

1 Einführung in das Thema

1.1 Einleitung

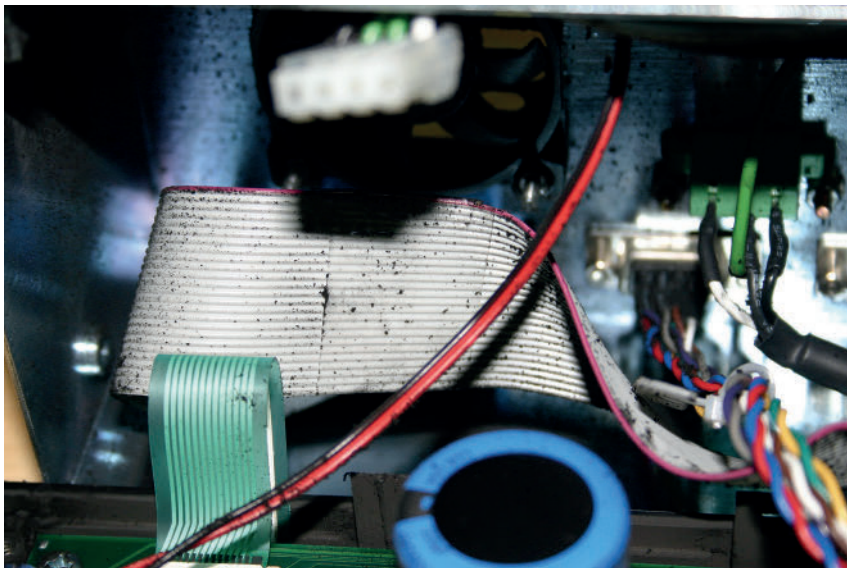
Tag für Tag rücken Feuerwehrangehörige aus, um Menschen und Tieren in Not zu helfen, die Umwelt zu schützen und Sachwerte zu erhalten. Trotz allen beruflichen oder ehrenamtlichen Engagements können sie nicht verhindern, dass Menschen sterben oder schwere Verletzungen erleiden und Sachwerte in Milliardenhöhe vernichtet werden. Viele dieser Schäden sind unvermeidbar, sind häufig bereits eingetreten, bevor die Feuerwehr eingreifen kann. Einige nicht unerhebliche Verluste könnten jedoch vermieden werden. Sie sind auf grundlegende Fehler in unseren taktischen Überlegungen zurückzuführen. Es ist an der Zeit umzudenken.

Taktik (ursprünglich: »Kunst der Anordnung und Aufstellung«) ist geplantes, berechnendes Denken und Handeln im Rahmen eines Gesamtplanes, um ein Ziel zu erreichen. Taktik ist damit vorrangig ein Thema für Führungskräfte, deren Aufgabe es ist, Gefahrenschwerpunkte zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu finden und zu veranlassen. Taktik ist aber auch ein Thema für Truppführer, die in bestimmten Bereichen auf sich alleine gestellt sind und eigenverantwortlich Entscheidungen treffen müssen. Auch von deren Sachverstand und taktischem Verständnis kann der Einsatzerfolg entscheidend abhängen.

Die taktischen Überlegungen, die an allen Einsatzstellen anzustellen sind, müssen zielorientiert ausgerichtet sein. Nur wenn die Ziele richtig erkannt sind und sich die taktischen Überlegungen an diesen Zielen orientieren, kann erfolgreich im Sinne des Kunden gearbeitet werden. Ist dies nicht der Fall, werden Lagen fehlerhaft bewertet und falsche Schwerpunkte gesetzt. Dies führt fast zwangsläufig zu schlechteren Ergebnissen (► Bilder 1a–c). Leider ist dies häufig der Fall. Und was noch schlimmer ist, es wird uns oftmals nicht einmal bewusst.

»Manch scheinbar ›erfolgreicher‹ Einsatz ging mir nochmals kritisch beleuchtet durch den Kopf.« Ein Stadtbrandmeister, nachdem er erstmals den Vortrag zu diesem Thema gehört hatte.





Bilder 1a–c: *Selbst kleine Brände können immense Schäden durch Kontamination verursachen. Hohe Kosten und lange Ausfälle sind häufig die Folge.*

Ausgelöst wurden die in diesem Buch dargestellten Überlegungen im Zuge der Begehung der brandgeschädigten Fachhochschule in Karlsruhe. Angesichts der ungeheuren Rauchschäden in Höhe von einigen Millionen reifte der Gedanke: »Irgendwas machen wir falsch«. Einmal geboren wurde dieser Gedanke in langen Diskussionen und Gesprächen mit Kollegen weiter vertieft. Die anfänglich sehr kritisch und kontrovers geführten Diskussionen stießen im Laufe der Zeit auf eine immer breitere Zustimmung. Immer neue Beispiele und Lösungsansätze entstanden.

Dieses Buch versucht, anhand von Beispielen die Problematik zu veranschaulichen und zeigt Lösungsansätze auf, die naheliegend und trivial sind und dennoch nicht dem üblichen Standard unserer Vorgehensweise entsprechen. Dem Leser wird Bekanntes aus einer ungewohnten Blickrichtung vermittelt. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden unter Umständen überraschen. Die Grundüberlegungen sind auf alle Einsatzarten übertragbar, auch wenn die meisten Beispiele aus dem Bereich Brandbekämpfung stammen. Einmal erkannt, sind die Überlegungen leicht nachvollziehbar und können wesentlich dazu beitragen, Schäden zu vermeiden. Sie tragen zudem zu einem erhöhten Sicherheitsstandard für die eingesetzten Einsatzkräfte bei.

Mit den kritischen Anmerkungen soll keinesfalls alles Bisherige in Frage gestellt werden. Es soll lediglich versucht werden, Sie zum Nachdenken anzuregen und zu animieren, in einzelnen Fällen neue Wege zu gehen!

1.2 Umdenken – ein Thema nur für Führungskräfte?

»Führung ist die Einflussnahme auf die Entscheidungen und das Verhalten anderer Menschen mit dem Zweck, mittels steuerndem und richtungsweisendem Einwirken vorgegebene und aufgabenbezogene Ziele zu verwirklichen. Das bedeutet, andere zu veranlassen, das zu tun, was zur Erreichung des gesetzten Zieles erforderlich ist.«
FwDV 100

Es gibt grundsätzlich zwei Führungsstile, den kooperativen und den autoritären Führungsstil. Die FwDV 100 spricht sich dafür aus, im Allgemeinen den kooperativen Führungsstil anzuwenden. Der kooperative Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeiter und Fachleute zur Beratung herangezogen werden und dadurch die Einsatzabwicklung nicht nur auf dem Fachwissen des Einsatzleiters basiert. Verantwortung wird delegiert, Mitarbeiter haben Freiräume, in denen sie sich eigenverantwortlich entfalten können. Hierdurch wird der Einsatzleiter entlastet. Er muss sich nicht um Details kümmern, die vor Ort von den Mitarbeitern bearbeitet werden. Diese sollen sich selbst mit ihren Fähigkeiten einbringen. Allerdings sollen sie dies im Sinne des Einsatzleiters tun. Diese Art der Führung setzt deswegen voraus, dass die Mitarbeiter über das notwendige Fachwissen verfügen und zudem über die Lage und die Absichten des Einsatzleiters in ausreichendem Umfang informiert sind.

Übertragen auf den Bereich der Einsatztaktik wird zwischen *Auftragstaktik* und *Befehlstaktik* unterschieden. Die Befehlstaktik entspricht eher dem autoritären Führungsstil. Die Befehle des Einsatzleiters sind detailliert verfasst und lassen keinen oder einen nur sehr begrenzten Ermessensspielraum zu. Bei Anwendung der Auftragstaktik beschränkt sich die Führungskraft darauf, grobe Handlungsanweisungen zu geben und überlässt es den ausführenden Kräften, diese zielorientiert und lageabhängig umzusetzen. Je nach Lage entscheidet der Einsatzleiter, welche Taktik er bevorzugt. Analog zum kooperativen Führungsstil erfordert die erfolgreiche Anwendung der Auftragstaktik zwingend einen hinreichenden Informationsaustausch an der Einsatzstelle und klare Zielvereinbarungen.



Bild 2: *Feuerwehr ist Teamarbeit – nicht selten muss das Team unter Zeitdruck funktionieren. Detaillierte Absprachen sind oftmals nicht möglich, sodass die grundsätzlichen Überlegungen, Zielvorgaben und Handlungsabläufe im Vorfeld besprochen und trainiert sein müssen.*

Der Zeitdruck an der Einsatzstelle erlaubt es meistens nicht, ausgiebige Lagebesprechungen durchzuführen. Bestimmte Handlungsabläufe müssen standardisiert sein und auf Zuruf ausgeführt werden können. Die grundsätzliche Denkweise der Führungskräfte muss der Mannschaft schon im Vorfeld vermittelt worden sein. Will man, wie in diesem Buch angeregt, zum Beispiel in bestimmten Lagen künftig mit einer modifizierten Taktik arbeiten und ungewohnte Wege beschreiten, so muss die Mannschaft durch Vorträge, Diskussionen und praktische Übungen darauf vorbereitet sein, um an der Einsatzstelle Diskussionen und Fehlinterpretationen zu vermeiden.



Umdenken – ein Thema für uns alle!