



Jens Müller

Menschenführung in Feuerwehr und Rettungsdienst

Ein persönliches Arbeitsbuch

2. Auflage

Kohlhammer

Jens Müller

[3]Menschenführung in Feuerwehr und Rettungsdienst

Ein persönliches Arbeitsbuch

2. Auflage

Verlag W. Kohlhammer

[4]Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Die Abbildungen stammen – soweit nicht anders angegeben – vom Autor.

2. Auflage 2021

Alle Rechte vorbehalten

© 2019/2021 W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Umschlagsbild: Martin Schäfer, BF Leipzig, FF Großkorbetha

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-40520-2

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-40522-6

epub: ISBN 978-3-17-40523-3

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

[5] Vorwort

Das theoretische Ziel, das Führungskräfte in Feuerwehr und Rettungsdienst im Einsatz vor Augen haben, ist »vor die Lage zu kommen«. Wie gut dieses Ziel in der Praxis erreicht wird, hängt stark davon ab, welche Kompetenz durch die zuständige Leitung tatsächlich aufgeboten wird. Lagebewältigung verlangt also weit mehr als materielle, technische oder personelle Ressourcen, sie verlangt nach Performanz der Handlungskompetenz.

Eine der hoffnungsvollsten Doktorandinnen an meinem Lehrstuhl definierte einmal Kompetenz knapp und dennoch treffend, als Summe der persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Führungskraft. Dementsprechend beinhaltet der Kompetenzbegriff nicht nur Wissen, sondern auch Erfahrungen in dessen Anwendung sowie das Vermögen, das gesamte Potential persönlicher Handlungskompetenz in aufkommenden Situationen möglichst optimal abzurufen und zur Führung der jeweiligen Bewältigungsmaßnahmen einzusetzen.

Handlungskompetenz wird oft als Gesamtheit aus Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Persönlichkeitskompetenz und Sozialkompetenz veranschaulicht. Neben der insbesondere den Feuerwehren, aber auch anderen Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben meist unzweifelhaft zugestandenen Fachkompetenz, eröffnen sich demnach drei weitere Kompetenzfelder, die den Erfolg bei der Erfüllung konkreter Einsatzaufträge mitbestimmen. Und dennoch werden diese, wenn überhaupt, viel zu oft als

sekundäre, tertiäre oder ultimäre Kompetenzen betrachtet. Dadurch bleiben allfällige Chancen häufig ungenutzt.

Die Initiative von Jens Müller, ein Buch zu schreiben, um Führungskräften diese Chancen zu erschließen, hat mich vom ersten Augenblick an begeistert. Sein Buch »Menschenführung in Feuerwehr und Rettungsdienst« kann Führungskräfte dabei unterstützen, ihre Performanz weiter zu verbessern. Zu diesem Zweck hat es der Autor als Arbeitsbuch angelegt, mit dem jede Führungskraft zusätzlich zu ihrer Fachkompetenz und nach den persönlichen Bedürfnissen, weitere Kompetenzen erwerben und entwickeln kann.

Dr.-Ing. Uli Barth, im August 2018
Universitätsprofessor und Fachberater
der Feuerwehren Dortmund und Wuppertal

[7] **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort

Was dieses Buch für Sie tut

Anleitung zu Ihrem persönlichen Führungstraining

Zum Aufwärmen – ein kleiner Selbsttest

1 Grundlagen und Grundsätze

- 1.1 Die Zeiten ändern sich – Führungsarbeit im Wandel der Zeiten
- 1.2 Die Grundlage muss stimmen – Ethik, Moral, Werte
- 1.3 Hab Acht auf dich selbst – Selbstführung
- 1.4 Die 80-20-Regel – Effizienz und Effektivität
- 1.5 Das Peter-Prinzip – Spielregeln in Hierarchien
- 1.6 Der schmierige Weg nach oben – Karriere um jeden Preis?

2 Qualitäten und Qualifikationen

- 2.1 Musst du ein Schwein sein? – charakterliche Anforderungen
- 2.2 Erziehung ist sinnlos – Vorbilder und Nachahmer
- 2.3 Mist gebaut, und dann? – Umgang mit Fehlern
- 2.4 Menschen in Schubladen – Menschenkenntnis, Typenlehren
- 2.5 Fit werden und fit bleiben – fachliche Anforderungen

3 Instrumente und Methoden

- 3.1 Warum tu ich mir das an? – Inspiration und Motivation
- 3.2 Nicht geschimpft, genug gelobt? – Umgang mit Lob und Tadel

- 3.3 Alles liegt auf meinem Tisch – Delegieren als Überlebensfrage
- 3.4 Helfen Sie uns aussteigen, wir helfen Ihnen löschen – langfristige Personalentwicklung
- 3.5 Orden, Titel und Befracking – Auszeichnung und Beförderung
- 3.6 Wozu die Gefahrenmatrix? – Sinn und Unsinn von Führungsmodellen

4 Information und Kommunikation

- 4.1 Verein, Firma oder Feuerwehr – Selbstverständnis und Außenwirkung
- 4.2 Flurfunk und Kaffeeklatsch – interne Öffentlichkeitsarbeit
- 4.3 Wer sind wir eigentlich? – Sinn und Unsinn von Leitbildern
- 4.4 Das Grauen hat einen Namen – Reden schreiben und halten
- 4.5 Der heimliche Gang zum Spind – Alkoholprobleme
- 4.6 Der Praktiker schlägt zurück – Kampf dem Verwaltungswahnsinn

5 Außenseiter und Sonderfälle

- 5.1 Dummschwätzer und Quertreiber – Umgang mit Problemfällen
- 5.2 Das haben wir schon immer so gemacht – Generationenkonflikte
- 5.3 Dreckige Witze und tolle Kalender – Geschlechterkonflikte
- 5.4 Die Welt geht unter! – Führen unter Extrembedingungen
- 5.5 Eingesetzt und ausgebrannt – Vermeidung von Burnout

6 Die Latte liegt hoch – Schlusswort

Literatur- und Quellenverzeichnis

Stichwortverzeichnis

[9] Was dieses Buch für Sie tut

Nicht alles, was gedruckt und gebunden wird, ist ein Buch [...]. Wir lernen nicht viel aus gelehrten Büchern, wohl aber aus wahren, aufrichtigen, menschlichen Büchern, aus offenen und ehrlichen Lebensbeschreibungen.

Henry David Thoreau

Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie sind bereits Führungskraft, oder wollen/sollen eine werden? Was darf ich Ihnen dazu aussprechen – meinen Glückwunsch oder mein Beileid?

Ich selbst war viele Jahre in Ihrer Lage und schule seit Jahren Führungskräfte der Feuerwehr, des Rettungsdienstes und auch der Polizei. Und immer wieder kommt mir der Spruch in den Sinn: »Wenn du Führungskraft hast, danke Gott; wenn du Führungskraft bist, gnade dir Gott.«

Bei meiner Arbeit erschrecken mich regelmäßig drei Dinge:

1. Wie viele Führungskräfte im Ehrenamt ohne eigenes Wollen in diese Rolle gedrängt werden (»Die haben einen Dummen gesucht«);
2. Wie viele Führungskräfte im Hauptamt dazu eigentlich nicht berufen oder geeignet sind (»Ich hab mich halt beworben«);
3. Wie stabil unsere Persönlichkeiten sind und wie langsam wir lernen.

Aus diesen Gründen sind es ganz oft die falschen Adressaten, die in meinen Schulungen und meinem Unterricht sitzen. Diejenige,

die eine Fortbildung zum Thema Menschenführung bitter nötig hätten, entziehen sich gekonnt der eigenen Hinterfragung. Bei den unteren Funktionen und Dienstgraden bleibt dann häufig das resignierte Urteil: »Der Unterricht war gut, aber das müsste mein Vorgesetzter mal hören!«

Es hilft nun nichts: Sie haben dieses Buch gekauft und wir müssen uns mit dem Thema auseinandersetzen. Unsere Kameraden, Kollegen haben es verdient. Wir alle wissen intuitiv, dass gute Führung unglaublich viel gewinnen kann. Ich selbst bin wegen eines guten Vorbilds als Kind zur Freiwilligen Feuerwehr gekommen. Umgekehrt kann miserable Führung demotivieren und viel Engagement zerstören. Es lässt sich der Schaden nicht beziffern, den schlechte Führungskräfte in Feuerwehr und Rettungsdienst täglich anrichten. Es läuft also auf die Frage hinaus: »Was sind Sie selbst und Sie allein bereit zu investieren? Welchen Preis wollen und können Sie bezahlen? Hand aufs Herz: Sind Sie bereit, mehr in diese Welt hineinzugeben (an Zeit und Kraft) als Sie herausbekommen (an Geld und Anerkennung)?«

[10] Sie haben sich für ein Arbeitsbuch entschieden. Damit kostet es Sie täglich fünfzehn bis dreißig Minuten Beschäftigung über einen Zeitraum Ihrer Wahl. Die Reihenfolge, in der Sie das Buch konsumieren, ist natürlich Ihnen überlassen. Es hängt vor allem davon ab, ob Sie Hauptamtlicher oder Ehrenamtler sind und wie stark Sie in Ihrem Beruf oder Ehrenamt beansprucht werden. Wenn Sie schnell sein wollen, können Sie das Buch in einem Monat durchnehmen und sich jeden Tag eine Einheit vornehmen. Klüger wäre es allerdings, sich nicht unter Druck setzen. Wichtige Dinge werden nie »mal eben schnell« erledigt. Deshalb können Sie auch jede Woche eine Lektion bearbeiten, vielleicht bevor Sie in Ihrer Feuerwehr oder Hilfsorganisation

zum Dienst gehen. Dann kann ich ihnen garantieren: Wenn Sie das Ganze ernsthaft betreiben, wird Ihr Führungsstil nach dieser Zeit nicht mehr derselbe sein. Sie werden neue Erfahrungen machen und ins Staunen kommen.

Ein paar praktische Tipps zum Schluss: Lassen Sie sich von der Materialfülle nicht entmutigen und gehen Sie Schritt für Schritt vor. Man überschätzt in der Regel das, was man in einer Woche schaffen kann und unterschätzt, was man in einem Jahr erledigt. Wenn Sie möchten, teilen Sie Ihre Erkenntnisse und Erlebnisse aus diesem Buch mit Ihrem (Ehe-)Partner. Lassen Sie befreundete Kollegen und Kameraden teilhaben – oder auch mich. Ich erwarte nicht, dass Sie mit allem einverstanden sind. Schreiben Sie mir also eine E-Mail an menschenfuehrung@gmx.de. Keine Anstandsflösel: Ich lege großen Wert auf Ihre Meinung, Ihre Anregung, Ihre Kritik.

Beim Lesen und Nachdenken werden Sie merken, dass dieses Buch mit Herzblut geschrieben ist. Ich habe selbst an den Themen meine Freude gehabt und auch daran gelitten. Und immer noch freue ich mich ab und zu, mit Ihnen den besten Beruf und das interessanteste Ehrenamt der Welt zu teilen und wünsche Ihnen maximale Erfolge!

Jens Müller



Hinweis:

Im Buch wird im Sinne der Lesbarkeit teilweise die männliche Form der handelnden Personen genannt. Das Buch richtet sich aber gleichermaßen an alle Angehörigen der Feuerwehr und des Rettungsdienstes sowie grundsätzlich an alle interessierten Leserinnen und Leser.

[11] Anleitung zu Ihrem persönlichen Führungstraining

1.1

Nummer und Titel der Einheit bzw. Lektion

Einheit

Das Heft enthält 28 Einheiten bzw. Lektionen, die Sie durcharbeiten können, wie es ihre Zeit erlaubt. Entweder Sie nehmen sich pro Arbeitstag oder -woche eine Lektion vor oder Sie planen dafür einen längeren Zeitraum ein.



Ziel

Zielstellung der Lektion

Hier steht kurz und prägnant das Ziel, das Sie nach dem Durcharbeiten erreicht haben sollten. In den ersten Lektionen sind das eher theoretische Grundlagen in ihrem Verständnis von Führung, nach hinten hin im Buch werden die Ziele praktischer.



Zitat

Hilfreiche Zitate

Die Zitate führen zum Inhalt des Kapitels hin oder fassen das Kapitel zusammen. Lernen Sie die Zitate auswendig oder hängen Sie diese in Ihr Büro. Auf diese Weise haben Sie einen Aufhänger für interessante Gespräche mit Ihren Kollegen bzw. Kameraden.



Geschichte

Erlebte Geschichte

An dieser Stelle steht entweder eine interessante Geschichte oder ein Erlebnis aus dem Alltag des Autors. Obwohl die Begebenheiten real sind, wurden Namen, Orte und Zeiten soweit verfremdet, dass eine Wiedererkennung von Personen ausgeschlossen sein sollte.



Theorie

Theoretische Grundlagen

Dieser Part ist der Kern des Kapitels. Nichts ist praktischer als eine gute Theorie. Sie benötigen die hier beschriebenen Zusammenhänge, um anschließend selbst praktisch tätig werden zu können.



Praxis

Praktische Aufgaben

Jetzt gehen Sie selbst ans Werk. Für diese Aufgabenstellung benötigen Sie zunächst Ruhe und Muße. Es spricht nichts dagegen, sich die Aufgaben bei einem Glas Wein oder Bier vorzunehmen, bevor Sie dann auf die Menschheit losgehen. Am Anfang nicht verzagen; die Aufgaben werden praktischer, je weiter Sie zum Ende des Buches vorstoßen.



Ergänzung

Wichtige Ergänzungen

An dieser Stelle finden Sie wichtige Tipps, die Ihnen helfen können, noch tiefer in die Materie einzudringen.



Literaturtipp

Literaturtipps

Hier finden Sie Hinweise auf weiterführende Literatur zu bestimmten Themenkomplexen.

[12] Zum Aufwärmen – ein kleiner Selbsttest

Die folgenden Fragen sind zur Einstimmung auf die Inhalte dieses Buches gedacht. Blättern Sie nicht nach hinten; Sie werden keine Auflösung finden. Hier geht es nicht um Richtig oder Falsch. Hier geht es um Ihre Meinung.

Ganz am Ende Ihres Trainings können Sie die Seite noch einmal lesen und sehen, ob und wenn ja, wie sich Ihr Verständnis von Führung gewandelt hat. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Sie ein paar »eingefahrene Gleise« verlassen und neue Erkenntnisse über sich selbst und Ihren eigenen Führungsstil erhalten werden.

Sind Sie freiwillig in Ihre derzeitige Führungsposition hineingekommen?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Führen Sie in jeder Situation (im Dienstalltag und im Einsatz) auf die gleiche Art und Weise?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Richtet sich Ihr Führungsstil nach den Menschen, die Sie vor sich haben?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Richtet sich Ihr Führungsstil nach der jeweiligen Situation, in der Sie sind?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Wird in der Feuerwehr/im Rettungsdienst durch Rechtsquellen/Vorschriften ein bestimmter Führungsstil gefordert?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Kann man es lernen (z.B. durch Schulungen/Seminare), eine gute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Führungskraft zu sein?	Ja	Nein	Weiß nicht
Wird man als Mensch zur Führungskraft geboren?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Meinen Sie, dass man erwachsene Menschen noch erziehen kann?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Haben Sie selbst eine konkrete Vorstellung von den speziellen Werten/der Berufsethik in Ihrer Organisation?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Glauben Sie, dass sich der Wertewandel in unserer Gesellschaft auf die Feuerwehren/den Rettungsdienst auswirkt?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Muss und kann man als Führungskraft immer geradlinig führen und ehrlich sein?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
[13]Haben Sie eine Vorstellung davon, wie Vertrauen zwischen Führungskraft und Geführten aufgebaut werden kann?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen Ihrem Privatleben und Ihrem Führungsverhalten?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Merken Sie bei sich selbst, wie Ihre Führungsarbeit Sie seelisch und körperlich belastet?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Fühlen Sie sich manchmal wie in einem Hamsterrad; frisst das »Tagesgeschäft« Sie auf?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Lassen Sie es zu, dass Ihnen Unterstellte auch einmal offen die Meinung sagen?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Sind Sie gelegentlich von Ihren Unterstellten enttäuscht und möchten deshalb alles »hinschmeißen«?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht

Haben Sie den Eindruck, dass Sie sich selbst als Führungskraft weiterentwickeln?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Sehen Sie für sich selbst Aufstiegschancen und setzen sich neue Ziele?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Haben Sie genügend Freiraum, um selbst über Ziele bestimmen zu dürfen?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Ist Ihnen bewusst, auf welche Art und Weise Sie generell mit eigenen und fremden Fehlern, Versagen und Schuld umgehen?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Wissen Sie, was Sie wirklich innerlich antreibt; kennen Sie Ihre wirkliche Motivation?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Arbeiten Ihre Untergebenen in Ihrer Abwesenheit selbstständig weiter?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Haben Sie bei Ihrer Arbeit die Rückendeckung von Ihren Vorgesetzten?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Bekommen Sie selbst für Ihren Dienst die nötige Anerkennung von Ihren Vorgesetzten?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Wissen Sie, worüber sich Ihre Kameraden/Kollegen als Auszeichnung wirklich freuen?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Arbeiten Sie als Führungskraft bewusst mit Lob und Tadel?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
[14]Haben Sie ein gutes Gefühl dabei, wenn Sie einen Teil Ihrer Arbeit abgeben (delegieren)?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Werden Sie im Urlaub/im Dienstfrei/in Ihrer Freizeit nervös und unruhig, wenn es einmal nichts zu tun gibt?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß

			nicht
Wenden Sie im Einsatz bewusst ein bestimmtes Führungsmodell an?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Gibt es in Ihrer Feuerwehr Konflikte zwischen den Generationen?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Gibt es in Ihrer Feuerwehr Konflikte zwischen den Geschlechtern?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Gibt in Ihrer Feuerwehr Konflikte zwischen Mannschaft und Führung?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Meinen Sie, dass die Verwaltungsarbeit in den letzten Jahren in Ihrem Bereich zugenommen hat?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht
Haben Sie eine Idee oder ein Rezept, was man gegen die zunehmende Verwaltungsarbeit unternehmen kann?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Weiß nicht

[15]1 Grundlagen und Grundsätze

1.1 Die Zeiten ändern sich – Führungsarbeit im Wandel der Zeiten



In dieser ersten Einheit geht es v.a. um Ihr eigenes Verständnis von Führung. Es wird vermittelt, dass es dauerhaft gültige Grundsätze gibt, an denen Sie festhalten sollten. Außerdem gibt es zeitlich veränderliche Grundsätze, die Sie getrost »entsorgen« können. In Ihrem Führungsalltag sollten Sie das eine von anderen unterscheiden und in konkreten Situationen entsprechend reagieren können.



Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.

Charles Darwin

Umstände sollten niemals Grundsätze verändern.

Oscar Wilde



Der Moderator war erstklassig. Als Führungskräfte-Trainer hatte er ausreichend Erfahrung und weil er nicht aus der Feuerwehr kam, hatte er einen objektiven Blick von außen auf das »System«. Man hatte einen Gasthof gemietet und auch etwas »Geld in die Hand genommen«, um den Ehrenamtlern einen angenehmen Rahmen zu bieten. Schließlich hatten Sie einen ganzen Samstag für die Veranstaltung geopfert. Die Ergebnisse der einzelnen Workshops wurden auf sehr ansprechenden Flipcharts festgehalten. Die Veranstaltung hieß »Zukunfts-Workshop« und war eine Idee des Kreisfeuerwehrverbandes. Die angestauten Probleme mussten endlich einmal mutig angegangen werden! Auslöser waren einige Einsätze im Kreisgebiet gewesen, bei denen manche Feuerwehren an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gekommen waren. Bei dem Workshop hatte man die Problemfelder eingegrenzt, die Teilnehmer hatten sich in ihren Heimat-Feuerwehren auf das Ereignis vorbereitet und die Arbeitsatmosphäre war gut. Die Leute hatten sich eingebracht, man war lernbereit und offen. Nach dem Mittagessen sollten die Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausgewertet und zusammengefasst werden; es sollten Leitlinien für die Zukunft aufgeschrieben werden. Hier kam der Schwung des Vormittags etwas ins Stocken. Man hatte eine Reihe von »Systemfehlern« aufgedeckt, an denen man ohnehin nichts ändern könne, weil sie nicht von den betroffenen Feuerwehren beeinflusst [16] werden können. Man hatte einige »Denkverbote« ausgemacht, die einige betagte Führungskräfte und Kommunalpolitiker nicht angesprochen haben wollten. Und man hatte herausgefunden, dass es bei der »Engpass-Ressource«

Personal keine befriedigenden Lösungsansätze gab. So hatte man sich bei den Workshops nur um die Fragen gekümmert, auf die man eine Antwort geben konnte. Ernüchert mussten die Teilnehmer nun feststellen, dass das nicht die entscheidenden Fragen gewesen waren. Damit erschöpfte sich das »Zukunftspapier« auf einige kosmetische Maßnahmen und die Fachleute verließen die Veranstaltung mit einem schalen Gefühl der Resignation. In der Presse wurde die Veranstaltung jedoch in den höchsten Tönen gelobt und auch der Landrat zog eine positive Bilanz.



Zukunftsgestaltung ist eine Führungsaufgabe. Das bloße Verwalten des Status quo ist eigentlich keine Führung, sondern fällt eher in den Bereich »Management«. Insofern ist Führung ausgesprochen anspruchsvoll, verlangt Erfahrung und Einsicht und den Mut, Probleme beim Namen zu nennen und dann anzugehen. Erfolgreich wird man als Führungskraft nur sein, wenn einem Gestaltungsspielraum bleibt und genau hier liegen die Probleme in allen starren, tradierten Systemen. Zu diesen gehören unsere Feuerwehren und in mancher Hinsicht auch die Hilfsorganisationen.

Ständig werden aber unsere Feuerwehren und Rettungsdienst-Organisationen zur Anpassung an veränderte Gegebenheiten gezwungen, weil das gesellschaftliche Umfeld immerwährend im Fluss ist. Ganz allgemein gesprochen nehmen in unserer Welt Dynamik und Komplexität immer mehr zu. Etwas einfacher ausgedrückt: Unsere Welt wird immer komplizierter und dreht sich immer schneller. Was gestern noch als richtig und wichtig

galt, ist heute immer schneller überholt. In der Führungsarbeit muss daher heute mehr denn je unterschieden werden zwischen allzeit Gültigem und zeitlich Veränderlichem, zwischen Konstanten und Variablen.

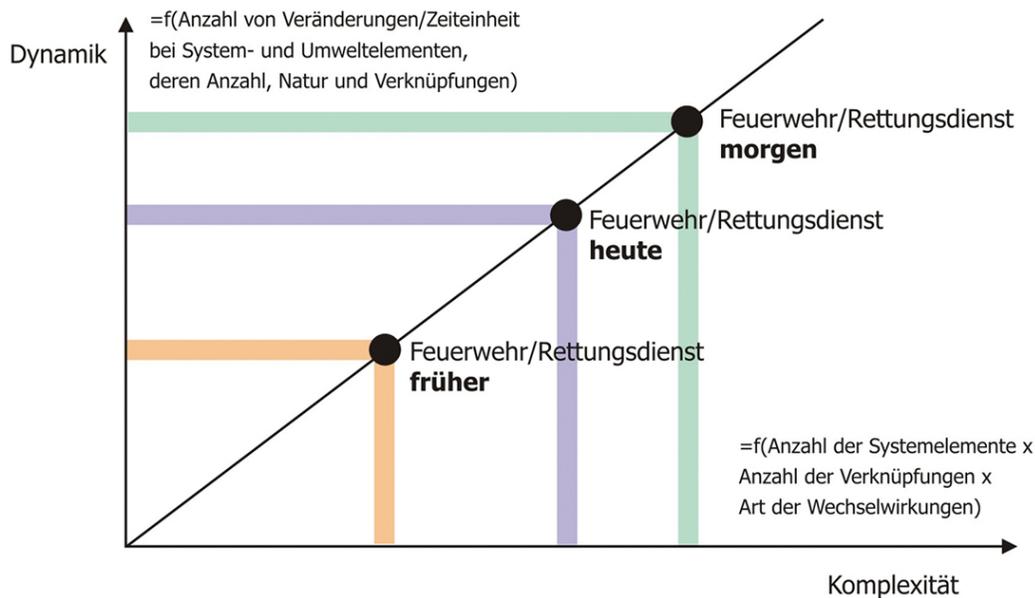


Bild 1: Zunahme von Dynamik und Komplexität

Die Meinungen über das, was es zu bewahren gilt und die Dinge, die angepasst oder sogar aufgegeben werden müssen, können schon einmal auseinander gehen. Eines ist jedenfalls sicher: Wer seine Feuerwehr oder Hilfsorganisation ausschließlich auf die Art und Weise führen will wie noch vor 20 oder 40 Jahren, wird einiges falsch machen. Die zweite schlechte Nachricht für die Erfahrenen und Altgedienten: Erfahrung an sich ist immer noch Gold wert, aber längst nicht alles. Um noch eins drauf zu setzen: Man kann auf der persönlichen Ebene seine Sache auch 30 Jahre lang schlecht machen. Die Aufforderung an die Jugend: »Erst

mal besser machen.« Das Leitmotiv für alle Generationen in unseren Tagen: »Bescheiden, selbstkritisch und lernfähig bleiben.«

Wie Sie bald bemerken werden, werden in diesem Buch eine Reihe sprachlicher Bilder verwendet. Damit lassen sich komplexe Zusammenhänge verdeutlichen und auf [17]den Punkt bringen. Im Zusammenhang dieses Kapitels kann man die gesellschaftlichen Entwicklungen und Trends mit Eisenbahnzügen vergleichen. Als gute Führungskraft sollten Sie sich nun ab und zu einige Fragen stellen: Zu welchem Ziel sind diese Züge eigentlich unterwegs? In welchen Zug soll man einsteigen? Wer sind die Lokomotivführer? (Wenn diese Fragen beantwortet sind, ergibt sich die Antwort auf die Frage nach dem Einsteigen oft ganz von selbst.) Keine Angst vor zu viel geistiger Mühe: Wie so häufig steckt die Antwort schon in der Fragestellung. Solche grundlegenden Fragen müssten – so glaube ich – jede Führungskraft von Zeit zu Zeit beschäftigen. Das bringt zwangsläufig auch die eine oder andere schlaflose Nacht mit sich.

Ein solcher Zug, der meines Erachtens für unsere ehrenamtsbasierten Organisationen in eine ungute Richtung fährt, kann man das Etikett »Kommerzialisierung« aufkleben. Dieser gesellschaftliche Megatrend ist vor dem Hintergrund der Krise des Ehrenamts im Allgemeinen und unserer Freiwilligen Feuerwehren im Besonderen ausgesprochen fatal. Kommerzialisierung meint: Nahezu alle Bereiche unserer Gesellschaft sind zum Geschäft geworden und werden zuerst unter kommerziellen Gesichtspunkten betrachtet. Jeder Dienst, jedwede Leistung wird mit Geld aufgewogen und abgegolten. Geld regiert schon immer die Welt, jedoch scheint in unseren