

in: Feuerwehr-Jahrbuch 2008, hrsg. v. Deutscher Feuerwehrverband e.V. Berlin. Bonn: DFV Medien 2008:34-36

## Die Zukunft der Freiwilligen Feuerwehren

Wolf R. Dombrowsky

In den Freiwilligen Feuerwehren rumort es – und nicht erst seit gestern. Wohin können, sollen und müssen wir steuern, wenn wir Bestand haben wollen? Doch gerade diese Fragestellung formuliert das Kernproblem: Kann das Bestehende überhaupt Bestand haben oder bedarf es nicht inzwischen einer ganz anderen Feuerwehr als jener, deren über 130jährige Geschichte sie zur gegenwärtigen Größe geführt hat?

„Größe“ ist übertragen und buchstäblich gemeint. Die Freiwilligen Feuerwehren sind ein historischer Erfolg, Synonym und Symbol für die besten Werte menschlichen Zusammenlebens und von daher auch real groß, an Mitgliedern, als Organisation und als politischer Machtfaktor.

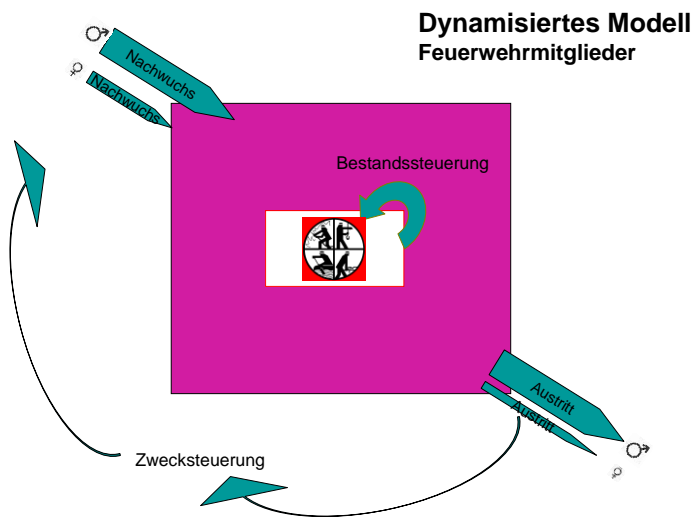
Wenn man fragt, was die Freiwilligen Feuerwehren so groß gemacht hat, dann die Realität selbst, oder genauer: die Lösung eines ihrer vitalen Probleme. Je enger sich Menschen und Inventare ballten, desto häufiger und heftiger ereigneten sich Brände. Kaum eine Siedelung blieb davon verschont; noch bis ins 20. Jahrhundert versanken ganze Städte (auch ohne Kriege) in Feuersbrünsten. Mit immer stärkerer Agglomeration stiegen die Risiken für Brände, im Zuge der industriellen Revolution auch im Gewerblich-Industriellen.

Die einhergehende politische Agglomeration zum Nationalstaat betonte anfangs polizeiliche und soziale, zunehmend militärische Absicherungsleistungen, während die realen „Verdichtungsschäden“ den überkommenen Absicherungsverfahren überlassen blieben. Je häufiger sie an ihre Grenzen stießen, desto stärker wurden der reale Problemdruck und die Vielfalt von Lösungsinitiativen. Die ersten freiwilligen Feuerwehren am Ende des 19. Jahrhunderts stellten eine solche Lösungsinitiative dar. Gegenüber bestehenden Absicherungsleistungen von Brandgilden und Assekuranzkassen waren sie die technisch, organisatorisch und funktional überlegene Lösung, deshalb fanden sie Zulauf und Ausbreitung, – deshalb aber stießen sie auch auf erbitterten Widerstand. Von Anbeginn ging es, (wie im Kampf zwischen Conrad Dietrich Magirus und dem Magistrat von Ulm), um Etats, Mittelzuwendungen und – weit wichtiger, um die organisatorische Etablierung und die zugehörige „Lizenz zur Lösung“.

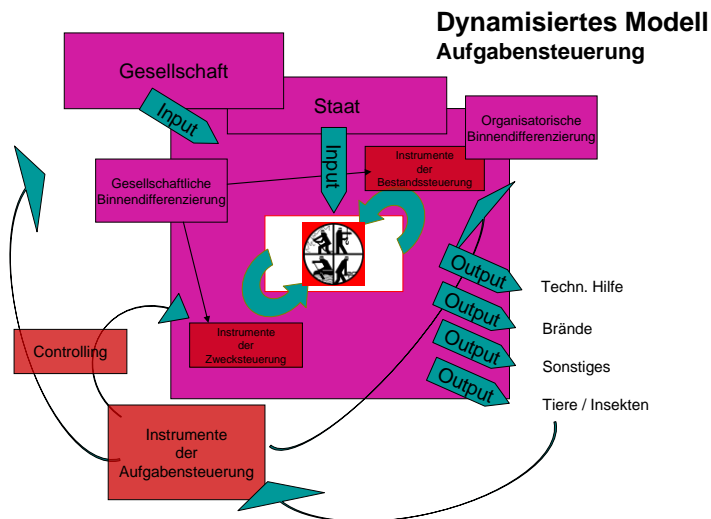
Organisatorische Etablierung meint den Weg in eine Struktur, die nicht mehr an privater Einzelinitiative hängt, sondern auf eine Weise verankert ist, dass sie nicht mehr oder nur noch mit Mühe abgeschafft werden kann. Der Weg bis in die gesetzliche Verankerung war mühsam, aber lohnend. Heute, als Träger hoheitlicher Aufgaben mit gesetzlicher Verankerung ist „Feuerwehr“ unantastbar, nicht jedoch in ihrer jeweiligen Form, mit der sie den gesetzlichen Auftrag erfüllt. Gleichwohl ist es lohnend, einmal aus organisationstheoretischer Sicht die Fallen zu betrachten, in die eine erfolgreiche und damit auch expandierende Organisation läuft:

Jede Organisation muss, um ihren Zweck erfüllen zu können, ihren personalen und sachlichen Bestand steuern; er ist die Bedingung der Möglichkeit der Zwecksteuerung. (Das

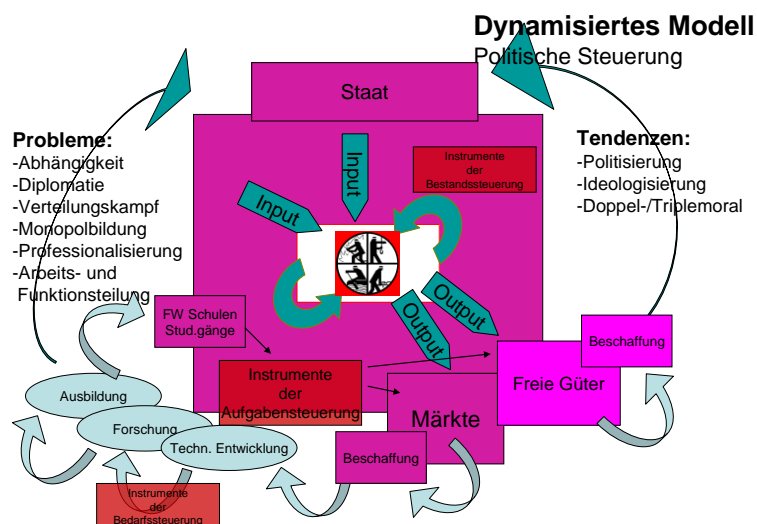
gegenwärtige Hauptproblem: Wie steuere ich angesichts realer Bedingungen von Arbeitswelt und Demographie meinen Bestand?)



Je erfolgreicher eine Organisation wird, desto umfangreicher und aufwändiger werden die Steuerungserfordernisse, damit auch die entsprechende interne (Administration, Ausbildung, Technik, Instandhaltung etc.) und externe Differenzierung:



Je mehr Akteure Einfluss nehmen oder zu beachten sind (Land, Kommune, Verbände), desto notwendiger wird eine entsprechende politische Steuerung:



Ob es die Akteure wollen oder nicht, mit jedem weiteren Erfolg muss ein weiteres Differenzierungsmitglied in die Organisation eingeflochten werden. Jede weitere Differenzierung braucht Steuerung und damit Steuernde, Steuerungsinstrumente und eine Steuerungsfinanzierung. Die Organisation wird immer komplizierter, unübersichtlicher und immer selbstbefasster. Am Ende klagen immer mehr Mitglieder, dass das „Eigentliche“ zu kurz komme und „Verwaltung“ (oder „Papierkram“) immer übermächtiger werde. Dann ist

der Punkt erreicht, wo Organisation nicht mehr primär Probleme löst, sondern sich mit sich selbst befasst.

Lizenz zur Lösung meint den Weg zur Dominanz – und in den Abgrund. Beide ergeben sich paradoxerweise aus der erfolgreichen Lösung. Sie verleitet dazu, die Lösung auf Dauer stellen zu wollen, um existent zu bleiben. Löste man das Problem, wäre die Lösung nicht mehr nötig. Je erfolgreicher der vorbeugende Brandschutz, desto weniger Feuerwehr ist erforderlich und umgekehrt. Folgerichtig entstehen lauter kontraintuitive Koppelungen: Ist man zu erfolgreich, beseitigt man den Grund des Erfolgs. Zugleich zieht der Erfolg Nachahmer an, was die Kosten des Erfolgs behalten, aber seinen Nutzen sinken lässt und insgesamt den Grund des Erfolgs gefährdet. Also muss versucht werden, Konkurrenz fern zu halten und der eigenen Lösung möglichst zum Monopol zu verhelfen. Zudem muss die Lösung immer aufwändiger, umfangreicher und komplizierter werden, um nicht ihres Grundes verlustig zu gehen. Beides führt unvermeidbar in eine doppelte Institutionalisierung: Lösungsverwaltung durch Lösungsorganisation und Lösungsverewigung durch Lösungsindustrie. Je größer und bedeutender beide werden, desto dominanter wird ihr Erhalt.

Wo aber aus Erfolg Dominanz und aus Dominanz Übermacht wird, beginnen die Beurteilungen zu wanken. Dies umso schneller, je starrer die Lösungsorganisation, je teurer die Lösungsindustrie und je deutlicher der Zusammenhang zwischen Problem und Lösbarkeit werden. Darin liegt Ironie: 130 Jahre Problemerkaltung haben eben auch sichtbar werden lassen, wie man das Problem alternativ lösen könnte. Vor genau dieser Gefährdung stehen die freiwilligen Feuerwehren heute. Noch wagt sich die anwachsende Kritik nicht aus der Deckung; noch sind Lösungsorganisation und –industrie zu stark. Und doch stöhnen die Kommunen unter den Begehrlichkeiten der angewachsenen Überversorgung, der drohenden Überalterungs- und Pensionswelle, der Verzerrung zwischen Brandbekämpfung und technischer Hilfe, der Aufgabenüberfrachtung bei nivellierender Qualität, vor allem aber über das Missverhältnis zwischen 1,3 Millionen Lobbyisten und vielleicht 10 Prozent wirklich erprobter und best qualifizierter Einsatzkräfte.

Auch dies ist ironisch: Die politische Lobby-Macht der 1,3 Millionen ist zugleich die Selbstentmachtung im Moment notwendiger Anpassung. Der Agglomeration zum Nationalstaat entsprach die Agglomeration zum organisatorischen Monopol samt Lösungsindustrie. Die gegenwärtige Moderne braucht flexible und fungible Module, auf Zeit und nach Aufgabe skalier- und kombinierbar. Stationäre wie dauerhafte Vorhaltung sind im Zivilen ebenso passé wie im Militärischen. Die fortgeschrittene Moderne braucht mobile Task-Forces hochgradiger Expertise, regional und lokal auffüllbar mit punktuellen Spezialqualifikationen, nicht mehr generell ausgebildete „Mädchen für Alles“. Noch haben die Freiwilligen Feuerwehren nicht den Mut, zusammen mit dem Prozentanteil, der real einsatzfähig ist, eine solche alternative Wehr der Zukunft zu konzipieren. Je länger damit gewartet wird, desto größer werden die Chancen jener, die solche Konzepte schon haben: Falck International, Dynacorp, Kroll Inc.

Der gesamte Sicherheitsmarkt wälzt sich um; die EU setzt neue und andere Standards. Auf Dauer, das wusste schon Napoleon, lässt sich auf Bajonetten nicht sitzen. Man kann ankämpfen gegen den Wandel, ihn verzögern, aber nie aufhalten.