

## **Eine kulturtheoretische Betrachtung von Feuerwehren im Wandel – Eine Momentaufnahme**

Y\*\*\*. Yildirim-Krannig, M.\*\*\* Mähler, F. \*\*\*Wucholt

Im „Blaulichtbereich<sup>1</sup> - Feuerwehr“ sind Kulturstudien bisher noch Einzelfälle. Dabei sind sie vor allem bei der Entwicklung neuester technologischer Möglichkeiten, bei der Lösungsfindung für bestimmte Problemstellungen sinnvoll.

Der vorliegende Beitrag stellt Ergebnisse einer empirischen Kulturanalyse vor, die die Homogenitätsannahme gegenüber den Feuerwehren kritisch reflektieren. Die Kulturanalyse der Feuerwehren erfolgte im Rahmen des Forschungsprojektes SpeedUp<sup>2</sup> über Feuerwehrmänner als Akteure sowohl auf der Wache, als auch im Einsatz/Übungen (hier im MANV<sup>3</sup>). Die Daten wurden bei einer Werkfeuerwehr in Bayern, einer Berufs- sowie Freiwilligen Feuerwehr aus Mecklenburg-Vorpommern und einer Berufsfeuerwehr in Thüringen erhoben.

Die Analyse der Feuerwehren erfolgte aus einer kulturwissenschaftlichen Perspektive mit kulturwissenschaftlichen Ansätzen. Im Verlauf der Feuerwehrekulturanalyse zeichnete sich ab, dass die Feuerwehren eine je eigene Kultur aufweisen. Das Forschungsinteresse fokussierte sich daher auf die Beschaffenheit der Feuerwehrekultur im Allgemeinen und der Feuerwehrwachenkultur im Besonderen und legte damit den Schwerpunkt auf die Beschaffenheit der *Organisationskultur*.

Die Forschung zur Organisationskultur ist vielfältig<sup>4</sup> und lässt sich je nach Forschungsschwerpunkt unterscheiden in Variablen- und Metaphernansatz.<sup>5</sup> Erster geht davon aus, dass Organisationskultur von bestimmten Bedingungen abhängt, sich verändern und systemisch gestalten lässt.<sup>6</sup> Demnach *hat* eine Organisation Kultur. Die Metaphernansätze hingegen gehen davon aus, dass Organisationen als Kulturen, jeweils besondere Lebenswelten für die Mitglieder

---

<sup>1</sup> Es existieren hauptsächlich Untersuchungen zur Polizeikultur. Siehe dazu die Arbeiten von Behr (2008; 2006) und Mensching (2006).

<sup>2</sup> SpeedUp ist ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Projekt. Siehe <http://www.speedup-projekt.de>

<sup>3</sup> Massenansturm von Verletzten. Dazu siehe DIN 13050 „Rettungswesen – Begriffe“. In: DIN (2008).

<sup>4</sup> Seit Mitte der 1980er Jahre wurde in den Teildisziplinen der deutschen Organisationsforschung (Organisationspsychologie, -soziologie, Betriebswirtschaftslehre) Organisationskultur als Konzept aufgegriffen und hat seit den 1990er Jahren auch Eingang in Bereiche wie z. B. Erziehungswissenschaften und Linguistik gefunden. Vgl. Merckens/Schmidt/Dürr (1990); Merckens (1990).

<sup>5</sup> Vgl. Marré (1997).

<sup>6</sup> Berühmte Vertreter sind Schein (1995) und Peters/Thomas/Waterman (2000).

darstellen. Die Vertreter betrachten Organisation als Kultur, als soziale Realitäten, die für ihre Mitglieder sinnvoll sind: Eine Organisation *ist* Kultur.<sup>7</sup> Diesem Ansatz folgend, wird Kultur als die entwickelten Gewohnheiten einer Gruppe mit ihren Standardisierungen des Denkens, Empfindens sowie des Verhaltens und Handelns verstanden<sup>8</sup>.

Zur Erklärung der lebensweltlichen Gebundenheit von Organisationskulturen erfolgte die Kulturanalyse mit Berücksichtigung der Umwelt in Anlehnung an Dülfers Schichtenmodell der Umweltdifferenzierung<sup>9</sup>, modifiziert durch Bolten<sup>10</sup>. Es besteht aus mehreren wechselseitig verbundenen Schichten, die auf das Handeln Einfluss nehmen und es damit als kulturell gebunden ausweisen<sup>11</sup>. Es dokumentiert die Interdependenz der einzelnen Kulturebenen. Nach Dülfer wird die Kultur einer Organisation durch Interaktionen und Einflüsse geprägt, die sich sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Ebene vollziehen. Auf horizontaler Ebene wird die Kultur durch die Interaktionen zwischen der Organisation und seiner Aufgaben-Umwelt geprägt. Auf vertikaler Ebene wird die Kultur durch die globale Umwelt beeinflusst, z. B. durch rechtlich-politische Normen. Boltens Modifizierung ermöglicht eine prozess- statt strukturorientierte Darstellung und bezieht interkulturelle und historische Einflussfaktoren mit ein<sup>12</sup>. Die Grundannahme ist dabei, dass die Entstehung und Entwicklung von Kulturen dynamischen Prozessen unterliegen und Veränderungen fortwährend stattfinden.

Für die Analyse kamen einerseits Dokumente in Frage, die Erwähnung in den Interviews fanden. Andererseits wurden Dokumente hinzugezogen, die einen Zugang zur den genannten Themen ermöglichten und Erklärungen generieren konnten. Dazu zählten sowohl Literatur zur Feuerwehrgeschichte als auch Dokumente, die im Kontext eines (MANV-) Einsatzes verwendet werden bzw. Auswirkung auf die Handlungen der Akteure haben und den Ablauf auf der Feuerwehrrachen strukturieren: Einsatzberichte, Alarm- und Ausrückordnungen, MANV-Pläne, Kommunikations-Pläne, Einsatztagebücher, Führungspläne und Checklisten, Gesetzeswerke und Dienstvorschriften.

Die Entscheidung, welche Bereiche und Inhalte analysiert werden sollen, wurde auf Basis der erhobenen Daten vorgenommen. Daraus ergaben sich folgende

---

<sup>7</sup> Diesen Ansätzen lassen sich beispielsweise Dülfer (1999) und Neuberger/Kompa (1993) zuordnen.

<sup>8</sup> Vgl. Hansen (2000).

<sup>9</sup> Vgl. Dülfer (1999), S. 221.

<sup>10</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 97f.

<sup>11</sup> Das Schichtenmodell weist von unten nach oben folgende Schichten auf: natürliche Umwelt, Klima; Stand der Realitätserkenntnis/der Technologie; Sinnkonstruktionen; soziale Beziehungen, Werte; Ordnungspolitik, Normen; handelnde Individuen; historische Entwicklungen = t. Vgl. ebd.

<sup>12</sup> Vgl. ebd., S. 98.

Analysebereiche: Kommunikation (Art der Kommunikation, Sprache, Kommunikationsmittel), Führung, Organisationsstruktur und Selbstverständnis. Die Erhebungsinstrumente richteten sich zum einen nach den Forschungsprinzipien der anthropologischen Feldforschung und zum anderen nach der Gegenstandsangemessenheit. Als Erhebungsinstrumente wurden die teilnehmende Beobachtung, das Experteninterview und die Dokumentenanalyse gewählt. Die Datenerhebung erfolgte ausschließlich qualitativ. Als Analyseverfahren für die Interviews und Beobachtungsprotokolle wurden die *Grounded Theory & Qualitative Inhaltsanalyse* gewählt<sup>13</sup>. Der hier verfolgte Forschungsansatz richtete sich an den Forschungsprinzipien der anthropologischen Feldforschung aus.

In diesem Beitrag wird einleitend die Kulturanalyse anhand des Dülferschen Modells mit Zugriff auf Feuerwehrgeschichten vorgestellt. Anschließend erfolgt die Analyse der Feuerwehr als Organisation. Abschließend wird die Feuerwehrkulturanalyse präsentiert und die Bedeutung der Ergebnisse diskutiert.

## 1. Kulturgeschichten der Feuerwehren in Deutschland

Die Kulturgeschichten der Feuerwehren dienen als Basis für ein erstes Verständnis für die Entstehung und Entwicklung von Feuerwehren in Deutschland. Als Quellenbasis wurden sowohl Feuerwehr eigene Internetseiten, als auch Literatur zu Feuerwehrgeschichten verwendet. Das Dülfersche Schichtenmodell wurde für die erste Stufe der Analysen als heuristisches Modell eingesetzt. Ziel der historischen Dokumentenanalyse war es, nicht nur die Entstehung der Feuerwehren und die Zusammenhänge ihrer Entwicklung zu erforschen, sondern auch die Gebundenheit der Feuerwehren an ihre globale und Aufgaben-Umwelt und damit den Ursprung ihrer heterogenen Entwicklung aufzuzeigen. Die historische Betrachtung erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Im Folgenden werden beispielhaft Ergebnisse der historischen Betrachtung von Feuerwehren anhand *struktureller* und *technologischer Entwicklung*, von *Interaktionen mit Behörden und Organisationen* und *historischer Ereignisse* vorgestellt.

Die Entstehung der heutigen Feuerwehren ist hauptsächlich auf die damaligen baulichen Gegebenheiten zurückzuführen: Insgesamt waren die Städte bis ins 17. Jahrhundert meist hilflos den Bränden ausgesetzt.

---

<sup>13</sup> Für eine ausführliche Darstellung der Erhebungsmethoden siehe Flick (2009); Van Koolwijk/Wieken-Mayser (1974); Lamnek (1995) Mayring (1993) und für die Analyseverfahren siehe Strauss/Glaser (1998); Mayring (2008).

Im 18. Jahrhundert gelang man zu der Erkenntnis, dass die Brandbekämpfung schneller und effizienter erfolgen kann, wenn für den Vorgang des Feuerlöschens und für das Verhalten Vorgaben formuliert würden. Es ließen sich verschiedene Einflüsse innerhalb der Feuerwehrgeschichte finden, die zwar lokalen Ursprungs sind, aber Anwendung bei anderen Feuerwehren oder gar Eingang in für alle verbindliche Verordnungen fanden. Die „Feuerordnungen“ sind erste Versuche, Regeln für das Verhalten im Brandfall aufzusetzen:

Eine „Feuerverordnung“ als erste Feuerlöschverordnung wurde in Wien am 18. Oktober 1221 veröffentlicht. 1317 folgte Frankfurt a. M. dem Beispiel Wiens. Weitere Feuerordnungen folgten, wie bspw. 1351 die Feuerordnung für Erfurt<sup>14</sup>; 1851 wurde die erste Berufsfeuerwehr in Berlin gegründet. Für diese wurden Grundsätze für das Feuerlöschens niedergeschrieben<sup>15</sup>.

Rechtlich-politische Verpflichtungen sollten die Brandbekämpfung erleichtern. Lokal entstandene Richtlinien und Verordnungen kamen teilweise deutschlandweit, aber den Gegebenheiten vor Ort angepasst, zum Einsatz. Für eine adäquate Umsetzung und einen effektiven Löscheinsatz mussten allerdings die *Strukturen* der Feuerwehren angepasst werden:

Gustav Witte, seinerzeit deutscher Erfinder und Telegrafienbau-Hauptmann, setzte im 19. Jahrhundert neben der taktischen (technische Ausrüstung und entsprechende Ausbildung und Übung) auch die strategische Vorgehensweise (organisatorische Seite, beispielsweise Auftragstaktik) im Einsatz durch. Die Bildung von Löschzügen unter der Leitung eines Zugführers lassen sich ebenso wie die so genannte Hilfsfrist von 10 Minuten auf ihn zurückführen<sup>16</sup>; ab dem 18. Jahrhundert erfolgte der schrittweise Ausbau von Spritzenhäusern und das Löschen von Feuer wurde zunehmend zentral organisiert<sup>17</sup>; 1846 gründete Carl Metz, Unternehmer und Berater von Feuerwehren und Kommunen, zusammen mit dem Stadtbaumeister Christian Hengst eine der ersten Freiwilligen Feuerwehren in Durlach und übernahm mit diesem die Ausbildung der Einsatzkräfte an den Spritzen<sup>18</sup>.

Von zentraler Bedeutung wurden das schnelle und sichere Bekanntwerden der Brandstätte und ein rasches Herbeieilen der Löschmannschaft. Weiterhin wurden eine eingespielte Mannschaft, ein einheitliches Kommando, sowie ein hinreichender Wasservorrat als wichtig erachtet.

---

<sup>14</sup> Vgl. Herden (2005).

<sup>15</sup> Vgl. ebd.

<sup>16</sup> Vgl. Strumpf, Günter: Biographie. Gustav Witte. <http://www.vfdb.de/Download-Bereich.111+M5375a334726.0.html> (Stand: 24. März 2011).

<sup>17</sup> Vgl. ebd.

<sup>18</sup> Vgl. Rönfeldt (2003).

Nicht nur die Strukturen wurden angepasst und neue Grundsätze entwickelt, sondern auch *technologische Entwicklungen* wurden dadurch und durch die Erfahrungen in der Brandbekämpfung voran getrieben:

1808 konstruierte der Hamburg Peter Beis einen Feuerrettungsschlauch, mit dessen Hilfe Personen aus einem brennenden Haus gerettet werden konnten<sup>19</sup>; Carl Metz gründet 1842 ein Unternehmen im Bereich der Feuerwehrausstattung und beliefert zahlreiche Städte mit so genannten Stadtspritzen; die Entscheidung für die Normung von Feuerwehrgeräten basierte auf den Fachartikeln und Einsatzberichten des Bauingenieurs Dr. Kalaß und wurde von einem Ausschuss unter der Kennung DIN FEN zwischen 1922 und 1925 veröffentlicht<sup>20</sup>; in den 1960er Jahren wurde ein Arbeitskorb entwickelt, der an die Feuerwehr-Leiterspitze einzuhängen war und bewegungsunfähige Personen retten konnte<sup>21</sup>. 1967 stellte er die erste Kraftdrehleiter vor, deren Bewegungen per Funk ferngesteuert werden konnte; 1977 richtete die Berufsfeuerwehr Hamburg eine computergesteuerte Einsatzzentrale ein<sup>22</sup>.

Durch *Interaktion* mit anderen Behörden und Organisationen wurden sowohl Erfahrungen weitergegeben als auch neues Wissen erworben:

Die verstärkte Bildung von Freiwilligen Feuerwehren bedurfte eines Austauschs bezüglich der Organisation der Feuerwehr und der Verbesserung dieser. 1950 wurde in der Bundesrepublik Deutschland die Vereinigung zur Förderung des deutschen Brandschutzes (VFDB) gegründet, deren Ziel die wissenschaftliche, technische und organisatorische Fortentwicklung der Gefahrenabwehr ist<sup>23</sup>.

*Historische Ereignisse* wie die beiden Weltkriege, die Aufteilung Deutschlands (BRD/DDR) und die Wiedervereinigung schlugen sich nieder in die jeweiligen Entwicklungen und Strukturen der Feuerwehren. Vor allem in den neuen Bundesländern ließ sich der kulturgeschichtliche Einfluss der DDR wiederfinden:

Die bis 1933 in Kreis- und Landesverbänden zusammengeschlossenen Feuerwehrvereine wurden bei der Machtergreifung der Nationalsozialisten umstrukturiert. 1936 erfolgte schließlich die einheitliche Gestaltung des Feuerlöschwesens im gesamten Reich. Nach dem Krieg erfolgten unterschiedliche Entwicklungen der Feuerwehren. In den westlichen Besatzungszonen wurde die Feuerwehr schnell wieder nach den alten Mustern in vereins- und verbandsmäßiger Organisation aufgebaut. In der sowjetischen Besatzungszone hingegen

---

<sup>19</sup> Vgl. ebd.

<sup>20</sup> Vgl. Herden (2005).

<sup>21</sup> Vgl. Hornung-Arnegg (1990).

<sup>22</sup> Vgl. ebd.

<sup>23</sup> Vgl. Homepage des VFDB. <http://www.vfdb.de/Start.74+M54a708de802.0.html> (Stand: 23. März 2011).

wurde ein eigener Weg verfolgt: Die Feuerwehren wurden nur zum Teil an die Kommunen übergeben, standen aber auch künftig unter der Kontrolle der Polizei. In der DDR wurde zwischen Berufsfeuerwehr, die dem Ministerium des Inneren und dem Chef der DVP nachgeordnet waren und Freiwilligen Feuerwehren, als „ehrenamtliche Organe“ der örtlichen Räte des Stadtkreises unterschieden. Die Ausstattung der Feuerwehrfahrzeuge wurde auf dem Gebiet der DDR einheitlich gehalten<sup>24</sup>.

Der gesellschaftlich zugewiesene, traditionelle Aufgabenkreis der Feuerwehr beinhaltet nicht nur die Gefahrenabwehr und den Schutz der Bevölkerung vor Feuer. Die Rolle der Feuerwehren unterliegt gesellschaftlichen Veränderungen und erfordert daher von diesen auch (fortlaufend) entsprechende neue Handlungsstrategien. Die oben in Teilen dargestellte technische Entwicklung, aber auch die Einführung von Gesetzen und Regelungen z.B. für die Ausbildung oder die Führungsstrukturen der Feuerwehren, kann als Antwort auf bestimmte Herausforderungen der sich stetig ändernden feuerwehrlichen Aufgaben gesehen werden. Manche der Gesetze und Regelungen finden bundesweit Anwendung (z.B. die FwDV 100), andere Regelungen wiederum (wie z.B. die Alarm- und Ausrückeordnungen einer bestimmten Wache) nur regional.

Die historische Betrachtung der Feuerwehren zeigt stetige Veränderungsprozesse, u. a. in den Bereichen Technik, Strukturierung der Organisationen und in der Entwicklung von Verordnungen und Vorschriften für den Einsatz. Veränderungen in den Feuerwehren fanden und finden sowohl regional, als auch überregional permanent statt.

Die Einwirkungen der globalen – und der Aufgabenumwelt vollziehen sich nicht aufeinanderfolgend sondern simultan. Da globale – und Aufgabenumwelt sich reziprok beeinflussen, wird klar, dass die Organisationskulturen in den einzelnen Feuerwehren zwangsläufig einzigartig sind.

Die Ergebnisse der historischen Analyse lassen sich im Dülferschen Model zusammenfassen:

---

<sup>24</sup> Vgl. Stöpel (1993).

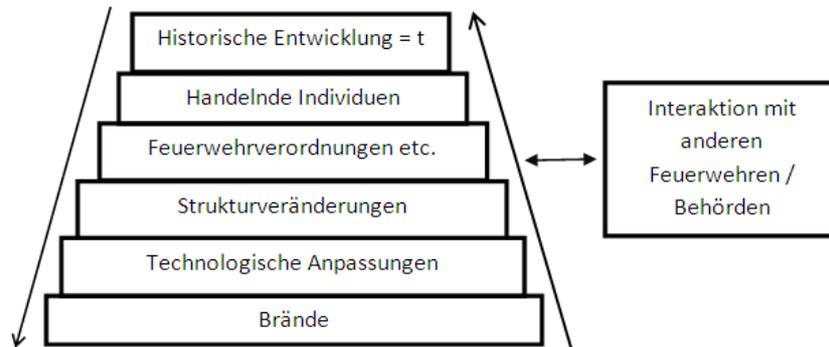


Abb. 1: Schichtenmodell in Anlehnung an Bolten (2007), eigene Darstellung.

Die vielfältigen Interdependenzen zwischen den historischen Bedingungen, den Umweltbedingungen und Interaktionspartnern der Feuerwehren konnten anhand der Analyse der Feuerwehrgeschichte aufgezeigt werden. Die Interdependenzen der Schichten werden allerdings deutlicher, wenn man eine andere Darstellungsform, nämlich ein Netzwerk wählt:

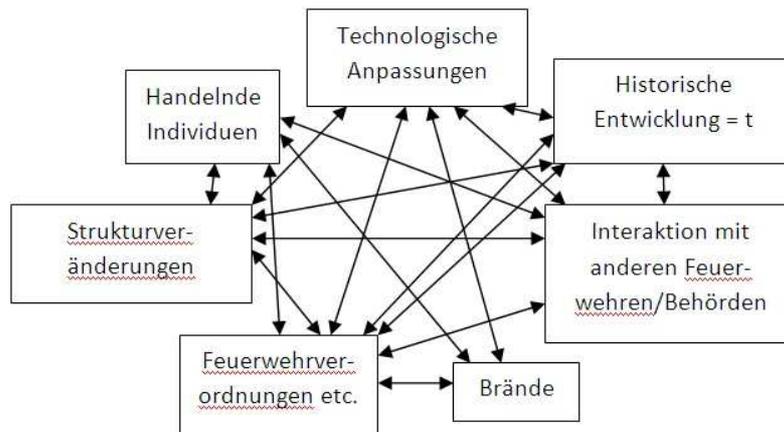


Abb. 2: „Wandel bedingende Einflussfaktoren am Beispiel von Feuerwehren“, eigene Darstellung.

Durch die stetigen Entwicklungen und Verbesserungen im Feuerschutz rückt die Aufgabe der Brandbekämpfung durch die Feuerwehr heutzutage zunehmend in den Hintergrund, so dass Feuerwehren auch andere Aufgaben insbesondere

im Bereich der Rettung von Personen und technischen Hilfeleistungen wahrnehmen. Gegenwärtig gibt es in Deutschland circa 1,34 Millionen Mitglieder in den Feuerwehren<sup>25</sup>.

## 2. Die Organisation der Feuerwehren in Deutschland

Die Analyse der Feuerwehr findet vor dem Hintergrund statt, dass die Feuerwehren eine je eigene Kultur aufweisen. Die Annahme, es gäbe eine Feuerwehrcultur rührt zum großen Teil von der Existenz einer bundesweiten Struktur- und Aufgabeneinheit her. Die originären Aufgaben der Feuerwehren sind Retten – Löschen – Bergen, wobei sie nicht mehr die alleinigen Aufgaben der Feuerwehren sind. 70 Prozent der Aufgaben der Feuerwehren fallen in die Bereiche Umwelt- und Katastrophenschutz, Verkehrsunfälle, technische Not- hilfe und Rettung von Menschen und Tieren. Handlungsleitende Normen auf Bundesebene unterstützen die Annahme einer Homogenität (z. B. FwDV 1, 3, 100, DV 800). Diese Betrachtung greift allerdings zu kurz. Schaut man sich die Feuerwehren genauer an, wird die Notwendigkeit deutlich, dass eine Unterscheidung der Feuerwehren zu allererst nach Feuerwehrtypen erfolgen muss: Berufsfeuerwehr, Freiwillige Feuerwehr und Werkfeuerwehr<sup>26</sup>. Anhand dieser Differenzierung lassen sich strukturelle, aufgaben- und ausstattungsbezogene Unterschiede der jeweiligen Feuerwehren erkennen.

### *Strukturelle Differenzierungen der Feuerwehren*

Die genannte Typenvielfalt findet Begründung hauptsächlich in der Gesetzgebung: die Gesetzgebungskompetenz liegt bei den Bundesländern (Art. 70 I 1. Hs. GG; Art. 30 GG); der Einsatz von Feuerwehren liegt bei kommunalen Aufgabenträgern. Diese gesetzliche Grundlage führt zu aktuell bundesweit 16 verschiedenen länderspezifischen Brandschutzverordnungen und Feuerwehr- gesetzen. Sie sind ein Spiegel der föderalen Organisationsstruktur der Bundes- republik Deutschland. In den Verordnungen und Gesetzen wird geregelt, ab wann bzw. unter welchen Bedingungen die Bildung einer Berufsfeuerwehr zu erfolgen hat. Dies lässt sich exemplarisch anhand der Bestimmungen von drei

---

<sup>25</sup> Vgl. ebd.

<sup>26</sup> Darüber hinaus zählen Pflichtfeuerwehren und auch Jugendfeuerwehren, die insbesondere die Heranführung von Kindern und Jugendlichen an Aufgaben und Tätigkeiten einer Feuerwehr zum Ziel haben, dazu.

Bundesländern und des §8 I des Brandschutz und technische Hilfeleistungsgesetzes Mecklenburg-Vorpommerns (MV-BrSchG) darstellen:

*§10 Thüringer Gesetz über den Brandschutz, die Allgemeine Hilfe und den Katastrophenschutz (ThürBKG):* Berufsfeuerwehren müssen in Städten mit mehr als 100 000 Einwohnern existieren und können im Bedarfsfall durch ehrenamtliche Feuerwehrangehörige ergänzt werden. Den anderen Gemeinden ist die Aufstellung einer Berufsfeuerwehr freigestellt. Lediglich im Bedarfsfall, wenn es beispielsweise die städtische Bebauung erfordert, kann die Aufstellung einer Berufsfeuerwehr durch die Gemeinde angeordnet werden. In Gemeinden, in denen es keine Berufsfeuerwehr gibt, müssen Freiwillige Feuerwehren aufgestellt werden<sup>27</sup>.

*Art. 14 Bayerischen Feuerwehrgesetzes (BayFwG):* Reicht eine Freiwillige Feuerwehr oder Pflichtfeuerwehr zur Erfüllung der Aufgaben nach Art. 4 Abs. 1, 2 nicht aus<sup>28</sup>, hat die Gemeinde eine Berufsfeuerwehr aufzustellen<sup>29</sup>.

*§8 Brandschutz und technische Hilfeleistungsgesetz (M-V-BrSchG):* Berufsfeuerwehren müssen in Städten mit mehr als 80 000 Einwohnern aufgestellt werden. Andere Städte können eine Berufsfeuerwehr aufstellen<sup>30</sup>.

Eine strukturelle Heterogenität lässt sich schon einmal anhand der Gesetzgebung postulieren. In Deutschland existieren gegenwärtig circa 23 000 Freiwillige Feuerwehren und 105 Berufsfeuerwehren<sup>31</sup>. Weitere strukturelle Unterschiede ergeben sich aus der Aufstellung der Feuerwehren. In den Berufsfeuerwehren sind die Dienstleistenden zum größten Teil Beamte, sind damit Teil der Stadtverwaltung und haben eine entsprechende Ausbildung absolviert. Neben dem Schichtdienst auf der Wache, ist die Struktur der Fachabteilungen angelehnt an eine klassische Linienorganisation. Dies ermöglicht eine allgemeine und ständige Aktionsbreitschaft der Berufsfeuerwehren<sup>32</sup>. Freiwillige Feuerwehren bestehen aus ehrenamtlichen Mitgliedern, die hauptberuflich anderen Tätigkeiten nachgehen. Eine sogenannte „Tagesalarmabsicherung“ erfolgt durch die Rekrutierung des Personals während der Arbeitszeiten<sup>33</sup>. Die

<sup>27</sup> Vgl. Thüringer Gesetz über den Brandschutz, die Allgemeine Hilfe und den Katastrophenschutz. [http://landesrecht.thueringen.de/jportal/portal/t/26wa/page/bsthueprod.psml/action/portlets.jw.MainAction?p1=c&eventSubmit\\_doNavigate=searchInSubtreeTOC&showdoccase=1&doc.hl=0&doc.id=jlr-Brand\\_KatSchGTH2008pG3&doc.part=G&toc.poskey=#focuspoint](http://landesrecht.thueringen.de/jportal/portal/t/26wa/page/bsthueprod.psml/action/portlets.jw.MainAction?p1=c&eventSubmit_doNavigate=searchInSubtreeTOC&showdoccase=1&doc.hl=0&doc.id=jlr-Brand_KatSchGTH2008pG3&doc.part=G&toc.poskey=#focuspoint)

<sup>28</sup> Art. 4 Abs. 1,2 besagt, dass der abwehrende Brandschutz und die technische Hilfeleistung durch gemeindliche Feuerwehrend (Freiwillige Feuerwehren, Pflichtfeuerwehren, Berufsfeuerwehren) und nach Art. 15 durch Werkfeuerwehren besorgt werden muss.

<sup>29</sup> Vgl. BayFwG, S. 630. <http://www.gesetze-bayern.de/jportal/portal/page/bsbayprod.psml?showdoccase=1&doc.id=jlr-FeuerwGBYrahmen&doc.part=X&st=lr>

<sup>30</sup> Vgl. M-V-BrSchG, [http://www.ff-schwerin-mitte.de/BrschG\\_MV\\_idF\\_4-03-2009.pdf](http://www.ff-schwerin-mitte.de/BrschG_MV_idF_4-03-2009.pdf)

<sup>31</sup> Vgl. Schwarz (2009), S. 131-151.

<sup>32</sup> Vgl. Rönfeldt (2003), S. 76.

<sup>33</sup> Vgl. ebd., S. 51.

Ausbildung erfolgt durch regelmäßige Übungen. Dies verdeutlicht das Beispiel der *Freiwillige Feuerwehren in Mecklenburg-Vorpommern*: Laut Satzung findet die Ausbildung der aktiven Einsatzkräfte jeden Mittwoch nach einem halbjährlichen Ausbildungsplan von 18:30–21:30 Uhr statt.<sup>34</sup> Auch die internen Strukturen der Berufs- und Freiwilligen Feuerwehren unterscheiden sich wie folgt: die Berufsfeuerwehren haben einen Wachalltag, d. h. sie müssen das „Tagesgeschäft“ gemeinsam sicherstellen. Demgegenüber haben die Freiwilligen Feuerwehren i.d.R. einen Wehrvorstand und damit keinen Wachalltag. Den Bedürfnissen entsprechend gliedern sich die Wachen intern. Werkfeuerwehren sind im Gegensatz zu den Berufs- und Freiwilligen Feuerwehren nicht-öffentliche Feuerwehren. Die Angehörigen einer Werkfeuerwehr sind haupt- und/oder nebenberufliche Kräfte und werden durch die Unternehmen etc. finanziert. Werkfeuerwehren können analog einer Berufsfeuerwehr, aber auch analog einer Freiwilligen Feuerwehr strukturiert sein. Werkfeuerwehren sind vor allem auf die Bedürfnisse des zu schützenden Betriebes bzw. auf die Industrie ausgerichtet.<sup>35</sup>

Durch die strukturellen Unterschiede zwischen den in Deutschland existierenden Feuerwehrtypen kann, neben der schon beschriebenen Heterogenität durch die Gesetze, eine weitere Heterogenität bezüglich der Organisation und (Aus-) Bildung von Feuerwehren abgeleitet werden. Neben kleinsten freiwillig organisierten Ortsfeuerwehren existieren in den größeren Städten hochprofessionelle Berufsfeuerwehren. Dazwischen gibt es jede Menge Mischungen innerhalb der einzelnen Landkreise die zum Teil sowohl aus Freiwilligen wie auch aus professionellen Kräften bestehen. Wie unterschiedliche Kulturen in den Feuerwehren entstehen können wurde zunächst vor dem Hintergrund der Geschichte der Feuerwehren<sup>36</sup> und der Landesgesetzgebungen beleuchtet. Auch bezogen auf andere Bereiche sind, wie im Folgenden zu zeigen sein wird, Differenzierungen zu treffen.

#### *Aufgabenbezogene Differenzierungen der Feuerwehren*

Der Oberbegriff „Feuerwehr“ umfasst also verschiedene Feuerwehrtypen. Die Komplexität des Gebildes „Feuerwehr“ oder die Vielfältigkeit sind daraus nicht ersichtlich. Allen gemeinsam ist die Aufgabe des Brandschutzes und der Sicherung. Was aber genau darunter fällt und welche Unterschiede es gibt, verdeutlicht folgendes Beispiel:

---

<sup>34</sup> Vgl. [http://www.ffw-stralsund.de/?language=de&page=diewehr\\_satzung](http://www.ffw-stralsund.de/?language=de&page=diewehr_satzung)

<sup>35</sup> Vgl. Schwarz (2009).

<sup>36</sup> Siehe zur Vielfalt der eigenen Feuerwehrgeschichten jede beliebige Internetseite einer Feuerwehr.

#### Art. 4 BayFwG - Arten und Aufgaben der Feuerwehren

(2) (...) Das Absichern, Abräumen und Säubern von Schadensstellen ist nur insoweit ihre Aufgabe, als es zur Schadensbekämpfung oder Verhinderung weiterer unmittelbar drohender Gefahren notwendig ist.

(3) Andere Aufgaben dürfen die Feuerwehren nur ausführen, wenn ihre Einsatzbereitschaft dadurch nicht beeinträchtigt wird<sup>37</sup>.

#### § 7 M-V BrSchG – Aufgaben und Befugnisse

(1) Feuerwehren führen in ihrem Zuständigkeitsbereich den abwehrenden Brandschutz und die Technische Hilfeleistung durch. Sie nehmen Aufgaben bei der Bekämpfung von Katastrophen und anderen Gemeingefahren wahr und können im Rettungswesen mitwirken.

Die Feuerwehren können unterstützende Aufgaben bei der Beseitigung von Umweltgefahren als Sofortmaßnahmen übernehmen.

(2) Feuerwehren unterstützen die vorbeugende Tätigkeit im Brandschutz. (..)

b) zur Beseitigung akuter Gefahrenzustände, zur Brand- und Katastrophenbekämpfung, zu Hilfeleistungen und zu Rettungszwecken geeignete Personen zur Unterstützung heranzuziehen (...).

(5) Soweit ihre Einsatzbereitschaft gewährleistet ist, können Feuerwehren Aufgaben zur Sicherung von Veranstaltungen oder für Dritte andere Leistungen im Brandschutz erbringen. (...).

#### § 9 ThürBKG - Mitwirkung und Aufgaben der Feuerwehren

(1) Die kommunalen Aufgabenträger setzen zur Erfüllung ihrer Aufgaben im Brandschutz und in der Allgemeinen Hilfe die Feuerwehren ein. Die öffentlichen Feuerwehren sind rechtlich unselbstständige Einrichtungen der Gemeinden.

(2) Die Feuerwehren haben nach pflichtgemäßem Ermessen die erforderlichen Maßnahmen zu treffen, um Brandgefahren oder anderen Gefahren vorzubeugen oder diese abzuwehren.

Zusätzlich zu den gesetzlich definierten Aufgaben, Befugnissen und Entscheidungsspielräumen, welche – je nach Bundesland – eng oder weit gefasst sind, entscheiden auch die Umgebungsbedingungen darüber, wie sich die Aufgaben gestalten. Dazu können Spezialaufgaben wie Höhenrettung, Tauchrettung, Atemschutz, Bergung, Chemie, Wasser- und Strahlenschutz, Dekontamination etc. zählen. Auch hier zeigt sich eine Heterogenität in den Aufgaben der Feuerwehren.

Es gilt zusammenfassend festzuhalten, dass die Organisationsstruktur der Feuerwehren von der rechtlichen Einbettung in die Brandschutzgesetze der Länder

---

<sup>37</sup> BayFwG, S. 630. <http://www.gesetze-bayern.de/jportal/portal/page/bsbayprod.psml?showdoc-case=1&doc.id=jlr-FeuerwGBYrahmen&doc.part=X&st=lr>

ebenso abhängt, wie vom Spektrum der wahrzunehmenden Aufgaben und der Größenordnung<sup>38</sup> der jeweiligen Stadt. Eine weitere zu beachtende Dimension ist die technische Ausstattung der Feuerwehren. Die Ausbildung der Feuerwehrmänner richtet sich nicht nur nach den Aufgaben, sondern auch nach der vorhandenen Technik, die es zu beherrschen gilt, was wiederum die innere Struktur der jeweiligen Wache etc. beeinflusst. Daraus ergibt sich eine Standortabhängigkeit in vielerlei Hinsicht.

### 3. Feuerwehrcultur vs. Feuerwehrwachenkultur

Das nach außen transportierte Bild von Feuerwehrcultur zielt darauf ab, ein einheitliches Bild von Feuerwehr nach außen zu vermitteln. Jedoch ist nur auf einer sehr abstrakten Ebene eine oberflächliche Homogenisierung möglich. Aufgrund der vorliegenden Analyseergebnisse wird eine Unterscheidung in „Feuerwehrcultur“ und „Feuerwehrwachenkultur“ in Analogie an Behr (2006)<sup>39</sup> vorgenommen, welche auf die unterschiedlichen Ebenen und unterschiedlichen identitätsstiftenden Merkmale verweist.

Die vorgenommene Differenzierung lässt die Annahme zu, dass durch die Aufgaben- (Tauchergruppen, Höhenrettungsgruppen etc.) und Organisationsvielfalt bedingte strukturelle Heterogenität auch zur Heterogenität der handlungsleitenden Normen führt.

Auf der Ebene der „Feuerwehrcultur“ (institutionell) befinden sich hauptsächlich Leitbilder (Florian<sup>40</sup>), Verordnungen (FwDV), Gesetze etc. die sowohl handlungsleitend sind, als auch als Orientierung in Bezug auf die Funktion und Rolle „der Feuerwehr“ dienen.

Die „Feuerwehrwachenkultur“ bezieht sich auf eine „Subkultur“ (handlungsbezogen), worunter man z. B. Feuerwachen, Schichten oder Züge fassen würde. Sie wurde überwiegend hinsichtlich ihrer identitätsstiftenden Merkmale analysiert. Dazu zählen u.a. typische feuerwehrliche „(...) Handlungen, Symbole, Zeremonien, Rituale, Stile, Mythen usw., die natürlich von der jeweiligen

---

<sup>38</sup> Und damit auch von der finanziellen Ausstattung der Gemeinden.

<sup>39</sup> Vgl. Behr (2006).

<sup>40</sup> Der wasserheilige Florian ist ein Patron gegen Feuergefahren und Schutzpatron der Feuerwehr. Der eigentliche Bezug zur Feuerwehr rührt aus der Überlieferung, er habe durch seine Gebete ein brennendes Haus gerettet. Der deutlichste Bezug zum heiligen Florian besteht darin, dass die Funkrufnummern der Feuerwehr unter dem Kennwort Florian laufen. Vgl. [www.feuerwehrbergisch.de/lesenswertes/flori.html](http://www.feuerwehrbergisch.de/lesenswertes/flori.html); [www.heiligenlexikon.de/BiographieF/Florian.html](http://www.heiligenlexikon.de/BiographieF/Florian.html)

Organisationsstruktur, aber auch von den praktizierten Werthaltungen, Normen, Orientierungsmustern, Leitbildern usw. abhängig sind“<sup>41</sup>. Neben den Alltagsroutinen eines Feuerwehrmannes, sofern vorhanden, gibt es auch Ereignisse die aus dem Alltag herausragen und die sich nachhaltig in der Erinnerung der Feuerwehrmänner verankern. Sie prägen sich jedoch nicht nur bei den beteiligten Personen ein, sondern bilden gleichzeitig einen Fundus von Geschichten, die weitererzählt werden, welche die normative Orientierung der Feuerwehrmänner ermöglichen, und die den kulturellen Rahmen der Arbeit der Feuerwehr bilden.

### *Feuerwehrwachenkultur*

In ihrem Handlungsprozess als Feuerwehrwache generieren sie intersubjektiv eine als „normal“ und „plausibel“ empfundene Lebenswelt, die als „Eigene“ vom „Fremden“ abgegrenzt wird. Sie ist „fraglos gegeben“ und ermöglicht den Feuerwehrmännern dadurch das alltägliche Routinehandeln im Kontext des „Eigenen“, der Feuerwache:

„Feuerwehr teilt sich in zwei Bereiche. Das eine ist das Tagesgeschäft, der Wachablauf. Da würde ich sagen, so weit irgendwie möglich, maximal kollegial. Weil man irgendwie drauf angewiesen ist. Man ist rund um die Uhr in Schullandheimatmosphäre zusammengespart. Was anderes ist es nicht. Da laufen nachts alle mit kurzen Hosen hier unten rum und draußen spielt man zusammen Fußball. Ja, das ist irgendwie Schullandheim. Und nachher geht man miteinander zum Duschen rauf und dann zum Essen“<sup>42</sup>.

Das Zitat verdeutlicht, dass sich erst durch die Akteure, ihre einzigartigen (gemeinsamen) Erfahrungen und durch Aushandlungsprozesse/Interaktionen eine eigene Feuerwehrkultur entwickelt und etabliert (z. B. eigene Rituale im täglichen Wachalltag, die Einfluss auf den Einsatz und den Umgang im Einsatz miteinander haben). Auch hier unterscheiden sich die einzelnen Feuerwehrtypen wie auch die einzelnen Feuerwehren erheblich. Bei den Freiwilligen Feuerwehren, die keinen geregelten Wachalltag haben spielen in der Entwicklung der ortsspezifischen Feuerwehrkultur vor allem private Feste (Geburtstagsfeiern), gemeinsame Weiterbildungen, Übungen und die Absicherung des Dorffestes eine zentrale Rolle in der Identitätsbildung. Die Berufsfeuerwehren, als Teil der Stadtverwaltung, verstehen sich als professionelle Einheiten, was sicherlich durch die Ausbildung und den Beamtenstatus gefördert wird<sup>43</sup>, wohingegen die

---

<sup>41</sup> Ahlf (2000), S. 98.

<sup>42</sup> Zitat eines Feuerwehrmanns aus den Interviews im Projekt SpeedUp. Alle folgenden Zitate haben den gleichen Quellenursprung und werden nicht gesondert gekennzeichnet.

<sup>43</sup> Auch die Werkfeuerwehr ordnet sich eher der Professionsgruppe zu.

Freiwillige Feuerwehren sich als Bürger der Gemeinde identifizieren und zum Gemeindeleben beitragen. Es kommen auch die verschiedenen sozialen Status der einzelnen Akteure zu tragen:

„Der ist eigentlich arbeitslos und bei uns in der Feuerwehr Gruppenführer, aber auch gleichzeitig ist der ehrenamtlich Brandschutzbeauftragter des Kreises. Wenn es hier also eine größere Sache gibt, sitzt der mit in der TEL [Technische Einsatzleitung].“

In Berufsfeuerwehren mit rotierenden Drei- oder Vierschichtsystemen ist der Wachalltag recht eintönig und oftmals auf das Warten auf Einsätze oder die Instandhaltung und Säuberung des Materials beschränkt. In kleineren Berufsfeuerwehren (mit 2–3 Zügen) werden neben den Einsatzrollen zudem administrative Rollen durch die aktiven Feuerwehrmänner einer Schicht besetzt. So erfüllt zum Beispiel der Maschinist in der Ruhezeit die Rolle des Einkäufers oder eine Sachbearbeiterfunktion im Rahmen der Geschäftszimmertätigkeiten. Im Falle eines Einsatzes wird diese Rolle wieder gegen die des Maschinisten getauscht:

„Mittlerweile bin, hab ich Sachgebiet Finanzen und Verwaltung bekommen. (...) Deswegen hatte ich da einfach die Voraussetzungen dafür. Bin jetzt Oberbeamtenmeister, (...). Meine bisherigen Tätigkeiten hier bei der Feuerwehr wie gesagt, ich habe dies Finanzen und Verwaltung, die ganze Haushaltsgeschichte, -ausschreibungen eigentlich weniger. Aber die gesamte Vergabethematik. Wenn jetzt hier ein Stuhl bestellt wird, der muss aufgeschrieben werden, muss ein Angebot eingeholt werden, das günstigste Angebot verglichen werden. Das ist so mein Part.“

Einen tieferen Einblick in die Feuerwehrwachenkultur ermöglicht die folgende Analyse der Führungs- und Kommunikationsstile.

#### *Führungs- und Kommunikationsstil*

Die Analyse des Grundgesetzes und der bundesweit gültigen Dienstvorschriften (z.B. FwDV 100) ließen den Eindruck entstehen, die Kommunikations- und Führungsstruktur der Feuerwehren in Deutschland seien klar geregelt. Schaut man jedoch auch hier zunächst auf die einzelnen Landesgesetze, so ergeben sich unterschiedliche Handlungsspielräume und Einflussbereiche:

##### *Art. 18 BayFwG - Einsatzleitung*

Der Einsatzleiter hat den Einsatz der Feuerwehren und aller Hilfskräfte (Art. 24 Abs. 1) an der Schadensstelle zu leiten und, wenn notwendig, weitere Feuerwehren und Hilfskräfte anzufordern. Er läßt die Einsatz- und Hilfskräfte versorgen und ablösen<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> BayFwG, S. 636f. <http://www.gesetze-bayern.de/jportal/portal/page/bsbayprod.psml?showdoc-case=1&doc.id=jlr-FeuerwGBYrahmen&doc.part=X&st=lr>

#### § 24 - ThürBKG – Einsatzleitung

(1) Die Einsatzleitung am Gefahren- oder Schadensort hat der Einsatzleiter der örtlich zuständigen öffentlichen Feuerwehr, solange dieser nicht anwesend ist, der Einsatzleiter der zuerst am Gefahren- oder Schadensort eintreffenden Feuerwehr. Die Gesamteinsatzleitung kann eine abweichende Regelung treffen<sup>45</sup>.

#### § 18BrSchG - Leitung an der Einsatzstelle

(1) Die Einsatzleitung obliegt dem Leiter der öffentlichen Feuerwehr der Gemeinde, auf deren Territorium der Einsatz erfolgt. Der Amts- oder Kreiswehrführer kann die Leitung übernehmen.

(2) In Städten mit Berufsfeuerwehr obliegt dieser die Einsatzleitung<sup>46</sup>.

Das Führungsmodell der FwDV 100 sieht je nach Größe der Schadenslage und Anzahl der vor Ort befindlichen Einheiten Führungsstufen von A–D vor<sup>47</sup>. Geht man in der Analyse jedoch tiefer auf die Ebene der Akteure, stellt man fest, dass die Ausgestaltung der handlungsleitenden Normen (z. B. eigene Ausrückordnungen), der Führungs- und Kommunikationsstil von Feuerwache zu Feuerwache ebenfalls ein sehr heterogenes Bild ergeben:

Einsatzleiter: „Ja das ist so ein Ding. Es gibt ja die berühmte FwDV 100 und da sind die aufgeführt. Die Führungsstufen, die haben wir einfach mal, weils uns interessiert, in wie weit die praktikabel ist, die Frage ist ob das jemand kennt, (...) ich sag mal so, das ist vielleicht was, was ich vor fünf Jahren zur Prüfung hätte wissen müssen (...) auf dem Papier und theoretisch sicherlich eine ganz tolle Sache.“

Natürlich werden die vorgeschriebenen Rollen (Einsatzleiter, Zug- und Gruppenführer etc.) entsprechend der Ausbildung besetzt, jedoch hängt die tatsächliche Ausgestaltung der Einsatzabschnitte und Hierarchiestufen von der tatsächlichen Besetzung der Einsatzfahrzeuge und von den bisherigen Erfahrungen mit eventuellen ähnlichen, vorherigen Einsätzen ab:

„...da roch es nach Gas, der ... war bei dem ... Unglück damals dabei, da sag ich zu dem: Hey komm mal her, du übernimmst jetzt hier, ich sag dem ... ihr macht das jetzt hier zusammen.“

Entsprechend dem föderalen Aufbau dieser Organisation können diese Vorschriften jedoch nur als kleinster gemeinsamer Nenner und damit nicht als handlungsleitend für „die“ Feuerwehr herangezogen werden.

---

<sup>45</sup> ThüBKG, S. 692f. [http://www.fw-farnroda.de/ThBKG12\\_2006.pdf](http://www.fw-farnroda.de/ThBKG12_2006.pdf)

<sup>46</sup> M-V-BrSchG, [http://www.ff-schwerin-mitte.de/BrschG\\_MV\\_idF\\_4-03-2009.pdf](http://www.ff-schwerin-mitte.de/BrschG_MV_idF_4-03-2009.pdf)

<sup>47</sup> Siehe FwDV 100.

Eine Ursache hierfür ist in der simplen Tatsache begründet, dass die Feuerwehren als kommunale Einrichtungen bei der Vergabe der Geldmittel sehr von der finanziellen Lage des Landkreises oder der Stadt abhängig sind und diese bekanntermaßen sehr unterschiedlich ausfallen. Die Kommunikations- und Führungsstrukturen werden erheblich durch diese Tatsache beeinflusst:

„Wenn es hier knallt, dann können wir gar keine TEL stellen. In unserem Bus haben nur acht Leute Platz. Da bekomme ich Platzangst. Ich bin daher immer unterwegs und wenn jemand was will muss er mich anfunken.“ – „Die in (...) haben zwei solche Dinger, die haben ganz andere Ressourcen, die können da eine ganz andere Struktur aufbauen.“

Auch das Beispiel der Alarm- und Ausrückordnung<sup>48</sup> (AAO) zeigt, dass jede Feuerwehr für sich standortgebundene Lösungen entwickelt:

„...und hier wurden spezielle Alarm- und Ausrückordnungen festgelegt und für einzelnen Gebäude und die einzelnen Einsatzstichworte. Das ist nach unseren Wünschen so durchgeführt worden. Hat man sich zusammengesetzt, das macht so und so Sinn. Es geht ja auch immer drum, welche Gerätschaften habe ich wo drauf, was muss raus, was kann ich brauchen. (...) Also ich habe hier 57 Schlagworte allein für den Feuerwehrdienst.“

Im Zusammenspiel von verfügbarer Technik und in Abhängigkeit von Erfahrung (z. B. intra- und interorganisationale Zusammenarbeit), beruflicher Sozialisation (z. B. Entwicklung von Selbst- und Fremdbild) und sozialen bzw. gesellschaftlichen Anforderungen (z. B. Gesetze, technische Entwicklungen), entstanden Kommunikations- und Interaktionsstrukturen, die als eigene und einzigartige Feuerwehrewachkultur bezeichnet werden können.

Die Ausführung des gemeinsamen Auftrags erfordere den Grundsatz von Befehl und Gehorsam, dieses sei jedoch aufgrund der besonderen Einsatzsituation als besondere Form der Zusammenarbeit zu betrachten<sup>49</sup>.

„Der Führungsstil bei der Feuerwehr ist ganz klar eine Befehlsgebung, eine Befehlsgebung mit keinem wenn oder aber. Allerdings aber meine persönliche Meinung und das mach ich auch immer so, man kennt seine Leute, man kennt seine Leute und man weiß wer, wo gut, weil jeder Mensch ist anders und jeder hat in seinem Berufsleben auch andere Ausbildungen oder auch Fachwissen genossen. Und wenn die Möglichkeit besteht, auch wenn es der kleinste Feuerwehrmann ist, beratend dazu holt.“

„Ich krieg draußen einen Auftrag, den ich durchzuführen hab, von einem Einsatzleiter. (...) Und hat da gewisse Struktur, die dahinter steht. Also, er hat sich wirklich

---

<sup>48</sup> Die AAO besteht aus Grundregeln für die Alarmierung bei Alarmfällen für die Gefahrenabwehr und den Katastrophenschutz. Sie enthalten Alarmstichworte, -stufen und -reaktionen.

<sup>49</sup> Vgl. Rönfeldt (2003).

Gedanken damit gemacht, hat eine Reihenfolge festgelegt. Und den Befehl habe ich zu erfüllen. Draußen. Wenn ich irgendwelche Ideen habe, oder, ja der Vorteil ist ja, dass wir relativ viel Personal sind, an so einem Einsatzort, und vielleicht irgendjemand mehr Erfahrung mit irgendeinem Stoff hat, da gehen wir jetzt von einem Gefahrenstoff aus, dann kann sich der bei uns jederzeit einbringen. Dann ist eine win-win-Situation, wo jeder seine Meinung kund tun kann. Kann er kund tun, wird dann aber nicht auf eine Diskussion hinauslaufen, sondern dann kriegt er wieder einen Befehl und dann wird der Befehl abgearbeitet.“

Auf Basis der Praxiserkenntnisse wurden und werden Anpassungen vorgenommen, die die Brandbekämpfung optimieren. Im Rahmen eines dynamischen Kulturverständnisses könnte man die technische Entwicklung und Vorgehensweisen in einem reziproken Verhältnis beschreiben. Ein einfaches, aber sehr deutliches Beispiel dafür ist die Analyse verschiedener Checklisten und feuerwachsenspezifischen Vorgehenssysteme. Diese zeigen, dass Normen und Regeln im Umgang mit bestimmten Gefahrensituationen durch „Best Practice“ weitergegeben wurden und sich in der Existenz von unterschiedlichsten Checklisten und Arbeitsanleitungen manifestiert haben:

„Dann 2007, habe ich einen großen Verbesserungsvorschlag eingereicht. Das ist so ein Alarm- und Auslösekonzept für Einsatz- und Führungskräfte, weil mir das als kleines Fußvolkschön immer gestunken hat, dass wir schlecht kommunizieren. Da habe ich mir gedacht, warum ist das so und es aufgeschrieben. (...) Der Haupt-, oder ein Teil davon wird jetzt im November umgesetzt.“

Jede Feuerwehr hat somit doch mehr oder weniger ihr eigenes „Gedächtnis“ (respektive Normalität) entwickelt, auf dem sie aufbaut. Exemplarisch hierfür kann die Mythenbildung bzw. „Heldenkultur“ einzelner Wachen und sogar Schichten herangezogen werden:

„Der... der ist ein harter Hund, das ist wirklich einer der kommt in brennende Haus und atmet den Rauch einfach weg.“

So sind auch Großereignisse untrennbar mit den handelnden Personen verbunden:

„Das war ein großes Ding, das ist schon 20 Jahre her, die Rahmenbedingungen waren katastrophal (...) da war der ... Einsatzleiter, außerdem saß da noch der ... in der Einsatzleitung und der ... war in der Leitstelle, ich war damals nur Führungssassi, aber dann hat der da aufgeräumt.“

#### **4. Heterogenität trotz wahrgenommener Homogenität**

Mediale Berichterstattungen, Gesetzgebungen, Verordnungen etc. lassen den Eindruck einer deutschlandweit standardisierten Feuerwehr entstehen. Die vorliegenden Ergebnisse werden jedoch so interpretiert, dass von einer bundesweit einheitlichen Feuerwehr in keinem Fall gesprochen werden kann. Denn die Feuerwehrdienstvorschriften z. B. sind auch heute nur der kleinste gemeinsame Nenner einer Strukturierung, beispielsweise des Führens und Leitens im Einsatz (FwDV 100). Nicht vergessen werden dürfen auch die zahlreichen Betriebs- und Werkfeuerwehren die ebenfalls ein weites Spektrum abdecken und wiederum eine eigene Struktur aufweisen. Auch die kontextbezogene Entwicklung und Ausgestaltung der Feuerwehren erlauben den Schluss, dass es sich um heterogene Gruppen mit je eigenen Kulturen handelt. Klar ist dabei jedoch auch, dass eine gewisse Orientierung an einheitlichen Vorgaben ebenso existiert, wie gemeinsame Identifikationsmerkmale (Schutzpatron Florian, Uniformierung, Feuer als zu bekämpfendes Element). Jedoch befinden sich diese Identifikationsangebote auf einer sehr abstrakten Ebene, eben auf der Feuerwehrkulturebene. Der oben skizzierten Heterogenität wirkt insbesondere die verbandsmäßig organisierte Ausbildung entgegen. Damit wird ein gewisser Rahmen sicher gestellt in dem sich die Feuerwehren innerhalb der Einsatzsituation auch über die Gebietsgrenzen hinweg gemeinsam bewegen können. Der Ansatz der Ausbildung eines „Einheitsfeuerwehrmanns“ kann durchaus als Reaktion auf die im Berufskontext erlebte aber in der Öffentlichkeit nicht wahrgenommene Heterogenität des Berufsstandes Feuerwehr gewertet werden. Die Feuerwehrwachenkultur hingegen beinhaltet die in Aushandlungsprozessen entstandenen Kommunikations- und Führungsstile, die AAOs etc. und Identifikationsangebote, die dem jeweiligen Kontext, den regionalen Gegebenheiten entspringen und sich damit auf die lokale Gruppe beziehen.

#### **5. Bedeutung und Konsequenzen für die (inter- und) intra-organisationale Zusammenarbeit – oder warum gelingt sie trotzdem?**

Der Homogenitätsannahme von Organisationskulturen allgemein liegt die Vorstellung zugrunde, dass kulturelle Kohärenz eine Voraussetzung für den Organisationserfolg darstelle. Die Annahme von Einheitlichkeit und Widerspruchsfreiheit von Kulturen steht im Vordergrund. Es wird angenommen, dass die Organisationskultur das ist, was allen Feuerwehrmännern gemeinsam ist.

Aus der scheinbaren Einheitlichkeit der Gewohnheiten von Kulturen und der unterstellten Zugehörigkeit jeder Feuerwehrrunde zu primär einer Kultur folgt, dass die kulturellen Gewohnheiten der Feuerwehrrunde mit den Eigenschaften oder Merkmalen einer Feuerwehrrunde und Feuerwehrmanns übereinstimmen müssen. Die Kulturanalysen konnten jedoch zeigen, dass kulturelle Differenz gegeben ist. Zwar lässt es sich aus der Organisationszugehörigkeit der Feuerwehrrunden schließen, mit welchen kulturellen Gewohnheiten sie vertraut, welche Verhaltensweisen oder Denkkonzepte ihnen bekannt sein könnten, was die einzelne Feuerwehrrunde jedoch daraus macht, welche Vorstellungen, Meinungen und Praktiken sie für sich selbst ableitet, bleibt vollständig offen und Kontext gebunden. Was auf der Ebene kultureller Gewohnheiten (Wachenkultur) komplex, uneindeutig und damit kohäsiv ist, erweist sich auf kollektiver Ebene (Organisation Feuerwehr) sehr viel klarer, kohärenter und für jeden Feuerwehrmann deutlich spürbar. Durch gemeinsame Kleidung, gemeinsame Ziele (Retten, Löschen, Bergen), ähnliche Ausrüstung etc. entsteht eine geglaubte Einheit. Dass es Differenzen zwischen den einzelnen Bundesländern, Kommunen, Wachen (Berufs-, Freiwillige Feuerwehr etc.) gibt, ist allgemein bekannt. Die geglaubte Einheit (Kohärenz) und bekannte Differenz der Subkulturen führen zwangsläufig zu Kohäsion. Die Differenz der Subkulturen ist jedoch Normalität und damit kein Hindernis in der Zusammenarbeit, denn da überwiegt Organisationszugehörigkeit zur Feuerwehr.

## Literatur

Ahlf, Ernst-Heinrich (2000): Ethik im Polizeimanagement. Band 42. Wiesbaden: BKA-Forschungsreihe.

Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren in der Bundesrepublik Deutschland (AGBF): Was ist die AGBF und woher kommt sie? <http://www.agbf.de/> vom 27. April 2011.

Bayerisches Feuerwehrgesetz (BayFwG): <http://www.gesetze-bayern.de/jportal/portal/page/bsbayprod.psml?showdoccase=1&doc.id=jlr-FeuerwGBYrahmen&doc.part=X&st=lr> vom 27. März 2011.

Behr, Rafael (2006): Polizeikultur. Routinen – Rituale – Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei. Wiesbaden: VS.

Behr, Rafael (2008): Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei. 2. Aufl., Wiesbaden: VS.

- Bolten, Jürgen (2007): Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Göttingen: UTB.
- Denzin, Norman K. (1989): The Research Act. A Theoretical Introduction into Sociological Methods. London: Sage.
- Deutscher Feuerwehr Verband (DFV): Einer für Alle: der Deutsche Feuerwehrverband. <http://dfv.org/berlinerabend.html> vom 28. April 2011.
- DIN 13050 "Rettungswesen – Begriffe". In: DIN Deutsches Institut für Normung e.V. Berlin: Beuth-Verlag 2008.
- Dülfer, Eberhard (1999): International Management in Divers Culture Areas. München/Wien: Oldenbourg: Wissenschaftsverlag.
- Feuerwehrdienstvorschriften: FwDV Dienstvorschriften Sammelbox. 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, Deutscher Gemeindeverlag 2004.
- Flick, Uwe (2008): Triangulation. Eine Einführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Flick, Uwe (2009): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 2. Auflage. Hamburg: Rowohlt.
- Geertz, Clifford (1973): Thick Description. Toward an Interpretive Theory of Cultures: selected essays. In: Interpretation of Culture. New York: Basic Books, S. 3–33.
- Hansen, Klaus Peter (2000): Kultur und Kulturwissenschaft. 2. Aufl. Paderborn: UTB.
- Herden, Ralf Bernd (2005): Roter Hahn und Rotes Kreuz. Norderstedt: Books on Demand.
- Hildenbrand, Bruno (1994): Methodik der Einzelfallstudie – Theoretische Grundlagen, Erhebungs- und Analyseverfahren, vorgeführt an Fallbeispielen. Studienbrief. 2. Überarbeitete Auflage. Hagen: Fernuniversität.
- Hildenbrand, Bruno (1999): Fallrekonstruktive Familienforschung – Anleitung für die Praxis. Opladen: Leske und Budrich.
- Homepage des VFDB: <http://www.vfdb.de/Start.74+M54a708de802.0.html> vom 23. März 2011.
- Hornung-Arnegg, Wolfgang (1990): Feuerwehrgeschichte. Stuttgart: W. Kohlhammer. <http://www.feuerwehrgeschichte.de/geschichte/fwch1940.htm#1940> (Stand: 23. März 2011).
- Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung. Die biographische Methode. Bd. 2. Weinheim: Psychologie Verlag Union.

Leupold, Daniel: Biographie Conrad Dietrich Magirus. <http://www.vfdb.de/Download-Bereich.111+M5375a334726.0.html> vom 24. März 2011.

Marré, Roland (1997): Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung. Frankfurt a. M.: P. Lang Verlag.

Mayring, Philipp (1993): Einführung in die qualitative Sozialforschung; eine Anleitung zu qualitativem Denken. 2. überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Mayring, Philipp (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10. Auflage. Weinheim: Beltz.

Mensching, Anja (2006): Gelebte Hierarchien. Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei. Wiesbaden: VS.

Merkens, Hans (1990): Organisationsveränderung und Unternehmenskultur, in: Merkens, Hans/Schmidt, Folker/Dürr, Walter (Hrsg.): Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis. Baltmannsweiler: Pädagogischer Verlag Burgbücherei Schneider, S. 51–72.

Merkens, Hans/Schmidt, Folker/Dürr, Walter (Hrsg.) (1990): Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis. Baltmannsweiler: Pädagogischer Verlag Burgbücherei Schneider.

Neuberger, Oswald/Kompa, Ain (1993): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. München: Heyne Verlag.

Peters, Thomas J./Waterman, Robert. H (2000): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg am Lech: mvg-Verlag.

Rathje, Stefanie (2004): Unternehmenskultur als Interkultur – Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Rönnfeldt, Jens (2003): Feuerwehr Handbuch der Organisation, Technik und Ausbildung. Stuttgart: Kohlhammer.

Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Schwarz, Christian (2009): Kultur und Sicherheit in den Feuerwehren in Deutschland, in: Heimann/Strohschneider, Kultur und sicheres Handeln. Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft, S. 131–151.

Stöpel, Hartmut (1993): Thüringer Feuerwehr-Verband. Ein geschichtlicher Abriss von 1868 bis 1993. Erfurt: W. Kohlhammer.

Strauss, Anselm L./Glaser, Barney G. (1998): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern: Huber.

Strumpf, Günter: Biographie. Carl Metz. <http://www.vfdb.de/Download-Bereich.111+M5375a334726.0.html> vom 24. März 2011.

Thüringer Gesetz über den Brandschutz, die Allgemeine Hilfe und den Katastrophenschutz: [http://landesrecht.thueringen.de/jportal/portal/t/26wa/page/bsthueprod.psml/action/portlets.jw.MainAction?p1=c&eventSubmit\\_doNavigate=searchInSubtreeTOC&showdoccase=1&doc.hl=0&doc.id=jlr-Brand\\_KatSchGTH2008pG3&doc.part=G&toc.poskey=#focuspoint](http://landesrecht.thueringen.de/jportal/portal/t/26wa/page/bsthueprod.psml/action/portlets.jw.MainAction?p1=c&eventSubmit_doNavigate=searchInSubtreeTOC&showdoccase=1&doc.hl=0&doc.id=jlr-Brand_KatSchGTH2008pG3&doc.part=G&toc.poskey=#focuspoint) vom 27. März 2011

Van Koolwijk, Jurgen/Wieken-Mayser, Maria (1974): Techniken der empirischen Sozialforschung. Erhebungsmethoden: Beobachtung und Analyse von Kommunikation. 3. Band. München: Oldenbourg Verlag.