



Jens Müller

Menschenführung in Feuerwehr und Rettungsdienst

Ein persönliches Arbeitsbuch

2. Auflage

Kohlhammer

Kohlhammer

Jens Müller

Menschenführung in Feuerwehr und Rettungsdienst

Ein persönliches Arbeitsbuch

2. Auflage

Verlag W. Kohlhammer

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.

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Was dieses Buch für Sie tut	9
Anleitung zu Ihrem persönlichen Führungstraining	11
Zum Aufwärmen – ein kleiner Selbsttest	12
1 Grundlagen und Grundsätze	15
1.1 Die Zeiten ändern sich – Führungsarbeit im Wandel der Zeiten ..	15
1.2 Die Grundlage muss stimmen – Ethik, Moral, Werte	21
1.3 Hab Acht auf dich selbst – Selbstführung	25
1.4 Die 80-20-Regel – Effizienz und Effektivität	29
1.5 Das Peter-Prinzip – Spielregeln in Hierarchien	34
1.6 Der schmierige Weg nach oben – Karriere um jeden Preis?	40
2 Qualitäten und Qualifikationen	44
2.1 Musst du ein Schwein sein? – charakterliche Anforderungen ...	44
2.2 Erziehung ist sinnlos – Vorbilder und Nachahmer	48
2.3 Mist gebaut, und dann? – Umgang mit Fehlern	53
2.4 Menschen in Schubladen – Menschenkenntnis, Typenlehren ...	57
2.5 Fit werden und fit bleiben – fachliche Anforderungen	62
3 Instrumente und Methoden	66
3.1 Warum tu ich mir das an? – Inspiration und Motivation	66
3.2 Nicht geschimpft, genug gelobt? – Umgang mit Lob und Tadel ..	71
3.3 Alles liegt auf meinem Tisch – Delegieren als Überlebensfrage ..	76
3.4 Helfen Sie uns aussteigen, wir helfen Ihnen löschen – langfristige Personalentwicklung	80
3.5 Orden, Titel und Befruchtung – Auszeichnung und Beförderung ..	84
3.6 Wozu die Gefahrenmatrix? – Sinn und Unsinn von Führungs- modellen	88

4 Information und Kommunikation	93
4.1 Verein, Firma oder Feuerwehr – Selbstverständnis und Außenwirkung	93
4.2 Flurfunk und Kaffeeklatsch – interne Öffentlichkeitsarbeit	99
4.3 Wer sind wir eigentlich? – Sinn und Unsinn von Leitbildern	102
4.4 Das Grauen hat einen Namen – Reden schreiben und halten	106
4.5 Der heimliche Gang zum Spind – Alkoholprobleme	111
4.6 Der Praktiker schlägt zurück – Kampf dem Verwaltungswahnsinn	115
5 Außenseiter und Sonderfälle	123
5.1 Dummschwätzer und Quertreiber – Umgang mit Problemfällen	123
5.2 Das haben wir schon immer so gemacht – Generationenkonflikte	128
5.3 Dreckige Witze und tolle Kalender – Geschlechterkonflikte	132
5.4 Die Welt geht unter! – Führen unter Extrembedingungen	137
5.5 Eingesetzt und ausgebrannt – Vermeidung von Burnout	142
6 Die Latte liegt hoch – Schlusswort	146
Literatur- und Quellenverzeichnis	147
Stichwortverzeichnis	149

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)?«

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 Anstandsfloskel: 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

INFO

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.

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.

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 Führungskraft zu sein?	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> 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

Zum Aufwärmen – ein kleiner Selbsttest

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 Unterstellten in Ihrer Abwesenheit selbständig 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

Zum Aufwärmen – ein kleiner Selbsttest

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

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 müssten 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