt die externe Ausübung von Lehrgängen ein geeignetes Mittel zur Problemlösung dar.

Bei Frage 2 ist man sich ebenfalls größtenteils einig, dass man die Aufteilung nicht als Konkurrenzsituation sehen sollte. Die primäre Stellung der Berufsausbildung ist eindeutig. Dass sich die freiwillige Feuerwehr einen höheren prozentualen Anteil bei der Lehrgangsverteilung wünscht, ist verständlich. Auch hier wird auf die angestrebte 50/50-Verteilung durch den Ausbau verwiesen.

Die Bedarfsabdeckung vor dem Hintergrund des Ausbaus der LFS offenbart dann erstmals unterschiedliche Meinungen. Von Ministeriumsseite aus wird geäußert, dass die Kapazitäten stetig erhöht wurden und man somit auch dazu beigetragen hat, den Bedarf zu decken. Herr Kraus spricht hier von einer eher negativen Entwicklung, allerdings nennt er auch viele andere Gründe für das aktuelle Scheitern der kontinuierlichen

Ausbildung. Aus Sicht der freiwilligen Feuerwehr ist der Ausbau an der Schule gut, hat aber bisher noch nicht die gewünschte Wirkung fürs Ehrenamt erzielt.

Als es beim zweiten Cluster um Qualität ging, kamen unterschiedliche Auffassungen zur Geltung. Sowohl Frau Dietel-Kohlmann als auch Herr Mischok beschreiben die Qualität der Lehrgänge und Lehrgangsmaterialien als gut. Auch das Personal macht dahingehend eine gute Arbeit. Aus Sicht von Herrn Kraus fehlt in diesem Bereich momentan eine abgestimmte Lehrmeinung. Diese sollte zeitnah hergestellt werden.

Mit dem Lehrgangsangebot ist man allgemein zufrieden. Das Ehrenamt nennt hierbei noch Innovationspotenzial, wie spezielle Übungsmethoden für den Katastrophenschutz und bemängelt das Wegfallen einiger Lehrgänge ohne ersichtlichen Grund.

Das Lehrgangspersonal wird allgemein als gut qualifiziert beschrieben. Aus Berufsfewerwehrsicht fehlt teilweise eine Methodik- und Didaktikausbildung.

Die Infrastruktur für die Ausübung der Lehrgänge und Beherbergung von Lehrgangsteilnehmern wird durchweg als modern und zufriedenstellend beschrieben. Lediglich von Ministeriumsseite aus wünscht man sich noch die zukünftige Errichtung einer Sporthalle.

Fortgefahren wurde mit Fragen zur Organisation, wobei die Referentin für Brandschutz und der Kreisbrandmeister mit dieser grundsätzlich zufrieden sind. In den Augen von Herr Mischok würde es der Schule zugutekommen, wenn Mitarbeiter der Organisation mit entsprechenden Qualifikationen die Ausbildung unterstützen. Von Seiten der Berufsfeuerwehr wird die Organisation der Einrichtung momentan als verbesserungswürdig empfunden. Grund dafür ist die Veränderung von der Jahresplanung zur Quartalsplanung. Ebenso habe die Einführung des Leveso ein Problem dargestellt.

Lehrgangsausfälle sind aus Sicht aller Beteiligten besonders zu Zeiten von Corona ein Problem geworden, gegen das sich wenig unternehmen lässt. Dabei spielen die Fluktuation und der Personalwechsel der Fachlehrer eine zentrale Rolle, wenn man diese Lehrgänge nun nachholen will. Eine simple Lösung dafür gibt es nicht.

Danach ging es um die Kommunikation und den Austausch mit der LFS. Herr Mischok und Frau Dietel-Kohlmann äußern dabei, dass es gut funktionieren würde. Allerdings stört auch auf Seiten der freiwilligen Feuerwehr die neue Quartalsplanung. Herr Kraus bewertet den Austausch als schwierig und bemängelt hauptsächlich die fehlende Einbindung in den Entscheidungsprozess.

Abschließend wird das Engagement der Mitarbeiter und die moderne Einrichtung besonders positiv hervorgehoben. Die Kritikpunkte bestehen in der Änderung der Jahres- zur Quartalsplanung, der momentan fehlenden Kontinuität in der Ausbildung und der schlechten Bedarfsabdeckung.

6.7 Erstellung Jahresbericht

Zum Abschluss der Arbeit wird nun ein grober Entwurf eines möglichen Jahresberichts erstellt. Alle hierfür verwendeten Zahlen und Werte wurden mir von der LFS Sachsen zur Verfügung gestellt. Es wird nur ein Jahresbericht erstellt, da dieser bereits Informationen zu den Quartalen beinhaltet und ein zusätzlicher Quartalsbericht den Umfang der Arbeit unnötig erhöht.

Ein vollständiger Jahresbericht beinhaltet noch eine Gliederung, Einleitung, Inhaltserklärungen, ein Verzeichnis für alle Tabellen und rechtliche Bedingungen beziehungsweise Grundlagen. Im Folgenden wird sich aber auf die bloße Auswahl der Kennzahlen konzentriert. Grundlage eines solchen Berichts ist Ziffer VIII Nr. 2 der VwV Dienstaufgaben der LFS Sachsen. Demnach muss der Leiter der LFS dem SMI über die Erfüllung der Dienstaufgaben berichten. Die Dienstaufgaben sind in Ziffer III der eben genannten VwV bestimmt.

Orientiert man sich an den Dienstaufgaben, ist bereits in großen Teilen eindeutig, welche Kennzahlen enthalten sein müssen. Lehrgangsbedarfsanmeldungen, Lehrgänge, Lehrgangspplätze, Schülertage, Unterrichtseinheiten aber auch Fehltage Bediensteter, Anzahl der Lehrkräfte und die Stellenbesetzung wurden betrachtet. Damit sind die Bedarfsträger- und Mitarbeiterperspektiven, als auch der Ressourceneinsatz abgedeckt. Ressourcen meint in diesem Zusammenhang die Lehrkräfte an der LFS. Die Darstellung in Tabellenform unter Beteiligung von Daten der Vorjahre bietet eine geeignete Veranschaulichung, Orientierung und Übersichtlichkeit.

Nach meiner Auffassung ist das Einbringen einer BSC in den Jahresbericht sehr sinnvoll. Dadurch werden aktuelle Probleme mit den primären strategischen Zielen und dazugehörigen Aktionen dargestellt. So erlangt das SMI einen guten Gesamtüberblick über die Situation und kann sich gegebenenfalls beim Optimierungsprozess beteiligen. Die beispielhaft erstellte BSC dazu mit einem Exempel pro Perspektive ist in den Jahresbericht eingefügt worden.

Der Musterentwurf des Jahresberichts inklusive der BSC befinden sich im Anhang. (*Anhang 6*)

Fazit

Abschließend lässt sich sagen, dass die strategische Steuerung über Kennzahlen und das Ausüben der Dienstaufsicht vom SMI gegenüber der LFS definitiv durch Aspekte des strategischen Managements und den Einsatz einer Balanced Scorecard unterstützt werden kann. Die Anwendung dieser betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse auf eine öffentliche Bildungseinrichtung wie die LFS bringt allerdings Probleme mit sich. Oftmals trifft der Gesetzgeber viele Vorgaben und Entscheidungen, die einen gewissen Handlungsrahmen oder -zwang mit sich ziehen. Dadurch kann nicht jede Methode, jede Idee oder jedes Konzept in der Praxis ohne weiteres verwirklicht werden. Allerdings muss die LFS keine Gewinne wie ein Unternehmen erwirtschaften und ist an keinen Markt mit Konkurrenzsituation gebunden. Das stellt einen Vorteil dar.

Besonders die Sicht der Bedarfsträger und der Fachaufsicht auf das Geschehen ist entscheidend. Diese Akteure sind direkt beteiligt und können sofortiges Feedback zu Veränderungen geben, Probleme äußern und Verbesserungen vorschlagen. Auch sie sollten bestenfalls in den Steuerungs- und Planungsprozess eingebunden werden, soweit die rechtlichen Bedingungen das zulassen.

Ich hoffe, dass diese Arbeit dazu beiträgt, die strategische Steuerung der Schule und die Ausübung der Dienstaufsicht des SMI gegenüber der LFS zu optimieren. Der Muster-Jahresbericht soll, genau wie das strategische Management, zur Innovation anstoßen, alte Denkweisen und Handlungen zu ändern, damit insbesondere die angesprochenen Probleme für die Bedarfsträger gelöst werden können. Man muss verstehen, dass viele Hürden nicht ohne weiteres überwunden werden können und speziell die Corona-Pandemie zusätzliche Schwierigkeiten bereitet hat, die nicht abzuwenden waren. Sich allerdings zukünftig einzig und allein auf den Ausbau der Einrichtung als universelle Problemlösung zu verlassen, ist nicht ausreichend. Sämtliche angebrachte Mängel fernab der Bedarfsdeckung wie beispielsweise Lehrgangsorganisation, uneinheitliche Lehrmeinungen und Kommunikation mit den Bedarfsträgern können durch die Formulierung strategischer Ziele und einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, beispielsweise durch die BSC, langfristig beseitigt oder zumindest minimiert werden.

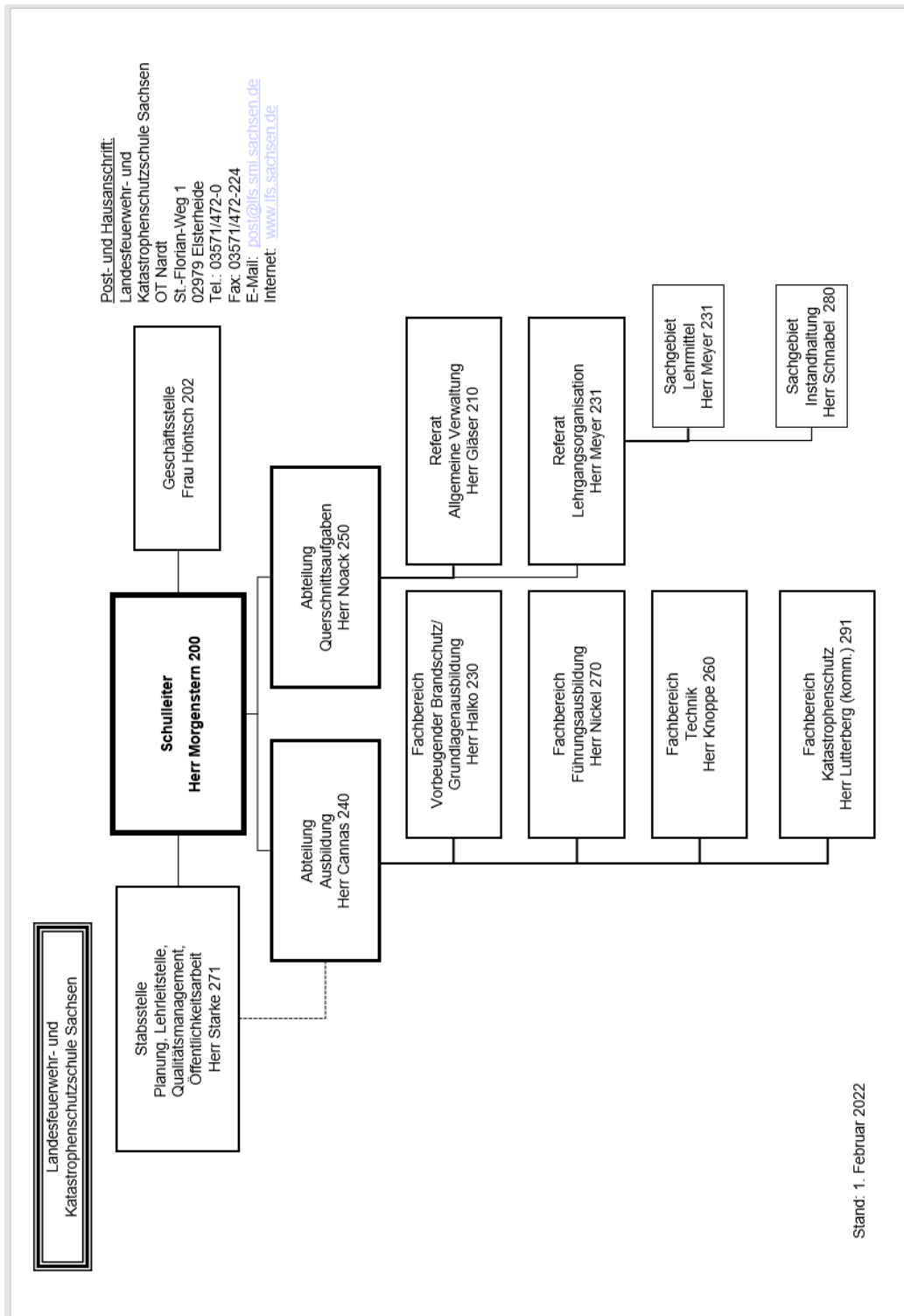
Kernsätze

1. Die LFS ist nach § 10 SächsBRKG i.V.m. § 8 SächsBRKG Fort- und Ausbildungseinrichtung für den Katastrophen- und Brandschutz und untersteht dem SMI.
2. Die Fachliteratur liefert viele Möglichkeiten der Ausübung von Dienstaufsicht und Kontrolle.
3. Man kann die geeignetste Methode nur durch praktische Anwendungsversuche diverser Innovationen finden, jedoch gestaltet sich das im laufenden Schulbetrieb schwierig.
4. Grundsätzlich ist ein ausgeglichenes Maß an Selbstkontrolle der richtige Weg.
5. Das strategische Management eignet sich für eine Steuerung der LFS, wobei einige betriebswirtschaftliche Aspekte auf die Schule als öffentliche Einrichtung angepasst werden müssen.
6. Die Fachaufsicht und Bedarfsträger haben in großen Teilen dieselbe Sichtweise zu Problemen an der LFS.
7. Dabei stehen primär die Schwierigkeiten mit der Bedarfsdeckung heraus, wobei die Hoffnung auf dahingehende Besserung hauptsächlich auf dem erfolgreichen Ausbau der Bildungseinrichtung liegt.
8. Das Konzept Balanced Scorecard als Kennzahlensystem ist eine Bereicherung für die LFS und auch für das SMI als Aufsichtsbehörde.
9. Es sollte in Quartals- und Jahresberichten verwendet werden und ist bestenfalls kontinuierlich von der Einrichtung anzuwenden.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Organigramm der LFS	52
Anhang 2: Musterfragebogen Interviews.....	53
Anhang 3: Interview Daniela Dietel-Kohlmann (SMI).....	54
Anhang 4: Interview René Kraus (BF Chemnitz).....	61
Anhang 5: Interview Mario Mischok (FFW)	68
Anhang 6: Musterentwurf Jahresbericht LFS	73

Anhang 1: Organigramm der LFS¹¹⁶



Stand: 1. Februar 2022

¹¹⁶ bereitgestellt von der LFS Sachsen.

Anhang 2: Musterfragebogen Interviews

Fragebogen:

Interviews für Bachelorarbeit „Ausübung der Dienstaufsicht und strategische Steuerung über Kennzahlen am Beispiel der Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule (LFS) Sachsen“

Ablauf:

1. Vorstellung meinerseits
2. Bachelorarbeitsthema
3. Datenschutz (Einwilligung der Datenverwendung)
4. **Fragen (4 Cluster):**
 1. Cluster, Quantität:
 - a. Wie gut deckt Ihrer Meinung nach die LFS den zahlenmäßigen Bedarf der Lehrgänge ab?
 - b. Existiert eine faire Aufteilung der Lehrgangsplätze zwischen den Bedarfsträgern (BF/FF)?
 - c. Wie bewerten Sie die Entwicklung der Bedarfsabdeckung vor dem Hintergrund des Ausbaus der LFS?
 2. Cluster, Qualität:
 - a. Wie bewerten Sie die Qualität der angebotenen Lehrgänge (Inhalt, didaktische Konzepte, Lehrunterlagen etc.)?
 - b. Ist das Lehrgangsangebot im Sinne von den verschiedenen Lehrgangsarten und deren Inhalten ausreichend?
 - c. Wie qualifiziert schätzen Sie das Lehrgangspersonal der LFS ein?
 - d. Wie geeignet ist die Infrastruktur der LFS für die Ausübung der Lehrgänge und das Beherbergen von Lehrgangsteilnehmern? Gibt es Angebote/Funktionen, die fehlen?
 3. Cluster, Organisation der LFS:
 - a. Wie schätzen Sie allgemein die Organisation der LFS ein?
 - b. Sind Lehrgangsausfälle ein für Sie relevantes Problem? Werden diese kompensiert?
 - c. Wie schätzen Sie den Austausch bzw. die Kommunikation zwischen LFS und Ihnen als Bedarfsträger ein?
 4. Cluster, Abschlussfragen:
 - a. Nennen Sie bitte jeweils ein bis zwei hervorzuhebende positive und ein bis zwei negative Aspekte im Hinblick auf die LFS? Woran sollte die LFS unbedingt festhalten und was wäre aus Ihrer Sicht zu verändern?
5. Danksagung

Anhang 3: Interview Daniela Dietel-Kohlmann (SMI)

Interview Daniela Dietel-Kohlmann, 03.03.2022

Daniela-Dietel Kohlmann: Referentin für Brandschutz beim SMI Sachsen, zuständig für die LFS, Zweitprüferin der Bachelorarbeit

- Vorstellung meinerseits + Bachelorarbeitsthema erläutert
- Datenschutz erklärt, wurde zur Verwendung zugestimmt
- 4. Fragen (4 Cluster):
 1. Cluster, Quantität:
 - a. Wie gut deckt Ihrer Meinung nach die LFS den zahlenmäßigen Bedarf der Lehrgänge ab?

Schlecht. Ich meine das ist auf allen Ebenen bekannt, dass die LFS seit Jahren einen sehr großen Ausbildungsstau vor sich herschiebt. Da ist nicht genau nachvollziehbar, ob es sich um einen echten Stau also eine echte Welle handelt, weil wir pro Jahr immer mehr Lehrgangsanmeldungen bekommen, die Unterlagen werden Ihnen ja vorliegen, und es ist natürlich anzunehmen, dass die Freiwilligen Feuerwehren um in den Genuss eines Ausbildungsplatzes zukommen, gegebenenfalls mehrere Lehrgangsplätze anmelden, um am Ende den einen benötigten zu bekommen. Das wird in den Reihen der freiwilligen Feuerwehren immer kategorisch abgelehnt. Es würde eine tatsächliche Anmeldung erfolgen. Also das ist so eine Grauziffer, aber unbestritten ist, dass die Schule seit Jahren den Bedarf nicht decken kann. Um 2010 ist es schon aufgefallen, 2009/2010, da hat die Staatsregierung die ersten Maßnahmen ergriffen. Da wurden zum weiteren Ausbau Entscheidungen getroffen. Da wurden verschiedene andere Sachen beschlossen, also die Deputate der Lehrer wurden hochgesetzt damit man eben mehr Lehrgänge generieren kann. Das hat alles zwar einen gewissen Erfolg gezeigt aber spätestens mit der Inbetriebnahme des Fachbereichs Katastrophenschutz war dann auch klar, dass es immer noch nicht ausreicht. Dann hatten wir Glück, in den Zukunftspakt 2018 von unserem Ministerpräsidenten Kretschmer ist der Ausbau der Schule mit aufgenommen worden, wo die Schule nun richtig ausgebaut wird. Bisher sind es ja immer nur bestimmte kleinere Baumaßnahmen gewesen, klar auch größere Baumaßnahmen, aber es ist halt an dieser Gesamtkapazität noch nie so gerüttelt worden. Das machen wir jetzt. Im Moment laufen die Planungen noch, so dass diese Interimbauten, die sie ja auch kennen, die sollen in feste Bauweise irgendwann überführt werden und die Kapazität soll

nochmal deutlich gesteigert werden. Das bedeutet aber, dass das natürlich nichts ist, was kurzfristig erfolgen kann. Wir versuchen auch auf anderen Schienen, möglichst durch externe Lehrgänge zum Beispiel einfach die Kapazität der Schule zu erhöhen. Das ist die einzige Möglichkeit diesen Stau abzubauen. Nun kam auch noch Corona dazu. Das hat jetzt nicht unbedingt dazu beigetragen, dass die Situation besser wird. Also die ganzen Maßnahmen sind mittelfristig, aber nicht kurzfristig anzusehen.

- b. Existiert eine faire Aufteilung der Lehrgangsplätze zwischen den Bedarfsträgern (BF/FF)?

Wir haben das bisher auch immer als fair angesehen, denn die Berufsausbildung steht an der Schule natürlich an erster Stelle, die ist gesetzt. Dadurch, dass die Berufsfeuerwehren in den letzten Jahren so einen riesigen Bedarf hatten, haben die natürlich bis zu 70% der Ausbildungsplätze in Anspruch genommen. Die übrige Kapazität gibt dann Plätze für die Freiwilligen her, was jetzt natürlich im Land nicht unbedingt für Zuspruch gesorgt hat, weil die eigentlich noch mehr als die Hälfte der Lehrgänge haben und defacto die Berufsfeuerwehren gerne aus der Schule raus hätten. Also die Berufsfeuerwehr sollen sich selbst ausbilden beziehungsweise sollen nur bestimmte Führungslehrgänge an der Schule stattfinden. Für uns ist wichtig, dass die Berufsausbildung in einem Fluss bleibt. Deshalb ist aus unserer Sicht das erstmal gerechtfertigt, wie es ist. Wir wollen perspektivisch die Kapazität der Freiwilligen Feuerwehr erhöhen, sodass es im Endeffekt vielleicht zu einem gleichmäßigen Vergabeverhältnis führen kann. Das ist aber nur durch externe Maßnahmen, also sprich durch dezentrale Ausbildung, die wir jetzt schon begonnen haben, möglich und durch die Erweiterung der Kapazität.

- c. Wie bewerten Sie die Entwicklung der Bedarfsabdeckung vor dem Hintergrund des Ausbaus der LFS?

Wenn man sich mal die Zahlen ansieht, sieht man ja, dass wir seit 2008, 2009 und 2010 die Kapazität der Schule verdoppelt haben, gemäß den Daten von 2010, damals hatten wir das erste Mal über 2500 Lehrgangsplätze, also die Kapazität der Schule bereits nachhaltig gesteigert wurde. Gerade durch die Inbetriebnahme des Fachbereichs Katastrophenschutz, wo das erste Mal 30 Lehrgangszimmer dazu gekommen sind und zuletzt die Wiederinbetriebnahme des Provisoriums mit den 50 Plätzen sieht man ja auch an der Auslastung, dass die Kapazität erweitert worden ist.

2. Cluster, Qualität:

- a. Wie bewerten Sie die Qualität der angebotenen Lehrgänge (Inhalt, didaktische Konzepte, Lehrunterlagen etc.)?

Die Schule ist nach SächsBRKG die Bildungseinrichtungen für den Feuerwehrbereich im Freistaat Sachsen, daraus leitet sich auch ihre Aufgabe ab. Die Schule hat das durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen, also die hat diese Lehrunterlagen zu erstellen, die hat die Ausbilder und Fachlehrer auf diesem hohen Niveau zu halten und ich denke die Schule macht da einen guten Job. Ich meine, dass es bei dem einen oder anderen Lehrgang mal anders gesehen wird oder vielleicht von Bedarfsträgern ..., aber die Schule ist da auf einem guten Weg finde ich.

- b. Ist das Lehrgangsangebot im Sinne von den verschiedenen Lehrgangsarten und deren Inhalten ausreichend?

Wir beschränken uns auf die Lehrgänge, für die die Schule zuständig ist. Das ist geregelt im § 3 SächsFwVO, da ist das System der Ausbildung dargestellt. Die Feuerwehren sagen immer „die LFS muss ausbilden, die bilden nicht aus, die machen nichts“, aber wenn man sich auch mal die SächsFwVO vor Augen führt, ist in erster Linie Brandschutz bekanntermaßen eine kommunale Aufgabe, eine Selbstverwaltungsaufgabe und zu den Aufgaben gehört auch, dass die Kommune ihre Kameraden entsprechend ausbildet. Das ergibt sich aus § 6 Abs 1 SächsBRKG i.V.m. § 3 SächsFwVO, wo steht, dass grundsätzlich erst mal die Gemeinde zuständig ist. Für bestimmte Ausbildungen kann sich die Gemeinde den Ausbildungseinrichtungen des Landkreises bedienen und nur für diese Lehrgangsangebote, die bei den Landkreisen und Gemeinden nicht angeboten werden oder nicht angeboten werden können, ist die Schule zuständig. Aufgrund der Tatsache, dass wir in der Vergangenheit den einen oder anderen Lehrgang durchgeführt haben, der in die Zuständigkeit der Landkreise fällt, darf man natürlich jetzt nicht ableiten, dass es in unseren Zuständigkeitsbereich übergegangen ist. Das ist die falsche Ableitung. So sehen das gern die Kreisbrandmeister, aber das ist falsch. Man muss sich die entsprechenden Regelungen anschauen. Das Lehrgangsangebot der Schule erstreckt sich halt auf die Berufsausbildungslehrgänge und auch vor allem auf die Führungslehrgänge, Gruppenführer, Verbandführer, Zugführer, Leiter einer Feuerwehr. Das sind Lehrgänge, die ausschließlich an der Schule angeboten werden sollen und bestimmte Speziallehrgänge, die wir darüber hinaus noch anbieten. Das Lehrgangsangebot wird jährlich angepasst. Ich glaube wir haben im Moment ein Lehrgangsportfolio von über 80 Arten. Die werden pro Jahr entsprechend der Bedarfsanmeldung priorisiert. Aktuell wird gerade sehr streng priorisiert, weil wir durch diese Coroneinschränkungen ja

teilweise auch die Schule geschlossen haben. Dadurch wurde nochmal ein weiterer Stau erzeugt. Deshalb hat die Schule letztes Jahr den Auftrag von uns bekommen, die Lehrgänge zu priorisieren. Es werden im Moment nur Lehrgänge der Priorität 1, also Gruppenführer, Zugführer und so weiter, durchgeführt. Es sorgt in der Feuerwehrwelt nicht gerade für Zuspruch, aber es ist im Moment eine Möglichkeit, dass man erstmal auf bestimmten Funktionen, die wir wirklich für die Ausbildung priorisieren müssen, einen Abbau leisten können. Ansonsten haben wir auch einen Lehrgangsbeirat, der ist freiwillig eingerichtet worden von uns, dem gehört also Schule und SMI an, dem gehört der Feuerwehrverband an, die Arbeitsgemeinschaft der Berufsfeuerwehren und die Arbeitsgemeinschaft der Kreisbrandmeister und die Spitzenorganisationen. Da wird auch jährlich nach den Bedarfsanmeldungen über das Lehrgangsangebot erörtert und diskutiert. Also wir nehmen uns das mit. Die haben soweit jetzt kein Entscheidungsrecht, aber wir hören die sozusagen an.

c. Wie qualifiziert schätzen Sie das Lehrgangspersonal der LFS ein?

Also ich gehe davon aus, dass die Fachlehrer und die Ausbilder dort alle durch ihre Qualifikation überzeugen. Einmal, dass die Ausbilder mit der Ausbildung in der Laufbahngruppe 1.2, also den früheren mittleren Dienst, die Fachlehrer den gehobenen Dienst, die 2.1, durchlaufen haben und dort erstmal schon ein großes Rüstzeug mitbekommen haben. Die werden alle teilweise auch didaktisch nochmal geschult. Was von unserer Seite her von Vorteil wäre, wenn mir auf einen Ausbilderstamm zurückgreifen könnten, der nach seiner Ausbildung schonmal bei einer Berufsfeuerwehr gearbeitet hat, also der der wirklich praktisch im Einsatz war. Ideal wäre, der eine macht seine Laufbahnausbildung, hat vielleicht nebenher noch ein bisschen freiwillige Feuerwehr gemacht, arbeitet dann 10 Jahre bei der Berufsfeuerwehr und kommt dann zu uns an die Schule. Das wäre eigentlich der günstigste Fall. Das Problem ist, Sie kriegen kaum jemanden nach dieser Zeit von der Berufsfeuerwehr weg. Das hat auf der einen Seite monetäre Gründe und auf der anderen Seite hat das auch Gründe, die in der attraktiveren Dienst-/Arbeitszeitgestaltung liegen. Bei einer Berufsfeuerwehr geht ein Berufsfeuerwehrmann in der Regel 2 Tage in der Woche im 24 Stunden Dienst arbeiten, er geht mit 60 in den Ruhestand und der kriegt eine Feuerwehrezulage. So war der Zustand 2015. Da hatten wir eine massive Fluktuation, die Leute sind alle von der Schule gegangen. Dann haben wir Maßnahmen ergriffen, haben wir überlegt, was können wir machen, dass wir die Lehrkräfte, die wir ja auch speziell ausgebildet haben, also die haben ja noch alle möglichen Zusatzausbildungen an der Schule bekommen, an der Schule halten können. Wir haben dann ein Paket

geschnürt, was relativ umfangreich war. Wir haben also im ersten Schritt erreicht, dass die Feuerwehrkräfte die Feuerwehrezulage erhalten, wie ein Feuerwehrbeamter bei einer Berufsfeuerwehr. Sie erhalten die Feuerwehrezulage, weil wir einen Einsatzdienst an der Schule eingerichtet haben. Wenn die 25 Jahre Einsatzdienst mitgemacht haben oder vielleicht bei einer Berufsfeuerwehr zwischenzeitlich gearbeitet haben, können die so wie die Berufsfeuerwehrleute in den besonderen vorgezogenen Ruhestand mit 60 Jahren gehen, mit vollen Ruhestandsbezügen. Zum dritten haben wir erreicht, dass die zusätzlich noch eine Erschwerungszulage erhalten, für diese ganz verschiedenen praktischen Ausbildungssachen, das sind so über 200€. Das war außergewöhnlich, dass wir das erhalten haben. Zulagen für Beamte zu erhalten ist ein ganz dickes Brett, das haben wir aber erreicht. Damit haben wir zumindest einen Grundstock gebaut, dass die Fluktuation zurückgeht. Der ein oder andere geht immer noch, klar, Lebensbereiche verändern sich, das ist ja völlig ohne Frage. Ich denke mit der Ausbildung, die die Lehrkräfte haben, haben wir einen Lehrkräftepool an der Schule, der hochqualifiziert ist.

- d. Wie geeignet ist die Infrastruktur der LFS für die Ausübung der Lehrgänge und das Beherbergen von Lehrgangsteilnehmern? Gibt es Angebote/Funktionen, die fehlen?

Wir haben in der Schule gegenüber anderen Feuerweherschulen im Bundesvergleich einem hohen technischen Standard. Andere Länder schauen da bewundernd auf uns zurück. Wir haben in den letzten Jahren durch die Erweiterung, nicht nur jetzt in den Internatsgebäuden einen sehr guten Standard erreicht, sondern auch in den ganzen technischen Ausbildungsmöglichkeiten. Zum Beispiel Brandübungshaus, wir haben in der technischen Hilfeleistung diese Bahnstrecke, wir haben die Lehrleitstelle, wir haben ganz moderne Fahrzeuge zur Ausbildung. Da sind wir auf einem guten Weg. Was halt immer noch fehlt ist eine Ausbildungsmöglichkeit für die witterungsunabhängige Ausbildung, da ist geplant eine Ausbildungshalle zu errichten, die ist auch relativ weit in der Planung. Da hoffen wir eigentlich, dass es 2024 losgeht. Die wird dann ermöglichen, dass auch die praktische Ausbildung in der Halle durchgeführt werden kann. Da werden Gebäude und alles Mögliche errichtet mit, allen möglichen Einsatzszenarien. Zusätzlich fehlt noch eine 2 Felder Sporthalle. Wir haben zwar Möglichkeiten auf dem Sportplatz zu trainieren, aber gerade im Winter, gerade bei den Berufsfeuerwehrleuten, die ja auch eine Sportnorm erfüllen müssen, war es bis jetzt immer schlecht, weil wir keine Halle hatten. Der kleine Sportraum, da kann man sich ein bisschen fit halten, aber das ist noch nicht das, was wir brauchen.

3. Cluster, Organisation der LFS:

a. Wie schätzen Sie allgemein die Organisation der LFS ein?

Ich habe eigentlich vom Lehrgangsmanagement und vom Teilnehmermanagement einen guten Eindruck. Die machen da eine sehr gute Arbeit. Natürlich ist für alle eine Herausforderung, wenn jetzt zum Beispiel zeitgleich am Montagvormittag viele Lehrgangsteilnehmer anreisen. Uns liegen da keine Beschwerden vor, deshalb gehe ich mal davon aus, dass dort eine sehr gute Arbeit gemacht wird. Allgemein organisatorisch, natürlich im Zusammenhang mit der Erweiterung der Schule, haben wir noch Optimierungsbedarf. Das weiß auch die Schulleitung, dass wir bei bestimmten organisatorischen Maßnahmen Nachholbedarf haben, aber immerhin auch schon auf einem guten Weg sind.

b. Sind Lehrgangsausfälle ein für Sie relevantes Problem? Werden diese kompensiert?

Lehrgangsausfälle sind von unserer Warte immer ein politisches Problem, wenn irgendwelche Lehrgänge aus Gründen abgesagt werden, die in der Verantwortung der Schule liegen. Das ist in der Vergangenheit immer wieder bei uns im Ministerium aufgeplopt, wenn Lehrgänge abgesagt wurden, zum Beispiel weil zu viele Lehrkräfte krank sind, das ist für uns dann immer so ein politisches Problem. Wir sind das auch angegangen. Die Lehrkräfte sind relativ gut und gleichmäßig ausgebildet, sodass die Schule wirklich alle Versuche unternehmen muss, dass in erster Linie die Lehrgänge nicht abgesagt werden. Das ist auch gerade jetzt bei den freiwilligen Feuerwehrmännern eine Anerkennung fürs Ehrenamt. Die Leute nehmen sich frei, die reisen dort an. Da kann man nicht einfach so die Lehrgänge absagen. Die Schule muss alle Anstrengungen unternehmen die Lehrgänge durchzuführen und wenn es mal irgendeinen Ausfall gibt, zum Beispiel in der Woche beim Lehrgang irgendein Ausbilder nicht da ist, muss die Schule auch alle Anstrengungen unternehmen, dass man das in dieser Zeit des Lehrgangs noch nachholen kann. Es gibt natürlich auch Lehrgangsausfälle, die dadurch begründet sind, dass die Lehrgänge nicht voll besetzt sind, dass kurzfristig Lehrgangsteilnehmer absagen und dann gesagt wird, „mit 2-3 Lehrgangsteilnehmern lohnt sich das nicht“. Das ist eine andere Geschichte. Da müssen wir auch verstärkt nachfragen, worin die Gründe liegen, warum die dann abgesagt werden, also jetzt von Seiten der Lehrgangsteilnehmer aus.

c. Wie schätzen Sie den Austausch bzw. die Kommunikation zwischen LFS und Ihnen als Bedarfsträger, in diesem Fall als Aufsichtsbehörde ein?

Wir stehen in einem regen Austausch, diskutieren auch viele Sachen. Wir haben standardmäßig ein Jour Fixe eingerichtet, wo gerade jetzt Themen, die aktuell vorliegen, gemeinsam besprochen werden. Wir sind dran, wir haben einen Erfahrungsaustausch, aber es werden halt auch kritische Themen angesprochen und die müssen dann umgesetzt werden.

4. Cluster, Abschlussfragen:

- a. Nennen Sie bitte jeweils ein bis zwei hervorstechende positive und ein bis zwei negative Aspekte im Hinblick auf die LFS? Woran sollte die LFS unbedingt festhalten und was wäre aus Ihrer Sicht zu verändern?

Das ist jetzt aus unserer Sicht schwer, weil die Sachen, die nicht laufen sprechen wir ohnehin an. Aus meiner Sicht ist dieser Weg, den die Schule dieses Jahr gegangen ist, mit der Quartalsplanung, ein Fehler gewesen. Da rudert man jetzt zurück. Ich finde die Planungsgrundlage muss ein Kalenderjahr sein. Das ist das, was den Lehrgangsteilnehmern, gerade im freiwilligen Sektor, die Planungssicherheit gibt. Da geht es um Freistellungen und so weiter. Was aus unserer Sicht immer noch nicht gut läuft, ist auch ganz klar die dezentrale Ausbildung. Das ist aber auch wieder ein Punkt, den wir immer wieder ansprechen. Was besonders gut läuft, ist das Engagement der Lehrkräfte. Das finde ich immer noch sehr begrüßenswert, dass die Lehrkräfte auch mal über ihren Schatten springen und auch mal Sachen möglich machen, die man davor nicht für möglich hält.

- Danksagung ist erfolgt

Anhang 4: Interview René Kraus (BF Chemnitz)

Interview René Kraus, 22.02.2022

René Kraus: Branddirektor, Leiter BF Chemnitz, davor 8 Jahre Landesbranddirektor Freistaat Sachsen und Leiter LFS zugleich

- Vorstellung meinerseits + Bachelorarbeitsthema erläutert
- Datenschutz erklärt, wurde zur Verwendung zugestimmt

4. Fragen (4 Cluster):

1. Cluster, Quantität:

a. Wie gut deckt Ihrer Meinung nach die LFS den zahlenmäßigen Bedarf der Lehrgänge ab?

Zurzeit bei weitem nicht ausreichend, also für uns gerade aktuell im Bereich der Lehrgänge, im Bereich der Freiwilligen Feuerwehren und der Standortübergreifenden Ausbildung, also nicht die Ausbildung für die Brandmeister, sondern das was sonst dazu kommt, liegen wir aktuell bei 25%. Ich kann auch für mich sagen, also insofern, dass ich selbst Schulleiter war, wir kennen ja das das Anmeldeverhalten teilweise von Bedarfsträgern, so ich melde mal 2 Lehrgänge an, dass ich den einen wenigstens bekomme. Das kann ich zumindest für uns ausschließen, weil ich natürlich früher als Chef selbst das nicht sonderlich gut fand und deswegen wir das auch wirklich nicht so handhaben. Dieser Bedarf, der gemeldet ist bei uns, ist auch wirklich der tatsächliche Bedarf und macht nicht nur bei uns, auch bei anderen mittlerweile, die Aufgabenverteilung schon teilweise nicht mehr möglich. Das heißt wir brauchen zur Aufgabenerfüllung bestimmte Lehrgänge, auch Qualifikation, die auch nur von der Feuerweherschule selbst absolviert werden können und die fehlen.

b. Existiert eine faire Aufteilung der Lehrgangsplätze zwischen den Bedarfsträgern (BF/FF)?

Die Frage ist nicht so einfach zu beantworten, weil ich schon gar nicht die Frage möchte, dass wird dort eigentlich eine Konkurrenzsituation haben. Die Frage zielt auch in eine falsche Richtung. Jetzt kann ich wieder auf mein Vorwissen zurückkommen. Die Feuerweherschule ist geplant zum Ausbau mit entsprechend mehr Lehrkräften, aber auch räumlich, das heißt also mehr UnterkunftsKapazitäten und auch mehr Ausbildungsmöglichkeiten. Die Kapazitätserweiterung, die ich damals vor circa 3 Jahren angeschoben habe, ist darauf ausgelegt, den Bedarf für beide Bereiche abdecken zu können und das wäre auch das entscheidend wichtige. Ich kann gar nicht zwingend zwischen beiden

Bereichen ohne weiteres trennen. Es gibt 2 Lehrgänge, wie zum Beispiel der Ausbildung der Brandmeister, die ausschließlich Berufsfeuerwehr sind. Es gibt auch viele andere Lehrgänge, die für beide Berufsgruppen gleichermaßen gelten, also die Ausbildung zum Drehleitermaschinenisten gibt es sowohl für den Berufsfeuerwehrmann als auch für den Freiwilligen. Die Ausbildung ABC, technische Hilfeleistung sind Lehrgänge, die in beide Richtungen zielen. Auch Gerätewarte zielen in beide Richtungen und bestimmte Ausbildungen, die ich für die Berufsfeuerwehr mache, benutze ich ja im zweiten Fall auch für die Freiwillige. Also wenn wir jetzt sehen, dass ich einen Brandmeister ausbilden lasse an der Feuerweherschule zum Berufsfeuerwehrmann, verfügt er danach auch über die Fähigkeiten im freiwilligen Bereich und nutzt die auch in der FFW. Deswegen ist das nicht richtig und es wäre auch falsch die BF oder FFW irgendwo zu bevorzugen und eins von der Feuerweherschule auszugrenzen, sondern das Ziel muss sein, an der Feuerweherschule die Kapazitäten zu schaffen und zu nutzen, dass ich eine sinnvolle Ausbildung in beide Richtungen machen kann. Zusammenfassend könnte man sagen, da auch viele Lehrgänge ineinander schließen, gibt es per se keine Benachteiligung von irgendeiner Seite. Es ist so gedacht, dass da optimal das abgedeckt werden kann. Im Moment ist es so, dass die BF, gerade die Berufsausbildung, fast vollständig durchgeführt wird und das empfinden manche von der Freiwilligen Feuerwehr in dem Bereich, weil eben in dem anderen Bereich nur 25%, wie bei uns zum Beispiel, in der Größenordnung ausgebildet wird, als Nachteil. Das ist aber eben die falsche Sichtweise, diese Konkurrenzsituationen. Ich kann nicht das eine bevorzugen gegenüber dem anderen, denn auf der einen Seite gibt es natürlich auch bei den freiwilligen Feuerwehren viele Ausbildungen, die auch auf Kreisebene stattfinden, außerhalb der Berufsfeuerwehr und außerhalb der Schule.

c. Wie bewerten Sie die Entwicklung der Bedarfsabdeckung vor dem Hintergrund des Ausbaus der LFS?

Leider sehen wir im Moment, dass sich das eher negativ entwickelt hat, muss aber auch natürlich fairerweise sagen, ja ich weiß es gibt zurzeit viele Schwierigkeiten an der Schule. Viele personelle Abwanderungen, die natürlich eine Kontinuität in der Ausbildung aktuell nicht möglich machen. Man muss aber fairerweise auch beachten, dass zurzeit halt noch Corona Einschränkungen gelten, die natürlich auch den Lehrgangsbetrieb deutlich eingeschränkt haben. Auch das fällt im Moment mit da rein. Es hilft also nichts allein nur auf dem Schulleiter oder Management zu schimpfen. Es ist schlicht und ergreifend so. Es sind auch ein paar Rahmenbedingungen, die es zurzeit schwierig machen, nichtsdestotrotz hätte ich mir natürlich etwas mehr dort gewünscht, auch gerade die Varianten von online Ausbildung in irgendeiner Form deutlich besser zu nutzen, wie das auch in anderen Feuerweherschulen passiert ist.

2. Cluster, Qualität:

- a. Wie bewerten Sie die Qualität der angebotenen Lehrgänge (Inhalt, didaktische Konzepte, Lehrunterlagen etc.)?

Ehrlich gesagt gerade katastrophal. Ich möchte das einfach nicht nur pauschal so schlecht darstellen, sondern es hat im Moment viele Veränderungen in den Ausbildungen gegeben und viele Dinge sind im Moment nicht mehr nachvollziehbar. Wir haben auch aktuell die Feuerwehrschiele dort bereits mehrmals angeschrieben, dass dort massive Probleme entstehen. Aktuell zum Beispiel haben wir einen Kollegen, der zur Berufsausbildung gegangen ist und selbst auch schon freiwilliger Feuerwehrmann und stellvertretender Kreisbrandmeister ist, der die Ausbildung abgebrochen hat und gesagt hat, die Lehrinhalte sind zum Teil nicht nachvollziehbar, die Ausbildung ist in Teilen gefährlich, so dass er sich das nicht weiter zumuten möchte und die Berufsausbildung insgesamt abgebrochen hat. Das zeigt gerade mal so die Schwierigkeiten. Es gibt keine abgestimmte Lehrmeinung mehr an der Feuerwehrschiele, das war ein sehr hohes Gut und das ist im Moment völlig aufgehoben. Führt dazu, dass eben Lehrinhalte völlig unterschiedlich dargestellt werden, teilweise auch widersprüchlich dargestellt werden und für unsere Brandmeisteranwärter nicht mehr nachvollziehbar ist, was ist bei diesem Thema wirklich richtig. Es geht bei einzelnen Sachen los, wie stelle ich richtig eine Leiter auf. Der eine Ausbilder erklärt es so der andere erklärt das völlig anders, völlig widersprüchlich zum Teil. So geht es in vielen Dingen weiter, dass die Lehrmeinungen untereinander nicht mehr abgestimmt werden.

- b. Ist das Lehrgangsangebot im Sinne von den verschiedenen Lehrgangsarten und deren Inhalten ausreichend?

Also ich denke, das Lehrgangsangebot ist recht gut so wie es da ist. Es gibt auch hin und wieder mal ein paar Neuigkeiten, das heißt aber, dass sich die Ausbildung nach der Dienstvorschrift 2 richtet und ja auch in der Feuerwehrdienstvorschrift 2 geregelt ist, welche Lehrgänge die Feuerwehrschiele anbieten soll und dass auch weites gehend so abgebildet ist. Das ist ausreichend aus meiner Sicht.

- c. Wie qualifiziert schätzen Sie das Lehrgangspersonal der LFS ein?

Ich möchte nicht pauschal das Personal jetzt in irgendeiner Form schlecht darstellen. Das wäre völlig falsch. Das sind mit Sicherheit gute Leute. Was fehlt ist teilweise eine Methodik/Didaktik Ausbildung, das ist die Rückmeldungen, die wir bekommen und außerdem die Kontinuität der Ausbildung. Wenn ich also eine hohe Fluktuation habe, wie im Moment an der Feuerwehrschiele, dann fängt jeder etwas Neues an und muss sich in ein Thema reinarbeiten. Dadurch ist die Kontinuität der Ausbildung im Moment nicht gegeben und da müsste mehr Wert draufgelegt werden. Wenn es auch eine einheitliche

Lehrmeinung gibt, die die Feuerwehrschnle vorgibt, beispielsweise so wird ein Thema unterrichtet. Zu meiner Zeit war es so, dass wir einen Fachverantwortlichen für ein Thema haben und der hat die Lehrmeinung bestimmt, hat sich auch natürlich in diesem Thema fit halten müssen. Das war dann die Lehrmeinung der Schule. Einfaches Beispiel, um zu verstehen was ich damit ausdrücken will: Sie machen einen Lehrgang zur technischen Hilfeleistung. Gerade technische Hilfeleistung ist ein Bereich, der schnell von Veränderungen geprägt ist. Jedes neue Fahrzeugmodell, neue Sicherheitssysteme müssen bei der technischen Rettung eines Verunfallten natürlich berücksichtigt werden. Damit ist das also ein Themengebiet, was man wirklich aktuell halten muss. Das lernen Sie in einem Unterricht, weil Sie den Lehrgang Technische Hilfeleistung besucht haben. Jetzt fahren Sie 2-3 Monate später zum Lehrgang Gruppenführer und als Gruppenführer sind sie natürlich für den Gesamteinsatz zuständig und müssen ihren Truppen den Auftrag, wie die Person zu befreien ist, erklären. Plötzlich lernen Sie dort ganz andere Hintergründe wie man rettet, als Sie das im vorherigen Lehrgang gemacht haben. Wenn diese beiden Lehrmeinungen nicht miteinander abgestimmt sind, dann kommt es dort zu Konflikten und es führt das Ganze zu einer schwierigen Situation. Es geht los mit der Frage, welche Batterie klemme ich ab oder klemme ich überhaupt noch Batterien ab. Stellen Sie sich vor, Sie kommen vom Lehrgang technische Hilfeleistung wieder und haben gelernt, es macht keinen Sinn mehr die Batterie abzuklemmen, weil wir in Fahrzeugen bis zu 12 verschiedene Batterien haben und die notwendigen Batterien finden Sie sowieso nicht mehr. Beim Gruppenführer Lehrgang wird Ihnen eingetrichtert, wenn Sie nicht den Weg gehen, als erstes die Batterie abzuklemmen, fallen Sie durch die Prüfung. Das sind jetzt Beispiele, um mal zu erläutern was ich damit meine. Wenn da die beiden Lehrmeinungen nicht miteinander abgestimmt sind ... Die müssen nicht komplett das gleiche Wissen haben, aber es darf sich natürlich nicht widersprechen. Die Gruppenführung muss wissen, pass auf, abklemmen der Batterie ist nicht mehr das Mittel, weil es einfach gar nicht technisch mehr geht. Es geht in den Fahrzeugen nicht mehr wie früher vor 20 Jahren, wo ich eine Batterie drin habe und damit ist die Sache erledigt. Das fehlt im Moment ganz, ganz entscheidend.

- d. Wie geeignet ist die Infrastruktur der LFS für die Ausübung der Lehrgänge und das Beherbergen von Lehrgangsteilnehmern? Gibt es Angebote/Funktionen, die fehlen?

Die Schule wird gerade ausgebaut und jetzt geh ich mal davon aus, was dort entstehen soll beziehungsweise vorübergehend schon gemacht worden ist. Da würde ich sagen, dass ein sehr, sehr gutes Umfeld geschaffen worden ist. Was teilweise immer ein bisschen schwierig, gerade in der Gegend ist, sind so Freizeitangebote, aber das ist auch

ein Stück weit dem Ganzen dort geschuldet. Aber es ist wirklich sehr viel gemacht worden und ich denke, dass es ein gutes Umfeld ist.

3. Cluster, Organisation der LFS:

a. Wie schätzen Sie allgemein die Organisation der LFS ein?

Also im Moment ist es ein Stück weit katastrophal, hat aber mit verschiedenen Dingen zu tun. Auch da will ich es nicht einfach so hinstellen, um zu meckern, sondern etwas erläutern, was ich meine. Zum einem hat es die Änderung gegeben, dass das Lehrgangsangebot, die Lehrgangszuweisung nicht mehr wie früher jährlich erfolgt, sondern jetzt vierteljährlich erfolgt. Das mag für mich, für die Berufsfeuerwehr, relativ einfach sein. Für die Freiwillige Feuerwehr ist das katastrophal, weil es einen sehr, sehr kurzen Zeitraum anbelangt, wo Lehrgänge jetzt nur noch angeboten werden. Dieser Vierteljahresbereich sind 3 Monate. Ein freiwilliger Feuerwehrmann, der für den Lehrgang seinen Urlaub planen muss, die Absprache mit seinem Arbeitgeber treffen muss und das in dem Vierteljahresbereich. Gerade bei den Bereichen, die von Saisonarbeit betroffen sind. Nehmen sie einfach mal die Baubranche oder die Landwirtschaft, die können im Sommer nicht frei machen, so gern sie das auch möchten. Stellen Sie sich einen Bauer vor, der im Sommer 14 Tage während der Erntezeit freimacht. Wenn er über das ganze Jahr das Angebot hat und sagen kann, ich nehme den Lehrgang im Januar oder im Dezember. Jetzt bekommen wir nur 3 Monate und ich weiß lediglich was in den 3 Monaten passiert. Ob ich danach den Lehrgang nochmal bekomme? In den anderen Quartalen weiß ich das gar nicht mehr. Also erstmal ist das sehr kurzfristig und in der Übersicht, was ich über das Jahr zur Verfügung habe, die Priorisierung ist auch schwierig für mich. Ich habe 15 Freiwillige Feuerwehren in der Stadt und bekomme jetzt vielleicht 2 oder 3 Gruppenführerlehrgänge. Jetzt fange ich an zu priorisieren, jemanden von seiner Arbeit wegzuholen, was vielleicht im Ende des Jahres viel einfacher gewesen wäre. Auch die Kurzfristigkeit, ich krieg es jetzt und hab dann vielleicht in 2 Wochen schon den ersten Lehrgang. Ich krieg gar niemand mehr für diesen Lehrgang. Das ist sowas, was schwierig ist. Die Einführung des neuen Verwaltungssystems hat uns große Probleme gemacht, weil wir im Moment mehrere Varianten haben, wie wir die Lehrgänge gerade bekommen. Über das Leveso, über das alte System oder teilweise über E-Mail. Manchmal fehlt die Rückmeldung, also da geht zurzeit vieles verloren. Das ist aber einfach jetzt der Übergangssituation geschuldet. Das hätte man vielleicht besser organisieren können oder besser vorbereiten können.

b. Sind Lehrgangsausfälle ein für Sie relevantes Problem? Werden diese kompensiert?

Also wir hatten bisher, ich würde jetzt mal was coronabedingt ausgefallen ist außenvor lassen, denn das wäre unfair, der Schule das anzulasten, allerdings auch vor Corona schon Lehrgangsabsagen und -Ausfälle sehr kurzfristig und das ist dann sehr, sehr schwierig. Auch da wieder, für die Berufsfeuerwehr ist das nicht schlimm, weil dann nehme ich den Mann wieder in den Dienst und alles ist gut. Für die FFW ist das wieder schwierig, denn wir haben teilweise, das ist eine Erhebung noch aus meiner alten Zeit, bis zu 30% der Feuerwehrleute, die dafür ihren Jahresurlaub aufwenden und wenn sie jetzt jemand haben, der wartet sehr lange, 5, 6, 7 bis zu 10 Jahren auf den Lehrgang, zum Beispiel zum Gruppenführer, plant seinen Jahresurlaub und dann kommt plötzlich der Ausfall. Das können sie dann, egal was passiert ist, nicht erklären. Das ist leider in der letzten Zeit, auch außerhalb von Corona zu häufig passiert. Es gibt teilweise nicht mal einen neuen Termin. Der Lehrgang fällt aus, der wird ersatzlos komplett gestrichen und für die nächsten Lehrgänge, die dann folgend stattfinden, sind ja andere schon angemeldet. Der hat eigentlich in der nächsten Lehrgangsausschreibung erst wieder eine Möglichkeit, das kann im Folgejahr sein oder jetzt eben im nächsten Quartal, das wissen wir aber nicht.

c. Wie schätzen Sie den Austausch bzw. die Kommunikation zwischen LFS und Ihnen als Bedarfsträger ein?

Schwierig. Wir werden als Bedarfsträger insgesamt auch, da gibts aktuell ja schon ein Schreiben was die Bedarfsträger an die Schule beziehungsweise das SMI gerichtet haben, mit Schreiben einfach nur noch über Tatsachen informiert, aber in den Entscheidungsprozess nicht eingebunden. Hinterlegen wir das mit einem aktuellen Beispiel: Aus der Brandmeister Ausbildung, aus der Berufsfeuerwehrausbildung sind Lehrinhalte einfach, aus welchen Gründen auch immer, so richtig können wir das nicht nachvollziehen, aus dem Unterricht herausgenommen worden. Zum Beispiel das Thema Absturzsicherung oder das Thema Kettensägenausbildung, oder aktuell die Ausbildung zum Drehleitermaschinisten. Die Ausbildung zum Drehleitermaschinisten ist ein Wochenlehrgang. Das ist für uns, für den Feuerwehrmann zwingend notwendig, das bedeutet für uns, jetzt wir müssen jeden Feuerwehrmann der 2 Jahre in der Ausbildung war plötzlich noch mal eine Woche selbst nur allein zum Drehleitermaschinisten ausbilden. Das ist nochmal grober Ausfall. Das war vorher nicht kommuniziert. Wenn man das langfristig kommuniziert hätte, wir haben das und das Problem und wie können wir das kompensieren, oder könnte vielleicht sogar ein Ausbilder von der Berufsfeuerwehr an der Schule aushelfen. Auch solche Möglichkeiten wären für uns als Berufsfeuerwehr, gerade für die großen Berufsfeuerwehren, durchaus denkbar. Aber das ist eben gerade nicht passiert, sondern wir sind einfach über die Tatsache informiert worden und das ist fürchterlich.

4. Cluster, Abschlussfragen:

- a. Nennen Sie bitte jeweils ein bis zwei hervorstechende positive und ein bis zwei negative Aspekte im Hinblick auf die LFS? Woran sollte die LFS unbedingt festhalten und was wäre aus Ihrer Sicht zu verändern?

Wie sich die Schule insgesamt an dem Standort entwickelt hat, der Ausbau der Schule, die Ausbildungsmöglichkeiten, die dort geschaffen worden sind, die sind wirklich hervorragend. Dort kann man wirklich nichts bemängeln. Das Engagement der meisten Mitarbeiter ist dort auch ganz hervorragend, auch das würde ich ganz deutlich hervorheben. Wo es im Moment tatsächlich fehlt, ist ein Stück weit an der Führung der Feuerweherschule, dass man das Engagement auch wieder zusammenführt und auch wieder auf die eigenen Mitarbeiter ein Stück weit hört, dass man dort wieder zu einem guten Lehrgangsbetrieb kommt. Ich brauche eine Kontinuität in der Ausbildung und natürlich dazu auch insbesondere eine Kontinuität beim Lehrgangspersonal und das muss erst wieder erreicht werden.

- Danksagung ist erfolgt

Anhang 5: Interview Mario Mischok (FFW)

Interview Mario Mischok, 28.02.2022

Mario Mischok: Referatsleiter Brand- und Katastrophenschutz und Kreisbrandmeister Erzgebirgskreis, daher zuständig für die freiwilligen Feuerwehren im Kreis, früher 25 Jahre Berufsfeuerwehr Leipzig und 5 Jahre selbst Fachlehrer an der LFS

- Vorstellung meinerseits + Bachelorarbeitsthema erläutert
- Datenschutz erklärt, wurde zur Verwendung zugestimmt

4. Fragen (4 Cluster):

1. Cluster, Quantität:

- a. Wie gut deckt Ihrer Meinung nach die LFS den zahlenmäßigen Bedarf der Lehrgänge ab?

Da kann ich ihnen sagen, dass im Moment die Feuerweherschule zu 70% berufsmäßig belastet ist und wir (freiwillige Feuerwehren) nur 30% Lehrgänge bekommen. Es gibt aber ein Verhältnis, 5% gibt es Berufsfeuerwehren in Sachsen und 95% ist es Ehrenamt, also ist diese Konstellation sehr ungünstig. Man arbeitet daran schon seit vielen, vielen Jahren. Das soll mal später so aussehen, also die Schule wird ja ausgebaut, dass die Schule 50/50 ist. Also im Moment ist unser Bedarf nicht gedeckt. Das heißt, wir werden und haben schon in eigener Verantwortung im Landkreis selbst Feuerwehrlehrgänge ausgebildet, die eigentlich der Bildungsauftrag der Feuerweherschule sind.

- b. Existiert eine faire Aufteilung der Lehrgangsplätze zwischen den Bedarfsträgern (BF/FF)?

Das kann man so nicht vergleichen. Es gibt 8 Berufsfeuerwehren in Sachsen und die haben feste Personenzahlen, also Planstellen, die sie besetzen müssen, die auf Grundlage einer Brandschutzbedarfsplanung agieren. Also genauso wie die Berufsfeuerwehr ihre Daseinsberechtigung hat, hat auch die Freiwillige Feuerwehr ihre Daseinsberechtigung. Es muss darum gehen, beide adäquat auszubilden. Deswegen kommt es auch zum Ausbau dieser Feuerweherschule. Im Moment ist es so, dass die Berufsfeuerwehren, weil es eben eine berufliche Ausbildung ist, die Schule mehr in Anspruch nimmt, als die Freiwilligen Feuerwehren das dürfen und können.

- c. Wie bewerten Sie die Entwicklung der Bedarfsabdeckung vor dem Hintergrund des Ausbaus der LFS?

Da sind wir unzufrieden kann man sagen, weil im Moment der Ausbau dieser Feuerweherschule immer wieder den Berufsfeuerwehren zugutekommt. Das ist eine Sache, die ist temporär. Ich denke in 5-6 Jahren ist das auch vergessen aber im Moment sind die Ressourcen, die geschaffen wurden für die Feuerweherschule, immer wieder von den Hauptamtlichen belegt. In Zahlen ausgedrückt: Die Schule hat 50 Plätze/Betten mehr bekommen und wenn man an der Feuerweherschule vier B1 Lehrgänge, einen B3 und ein B4 im Jahr durchführt, das sind Lehrgänge, die gehen sechs Monate beziehungsweise drei Monate, dann sind die Kapazitäten für die Ehrenamtler wieder begrenzter. Also der Ausbau der Schule an sich ist sehr gut, aber im Moment greift das noch nicht für das Ehrenamt.

2. Cluster, Qualität:

- a. Wie bewerten Sie die Qualität der angebotenen Lehrgänge (Inhalt, didaktische Konzepte, Lehrunterlagen etc.)?

Also es ist eine Feuerweherschule und die hat einen Bildungsauftrag und aus meiner Sicht geben sich die Kolleginnen und Kollegen an dieser Feuerweherschule sehr viel Mühe, muss man auch schätzen, aber es gibt auch immer Sache, die man besser machen kann, das ist halt so. Wo wir Wert drauflegen, dass eben diese Lehrgänge, die wir unbedingt im Ehrenamt brauchen, wie Zugführer, Verbandsführer, solche Führungslehrgänge halt, oder im ABC Bereich, die bieten hohe Qualität. Auch die anderen Grundlagenausbildungen, vorbeugender Brandschutz, das hat alles seine Daseinsberechtigung. Man muss natürlich sehen, dass man eine Haltekraft an die Ausbilder und Fachlehrer bindet, dass sich die Qualität fortsetzt. Ich denke, es gibt ja auch diese Evaluierungsbögen, da gibt es nichts Negatives. Die Kolleginnen und Kollegen geben sich wirklich mühe. Das schätzen wir, aber wie gesagt, Qualität ist gut, aber bei uns ist auch Quantität entscheidend. Also Qualität sind wir zufrieden.

- b. Ist das Lehrgangsangebot im Sinne von den verschiedenen Lehrgangsarten und deren Inhalten ausreichend?

Man könnte innovativer sein. Es gibt bestimmte Dinge, wo wir beispielsweise schon lange Wert drauflegen, also beispielsweise im Katastrophenschutz, dass an dieser Feuerweherschule Verwaltungsstabsausbildungen stattfinden, wo ein Verwaltungsstab aus dem Landkreis oder aus der Stadt dort komplett übt, gegen ein Team der Feuerweherschule. Da reden wir schon 5, 6, 7, 8 Jahre, da passiert nichts. Das ist an der Stelle nicht ausreichend. Mittlerweile ist es auch so, dass man beispielsweise Drehleiterlehrgänge minimiert oder gar nicht durchführt. Die Ursachen kenne ich nicht, aber Fakt ist, dass wir in den letzten Jahren immer

wieder Drehleitermaschinenlehrgänge hatten, die dieses und nächstes Jahr auch nicht stattfinden. Wir haben es moniert. Wenn ich jetzt, obwohl es ein Bildungsauftrag der Feuerweherschule ist, in die freie Wirtschaft gehe und Leute hole, die das schulen für uns, muss ich das aber selber bezahlen obwohl es bisher ein Auftrag der Feuerweherschule ist. Stichwort Gerätewartlehrgang. Wir haben eine große Anzahl von Lehrgängen, wo wir vom Recht, vom Gesetzgeber verpflichtet sind, diese durchzuführen, doch die werden nicht ausreichend angeboten, also der Gerätewartlehrgang.

- c. Wie qualifiziert schätzen Sie das Lehrgangspersonal der LFS ein?

Die Anforderungen an das Lehrgangspersonal sind ja in der Stellenausschreibung und in der Arbeitsplatzbeschreibung festgelegt. Man geht den Spagat an der Feuerweherschule, dass man auch Leute nimmt, die noch nicht komplett ausgebildet sind, bildet die aber fort. Ich denke mal das ist auch legitim, das ist im Ehrenamtsbereich genauso, wenn jemand die Voraussetzungen nicht erfüllt, kann man ihn noch heranzuführen. Also ich sag mal 90% der Fachlehrer und Ausbilder haben die Qualifikation und die 10%, das ist eine geschätzte Zahl, erlangen diese Abschlüsse, die sie brauchen. Vom Bildungsstatus her erfüllen die alle die Anforderungen. Die Lehrgangsinhalte sind ja abgestimmt, ist ja beispielsweise vorgegeben in der Feuerwehervorschrift 2 für die Ehrenamtler und in der Ausbildungs- und Prüfungsordnung für die Berufsfeuerwehr. Also die sind abgestimmt, bundesweit anwendbar, da gibt es keine Unterschiede. Wir lernen in Sachsen genau dasselbe, wie in Baden-Württemberg oder in Hessen. Das ist auch im Rahmen des Föderalismus abgestimmt. Die Lerninhalte sind okay, natürlich ist man immer wieder bemüht, sich an neue Herausforderungen ranzutasten, aber das ist natürlich im laufenden Schulbetrieb, wo auch ständig neue Dinge kommen, relativ schwierig. Also die haben einen festen Standard und der ist in Ordnung, aber wenn es um Neuigkeiten geht, oder Dinge anzupassen, das ist schon ein Kraftakt für die Schule, ist aber auch dem Personal geschuldet. Aber da habe ich auch keine Idee, wie man das ändern könnte. Es wird immer zu Lasten der Lehrgänge gehen. Wenn neue Lehrgänge kreiert werden, bleibt etwas anderes auf der Strecke.

- d. Wie geeignet ist die Infrastruktur der LFS für die Ausübung der Lehrgänge und das Beherbergen von Lehrgangsteilnehmern? Gibt es Angebote/Funktionen, die fehlen?

Ich denke mal, dass wir in Sachsen eine der modernsten Schulen in der Bundesrepublik Deutschland haben. Da ist Ausbildungsgelände und Schule selbst sehr

gut. Der Ort in der Lausitz, wo teilweise Leute 300/400 km fahren müssen, ehe sie ankommen, da würde ich mir einen zentralen Platz wünschen, aber es ist halt nicht so. Da wo sie steht, steht sie. Sie hat aber alle technischen Details, die man braucht. Die sind modernsten ausgerüstet und alles was sie an taktischen Aufgaben erfüllen müssen, dafür haben sie ringsherum viel Standorte, die sie sich auch entsprechend annehmen können. Ob es eine Brikettfabrik ist, wo sie üben können oder ein Truppenübungsplatz wo sie hinfahren und eine Schlauchbootausbildung machen können am Senftenberger. Also es gibt ringsum alle Möglichkeiten, die man braucht.

3. Cluster, Organisation der LFS:

a. Wie schätzen Sie allgemein die Organisation der LFS ein?

Das kann ich eindeutig mit „ja“ benennen, dass die gut organisiert sind, denn sie haben sehr viel Personal. Ich würde mir wünschen, dass das überflüssige Personal, was dort oben in der Verwaltung noch bestimmte Netzwerkfunktionen ausführen könnte, noch mit als Ausbilder fungiert, weil dann hätten wir eben ein paar Lehrgänge mehr. Ich war wie gesagt selbst da und das ist ja bald 50/50, also Personal Ausbildung und Personal Verwaltung. Da könnte man schauen, dass Leute, die früher Ausbilder und Fachlehrer waren und sich jetzt in dem Verwaltungsbereich wiederfinden, vielleicht doch nochmal bestimmte Sachen ausbildungstechnisch unterstützen könnte. Das wäre mein Wunsch.

b. Sind Lehrgangsausfälle ein für Sie relevantes Problem? Werden diese kompensiert?

Also in der Zeit vor Corona, ich war ja von 2014 – 2019 dort, da gab es wenig Ausfall, das war die Ausnahme. Das waren so 2 - 3% würde ich denken. Coronabedingt ist es wesentlich mehr geworden. Hier ist die Frage, wie holt man das nach und kann man das überhaupt noch nachholen. Aus meiner Sicht ist das schwierig. Das alles nachzuholen ist unmöglich. Dafür müsste man Personalbestand exorbitant aus dem Boden stampfen. Des Weiteren: Das Ehrenamt richtet sich auch nach den Lehrgängen an der Schule, die machen Urlaub oder frei oder Überstundenabbau und müssen mit dem Arbeitgeber reden, dass sie den Lehrgang an der Schule besuchen können und dann wird gesagt „der Lehrgang fällt aus“, das führt natürlich zu Unmut.

c. Wie schätzen Sie den Austausch bzw. die Kommunikation zwischen LFS und Ihnen als Bedarfsträger ein?

Die Kommunikation funktioniert. Was wir feststellen können ist, dass wir früher eine Jahresplanung gekriegt haben und jetzt kriegen wir eine Vierteljahresplanung und das macht natürlich für den Außenstehenden in den Kommunen oder Landkreisen zusätzliche Arbeit. Das ist aber auch der Situation geschuldet, weil die dann zwischendurch nochmal Lehrgänge reinschieben. Also die Kommunikation ist gut, aber es gibt nichts, was man nicht noch verbessern könnte.

4. Cluster, Abschlussfragen:

a. Nennen Sie bitte jeweils ein bis zwei hervorzuhebende positive und ein bis zwei negative Aspekte im Hinblick auf die LFS? Woran sollte die LFS unbedingt festhalten und was wäre aus Ihrer Sicht zu verändern?

Es ist eine der modernsten Bildungseinrichtungen in Deutschland für Feuerwehr. Und das Negative ist die Prozentaufteilung, dass für das Ehrenamt zu wenig Lehrgänge zur Verfügung gestellt werden können, weil das Hauptamt die ganzen Ressourcen beansprucht. Das ist unschön. Ich mach mal ein Beispiel: Wir haben jetzt 2019 und 2020 in der Regel für den Erzgebirgskreis, wo ich tätig bin, 1200 Lehrgänge angemeldet. Bekommen haben wir in der Regel 300 - 320 Lehrgänge. Jetzt hat man die Schule ausgebaut für sehr viel Geld und die Lehrgangsanmeldungen sind immer noch 1200 pro Jahr. Ich habe dieses Jahr bekommen: 187 Lehrgänge. Also von 320 auf 187, jetzt schieben sie immer mal einen nach. Also ich bin im Schnitt 100 Lehrgänge unter dem, was ich sonst bekommen habe, obwohl die Schule ausgebaut wurde. Setzen wir das mal ins Verhältnis, ist das mathematisch ein Fauxpas.

- Danksagung ist erfolgt

Anhang 6: Musterentwurf Jahresbericht LFS¹¹⁷

Musterentwurf

Jahresbericht

Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen

2021

¹¹⁷ Daten bereitgestellt von der LFS Sachsen.

Lehrgangskennzahlen:

Jahr	Lehrgangsstplatzbedarfsmeldungen gesamt	Bereitgestellte Lehrgangsstplätze pro Jahr	Abgeschlossene Lehrgangsstplätze pro Jahr	Prozentuale Bedarfsdeckung in % bezogen auf Zuteilung
2010	8.206	2.686	2.509	33
2011	9.307	4.119	3.421	44
2012	9.600	3.921	3.473	41
2013	9.487	4.362	3.986	46
2014	8.575	4.355	3.692	51
2015	9.731	4.767	4.189	49
2016	10.672	4.859	4.182	46
2017	12.637	4.174	3.905	33
2018	13.424	4.958	4.866	37
2019	14.399	5.280	4.361	37
2020	16.166	6.065	2.522	38
2021	16.823	8.571	4.107	51

Kalenderjahr	Anzahl bereitgestellter Lehrgänge	Anzahl bereitgestellter Lehrgangsstplätze	Anzahl bereitgestellter Schülertage
2021 (1. Quartal)	101	1.667	13.720
2021 (2. Quartal)	134	2.344	14.749
2021 (3. Quartal)	94	2.198	9.397
2021 (4. Quartal)	115	2.877	13.448

Kalen- derjahr	Anzahl ab- geschlos- sene (ge- nutzte) Lehrgänge Lehrgangs- teilnehmer gesamt	davon Berufs- feuer- wehr (BF)	davon Freiwil- lige Feuer- wehr (FF)	davon LRA	davon Werkfeu- erwehr (WF)	davon Sonstige Einrich- tungen	davon IMD (Ini- tiative Mittel- deutsch- land)
2021 (1. Quartal)	499	122	321	33	14	9	0
2021 (2. Quartal)	950	160	652	50	14	58	10
2021 (3. Quartal)	1.317	148	1.023	62	11	65	7
2021 (4. Quartal)	1363	186	925	68	28	139	16

Kalender- jahr	abgeschlossene Lehrgänge - Lehr- gangsteilnehmer gesamt	abgeschlossene Ausbildungslehr- gänge - Lehr- gangsteilnehmer	abgeschlos- sene Fortbil- dungslehr- gänge - Lehr- gangsteilneh- mer	abgeschlos- sene Sonstige Lehrgänge - Lehrgangsteil- nehmer
2021 (1. Quartal)	499	410	71	18
2021 (2. Quartal)	950	770	88	85
2021 (3. Quartal)	1.317	1.055	213	49
2021 (4. Quartal)	1.363	1.083	149	131

Kalenderjahr/Quartal	Anzahl abgeschlossene (genutzte) Lehrgänge Lehrgangsteilnehmer gesamt	Schülertage abgeschlossener (genutzter) Lehrgangsplätze
2021 (1. Quartal)	499	7.630
2021 (2. Quartal)	950	10.539
2021 (3. Quartal)	1.317	6.869
2021 (4. Quartal)	1.363	10.096

Kalenderjahr/Quartal	Anzahl abgeschlossene Lehrgänge gesamt	davon Ausbildungslehrgänge	davon Fortbildungslehrgänge	davon Sonstige Lehrgänge	Abgeschlossene Lehrgangsorten
2021 (1. Quartal)	38	30	6	2	26
2021 (2. Quartal)	71	57	8	7	37
2021 (3. Quartal)	93	74	14	5	47
2021 (4. Quartal)	113	76	22	15	61

Quartal	Schülertage bereitgestellte Lehrgangsplätze	Schülertage genutzte Lehrgangsplätze	Prozentuale Nutzung bereitgestellter Lehrgangsplätze
2021 1. Quartal	13.720	7.630	56%
2021 2. Quartal	14.749	10.539	71%
2021 3. Quartal	9.397	6.869	73%
2021 4. Quartal	13.448	10.096	75%

Ressourceneinsatz:

Kalender-jahr	Soll UE je Quartal 2021	Ist UE in Lehre erbracht (Stichtag Quartalsende)	Ist UE Fortbildungstage (Stichtag Quartalsende)	Fehlzeiten UE (Stichtag Quartalsende)	Abgeschlossene Projekte (Stichtag Quartalsende)	Herausgehobene Aufgaben + Corona (Stichtag Quartalsende)	Ist UE nicht in Lehre erbracht Gesamt
2021 (1. Quartal)	8675	4561	380	519	1521	2061	4559
2021 (2. Quartal)	9059	5239	256	1252	1704	817	4023
2021 (3. Quartal)	9960	5779	428	580	1011	108	2118
2021 (4. Quartal)	9695	5133	673	1395	993	239	3188

UE = Unterrichtseinheiten

Quartal	Funktion	Ist-UE abgeschlossene Projekte	Ist-UE herausgehobene Aufgaben	Ist-UE pro Kopf abgeschlossene Projekte	Ist-UE pro Kopf herausgehobene Aufgaben
1. Quartal	F	649,4	819,2	49,95	63,02
	A	871,8	1242,2	54,49	77,64
2. Quartal	F	665,8	365,6	51,22	28,12
	A	1038,5	451,8	64,91	28,24
3. Quartal	F	459,1	43,4	35,32	3,34
	A	552,4	64,4	34,53	4,03
4. Quartal	F	431,7	64,4	33,21	4,95
	A	561,5	174,7	35,09	10,92

F = Fachlehrer, A = Ausbilder

Nichtverfügbarkeiten:

- davon nur Krankenstand:

Kalenderjahr	Fehltage je Bediensteter LFS (Durchschnitt)	Fehltage je Bediensteter Abteilung Ausbildung	Fehltage je Bediensteter Abteilung Querschnittsaufgaben
2003	14,53	19,95	10,11
2004	12,82	16,48	9,8
2005	16,74	16,77	16,77
2006	24,26	23,48	24,92
2007	25,17	17,73	31,67
2008	25,17	21,76	28,31
2009	22,76	16,55	29,16
2010	16,12	15,2	17,07
2011	14,74	16,65	12,91
2012	19,6	19,12	19,96
2013	19,3	17,72	20,76
2014	18,2	23,52	12,76
2015	20,2	25,16	15,12
2016	18,94	20,2	17,56
2017	28,91	29,96	27,68
2018	13,3	14,04	12,48
2019	17,6	16,56	18,52
2020	25,64	17,44	33,68
2021	29,31	32,16	26,28

Nichtverfügbarkeiten Abteilung Ausbildung:

- Nichtverfügbarkeit = Krankheit + Urlaub + Kur + Elternzeit + Abordnungen an andere Dienststellen + Fortbildungen + Sonstiges

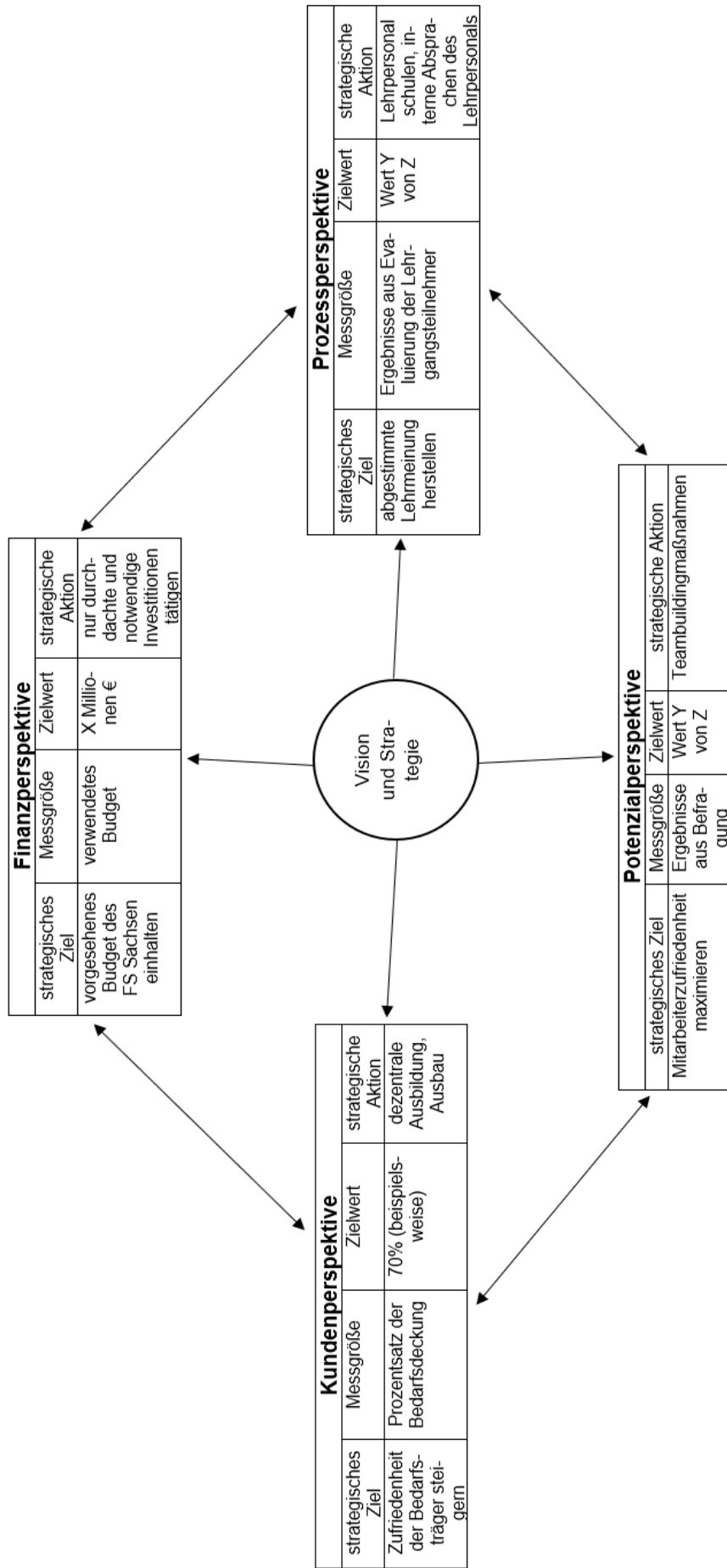
Quartal	Anzahl Lehrkräfte	davon durchschnittlich Verfügbar	davon nicht verfügbar	Verfügbarkeit in %	Nichtverfügbarkeit in %
1. Quartal	40	26,8	13,2	67%	33%
2. Quartal	40	24,8	15,2	62%	38%
3. Quartal	40	22,0	18,0	55%	45%
4. Quartal	40	22,7	17,3	57%	43%
Jahresdurchschnitt 2021	40	24,1	15,9	60%	40%

Mitarbeiterperspektive:

Bezeichnung	Stellenplan-Soll-Besetzung 2021 laut Haushaltsplan	Unbesetzte Stellen		
		31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Beamte	48	2,125	6	12,0
Arbeitnehmer/-innen	25	2,475	Keine Angaben	1,3

Beispiel einer Balanced Scorecard für die LFS:

- Vision/Strategie: Bildungsauftrag für Feuerwehr im Freistaat Sachsen erfüllen



Literaturverzeichnis

- Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung (AFKzV):** *Feuerwehr-Dienstvorschrift 2 - FwDV 2, Ausbildung der Freiwilligen Feuerwehren*. Lübeck Januar 2012, verfügbar unter: https://daten2.verwaltungsportal.de/dateien/seitengenerator/fwdv_2_stand_01_2012.pdf [Zugriff am 02.03.2022]
- Bea, Franz Xaver, Haas, Jürgen:** *Strategisches Management*. 9., überarbeitete Auflage, Konstanz, UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2017
- Beiderwieden, Arndt; Püring, Elvira:** *Projektmanagement: Zielorientierte Bearbeitung von Projekten*. 1. Auflage, Troisdorf, Bildungsverlag EINS GmbH, 2003
- Bohinc, Tomas:** *Grundlagen des Projektmanagements*. 7. Auflage, Offenbach, Gabal Verlag GmbH, 2019
- Bundesministerium des Innern und für Heimat:** *Konzeption Zivile Verteidigung*. 2021, verfügbar unter: https://www.bmi.bund.de/DE/themen/bevoelkerungsschutz/zivil-und-katastrophenschutz/konzeption-zivile-verteidigung/konzeption-zivile-verteidigung-artikel.html;jsessionid=DCFA513A39A31C0B49A019909AF8E966.1_cid295 [Zugriff am 22.02.2022]
- Bundesministerium des Innern und für Heimat:** *Wer macht was beim Zivil- und Katastrophenschutz?*. 2021, verfügbar unter: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/bevoelkerungsschutz/zivil-und-katastrophenschutz/gefahrenabwehr-und-katastrophenschutz/gefahrenabwehr-und-katastrophenschutz-node.html> [Zugriff am 22.02.2022]
- Dr. Gramm, Christoff, Dr. Pieper, Stefan Ulrich:** *Grundgesetz. Bürgerkommentar*, 1. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2008
- Dr. Püttner, Günter:** *Verwaltungslehre*. 3. Auflage, München, Verlag C.H. Beck, 2000
- Dr. Wischermann, Barbara, Dr. Beeck, Volker:** *Kontrolle*. verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kontrolle-41119> [Zugriff am 01.03.2022]
- Frenzel, Diana, Plaggenborg, Jürgen, van Stiphout, Elisabeth:** *Sächsisches Gesetz über den Brandschutz, Rettungsdienst und Katastrophenschutz*. Erläuterte Textausgabe, 1. Auflage, Dresden, Deutscher Gemeindeverlag GmbH, 2005
- Horváth & Partners (Hrsg.):** *Balanced Scorecard umsetzen*. 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2007
- Jenny, Bruno:** *Das Wissen für eine erfolgreiche Karriere: Projektmanagement*. 7. Auflage, Zürich, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, 2020
- Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen:** *Aus- und Fortbildung der Angehörigen der öffentlichen Feuerwehr*. verfügbar unter: https://www.lfs.sachsen.de/download/3_Aus-_und_Fortbildung_der_F.pdf [Zugriff am 01.03.2022]
- Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen:** *Ausstattung*. verfügbar unter: <https://www.lfs.sachsen.de/ausstattung-4738.html> [Zugriff am 01.03.2022]

- Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen:** *Bibliothek.* verfügbar unter: <https://www.lfs.sachsen.de/bibliothek-4820.html> [Zugriff am 01.03.2022]
- Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen:** *Brandübungshaus.* verfügbar unter: <https://www.lfs.sachsen.de/branduebungshaus-4824.html> [Zugriff am 01.03.2022]
- Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen:** *Freizeitgestaltung.* verfügbar unter: <https://www.lfs.sachsen.de/freizeitgestaltung-4814.html> [Zugriff am 01.03.2022]
- Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen:** *Geschichte der sächsischen Feuerwehrausbildung.* verfügbar unter: <https://www.lfs.sachsen.de/geschichte-der-saechsischen-feuerwehrausbildung-4754.html> [Zugriff am 28.02.2022]
- Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen:** *Geschichte der Feuerweherschule in Nardt.* verfügbar unter: <https://www.lfs.sachsen.de/geschichte-der-feuerweherschule-in-nardt-4756.html> [Zugriff am 28.02.2022]
- Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen:** *Internat.* verfügbar unter: <https://www.lfs.sachsen.de/internat-4816.html> [Zugriff am 01.03.2022]
- Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen:** *Leveso2.* verfügbar unter: <https://www.lfs.sachsen.de/leveso2-4730.html> [Zugriff am 01.03.2022]
- Peipe, Sabine:** *Crashkurs Projektmanagement: Grundlagen für alle Projektphasen.* 7. Auflage, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2018
- Sächsischen Staatsministeriums des Innern:** *Bekanntmachung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern zum Brandschutzbedarfsplan.* 07. November 2005, verfügbar unter: https://www.lfs.sachsen.de/download/2_Brandschutzbedarfsplan.pdf [Zugriff am 02.03.2022]
- Scherer, Andreas Georg, Alt, Jens Michael (Hrsg.):** *Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen.* Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH & Co. KG, 2002
- Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement (SIB):** *Landesfeuerweherschule Sachsen, Neubau und Sanierung.* Dresden 2010, verfügbar unter: https://www.sib.sachsen.de/download/SIB_Landesfeuerweherschule_Sachsen.pdf [Zugriff am 01.03.2022]
- Universität der Bundeswehr München:** *Der rechtliche Hintergrund.* verfügbar unter: <https://www.unibw.de/feuerwehr/dauerhafte-inhalte/der-rechtliche-hintergrund> [Zugriff am 22.02.2022]
- Zell, Helmut:** *Projektmanagement-lernen, lehren und für die Praxis.* 10. Auflage, Nordstedt, Books in Demand GmbH, 2019
- Zwirner, Dieter:** *ABC-Gefahrstoffe, Lehrunterlage Landesfeuerweherschule Baden-Württemberg.* Oktober 2012, verfügbar unter: https://www.lfs-bw.de/fileadmin/LFS-BW/themen/lernunterlagen/f4/dokumente/F4_ABC_Gefahrstoffe.pdf [Zugriff am 01.03.2022]

Rechtsquellenverzeichnis

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 1 u. 2 Satz 2 des Gesetzes vom 29. September 2020 (BGBl. I S. 2048) geändert worden ist

Sächsische Feuerwehrausbildungs- und Prüfungsverordnung vom 14. Mai 2020 (SächsGVBl. S. 218)

Sächsische Feuerwehrverordnung vom 21. Oktober 2005 (SächsGVBl. S. 291), die zuletzt durch Artikel 2 der Verordnung vom 14. Mai 2020 (SächsGVBl. S. 218) geändert worden ist

Sächsische Gemeindeordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. März 2018 (SächsGVBl. S. 62), die zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 9. Februar 2022 (SächsGVBl. S. 134) geändert worden ist

Sächsisches Gesetz über den Brandschutz, Rettungsdienst und Katastrophenschutz vom 24. Juni 2004 (SächsGVBl. S. 245, 647), das zuletzt durch das Gesetz vom 25. Juni 2019 (SächsGVBl. S. 521) geändert worden ist

Sächsisches Verwaltungsorganisationsgesetz vom 25. November 2003 (SächsGVBl. S. 899), das zuletzt durch Artikel 14 des Gesetzes vom 21. Mai 2021 (SächsGVBl. S. 578) geändert worden ist

VwV Dienstaufgaben der LFS vom 31. Januar 2003 (SächsABl. S. 542), zuletzt enthalten in der Verwaltungsvorschrift vom 7. Dezember 2009 (SächsABl. SDR. S. S 2400)

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Meißen, 31.03.2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'L. Kramm'.

Unterschrift