



## Die Innere Führung: der Garant für ein funktionierendes Feuerwehrwesen



Dipl.-Ing.  
HERMANN SCHRÖDER  
Landesbranddirektor  
Baden-Württemberg

»Die Bundeswehr sucht nach der Balance zwischen Befehlsprinzip und Vertrauen«, so betitelte die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung am 13. März diesen Jahres ihren Bericht über die Kommandeurstagung der Bundeswehr. Einer der wesentlichen Befunde einer Arbeitsgruppe unter General a. D. von Heyst war, dass »ein Nebeneinander von Kompetenzen der Armee im Einsatz, zu viel Durchgreifen höherer Ebenen und daraus folgende überbordende Bürokratie« in der Bundeswehr herrsche, so der Artikel. Das Motto, unter das der Generalinspekteur Schneiderhan die Tagung gestellt hatte und mit dem er seine Generäle an das militärische Prinzip von Befehl und Gehorsam erinnern wollte, lautete deshalb auch »Führung, Einsatz und Verantwortung«. Verteidigungsminister Jung erweiterte diese drei Begriffe um einen vierten: Vertrauen! Das Thema »Innere Führung« ist aber nicht nur bei der Bundeswehr ein wichtiges und aktuelles Thema. Es sollte auch ein wichtiges Thema bei unseren Feuerwehren sein. Wir sind zu Recht begeistert von den Vorteilen einer kooperativen und damit vertrauensbildenden Führung, bei der jeder eingebunden und mitgenommen wird. Darüber vergessen wir allzu oft, dass im Einsatz aufgrund des vorhandenen Zeitdrucks »Befehl und Gehorsam« die bestimmenden Elemente sein müssen. Der Lohn der Vorgesetzten für ihr kooperatives, auf Vertrauen aufbauendes Führungsverhalten im Tagesgeschäft muss die Bereitschaft der Nachgeordneten sein, im Einsatz den Befehlen dieser Vorgesetzten zu vertrauen und diese ohne Wenn und Aber umzusetzen.

In der Theorie haben wir das alle sehr wohl verstanden. In der Praxis fehlt es aber offenbar am drillmäßigen Training, das den Schalter in unserem Inneren unwillkürlich in die entsprechende Richtung umlegt. Nicht nur bei den Nachgeordneten – nein, auch bei den Vorgesetzten – gilt es dringend nachzubessern. Ein Beispiel aus dem Einsatzgeschehen: Welcher Gruppenführer verwendet im Einsatz das in unseren Feuerwehr-Dienstvorschriften beschriebene und an den Feuerweherschulen gelehrt Befehlsschema? Aus dem Befehl »Angriffstrupp – mit erstem Rohr – ins erste Obergeschoss – über den linken Treppenraum – zur Brandbekämpfung – vor!« wird im Einsatz meist ein lapidares »Geht da mal rein«. Wozu? Wohin? Womit? – All dies bleibt offen. Müssen wir uns bei einer solch laxen Befehlsgebung wundern, dass die Nachgeordneten nicht das ausführen, was sich der Vorgesetzte vorgestellt hat. Müssen wir uns dann wundern, dass die Angriffstrupps nach eigenem Gutdünken dorthin gehen, wo es ihrer persönlichen Einschätzung nach gerade sinnvoll ist? Nein! Wundern dürfen wir uns nicht.

Aber nicht nur im Einsatz, auch im täglichen Miteinander zwischen den zahlreichen Gremien, Gruppierungen und Interessenvertretungen ist eine Bewusstseinsänderung dringend erforderlich. Oft wird aus dem täglichen Miteinander ein Gegeneinander. Sagt der Eine »Weiß« – tönt es aus der anderen Ecke »Schwarz«. Dass unterschiedliche Interessen zu einer differierenden Diskussion führen, ist eine logische Konsequenz und qualitätssteigernd. Dies ist notwendig und positiv, sofern es mit »offenem Visier« und im Rahmen der Entscheidungsfindung passiert. Dass aber im Nachhinein getroffene Entscheidungen eines Gremiums ohne Kenntnis der Entscheidungsgründe in Bausch und Bogen zerredet werden, ist kontraproduktiv, lähmend und demotivierend. Wenn sich dahinter gar persönliche Interessen oder Aversionen verbergen, ist dies gar unfair und verwerflich. Bemühen wir uns deshalb alle gemeinsam, durch eine engagierte und eifrige Sachdiskussion die Qualität des Feuerwehrwesens stetig zu verbessern und die Weichen in offener und fairer Diskussion zu stellen. Bemühen wir uns im Einsatz, durch professionelles Handeln, durch klare Anordnungen und eine ebenso klare Auftragsausführung die Effizienz unseres Handelns und die Sicherheit für unsere Einsatzkräfte zu erhöhen. Lassen Sie uns gemeinsam an der Inneren Führung arbeiten.