

# 1 Einführung in das Thema

## 1.1 Einleitung

Tag für Tag rücken Feuerwehrlaute 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.

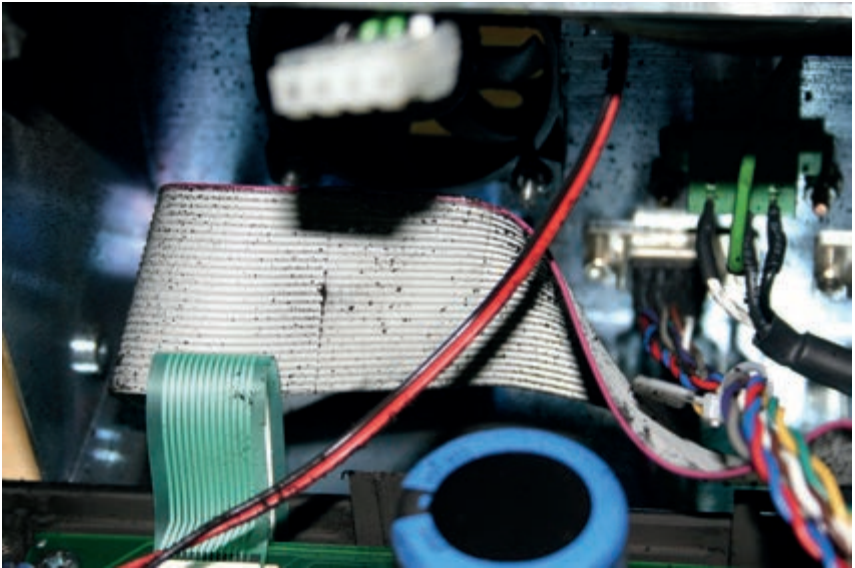
Taktik (ursprünglich: »Kunst der Anordnung und Aufstellung«) ist geplantes, berechnendes Denken und Handeln im Rahmen eines Gesamtplanes, um ein Ziel zu erreichen. Taktik ist damit vorrangig ein Thema für Führungskräfte, deren Aufgabe es ist, Gefahrenschwerpunkte zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen 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 nahe liegend 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!**

## 1.3 Denkanstöße

### 1.3.1 Zwei Thesen zur Einstimmung:

---



#### These 1:

Der Einsatz der Feuerwehr, sei es zur Menschenrettung, Brandbekämpfung oder sonstigen Hilfeleistung hat unmittelbar Einfluss auf das Einsatzgeschehen.

Außer den gewünschten, positiven Effekten kommt es häufig zu einer unerwünschten Schadenausweitung in Teilbereichen als Folge unserer Maßnahmen.



#### These 2:

Viele dieser, durch den Einsatz der Feuerwehr verursachten Schäden sind vermeidbar

- durch eine verstärkte Sensibilisierung der Einsatzkräfte,
- durch eine geänderte Taktik,
- durch eine Ergänzung unserer technischen Ausstattung.

Die erste These ist eine nüchterne Darstellung der Realität. Selbstverständlich haben unsere Maßnahmen Einfluss auf das Geschehen. Wäre dies nicht der Fall, wäre unser Einsatz wirkungslos. Ebenso selbstverständlich ist, dass sich Schäden im Zuge unserer Maßnahmen nicht immer vermeiden lassen. So wird ein Blumenbeet, in dem eine Steckleiter zur Menschenrettung in Stellung gebracht wird, sicherlich Schaden nehmen. Diese erste These beinhaltet im Gegensatz zur zweiten These keinen Vorwurf, keine Kritik.

Gewiss verursachen wir nicht bei allen Einsätzen vermeidbare Schäden. Bei selbstkritischer Betrachtung unserer Tätigkeit wird jedoch jeder genügend Beispiele finden, die auch die zweite These stützen.

Beispiele für derartige, vermeidbare Schäden gibt es genügend. Da sind die Abdrücke der kontaminierten Einsatzstiefel im nicht vom Brand betroffenen Bereich und die Blumentöpfe, die beim überhasteten Öffnen der Fenster zu Boden fielen, weil sich niemand die Zeit nahm, sie zur Seite zu räumen. Da sind aber auch Millionen- und sogar Personenschäden, die vermeidbar gewesen wären.





**Bild 3:** *Abdrücke von kontaminierten Einsatzstiefeln jenseits der Schwarz/Weiß-Grenze lassen sich nicht immer vermeiden, sollten in manchen Fällen aber zum Nachdenken anregen.*

Es wird uns nie gelingen, fehlerfrei zu arbeiten, perfekt zu werden. Wir müssen jedoch unsere Fehler erkennen und sie bewusst machen. Wir müssen nach den Ursachen der Fehler suchen und konsequent an der künftigen Vermeidung dieser Fehler arbeiten (Qualitätsmanagement). Die häufig gebrauchten Argumente wie »das haben wir immer schon so gemacht« beziehungsweise »das haben wir noch nie so gemacht« helfen uns dabei nicht weiter.

Während die oben genannten Beispiele durch Übereifer, Hektik, Stress usw. noch »begründbar« sind, gibt es leider gelegentlich auch Schäden, die sich so jedoch nicht mehr erklären lassen. So wurden dem Autor von Sachverständigen mehrere Fälle vorgetragen, in denen Feuerwehrleute mehrere Zimmertüren in Wohnungen bzw. Häusern eingetreten hatten, die gar nicht abgeschlossen waren. Derartige Schäden lassen sich in keinem Fall entschuldigen und können nach Auffassung des Autors auch nicht mehr als fahrlässig eingestuft werden. Bei derartigen Fällen handelt es sich um vorsätzliche Sachbeschädigung. Die Feuerwehren sind gut beraten, sich rechtzeitig von solchen Mitgliedern zu trennen. Sie schaden unserem Ansehen und sind vermutlich auch nicht mit dem in diesem Buch formulierten Appell zum Umdenken zu

erreichen. Es ist der Bevölkerung nicht zuzumuten, wenn Menschen mit einer solchen Einstellung gegenüber fremden Eigentums sich – »gewissermaßen als Feuerwehrleute getarnt« – an Einsatzstellen abreagieren.

## 1.3.2 Zwei Beispiele zur Verdeutlichung:

---

### **Beispiel 1: Aus dem gewerblichen Bereich**

Vor Jahren wurde ein Gebäude errichtet. Auf Empfehlung der Feuerwehr wurde der Einbau einer Rauchschutztür gefordert. Der Betrieb setzte die Forderung um. Nachdem bei Brandverhütungsschauen mehrmals bemängelt wurde, dass diese Tür mit Keilen unbrauchbar gemacht worden war, nahm sich der Brandschutzbeauftragte des Betriebes der Sache an. Tatsächlich gelang es ihm, die Unsitte mit den Holzkeilen abzustellen. Nachdem die Tür jahrelang korrekt und völlig nutzlos ihren Dienst versehen hat, bricht eines Nachts ein Feuer aus. Endlich kann die Tür ihre Funktionsfähigkeit unter Beweis stellen ...

... bis zum Eintreffen der Feuerwehr.

Immer wieder öffnen Feuerwehrleute, im Bemühen zum Brandherd zu gelangen, Türen. Sie machen dabei auch nicht vor Rauchschutztüren halt. Um ein ungehindertes Vorgehen auch mit der Angriffsleitung zu ermöglichen, keilen die Feuerwehrleute diese Türen häufig auf.

Während wir im Normalzustand (kein Brand im Gebäude) eines Hauses – wenn die Türen eigentlich nicht gebraucht werden – diese Keile entfernen, scheuen wir nicht davor zurück, gerade solche Keile auch bei Rauchschutztüren einzusetzen, um im Ausnahmezustand Brandfall – wenn die Türen gebraucht werden – diese wichtigen Einrichtungen des Vorbeugenden baulichen Brandschutzes außer Betrieb zu nehmen.

Es gibt immer wieder Türen, die geöffnet und offengehalten werden müssen. Für diesen Zweck führen einige Feuerwehrleute Keile an ihren Helmen mit (Bild 4). Diese Keile haben sich bereits vielfach bewährt und werden es auch künftig tun. Allerdings muss man von den vorgehenden Feuerwehrleuten verlangen können, dass sie sich sehr gut überlegen, wann welche Tür aufgekeilt werden kann und wann der Einsatz dieser Keile als völlig absurd und kontraproduktiv einzustufen ist.





**Bild 4:** *Der Holzkeil am Helm kann zielführend sein, sofern er mit Verstand eingesetzt wird.*

**Beispiel 2: Aus dem privaten Bereich**

Im Keller eines Wohnhauses ist ein Feuer ausgebrochen. Die feuerhemmende Kellerabschlusstür ist geschlossen, der Treppenraum rauchfrei (Bild 5). Die Erkundung des Einsatzleiters ergibt, dass sich keine Personen im Keller aufhalten. Auch sonst ist niemand in Gefahr.

Als der Angriffstrupp die Tür zum Kellerabgang öffnet, dringt dichter schwarzer Rauch in den Treppenraum. Einer Mutter, die sich mit ihren Kindern über die Treppe in Sicherheit bringen wollte, gelingt gerade noch die Flucht.

Der Rauch zieht unter anderem durch eine Wohnung ab, deren Bewohner auf der Flucht die Wohnungsabschlusstür nicht geschlossen hatten.

Die Situation eskaliert. Personen, die sich soeben noch sicher fühlten, machen sich angesichts des stark verrauchten Treppenraumes lautstark an den Fenstern bemerkbar ...



**Bild 5:** Treppenträume und Flure sind die Standard-Angriffswege der Feuerwehr. Es sind aber auch die baulichen Rettungswege für die Nutzer des Hauses und gleichzeitig die Zugänge, über die diese nach dem Brand wieder zu ihren Nutzungseinheiten gelangen sollen. Es gilt daher, Treppenträume und Flure auch im Zuge der Einsatzmaßnahmen nach Möglichkeit nicht zu verrauchen und/oder zu verschmutzen.

## 1.4 Die Frage nach unseren Zielen

»Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt.«  
Mark Twain

Wir leben in einer zielorientierten Gesellschaft. Eine effektive Arbeit setzt eine klare Zielsetzung zwingend voraus. Einzig an den gesteckten Zielen müssen sich alle Maßnahmen orientieren, einzig an diesen Zielen kann der Erfolg gemessen werden. Sind wir uns unserer Ziele überhaupt bewusst? Was wollen wir eigentlich erreichen, wenn wir alarmiert werden? Warum rücken wir überhaupt aus?

Ist unser Ziel bei Brandeinsätzen

- die Rettung von Menschen und Tieren und die Brandbekämpfung?

oder ist es

- die Vermeidung beziehungsweise Minimierung von Schäden jeglicher Art?