

Karen Buse
Präsidentin des
Oberlandesgerichts a.D.

Rassismus, Rechtsextremismus und Sexismus
in der Feuerwehr Bremen?

Bremen, im Mai 2021

	Seite
Inhaltsverzeichnis.....	2
I. Anlass der Untersuchung	3
II. Vorgehensweise.....	3
III. Ergebnisse der Gespräche nach Kategorien.....	4
1. Rassismus.....	4
2. Rechtsextremismus.....	9
3. Sexismus	
a) Frauen in der Feuerwehr	11
b) Homophobie.....	14
4. Mobbing	15
5. Führung	17
a) Ausbildung.....	18
b) „Angst und Schrecken“	19
c) Reaktion auf Personalprobleme.....	21
aa) Strafversetzungen.....	22
bb) Boot Camp.....	23
d) Wechsel der Wachabteilungsleiter.....	23
e) Wertschätzung.....	24
f) Fehlerkultur.....	26
g) Widerstand.....	27
6. Kommunikation.....	28
7. Innovationsbereitschaft.....	31
8. Jung und Alt.....	33
9. Weitere Themen	34
IV. Schlussfolgerungen.....	37
V. Anhang / Organisation der Feuerwehr Bremen.....	40

I. Anlass der Untersuchung

Am 8. Oktober 2020 erhielt der Senator für Inneres Kenntnis von Vorfällen in der Feuerwehr Bremen, die weit über die Region hinaus Bestürzung auslösten. Die Informationen basierten auf den Angaben von zwei aktiven und einem ehemaligen Angehörigen der Feuerwehr und umfassten zwei Komplexe: zum einen die Versendung von rechtsextremistischen und rassistischen Bilddokumenten in einer Chatgruppe einer Wachabteilung der Feuerwehr, zum anderen frauenfeindliche und sexistische Vorfälle sowie Mobbing. Hierzu wurden strafrechtliche Ermittlungen eingeleitet, die im April 2021 noch andauerten. Disziplinarverfahren, die sich auf den zweiten Komplex bezogen, wurden im März 2021 mit Disziplinarverfügungen abgeschlossen.

Die jetzt vorgelegte Untersuchung wurde vom Senator für Inneres unmittelbar nach Bekanntwerden der Vorwürfe in Auftrag gegeben und verfolgt das Ziel festzustellen, ob diese Vorfälle auf ein strukturelles Problem innerhalb der Feuerwehr Bremen hinweisen und welche Maßnahmen ggf. zur Prävention gegen rechtsextremes Gedankengut, Rassismus und Sexismus getroffen werden sollten.

II. Vorgehensweise

Mit Veröffentlichung der Vorfälle am 24.11.2020 wurde vom Senator für Inneres die Möglichkeit geschaffen, über ein Hinweistelefon und eine E-Mail-Adresse Informationen über diese oder auch andere Vorfälle – ggf. unter Wahrung der Anonymität – mitzuteilen. Es gab daraufhin 12 anonyme Meldungen, 6 Personen berichteten unter Namensnennung telefonisch oder per Mail, 33 Personen baten um ein persönliches Gespräch. Dabei handelte es sich mit einer Ausnahme um Angehörige bzw. ehemalige Angehörige der Feuerwehr Bremen. Es lag deshalb nahe, die erforderliche Bestandsaufnahme zu den sozialen Bezügen innerhalb der Feuerwehr mit den Erkenntnissen aus diesen Gesprächen zu beginnen. Zur weiteren Abklärung und Einordnung der mitgeteilten Vorgänge und Wertungen habe ich weitere 38 Personen - Führungskräfte der Feuerwehr (Wachabteilungsleiter, Abschnittsleiter und Abteilungsleiter) und im Rettungsdienst tätige Notärzte Bremer Krankenhäuser – um Gespräche gebeten. 33 Personen sind dieser Einladung gefolgt. Von den 66 befragten Personen waren 20 in der Feuerwehr tätige Frauen.

Die Gespräche wurden in der Zeit von Anfang Dezember 2020 bis Ende April 2021 als sogenannte unstrukturierte Interviews geführt, d.h. Themen und Fragen waren

nicht vorgegeben, die Gestaltung und Durchführung war vollkommen frei. Fast alle Gespräche fanden unter vier Augen in einem Sitzungssaal des Justizzentrums Am Wall statt. Die Dauer der Gespräche mit den Angehörigen der Feuerwehr lag zwischen 2 und 8 Stunden. Zu den Interviews habe ich mit Einverständnis der Befragten handschriftliche Aufzeichnungen gemacht und zur Erleichterung der Auswertung transkribiert. Die Protokolle umfassen etwa 220 DIN-A4-Seiten, sie sind aber nicht zur Veröffentlichung bestimmt, denn allen Interviewten wurde Vertraulichkeit zugesichert, die sich auch durch Anonymisierung nicht vollständig einhalten ließe.

Die angesprochenen Themen sind jeweils Kategorien zugeordnet, die sich teilweise direkt oder indirekt auf den Untersuchungsauftrag beziehen, teilweise auch keinen offensichtlichen Bezug dazu haben. Letztere sind trotzdem in diesem Bericht schlagwortartig unter „9. Weitere Themen“ aufgeführt, weil sie von sehr vielen Befragten angesprochen wurden und offensichtlich ein großes Bedürfnis bestand, auch mit diesen Anliegen gehört zu werden. Es wäre sicherlich ein wichtiges Signal, wenn auch diese Themenfelder von der Feuerwehr zeitnah bewertet und bearbeitet würden.

Die wesentlichen Ergebnisse der Interviews sind nach den Kategorien geordnet nachfolgend unter Ziffer III. wiedergegeben.

III. Ergebnisse der Gespräche

1. Rassismus

„Im Einsatz macht kein Feuerwehrmann und keine Feuerwehrfrau Unterschiede im Hinblick auf die Nationalität, Hautfarbe oder Religion eines Hilfebedürftigen“. Diese Aussage eines Notarztes, der seit vielen Jahren im Rettungsdienst in Bremen tätig ist, steht stellvertretend für die von allen Befragten geäußerte Überzeugung. Ohne Ausnahme haben sowohl die bei der Feuerwehr Beschäftigten als auch die Notärzte der stadtbremischen Krankenhäuser erklärt, dass jede Hilfeleistung durch die Feuerwehrleute ohne Ansehen der Person erfolgt. Die befragten Notärzte haben sich darüber hinaus durchgehend lobend über die im Rettungsdienst tätigen Mitarbeiter der Feuerwehr geäußert und z.B. hervorgehoben, dass sich die Beamten auch bei den nicht selten schwierigen Einsätzen in den sozialen Brennpunkten der Stadt immer absolut professionell und einwandfrei verhalten hätten. Der ärztliche Leiter des Rettungsdienstes in Bremen hat darauf hingewiesen, dass es bei jährlich rund

80.000 Einsätzen etwa 50 – 60 Beschwerden gebe, davon seien Einsätze der Feuerwehr – im Vergleich mit den übrigen am Rettungsdienst beteiligten Hilfsorganisationen – unterdurchschnittlich häufig betroffen. Im September 2017 ist allerdings ein Vorfall gemeldet worden, wonach eine junge afrikanische Frau bei einem Transport mit dem Rettungswagen keine ausreichende Unterstützung durch zwei Feuerwehrbeamte bekommen habe. Die Beamten haben die Vorwürfe zurückgewiesen. Die Beschwerdeführerin hat ihre Eingabe nach einem Telefongespräch mit dem ärztlichen Leiter des Rettungsdienstes für erledigt erklärt.

Wenn das Thema Rassismus an dieser Stelle trotzdem nicht abgeschlossen werden kann, liegt das an dem von fast allen Befragten beschriebenen „Umgangston“ in der Feuerwehr Bremen. Begriffe wie „Ölauge“, „Kanake“, „Neger“, „Kameltreiber“ oder „Ali Arschgeige“ werden auf fast jeder Wache – wenn auch offenbar unterschiedlich häufig, von „ganz ausnahmsweise“ bis „regelmäßig“ – als Bezeichnung für „Nicht-Biodeutsche“ verwandt. Erläuternd wird regelmäßig darauf hingewiesen, dass nicht Ausländer oder Migranten generell so benannt würden, sondern dass dies nur als Reaktion und im Nachgang zu als besonders aufwühlend und schwierig erlebten Einsätzen bei diesen Bevölkerungsgruppen geschehe.

Einige Beamte seien hier stellvertretend für viele ähnlich lautende Stellungnahmen zitiert: *„Es wäre gelogen zu behaupten, dass auf den Wachen nicht von Ölaugen oder Kanaken gesprochen würde. Das entspricht aber nicht dem allgemeinen Umgangston, sondern passiert nur ab und zu, wenn gewisse belastende Einsätze bei Menschen mit Migrationshintergrund stattgefunden haben. Es ist schon sehr stressig, wenn einem bei einer Reanimation gedroht wird: wenn meine Mutter stirbt, stirbst du auch‘. Auch wenn man sich in der konkreten Situation vor Ort beherrschen kann und ruhig bleibt, muss man sich hinterher irgendwie Luft verschaffen.“*

Ein Wachabteilungsleiter hat sich so geäußert: *„Zur Einschätzung der Frage von rechtsextremistischem oder rassistischem Gedankengut in der Feuerwehr ist wohl davon auszugehen, dass Menschen, die in den Staatsdienst eintreten eher etwas konservativer sind und nicht den vollständigen Querschnitt der Gesellschaft abbilden. Außerdem erleben gerade Feuerwehrbeamte, wie wohl auch Polizisten, in ihrem beruflichen Alltag nicht selten belastende Situationen, die durch Menschen mit Migrationshintergrund, aber auch gesellschaftliche Randgruppen wie Obdachlose geprägt sind. Das ist aus meiner Sicht eine Erklärung dafür, dass neben dem ohnehin sehr rauen Umgangston viele Beamte häufig diskriminierende Bezeichnungen für Menschen anderer Religion und Hautfarbe benutzen. Begriffe wie Kanaken,*

Ölaugen, Neger und Kameltreiber sind an der Tagesordnung, Obdachlose werden regelmäßig als „Pelzmützen“ bezeichnet. Nach meiner Einschätzung beruht das nicht auf Hass gegen diese Menschen, sondern stellt eine Reaktion auf den Umstand dar, dass Einsatz- und Rettungskräfte gerade von diesen Gruppen häufig beschimpft, bespuckt oder sonst körperlich angegriffen werden und sie mit diesen Erfahrungen alleingelassen werden. Im Augenblick gibt es meiner Einschätzung nach keine Hemmschwelle, diese diskriminierenden Bezeichnungen zu benutzen. Ich würde mir wünschen, dass Führungskräfte für dieses Problem sensibilisiert und geschult würden, wie sie vorgehen müssten, um die Verrohung der Sprache einzudämmen. Ich würde jedoch meine Hand dafür ins Feuer legen, dass jeder Kollege jedem Hilfsbedürftigen unabhängig von Hautfarbe und sozialer Stellung immer die erforderliche Hilfe leistet.“

Eine seit 25 Jahren im Rettungsdienst tätige Notärztin sieht dies ähnlich: „Ich habe es nie erlebt habe, dass Feuerwehrbeamte sich gegenüber den angesprochenen Bevölkerungsgruppen in irgendeiner Weise unangemessen verhalten haben, insbesondere werden keinesfalls Unterschiede im Umfang und der Intensität der Behandlung gemacht. Im Nachgang zu bestimmten Einsätzen habe ich aber schon gehört, dass Patienten oder ihre Angehörige mit eigentlich unangemessenen Ausdrücken benannt wurden. Das ist vor allem nach Einsätzen geschehen, die für die Rettungssanitäter aus unterschiedlichen Gründen sehr belastend waren. Es ist häufig schwierig, Patienten mit Migrationshintergrund – oder auch ihren Familien – die medizinische Einschätzung des vorliegenden Krankheitsbildes zu vermitteln. In der Folge tritt eine bestimmte Klientel den Sanitätern oft sehr fordernd, respektlos oder sogar menschenverachtend gegenüber. Während des Einsatzes kann dann der professionelle Umgang noch eingehalten werden, anschließend verschafft sich der Frust aber oft Luft, auch mit harten Worten. Auch ich als Notärztin stehe bei solchen Einsätzen nicht selten unter großem Stress. Gerade wenn es darum geht, einem größeren Familienverband zu vermitteln, dass weitere Reanimationsversuche eines verstorbenen Familienmitglieds sinnlos sind, bin ich schon häufig dankbar gewesen, dass auch die Polizei vor Ort gewesen ist.“

Ein weiterer Anlass für die Verwendung der oben genannten rassistischen Schimpfwörter sind offensichtlich die zahlreichen eigentlich nicht erforderlichen Einsätze, die sich zum einen in Flüchtlingsunterkünften gehäuft haben, zum anderen aber auch aufgrund des immer wieder zitierten „mediterranen Syndroms“ erfolgten. Mehrere Beamtinnen und Beamte haben sich in diesem Zusammenhang

durchaus differenziert geäußert: *„Manchmal ist man natürlich sauer, wenn man z.B. zum 10. Mal in einer Nacht aus nichtigem Anlass in ein Flüchtlingsheim gerufen wird. Dabei darf sich der Ärger eigentlich nicht gegen die Flüchtlinge richten, die oft gar nicht informiert sind, dass man mit kleineren Wehwehchen tagsüber einen Arzt aufsuchen kann. Zu kritisieren ist vielmehr die unzureichende Information durch die Heime, die ihre Mitarbeiter anweisen, ohne weitere Überprüfung des konkreten Anlasses den Rettungsdienst zu rufen. Insbesondere nachts sind oft nur Sicherheitsleute vor Ort, die offenbar die Anweisung haben, in jedem Fall den Rettungsdienst zu holen. In einigen Flüchtlingsheimen ist das inzwischen besser organisiert, die Situation hat sich auch dadurch etwas verbessert, dass in manchen Heimen tagsüber ein Arzt erreichbar ist.“*

Vom „mediterranen Syndrom“ oder dem „Morbus Bosporus“ berichten die Rettungsdienstkräfte immer wieder. So bezeichnen auch manche Ärzte den Zustand von Patienten, die intensiv wehklagen und an deren Intensität der Schmerzen sie auch deshalb zweifeln. Patienten aus unterschiedlichen Kulturen, vor allem aus familienorientierten Gesellschaften wie im Nahen und Mittleren Osten hätten ein anderes Verständnis von Schmerz und andere Heilungsvorstellungen, auch im Kontakt mit dem Behandler, als z. B. Patienten aus westlichen Gesellschaften. Das Schmerzerleben werde nicht auf einen Teil des Körpers beschränkt, sondern ganzheitlich körperbezogen gesehen. Der geringe Zugang der Patienten zu psychischen Beschwerden führe häufig zu chronischen Schmerzen oder anderen körperlichen Beschwerden. Für den Rettungsdienst stellen sich solche Patienten vor allem als Simulanten dar, entsprechend negativ stehen sie den diesbezüglichen Einsätzen gegenüber.

Mehrere Beamte haben beobachtet, dass Einsätze in fremden Milieus zu größerem Stress führen, so dass auch das eigene Verhalten oft nicht hinreichend souverän ist - was wiederum nicht unbedingt zur Deeskalation beiträgt. Eine Beamtin hat erklärt: *„Trauernde Menschen aus anderen Kulturen weinen z.B. oft viel lauter, als wir das kennen. Wir können mit diesen uns nicht vertrauten Verhaltensweisen nicht so gut umgehen.“*

Nicht wenigen Beamtinnen und Beamten ist das Problem durchaus bewusst, sie würden sich wünschen, dass es in der Feuerwehr ein größeres Verständnis für fremde Kulturen gebe. Dazu könnte nach ihrer Auffassung das von der Feuerweherschule angebotene Deeskalationstraining beitragen, das aber – wie unten unter 9. ausgeführt – wegen Personalmangels kaum durchgeführt wird. Ein weiterer nahe-

liegender Lösungsansatz besteht in der Herstellung einer größeren Diversität unter den Feuerwehrbediensteten. Während in Bremen 36,5 % der Bevölkerung einen Migrationshintergrund haben, trifft das nur auf weniger als 1 % der Feuerwehrbeamten und –beamtinnen zu, einen türkischen (bzw. kurdischen) Hintergrund haben nur 2 Personen¹ - gerade zu dieser Gruppe gehören aber in Bremen besonders viele Menschen mit Migrationshintergrund. Dementsprechend sollten besondere Anstrengungen unternommen werden, in dieser Bevölkerungsgruppe für das Berufsfeld Feuerwehr zu werben.

Alle Befragten, die sich zur Verwendung rassistischer Schimpfwörter geäußert haben, waren zugleich der Überzeugung, dass es keinen Rassismus in der Feuerwehr Bremen gibt. Trotzdem haben viele Personen erklärt, dass sie sich wünschen würden, dass auch eine Diskriminierung auf sprachlicher Ebene nicht mehr stattfindet.

Ein Beamter, der „von außen“ zur Feuerwehr Bremen gekommen ist, also die Ausbildung nicht hier durchlaufen hat, fand den allgemeinen Umgangston in Bremen „*schon anders*“, dabei glaube er aber nicht unbedingt, dass die Leute hier extremer seien als in anderen Feuerwehren. *„Aber wenn niemand von den Wachabteilungsleitern einschreitet, wenn rassistische oder ausländerfeindliche Sprüche gemacht werden, schleift sich das einfach ein, ohne dass viel darüber nachgedacht wird“*. Auch andere Befragte haben die Erfahrung gemacht, dass die Führungspersonen erheblichen Einfluss auf die Sprachkultur ihrer Abteilungen haben. Ein Wachabteilungsleiter hat berichtet: *„Als ich meine Wachabteilung übernommen habe, habe ich eine Ansprache gehalten und die Leute darauf hingewiesen, dass sie Beamte sind und sich an das Grundgesetz halten müssen. Sie müssen allen Menschen, gleich welcher Anschauung, Religion oder Hautfarbe, im selben Umfang Hilfe leisten. Deshalb will ich keine rassistischen Bemerkungen hören. Der Ton auf meiner Wache hat sich danach geändert, wobei ich natürlich nicht weiß, wie die Leute reden, wenn ich nicht dabei bin. Nach meiner Ansprache sind aber verschiedene Kollegen zu mir gekommen und haben gesagt, dass sie das so richtig finden.“*

Von Feuerwehrleuten aus dem „Boot Camp“² war zu hören, dass der dortige Wachabteilungsleiter diskriminierende Bemerkungen ebenfalls nicht dulde, während meh-

¹ Da alle Beamt/innen die deutsche Staatsangehörigkeit haben, ist die Migrantenquote nur über die Zuordnung der Namen zu bestimmten Nationalitäten ermittelt worden. Das ist von einem wissenschaftlichen Standpunkt aus möglicherweise nicht völlig korrekt, die Aussage selbst würde aber selbst bei einer unwahrscheinlichen Verdoppelung der Migrantenzahlen nicht in Frage gestellt.

² S. unter III. 5. c) bb)

rere andere Befragte berichteten, auf ihren Wachen würden solche sprachlichen Entgleisungen hingenommen.

Ein Beamter meinte, der „Feuerwehrrskandal“ habe auch sein Gutes. Die betroffenen und empörten Reaktionen in der Öffentlichkeit ließen jetzt offensichtlich viele Kollegen darüber nachdenken, ob es richtig sei, wie man sich in der Vergangenheit geäußert habe. Auch wenn sie keine wirklichen Rassisten seien, so sei es doch bestimmt gut, wenn sich die Sprache mäßigen würde.

Es wäre mehr als nur wünschenswert, wenn diese Meinung sich in der Feuerwehr Bremen durchsetzen würde. Gerade wenn und weil die Frauen und Männer in der Feuerwehr Bremen der Überzeugung sind, dass rassistisches Denken bei ihnen keinen Platz hat, sollten sie unter Berücksichtigung ihrer Rolle als dem Grundgesetz und damit der Wahrung der Menschenwürde verpflichtete Beamte auch jede verbale Diskriminierung vermeiden, denn Sprache hat durchaus die Macht, Realität zu verändern oder zu zementieren. Diese Aufforderung ist natürlich an jeden Einzelnen gerichtet, ihre Umsetzung ist aber – wie viele der in diesem Bericht angesprochenen Probleme – vor allem eine Führungsaufgabe. Dabei ist nicht nur auf die Vorbildfunktion der Führungskräfte zu verweisen, sondern – wie unter III. 5. a) dargestellt wird – auf die Notwendigkeit einer entsprechenden Ausbildung zur Personalführung, wie sie auch von vielen Beamten selbst gefordert wird.

2. Rechtsextremismus

Über die Medienberichte von rechtsextremen und menschenverachtenden Chats in der WhatsApp-Gruppe einer Wachabteilung der Feuerwehr Bremen haben sich die Befragten entsetzt, erschrocken und völlig überrascht geäußert. Viele haben erklärt, sie hätten sich so etwas nicht vorstellen können. Ein Wachabteilungsleiter sagte, er habe sich für die Vorgänge geschämt. Alle, die sich zu diesem Thema geäußert haben, sind sich in der Verurteilung der in dem Chat ausgetauschten Botschaften einig. Genauso eindeutig war aber die Stellungnahme zu der Frage, ob es in der Feuerwehr Bremen Rechtsextremismus oder sogar ein rechtes Netzwerk gebe: beides wurde vehement verneint.

Diese Aussage ist nach jetzigem Kenntnisstand nicht zu widerlegen. Damit ist nicht ausgeschlossen, dass es einzelne Personen in der Feuerwehr gibt, die über rechtsextremistisches Gedankengut verfügen. Es ist aber sehr unwahrscheinlich, dass sie

damit nach außen treten oder sogar agitieren. Dies wäre in einer so redefreudigen Community wie der Feuerwehr nicht unbemerkt geblieben und mit großer Sicherheit in den Befragungen oder auch durch anonyme Meldungen zur Sprache gekommen. Viele der an den Gesprächen Beteiligten haben außerordentlich glaubhaft ihr echtes Interesse an der Verbesserung der „Unternehmenskultur“ der Feuerwehr Bremen zum Ausdruck gebracht – auch im Sinne der Schaffung menschenfreundlicher und partizipativer Strukturen – es kann deshalb nicht angenommen werden, dass sie rechtsextremistische Tendenzen in ihrem Umfeld wider besseres Wissen verschwiegen hätten.

Andererseits bestehen natürlich Erklärungsnotwendigkeiten, wie es zu den Auswüchsen in den WhatsApp-Chats kommen konnte. Am häufigsten wurde vermutet, die Kollegen hätten ihre Posts als „schwarzen Humor“ angesehen und zunehmend jedes Maß verloren. Es wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass in vielen WhatsApp-Gruppen bössartige, vulgäre und ekelhafte Bilder geteilt würden, nicht wenige Kollegen sind deshalb aus solchen Gruppen ausgetreten. Wo es offizielle Gruppen der Wachabteilungen gibt, in denen dann auch der Wachabteilungsleiter Mitglied ist, finden sich solche Posts übrigens nicht – hier nehmen dann auch Frauen am Nachrichtenaustausch teil.

Viele der besonders menschenverachtenden Bilder in der besagten Chat-Gruppe bezogen sich auf Flüchtlinge, im Zeitraum 2015/2016 das zentrale politische Thema in Deutschland. Ein Beamter hat trotzdem den Eindruck, dass dies nicht auf eine menschenfeindliche Einstellung der Kollegen gegenüber Flüchtlingen schließen lasse: *„Im Februar 2016 habe ich für zwei Wochen an einem Einsatz der Deutschen Gesellschaft zur Rettung Schiffbrüchiger im Mittelmeer teilgenommen, wo wir vor Lesbos 800 Flüchtlinge gerettet haben. Dies ist natürlich auch den Kollegen bei der Feuerwehr bekannt gewesen und ich habe in diesem Zusammenhang viele Diskussionen geführt. Einige Kollegen haben damals die Politik der Kanzlerin in Bezug auf die Flüchtlingskrise für falsch gehalten, für meinen Einsatz habe ich aber ganz überwiegend Zustimmung von den Kollegen erhalten. Für die Rettungsaktion im Mittelmeer habe ich Sonderurlaub beantragt, als der ein Tag vor dem Abflug abgelehnt wurde, haben mir mehrere Kollegen angeboten, Urlaubstage an mich abzutreten.“*

Die Vorwürfe der Beamtin, die ihre Erfahrungen bei der Feuerwehr Bremen öffentlich gemacht hat, sind in Bezug auf ihre Schilderung von rassistischen „White Power“-Ritualen auf den Wachen nicht bestätigt worden. Weder in den eingegange-

nen anonymen Meldungen noch in den Gesprächen sind Beobachtungen zu solchen Vorgängen mitgeteilt worden. Viele Befragte haben geäußert, von White Power überhaupt noch nichts gehört zu haben, die übrigen jedenfalls nicht im Zusammenhang mit der Feuerwehr Bremen. Ein Wachabteilungsleiter hat erklärt, einen White-Power-Gruß nicht ein einziges Mal erlebt zu haben. White Power sei lediglich ein Spruch der Beamten im Rettungsdienst gewesen, die ihren Dienst in Weiß verrichteten, während der Löschdienst blau trage. Eine Beamtin einer anderen Wachabteilung hat sich hierzu noch deutlicher geäußert: *„Ich nehme es Frau X richtig übel, dass sie behauptet hat, die White Power-Sprüche auf der Wache hätten etwas mit Rassismus zu tun. Frau X hat genau gewusst, dass sich dies als scherzhafte Äußerung nur auf den „Dienst in Weiß“, also auf die Arbeit im Rettungsdienst bezogen hat“*. Es wäre aber in jedem Fall wünschenswert, wenn den Beamten bewusst wäre, dass White Power als Schlüsselbegriff der Neonazi-Szene für die Vorherrschaft der weißen Rasse stehen soll und wegen der fatalen Außenwirkung deshalb auch im Scherz nicht verwendet werden sollte.

Ob es über die hier angesprochenen Beobachtungen hinaus ein möglicherweise konspirativ agierendes rechtsextremistisches Netzwerk gibt, kann durch die vorliegende Untersuchung natürlich nicht ausgeschlossen werden. Insoweit ist das Ergebnis der parallel durchgeführten staatsanwaltlichen Ermittlungen abzuwarten.

3. Sexismus

a) Frauen in der Feuerwehr

Frauen spielen in der Außendarstellung der Feuerwehr eine deutliche größere Rolle als sie ihnen in der Realität zugestanden wird. Zwar gibt es in Bremen im Bundesvergleich überdurchschnittlich viele Feuerwehrfrauen (4% zu 1,4 %), keine von ihnen aber befindet sich - anders als in vielen anderen Feuerwehren – in einer Führungsposition, also in der Laufbahngruppe 2, im ehemals gehobenen oder höheren Dienst³. Die Gründe hierfür lassen sich im Rahmen des vorliegenden Berichts nicht abschließend feststellen, es wäre dafür z.B. auch erforderlich, geschlechtsspezifische Daten über die Verteilung von Funktionen und absolvierte Ausbildungen im

³ Zurzeit befindet sich eine Beamtin im Praxisaufstieg, eine weitere Frau durchläuft gerade das Einstellungsverfahren und könnte zum 1.7.2021 in der Laufbahngruppe 2 eingestellt werden.

feuerwehrtechnischen Bereich zu erheben und auszuwerten⁴. Bezeichnend dürfte aber wohl sein, dass es bisher erst einer Frau – nach massiver Intervention der Frauenbeauftragten – gestattet wurde, die begehrte Ausbildung zur Drehleitermaschinistin zu absolvieren. Bemühungen, Frauen gezielt zu fördern, sind jedenfalls nicht erkennbar. Auch als sog. Quereinsteigerin nach einem abgeschlossenen Masterstudium ist bisher keine Frau bei der Feuerwehr Bremen eingestellt worden. Verschiedentlich wurde die Vermutung geäußert, der bis April 2019 im Amt befindliche Personalleiter habe eher kein Interesse gehabt, Frauen in Führungspositionen zu bringen⁵.

Im Hinblick auf Beförderungen im Rahmen der Laufbahngruppe 1 ergibt sich ein uneinheitliches Bild. Einige Frauen haben berichtet, im Vergleich zu den männlichen Kollegen (bezogen auf den jeweiligen Grundausbildungslehrgang) zeitgerecht oder sogar verhältnismäßig früh befördert worden zu sein, andere haben deutlich länger warten müssen und Beförderungen erst nach massiver Intervention der Frauenbeauftragten erreicht. Das könnte in einigen Fällen auch auf Unkenntnis der Personalverwaltung über die Verpflichtung zur Nachzeichnung dienstlicher Beurteilungen, z.B. bei Elternzeiten, zurückzuführen sein.

Bei der Rückkehr von Beamtinnen aus mehrjähriger Elternzeit hat es teilweise Probleme gegeben, weil kein Ausbildungskonzept für die Wiedereingliederung bestand. Es war den Beamtinnen ohne weitere Unterstützung selbst überlassen worden, sich auf den neusten Stand der Entwicklungen zu bringen. Inzwischen können Rückkehrer(innen) einen Kurzlehrgang an der Feuerweherschule besuchen. Eine Beamtin hat sich lobend geäußert, dass ihre demnächst anstehende Rückkehr im Hinblick auf notwendige Fortbildungen gut vorbereitet sei und ihr zudem von der Personalstelle aus ein faires Angebot gemacht worden sei, wie sie die Einsatzzeiten familiengerecht gestalten könne.

Die Feuerwehrbeamtinnen selbst fühlen sich in der Feuerwehr nach eigenen Angaben überwiegend akzeptiert. Die männlichen Kollegen haben sich ähnlich geäußert. Viele betonen, Frauen täten der Feuerwehr gut, der Ton und der Umgang miteinander habe sich durch die Frauen auf der Wache deutlich verbessert. Auch die Wachabteilungsleiter haben dies bestätigt. Ob dies einer inneren Überzeugung entspricht oder der Interviewsituation geschuldet ist, kann natürlich nicht mit Sicherheit festge-

⁴ Eine auch für Personalverantwortliche in der Feuerwehr sehr aufschlussreiche Untersuchung: Ilona Horwath, Gleichstellung im Feuerwehrwesen, Springer-Verlag, 2013

⁵ Allerdings sind bis Mitte 2019 ohnehin vergleichsweise sehr wenige Akademiker eingestellt worden

stellt werden. 2015 hat sich eine Mehrheit der Führungskräfte auf einer Veranstaltung der ADE⁶ zum Thema Flüchtlinge jedenfalls noch dahin geäußert, eigentlich habe man ein anderes Problem, nämlich dass Frauen in der Feuerwehr arbeiteten. Die Einstellung von Frauen sei nicht zu Ende gedacht, Frauen könnten die Maschinen nicht bedienen und brächten alles durcheinander.

An der Leistung bzw. Berufseinstellung einzelner Frauen ist (von Männern und Frauen) auch jetzt noch Kritik geäußert worden, wobei meistens ergänzend darauf hingewiesen wurde, dass diese Kritik auch auf viele Feuerwehrmänner zutreffen würde, die Frauen aber aufgrund ihrer geringen Anzahl jedem bekannt seien und sie deshalb viel mehr im Fokus stünden als ihre männlichen Kollegen.⁷

Einige Frauen haben von sexistischen Übergriffen durch männliche Kollegen berichtet. Teilweise lagen diese schon länger zurück⁸, teilweise fanden sie in der jüngeren Vergangenheit statt⁹. Gemeinsam ist den Vorfällen, dass sie von der Feuerwehrleitung formal und inhaltlich unzureichend behandelt wurden. Ohne an dieser Stelle auf Details eingehen zu können, muss doch festgestellt werden, dass die Opfer keinerlei Zuwendung oder Schutz erhielten, während sich um die Täter mit einiger Fürsorge bemüht wurde. Dabei ließ sich eine Tendenz erkennen, die Vorfälle als „privat“ einzustufen, obwohl der dienstliche Bezug offensichtlich war. Der Hinweis, dass ein Vorgesetzter Nacktfotos einer Feuerwehrbeamtin auf dem PC gespeichert hatte und diese jeweils den auf der Wache neu anfangenden Beamten vorgeführt haben soll, löste bei der Feuerwehrleitung keine unmittelbare Reaktion aus. Der Frauenbeauftragten, die über den Vorgang informiert hatte, wurde anheimgegeben, die Angelegenheit mit dem Betroffenen zu erörtern. Die Tendenz, komplexere Personalprobleme zu ignorieren, unter den Teppich zu kehren oder als Universallösung mit einer Umsetzung zu reagieren, wird nachfolgen unter Ziff. III. 5. c ausführlicher dargestellt.

Auch zum „alltäglichen“ Sexismus haben sich Beamtinnen geäußert. Eine Beamtin hat von diesen Erfahrungen berichtet: *„Wenn ich nach einem Einsatz als Fahrerin*

⁶ Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt - Expertise und Konfliktberatung der Universität Bremen

⁷ Dies entspricht organisationssoziologischen Erkenntnissen: Personen im Minderheitenstatus sind sichtbarer. Ihre Leistungen und besonders Fehlleistungen werden daher durch die Mehrheitsgruppe aufmerksam beobachtet und bewertet. In Folge baute sich bei den Mitgliedern der Minderheitengruppe großer Leistungsdruck auf, einhergehend mit dem Versuch, sich unauffällig zu verhalten und die erbrachten Leistungen beziehungsweise die persönliche Präsenz zu verbergen.

⁸ mehr als 10 Jahre

⁹ innerhalb der letzten 3 Jahre

auf dem Rückweg zur Wache bin, komme ich mir oft vor, wie in einer rollenden Peep-Show: Ständig werde ich von den an den Fenstern hängenden Kollegen aufgefordert, langsamer zu fahren, damit sie eine ‚geile Alte‘ genauer ansehen können.“ Die wenigsten Beamtinnen erfreuen sich an abendlichen Pornofilmen im gemeinsamen Aufenthaltsraum auf der Wache. Einige äußern dies und die männlichen Kollegen kommen dem Wunsch nach einem anderen Programm dann nach. In anderen Fällen werden Frauen aufgefordert, wenn es ihnen nicht passe, doch den Gemeinschaftsraum zu verlassen. Manche Beamtinnen ziehen sich in solchen Situationen von sich aus zurück, sie sind der Auffassung „Männer sind eben so“¹⁰, das müsse eine Frau in einer Männerdomäne wie der Feuerwehr akzeptieren. Einige Beamtinnen haben berichtet, dass der Pornokonsum auf der Wache in den letzten Jahren zurückgegangen sei, auch Pin-up-Poster mit nackten Frauen seien weniger geworden. Nach einer anonymen Meldung, die nicht verifiziert ist, soll ein Feuerwehrbeamter, der einen Pin-up-Kalender aus dem Aufenthaltsraum in den Müll geworfen habe, vom Abschnittsleiter unter Androhung einer Anzeige wegen Diebstahls zur Ersatzbeschaffung veranlasst worden sein. Es gibt aber auch zahlreiche Wachabteilungen, die auf Pornos und sexistische Poster gänzlich verzichten. Soweit dies noch nicht der Fall ist, muss die Feuerwehrleitung überprüfen, ob sie nicht gemäß § 3 Abs. 4 AGG zum Eingreifen verpflichtet ist.

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass es für Betroffene schwer ist, sich in einer Belästigungssituation aktiv zu wehren. Umso mehr ist es am Arbeitsplatz eine Aufgabe von Führung, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter in positiver Weise zu verändern. Dies kann geschehen durch Vermittlung von Wissen sowohl hinsichtlich der normativen Folgen solcher Grenzüberschreitungen als auch über die Folgen sexistischen Verhaltens für die Betroffenen¹¹. Voraussetzung ist natürlich, dass Führungskräfte selbst diese Einsichten teilen und zudem in der Lage sind, entsprechende Erkenntnisse zu vermitteln.

b) Homophobie

¹⁰ Dies wird in der Soziologie als „opferfeindliche und täterschützenden Einstellung“ definiert. Das „Männer nicht so sind“, sondern bewusste Entscheidungen über ihr Verhalten treffen, lässt sich unschwer daraus herleiten, dass sie Ehefrau und Töchter zuhause wohl kaum mit gemeinsamem Pornogucken beglücken

¹¹ Es soll in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben, dass auch Frauen Täterinnen sein können

Zu diesem Thema haben die Befragten ohne Ausnahme dieselbe Auffassung geäußert, sie wird in diesem Zitat zusammengefasst: *„Ich bin mir sicher, dass niemand in der Feuerwehr etwas gegen lesbische Frauen hat. Genauso sicher bin ich mir aber, dass sich in den nächsten 10 Jahren kein homosexueller Mann in der Feuerwehr outen würde“*. Allerdings lassen die gegenüber einer lesbischen Beamtin geäußerten Bemerkungen *„sie wieder normal zu ficken“*, *„früher hätte es so was nicht gegeben, da hätte man euch vorher gesund geschlagen“*, *„die brauchen nur mal einen richtigen Pimmel“* doch erhebliche Zweifel an dieser Unvoreingenommenheit aufkommen. Eine Erklärung für diese Diskrepanz kann aber möglicherweise darin liegen, dass diese Äußerungen inzwischen 10 Jahre zurückliegen und sich die Einstellung gegenüber Homosexualität – jedenfalls von Frauen – gewandelt haben könnte.

Die fortbestehenden Bedenken bezüglich der Akzeptanz von homosexuellen Männern sind deshalb besonders bedrückend, weil keiner der Befragten eigene Vorbehalte geäußert hat, sondern im Gegenteil viel Verständnis für die unglückliche Situation homosexueller Feuerwehrbeamte – die es nach Überzeugung aller auch in der Feuerwehr Bremen auf jeden Fall gibt – zum Ausdruck gebracht wurde.

4. Mobbing

In den Gesprächen wurden übereinstimmend verschiedene Mobbing-Fälle geschildert, die sich in der Feuerwehr Bremen in den vergangenen Jahren ereignet haben. Sie entsprechen sämtlich der Definition, die sich für den Begriff des Mobbings herausgebildet hat: wiederholte, gezielte, regelmäßige und systematische Angriffe gegen eine Person, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Betroffen waren oder sind auch Führungskräfte, überwiegend jedoch Beamtinnen und Beamten in den Wachabteilungen. Aus diesem Bereich kommen ganz überwiegend auch die Täter, d.h. mehrheitlich geht das Mobbing von Kollegen aus¹². Eine Beamtin (selbst kein Mobbingopfer) hat die Situation so beschrieben: *„Mit Kollegen, die Schwächen haben, wird oft ziemlich grob umgegangen.“* Ein Oberbrandmeister (ebenfalls nicht selbst betroffen) meinte: *„Wenn man bei der Feuerwehr nicht in die Gruppe hineinpasst, ist das die Hölle. Die Leute sollten mehr nachdenken, was sie denen antun.“* Es wird an dieser Stelle auch zum Schutz der Mobbing-Opfer darauf verzichtet, die Vorfälle im Einzelnen zu beschreiben; es muss jedoch deutlich ausgesprochen wer-

¹² Im etwas länger zurückliegenden Fall einer schwer gemobbten Führungskraft ging das Mobbing von einem Vorgesetzten aus

den, dass die Vorgehensweise von Menschenverachtung und großer Gefühlskälte zeugt, die eklatant dem nach außen propagierten Selbstverständnis der Feuerwehr als kameradschaftlicher Gemeinschaft mit großem sozialen, ja familiären Zusammenhalt widerspricht.

Ein Fall ist von der Betroffenen selbst öffentlich gemacht worden und kann deshalb auch an dieser Stelle aufgegriffen werden: Kollegen sind auf der Wache über die Beamtin (in deren Abwesenheit) verbal hergefallen, außerdem wurde eine Puppe so zurecht gemacht, dass sie ihr ähnelte, und dann in Rettungsdienstkleidung mit ihrem Namensschild in der Wagenhalle der Feuerwache aufgestellt¹³. Die verantwortlichen Beamten sind disziplinarisch belangt worden, es bleibt aber die Frage, ob und ggf. wie solches Mobbing verhindert werden kann. Hier spricht einiges dafür, dass sich die Kollegen auf der Wache mit einem Problem, das sie mit der Beamtin hatten oder zu haben glaubten, allein gelassen fühlten, es selbst aber nicht lösen konnten. Bis zur Personalleitung war es nicht gelangt, was durchaus den bislang praktizierten Verfahrensweisen entsprach¹⁴.

Zu den gängigen Umgangsformen in der Feuerwehr gehört auch, mehr oder weniger lustige Scherze und Streiche mit den Kollegen zu treiben, kleine und größere Gemeinheiten und Provokationen: das Privatauto eingraben, Manipulationen am Spind oder mit Wasser gefüllte Stiefel. Für die Feuerwehrmänner ist noch selbstverständlicher Bestandteil ihrer Berufskultur, was in anderen Betrieben vielleicht als schon als Mobbing betrachtet würde. Es handelt sich dabei um ein zentrales Charakteristikum der Organisationskultur im professionellen Feuerwehrwesen - sozusagen weltweit. Sie werden häufig auch als Initiationsriten¹⁵ veranstaltet, wie z.B. der in Bremen öffentlich gewordene Brauch einer Wachabteilung, einen extrem unappetitlichen Pornofilm ansehen und dabei Schokoladenpudding essen zu müssen. Dieses Ritual ist von allen, die sich dazu geäußert haben, als nicht mehr hinnehmbar bezeichnet worden. Ein Beamter, der die Prozedur über sich hat ergehen lassen müssen, hat sich zu Recht besonders empört darüber geäußert, dass sie von einer Führungskraft angeordnet worden war.

¹³ Der zeitweise im Raum stehende Verdacht, dass die Puppe an der Hallendecke am Hals aufgehängt wurde, ist bisher nicht bestätigt worden

¹⁴ s. dazu nachfolgend 5. b)

¹⁵ Vgl. dazu Horwath (FN 3), S. 262: Initiationsriten für Neuzugänge können, wenn sie sich in einem akzeptablen Rahmen bewegen, auch als Integrationsangebote betrachtet werden. Wird die Initiation durchlaufen, so erfolgt auch die Aufnahme in die soziale Gemeinschaft

Mobbing wird in jedem Unternehmen oder jeder Behörde insbesondere durch unzulängliche Führungs- und / oder Kommunikationsstrukturen zum Problem. Insbesondere autoritäres Führungsverhalten begünstigt Mobbing, unter anderem durch den Mangel an Transparenz, Mitbestimmung- und Diskussionsmöglichkeiten sowie wegen der fehlenden Möglichkeit, zur Kritik und Konflikte auszutragen. Insoweit wird auf die nachfolgenden Ausführungen zu Ziff. III. 5. verwiesen. Ein feuerwehrspezifisches Problem könnte zusätzlich darin liegen, dass es gerade im Lösch- und Hilfeleistungsgesetz (anders als im Rettungsdienst) auch nicht unbeträchtliche Zeiten der Nichtbeschäftigung und des Leerlaufs gibt, denn auch Langeweile begünstigt Mobbing. *„Um seinen Geist überhaupt zu beschäftigen, nimmt man sich einen Kollegen vor, mit dem man seinen Spaß treibt“*¹⁶. Diese Beobachtung wird auch insofern jedenfalls indirekt von den Befragten bestätigt, als vielfach geäußert wurde, dass der soziale Zusammenhalt auf hochfrequentierten Wachen (also mit einer deutlich höheren Zahl von Einsätzen sowohl im Rettungsdienst als auch im Lösch- und Hilfeleistungsdienst) deutlich besser sei, als auf den sogenannten „Puschenwachen“.

Für die Führungskräfte stellt Mobbing eine besondere Herausforderung dar. Einerseits muss ein wertschätzender Umgang und gewaltfreie Kommunikation von Vorgesetzten vorgelebt werden, andererseits ist es erforderlich, jede Verletzung dieser Kultur zu erkennen, verloren gegangene Grenzen wieder aufzubauen und Verstöße angemessen zu sanktionieren. Dafür sind die Führungskräfte bei der Feuerwehr (wie sicherlich auch in vielen anderen Behörden und Unternehmen) nicht hinreichend ausgebildet. Ein Beamter meinte aber auch durchaus selbstkritisch, *„Vielleicht muss es nicht nur eine Fortbildung für Führungskräfte geben, sondern auch für die Leute auf den Wachabteilungen, so etwas wie „konfliktfreies Leben auf der Wache“*.

Nicht wenige Beamtinnen und Beamte haben in den Gesprächen, aber auch anonym, von Mobbing durch Vorgesetzte berichtet. Bei genauerer Betrachtung handelt es sich bei den geschilderten Verhaltensweisen aber eher nicht um Mobbing im Sinne der eingangs dargestellten Definition, sondern – nicht weniger gravierend - um sehr problematisches Führungsverhalten, das nachfolgend näher beschrieben wird.

¹⁶ Leymann, Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, S. 136

5. Führung

Das Thema Führung ist am häufigsten angesprochen worden und hat ersichtlich alle Gesprächsteilnehmer besonders stark beschäftigt, es war auch Gegenstand mehrerer anonym versandter E-Mails. Auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass sich die geschilderten Erfahrungen, Eindrücke und Überzeugungen fast ausschließlich¹⁷ auf den Bereich Personalführung außerhalb des unmittelbaren Einsatzgeschehens im Lösch- und Hilfeleistungsdienst oder im Rettungsdienst beziehen.

Zum besseren Verständnis ist zunächst kurz die Organisation des Personalbereichs dargestellt¹⁸: Die Zuständigkeit für Personalführung und –verwaltung liegt im Stabsbereich 1, ihm sind die 5 Brandschutzabschnitte mit den 6 Feuer- und Rettungswachen untergeordnet. Jede Feuerwache hat 3 Wachabteilungen. Jeder Brandschutzabschnitt wird von einem Abschnittsleiter geführt, jede Wachabteilung von einem Wachabteilungsleiter¹⁹. Verantwortlich für den Stabsbereich 1 ist der Personalleiter, in dieser Position hat es im April 2019 nach 16 Jahren einen Wechsel gegeben.

a) Ausbildung

Völlige Übereinstimmung aller Befragten bestand im Hinblick auf die unzureichende Vermittlung von Kompetenzen in der Personalführung. Dieses Defizit ist vor allem von den Führungspersonen selbst thematisiert worden. Ein Hauptbrandmeister hat berichtet: *„Die fehlende Ausbildung in der Personalführung ist wirklich gravierend. Ich selbst habe erst nach 9 Jahren Tätigkeit als stellvertretender Wachabteilungsleiter eine 4-wöchige Schulung bekommen.“*

Wer nach einem mit dem Bachelorgrad abgeschlossenen Hochschulstudium in den Feuerwehrdienst eintritt (Laufbahnguppe 2, erstes Einstiegsamt), absolviert zwar einen 24-monatigen Vorbereitungsdienst, im Mittelpunkt steht jedoch die Vermittlung feuerwehrtechnischer Kenntnisse, Personalführung wird eher am Rande behandelt. Nicht besser sieht es für die Beamten aus, die gemäß § 9 Feuerwehrlaufbahnverordnung zum Regelaufstieg zugelassen wurden und einen auf 12 Monate verkürzten Vorbereitungsdienst absolviert haben. Mehrere Führungskräfte drückten das so aus: *„5 % der Ausbildung entfällt auf Personalführung, die macht aber 95 % unserer späteren Arbeit aus“*. Sie fühlen sich folglich für diese Aufgabe überhaupt nicht vor-

¹⁷ Zu einer Ausnahme s. unter. 5. f)

¹⁸ Im Jahr 2021 geplante oder eingetretene Veränderungen der Organisationsstruktur sind nicht berücksichtigt, da sich die Berichte auf das bisherige Modell beziehen

¹⁹ S. dazu auch die ausführliche Darstellung im Anhang

bereitet. Noch schwieriger ist es für die Wachabteilungsleiter, die im Praxisaufstieg²⁰ Brandinspektoren werden. Sie erhalten nur noch eine sechsmonatige Fortbildung, Personalführung wird überhaupt nicht behandelt. Ein älterer Wachabteilungsleiter meinte dazu: *„Die Personalführung läuft nicht gut, denn die Führungskräfte rekrutieren sich aus den zur Feuerwehr kommenden Handwerkern, die sich hier hocharbeiten und schließlich Führungskräfte werden, ohne auf diesem Gebiet irgendwelche Kenntnisse erlangt zu haben.“*

Neben diesem Defizit an Führungswissen gibt es aber verbreitet auch noch ein Manko in der grundsätzlichen Führungseignung. Ein Wachabteilungsleiter stellt dazu fest: *„Bei Beförderungen wird die Führungseignung nicht überprüft, es kommt allein auf die Fachlichkeit an, soziale Kompetenz spielt keine Rolle.“*²¹ Diese Einschätzung wird durch einen Blick auf die Stellenausschreibungen für Führungskräfte bestätigt: nicht einmal als Lippenbekenntnis wird hier soziale Kompetenz eingefordert.

b) „Angst und Schrecken“

Besonders viele Beamtinnen und Beamte haben zur Beschreibung der Führungskultur in der Feuerwehr Bremen das Wort „Angst“ verwendet, häufig in der Kombination „Angst und Schrecken“. Nahezu alle, die sich zu diesem Thema geäußert haben, haben dieses Urteil auf die Personalführung des langjährigen Personalleiters bezogen²². Um einen Eindruck von diesem Führungsstil zu vermitteln, sind nachfolgend einige der berichteten Beispiele aufgeführt:

Der Personalleiter sei der heimliche Chef der Feuerwehr gewesen, genannt „der Friseur“, weil man immer die Haare gelegt bekommen habe, wenn man zu ihm gerufen worden sei. Man sei übrigens nie zuvor informiert worden, aus welchem Grund man erscheinen musste: *„Das erfährst du schon noch...“*. Er habe *„nur mit Hass agiert“*. Personalentscheidungen seien *„nach Nasenfaktor“*

²⁰ §10 Feuerwehrlaufbahnverordnung: Voraussetzung u.a. Spitzenamt der Laufbahngruppe 1

²¹ Dies ist allerdings kein Alleinstellungsmerkmal der Feuerwehr Bremen. In sehr vielen Organisationen ist zu beobachten, dass Führungspositionen aufgrund von Fachkompetenz ohne Berücksichtigung der Sozialkompetenz vergeben werden

²² Eine Führungskraft hat erklärt, er habe mit jedem Problem zu ihm gehen können, er habe immer vollstes Verständnis für ihn gehabt, auch für private Probleme

getroffen worden. Führungspositionen seien häufig mit Beamten besetzt worden, die ihm beim Ausbau seines Hauses behilflich gewesen seien²³.

Er habe keine andere Meinung geduldet, Auseinandersetzungen auf Sachebene seien praktisch nicht möglich gewesen. Selbst die für alle maßgebliche Uhrzeit sei durch die (falsch gehende) Uhr in seinem Dienstzimmer festgelegt worden. In Personalgesprächen habe er viel und laut gebrüllt, mit Versetzung und Nichtbeförderung gedroht. Nicht selten seien missliebige Beamte dann auch tatsächlich von einem Tag auf den anderen auf eine andere Wache versetzt worden. Mehrere Wachabteilungsleiter haben berichtet, der Personalleiter habe ihnen angeboten, missliebige Beamte auf diese Weise zu „entsorgen“.

Auch Kollegen aus der Leitungsebene habe er respektlos und anmaßend behandelt.

Ein Beamter hat berichtet, er sei zum Personalleiter zitiert und gefragt worden, weshalb er sich nicht für die Taucherausbildung beworben habe. Die Antwort, er wolle sich zum Rettungssanitäter ausbilden lassen, habe er nicht gelten lassen und ihm erklärt, er werde dann einen Post-it-Zettel an seine Personalakte heften, das bedeute, dass er nicht mehr befördert werde. Noch könne er wählen. Er habe sich dann weisungsgemäß beworben.

Mehrere Personen, darunter Führungskräfte, haben berichtet, dass ein zur Beförderung anstehender Feuerwehrbeamter anlässlich eines Wachbesuchs des Personalleiters und des Amtsleiters gefragt habe, ob nicht eine Tragehilfe für den Rettungsdienst angeschafft werden könne. Der Personalleiter habe noch am selben Abend gefordert, dem Beamten eine schlechte Beurteilung auszustellen. Daran habe sich der Wachabteilungsleiter jedoch nicht gehalten. Daraufhin sei großer Druck auf die Beurteiler ausgeübt und ihnen mit Versetzung an die am weitesten vom Wohnort entfernt gelegene Wache gedroht, wenn die Beurteilung nicht geändert würde – dem hätten sie nicht standgehalten, die Beförderung sei nicht erfolgt.

Bei den Wachgesprächen (jährlicher Besuch des Personalleiters und des Amtsleiters bei einer Wachabteilung) habe eine gedrückte und ängstliche Atmosphäre geherrscht. Fragen seien aus Angst vor dem Personalleiter kaum

²³ Die gegenseitige Unterstützung beim Hausbau ist im Hinblick auf die kameradschaftliche Verbundenheit und die vielfältigen handwerklichen Kompetenzen in der Feuerwehr allerdings durchaus üblich

gestellt worden. Mehrere Wachabteilungsleiter hätten Themen bei ihren Leuten eingesammelt und die Fragen dann selbst gestellt, weil die Kollegen Angst vor Repressionen gehabt hätten.

Man habe schnell mitbekommen, dass die Autorität nicht auf Respekt, sondern auf Angst beruhe.

Wer ein Problem gemeldet habe, sei das Problem: *„Du hast wohl deine Leute nicht im Griff“*.

c) Reaktion auf Personalprobleme

Im Zusammenhang mit dem vorherrschenden repressiven Führungsstil wirkt sich die oben unter 5. a). beschriebene fehlende Ausbildung in der Personalführung für die Wachabteilungsleiter besonders nachteilig aus. Wer eine kritische Personalsituation allein nicht bewältigen kann, findet bei Vorgesetzten keine ernsthafte Unterstützung. Zum einen fehlt auch den Abschnittsleitern die erforderliche Ausbildung, zum anderen bietet die autoritäre Führungskultur keine brauchbaren Strategien für den Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten. Ein junger Wachabteilungsleiter berichtet, ein Vorgesetzter habe ihm als Lösungsvorschlag für ein Personalproblem mitgegeben, er müsse dem betreffenden Beamten *„mal ordentlich in den Arsch treten“*.

Ein Wachabteilungsleiter, der seinen ersten Einsatz auf einer Wache mit einer bekanntermaßen sehr problematischen Personalsituation hatte, berichtet: *„Ich bin weder vorgewarnt noch gar vorbereitet worden. Man hat mich damit völlig allein gelassen. Ich habe versucht, mir Strategien zur Konfliktbewältigung selbst zu erarbeiten und habe auf eigene Initiative einen entsprechenden Kurs beim AFZ belegt. Mein Konzept hat in erster Linie darin bestanden, so viel wie möglich zu kommunizieren. Nach ungefähr einem Jahr habe ich einen vertraulichen Hinweis aus der Personalabteilung bekommen, dass der Personalleiter mich versetzen will, weil mein Führungsstil als Führungsschwäche ausgelegt wird. Besonders befremdlich an diesem Plan war aus meiner Sicht, dass ich die Abteilung mit einem anderen jungen Wachabteilungsleiter tauschen sollte, der selbst erst 6 Monate zuvor seine erste Leitungsaufgabe auf einer Wache übernommen hatte. Mit Unterstützung des Personalrats habe ich in Abwesenheit des im Urlaub befindlichen Personalleiters erreicht, auf der Wache bleiben zu können. Weder vor dieser Entscheidung noch hinterher hat*

aber jemand mit mir über die Probleme auf der Wachabteilung und wie man sie angehen könnte, gesprochen.“

Von den seit 2011 zur Verfügung stehenden Instrumenten der „Dienstvereinbarung Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ wurde offenbar jahrelang kein Gebrauch gemacht, an den verpflichtenden Fortbildungen der Führungskräfte zu diesem Thema hat die Feuerwehr zuletzt im Jahr 2016 teilgenommen.

aa) Strafversetzungen

Strafversetzungen sind in vielen Gesprächen als häufig angewendetes und gefürchtetes Druckmittel angeführt worden. Um das Drohpotential einer Versetzung²⁴ in der Feuerwehr einschätzen zu können, ist die besondere Bedeutung der Wachabteilung für die Beamtinnen und Beamten zu berücksichtigen. Im 24-Stunden-Dienst wird nicht nur gemeinsam gearbeitet, gerade im Lösch- und Hilfeleistungsdienst, in dem die Einsatzfrequenz erheblich geringer ist als im Rettungsdienst, gibt es viel sogenannte inaktive Dienstzeiten. Man kocht, isst und treibt Sport miteinander, sitzt abends vor dem Fernseher - die Wachabteilung ist quasi eine zweite Familie. Dies wird auch von den Beamtinnen und Beamten selbst so benannt. Wer sich einmal in die Gemeinschaft eingefunden hat, möchte sie ungern wieder verlassen.

Steht eine Versetzung im Zusammenhang mit objektiven Bedürfnissen, z.B. dem Ausgleich der Funktionsstärken auf den Wachen, ist dies natürlich eher akzeptiert als bei den offenbar vielfach erfolgten Umsetzungen, deren einzige Rechtfertigung eine Maßregelung der betroffenen Personen war oder als solche erschien, denn eine Kommunikation fand weder vor noch nach solchen Personalentscheidungen statt²⁵.

Auch die Strategie, Konflikte innerhalb der Wachabteilungen durch Umsetzungen zu lösen, kann im Einzelfall natürlich ein richtiger Schritt sein. Bei der Feuerwehr Bremen war sie nach den Schilderungen der Beamtinnen und Beamten jedoch ein Universalwerkzeug, das vor allem verwendet wurde, um den eigentlichen Ursachen kritischer Situationen nicht auf den Grund gehen und diese bearbeiten zu müssen. Symptomatisch kann dafür der Fall der Beamtin angeführt werden, die mit ihren Erlebnissen und Beobachtungen im November 2020 an die Öffentlichkeit gegangen

²⁴ Der beamtenrechtlich korrekte Terminus lautet „Umsetzung“

²⁵ S. dazu unter 6. Kommunikation

ist: Nachdem sie von einem Vorgesetzten mehrfach als „Kanake“ tituliert und dies über den Personalrat der Personalleitung mitgeteilt worden war, fand ein Gespräch mit der Beamtin, der Personalleitung, dem Personalrat und der Frauenbeauftragten statt, in dem über den Vorfall selbst kein Wort verloren wurde, sondern der Beamtin lediglich eröffnet wurde, dass sie „zu ihrem Schutz“ an eine andere Wache versetzt solle. Dass der Vorgesetzte, der die rassistischen Beleidigungen geäußert hatte, dafür belangt worden wäre, ist nicht ersichtlich. Das dringend erforderliche Signal in die Wachabteilung, dass derartige Äußerungen nicht hinnehmbar sind, ist damit unterblieben.

Eine Umsetzung, die von einer großen Zahl der Beamtinnen und Beamten als Beispiel für eine ungerechtfertigte Strafe angeführt wurde, traf einen von allen als besonders engagiert beschriebenen Wachabteilungsleiter, der für die praktische Ausbildung auf der Wache einen Schrott-Pkw zum Zerschneiden²⁶ angefordert hatte: 10 Tage später wurde ihm seine Umsetzung mitgeteilt.

bb) „Boot Camp“

Im Zusammenhang mit dem Thema Strafversetzungen ist auch auf das „Boot Camp“ einzugehen, das bereits mediale Aufmerksamkeit erhalten hat. Diese Bezeichnung für eine bestimmte Wachabteilung ist in der Feuerwehr Bremen seit vielen Jahren bekannt. Der Begriff selbst vermittelt entweder das Bild eines Ortes der Grundausbildung, eines Umerziehungslagers für Straftäter oder es steht ganz allgemein für Fitnessstraining. Welches Verständnis dieser Bezeichnung bei der Feuerwehr Bremen zugrunde liegt, ist nicht eindeutig festzustellen, denn der Einsatz dort dient nach Auffassung vieler Beamten sowohl Ausbildungs- als auch Disziplinierungszwecken. Kritisch wurde das „Boot Camp“ dabei jedoch nur von 2 Personen gesehen. Die übrigen Befragten billigten dem Wachabteilungsleiter besonders große fachliche Kompetenz und einen zwar patriarchalischen, aber fairen Führungsstil zu. Er wurde vielfach als „korrekt“ bezeichnet, mehrere Beamte äußerten, der Einsatz auf dieser Wachabteilung sei „das Beste gewesen, das mir passieren konnte“. Ein Beamter hat angegeben, er habe sich ausdrücklich um eine Umsetzung in diese Wachabteilung bemüht, das sei eine bewusste Entscheidung für den dortigen

²⁶ Dieses von vielen Beamten angesprochene Problem wird auch unter 9. Weitere Themen aufgegriffen

Wachabteilungsleiter gewesen. Ein anderer hat erklärt, er sei von dort nur ungern auf eine andere Wache gewechselt.

Es ist danach nicht davon auszugehen, dass die Strukturen im „Boot Camp“ als menschenfeindlich eingeordnet werden müssen, zumal die Personen, die sich eher kritisch geäußert haben, selbst nicht auf der betreffenden Wache gearbeitet haben.

d) Wechsel der Wachabteilungsleiter

Der ausgesprochen häufige Wechsel der Wachabteilungsleiter – oft schon nach 12 oder 24 Monaten - wird von diesen selbst, aber auch von den Beamtinnen und Beamten der Wachabteilungen ganz überwiegend sehr kritisch gesehen. Ein Hauptbrandmeister hat berichtet, er habe in den letzten 11 Jahren unter 7 verschiedenen Wachabteilungsleitern gearbeitet.

Erfolgreiche Führungsarbeit wird erschwert oder sogar unmöglich gemacht, wenn die Führungskraft bereits wieder abgezogen wird, bevor sie überhaupt Gelegenheit hatte, die konkreten Arbeitsbedingungen vor Ort und vor allem die Mitarbeiter hinreichend kennenzulernen. Bei der Feuerwehr mit ihrem sicherlich anspruchsvolleren sozialen Gefüge und höheren Ansprüchen an den Zusammenhalt des Teams muss dieser Managementgrundsatz in noch stärkerem Maße Berücksichtigung finden als in einem beliebigen Wirtschaftsbetrieb. Dem Wachabteilungsleiter sollte deshalb hinreichend Gelegenheit gegeben werden, Mitglieder seiner Wachabteilung kennenzulernen, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und gemeinsame Vorstellungen für die Zusammenarbeit zu entwickeln. Mit jedem Wechsel muss dieser Prozess erneut aufgenommen werden, die Ressourcenverschwendung ist einigermaßen offensichtlich. Für die Mitarbeiter besteht zudem kein besonderer Anreiz, sich beim „Teambuilding“ allzu sehr zu engagieren – die Führungskraft ist ja ohnehin bald wieder weg.

Im besonderen Maße bedenklich ist die nach Meinung vieler Befragter hinter den häufigen Wechseln stehende Überzeugung der Feuerwehr bzw. ihrer Personalleitung, es müsse verhindert werden, dass sich ein zu großes Vertrauensverhältnis zwischen Wachabteilungsleitern und Mannschaft bilde. Dies würde dem oben unter a) geschilderten Führungsverständnis „mit Angst und Schrecken“ entsprechen, das Personalführung weitgehend als Machtausübung definiert. Wenn Vertrauen zu Führungskräften als Bedrohung angesehen wird, werden heute selbstverständliche Er-

kenntnisse zu erfolgreicher Personal- und Unternehmensführung in kaum verantwortlicher Weise ignoriert.

Um Missverständnissen vorzubeugen, soll allerdings deutlich gemacht werden, dass nicht jeglicher Wechsel in der Führung abzulehnen ist: Kritisiert werden nur die vorzeitigen Wechsel und das offenbar dahinterstehende, bedenkliche Führungsverständnis.

e) Wertschätzung

In Zusammenhang mit Aussagen zur Führungskultur in der Feuerwehr Bremen wurde oft das Fehlen jeglicher Form von Wertschätzung beklagt. Betroffene gab es in allen Hierarchieebenen, vom Brandmeister bis zum Abteilungsleiter, wobei das Verhältnis der Wachabteilungen zum Wachabteilungsleiter am wenigsten kritisch gesehen wird. Alle haben konkrete Situationen geschildert, in denen sie überobligationsmäßige Leistungen erbracht hatten, ohne dass die jeweiligen Führungskräfte darauf in irgendeiner Weise reagiert hätten. Die einzelnen Beispiele können hier zur Wahrung der zugesagten Anonymität nicht aufgeführt werden, ihnen ist aber gemeinsam, dass die betreffenden Beamten und Beamtinnen nicht etwa konkrete Belohnungen materieller Art erwartet hätten, sondern enttäuscht darüber waren, dass ihr Einsatz noch nicht einmal registriert oder bestenfalls als selbstverständlich hingegenommen wurde. In der Leitungsebene der Verwaltung wurde Kritik geäußert, dass z.B. neue Mitarbeiter nicht vorgestellt oder ausscheidende Kollegen – sei es aus einem Tätigkeitsbereich oder sogar in den Ruhestand – nicht anständig verabschiedet würden. Außerhalb der Wachabteilungen geht es nach den Schilderungen auch häufig darum, dass die Beamten und Beamtinnen vermissen, von den Führungskräften als Mensch wahrgenommen zu werden, z.B. bei schwerer Krankheit oder Tod eines nahen Angehörigen – Ereignisse, die Führungskräfte schlicht ignorieren.

Von sehr vielen Beamtinnen und Beamten wurde unter dem Gesichtspunkt der mangelnden Wertschätzung der Fall eines an Diabetes Typ 1 erkrankten Feuerwehrbeamten vorgetragen, der körperlich sehr fit ist, aber im Hinblick auf seine Erkrankung mutmaßlich nicht als Atemschutzgeräteträger eingesetzt werden kann. Da der Beamte nicht älter als 50 Jahre ist, soll er, wie in solchen Fällen bei der Feuerwehr Bremen üblich, in den allgemeinen Verwaltungsdienst außerhalb der Feuerwehr überführt werden. Einen solchen Umgang mit einem Kollegen, der seit 22 Jah-

ren bei der Feuerwehr Bremen ist, können viele Beamte nicht nachvollziehen. Nach ihrer Auffassung gibt es ausreichend Einsatzmöglichkeiten innerhalb der Feuerwehr, für die eine Atemschutztauglichkeit nicht erforderlich ist. Die Feuerwehr steht hingegen auf dem Standpunkt, dass jeder ihrer Arbeitsplätze eine Atemschutztauglichkeit erfordert. Dies sehen die meisten Berufsfeuerwehren in Deutschland allerdings anders. Nicht zuletzt steht zu befürchten, dass Beamtinnen und Beamte eine entsprechende Erkrankung möglichst lange nicht offenbaren, wenn sie befürchten müssen, von ihrem Dienstherrn in solcher Weise abgestraft werden. Das könnte im Einsatz dann durchaus zu einer ernsthaften Gefährdung führen.

Einer besonderen Form von mangelnder Wertschätzung sehen sich die Angestellten in der Feuerwehr Bremen ausgesetzt. Eine Führungskraft berichtete, tariflich Beschäftigte einzustellen werde unverständlicherweise als kritisch angesehen und möglichst vermieden. Es besteht eine strikte Trennung und unterschiedliche Behandlung von Angestellten und Beamten. Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportal (MIP) der Stadtgemeinde Bremen, einschließlich der elektronischen Zeiterfassung müssen/dürfen nur Angestellte benutzen, Beamte nicht. Eine Mitarbeiterin berichtete, eine Stelle in der Personalsachbearbeitung sei erst dann zur Besetzung für Angestellte freigegeben worden, als sich kein Beamter dafür interessiert habe. Ein offenbar sehr ausgeprägt hierarchisches Denken soll z.B. dazu führen, dass Beamte Anrufe von Angestellten (deren Namen sie im Display sehen) nicht annehmen. In einem Betriebsgebäude der Feuerwehr essen Angestellte und Beamte in unterschiedlichen Räumen.

f) Fehlerkultur

„Ein weiteres ganz schwieriges Problem der Feuerwehr Bremen ist ihre mangelnde Kritikfähigkeit. Es wird immer ein Schuldiger gesucht, ein Fehler im System ist nahezu ausgeschlossen.“ Diese Aussage eines Wachabteilungsleiters fasst zusammen, was viele Beamtinnen und Beamten so oder ähnlich angesprochen haben. Dieser Kritikpunkt ist im Übrigen einer der Wenigen, die zum Thema Führung auch für den Bereich des Einsatzdienstes geäußert wurden, z.B. auf die Großschadensereignisse der letzten Jahre. Ein Wachabteilungsleiter hat berichtet, selbst nach dem Großfeuer im letzten Jahr in der Louis-Krages-Straße mit mutmaßlicher Asbest-Kontamination sei in der Nachbereitung des Einsatzes keine Ursachenforschung betrieben worden, es habe nur gegenseitige Schuldzuweisungen gegeben. Das erscheint insbesondere deshalb sehr bedenklich, weil eine mangelhafte Fehler-

kultur insoweit kein feuerwehrinternes Problem darstellt, sondern entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg der Rettungseinsätze und das Leben der betroffenen Menschen sein kann. Die Reduzierung vermeidbarer Fehler durch Bearbeitung von Systemschwächen sollte deshalb ein zentrales Anliegen sein.

Auch dieses Manko lässt sich ohne weiteres auf das oben unter a) beschriebene Führungsverständnis der Feuerwehr Bremen zurückführen: Wo Führung Angst erzeugt, werden Fehler möglichst nicht offengelegt, weil sie mit Schuld und darüber wiederum mit persönlicher Sanktionierung in Verbindung gebracht werden. „Fehlerfreundlichkeit“ im Sinne von Lernbereitschaft, guten Kommunikationsstrukturen, Mitarbeitervertrauen und Wertschätzung gegenüber anderen Organisationsmitgliedern würde die Feuerwehr Bremen aber nicht nur im Einsatzgeschehen, sondern in allen Tätigkeitsbereichen qualitativ voranbringen.

g) Widerstand

Die vorstehend geschilderten Führungsdefizite sind so offensichtlich und in ihren Auswirkungen teilweise so heftig, dass sich die Frage aufdrängt, weshalb sie offenbar widerstandslos hingenommen und nicht (früher) nach außen getragen wurden. Eine mögliche Erklärung liegt natürlich im angstbesetzten Führungssystem selbst: Kritik zu äußern, sich zu beschweren ist absolut unerwünscht und wird sanktioniert. Die anonym per E-Mail versandten Stellungnahmen aus der Feuerwehr nehmen genau darauf Bezug, so heißt es z.B.: *„Meine Schilderung gebe ich bewusst anonym ab, weil ich nicht weiß, wie Ihre Ermittlungen ausgehen und welche Maßnahmen sich daraus ergeben werden, weshalb ich derzeit nicht einschätzen kann, was eine ‚öffentliche‘ Aussage für Konsequenzen haben könnte“* oder: *„Auch wenn mir das Vertrauen fehlt hier meine Identität preiszugeben, da ich befürchte, dienstliche Nachteile dadurch zu erfahren, möchte ich Ihnen für Ihre Ermittlungen dennoch die Situation meiner Dienststelle darlegen“*. Gerade zu Beginn der Untersuchung wurde auch in den persönlich geführten Gesprächen häufig Sorge wegen etwaiger dienstlicher Konsequenzen geäußert. *„Das kann mich hier den Kopf kosten“*.

Ein weiterer Erklärungsansatz liegt in dem im Vergleich zu anderen Behörden²⁷ besonderen organisatorischen und inhaltlichen Selbstverständnis. Feuerwehren grenzen sich als Organisationen stark von ihrer sozialen Umwelt ab, sei es durch ihre Kasernierung, sei es durch ihre technische Rationalität, strenge Hierarchie, Gehor-

²⁷ und erst Recht zu in der Wirtschaft agierenden Unternehmen

samskultur und Binnenorientierung im Einsatz²⁸. Dies dürfte sich auch auf die Verhältnisse außerhalb des eigentlichen Einsatzgeschehens auswirken, zumal wenn diese Befehls- und Gehorsamskultur – wie bei der Feuerwehr Bremen – auch dort so rigoros praktiziert wird. Darüber hinaus kann angenommen werden, dass mit dem Eintritt in die Feuerwehr grundsätzlich die Mitgliedschaft in einer streng hierarchisch strukturierten Organisation akzeptiert wird und damit eine deutlich geringere Neigung als anderswo besteht, Führungsverhalten in Frage zu stellen.

Schließlich muss wohl auch die hohe Identifikation der Feuerwehrkräfte mit ihrer Arbeit und mit der Institution Feuerwehr zur Erklärung des Phänomens herangezogen werden. Die Feuerwehr hat überall auf der Welt als Organisation eine hohe gesellschaftliche Reputation, an der jeder einzelne Feuerwehrmann und jede Feuerwehrfrau teilhat. Es besteht deshalb ein großes gemeinsames Interesse, dieses positive Bild zu erhalten. Selbst dazu beizutragen, diesem Bild Schaden zuzufügen, ist für die allermeisten Feuerwehrkräfte deshalb schwer vorstellbar.

Diese Einschätzung wird durch die Erfahrungsberichte von Einsatzkräften unterstützt, die nach Bekanntwerden des „Feuerwehnskandals“ Ende November letzten Jahres erstmals mit feindseligen Reaktionen von Bürgern gegen „die Feuerwehr“ konfrontiert wurden und dies als „Kulturschock“ erlebt haben: „Wir waren doch immer die Guten!“

6. Kommunikation

Die Kommunikation ist die Basis für gute Zusammenarbeit und stellt deshalb einen Grundpfeiler der positiven Führungskultur dar - Kommunikation gilt darum als die Schlüsselkompetenz für erfolgreiche Führung. Im Hinblick auf die oben unter III. 5. beschriebenen Defizite verwundert es nicht, dass die Kommunikation innerhalb der Feuerwehr Bremen als unzureichend und unzeitgemäß beschrieben wird. Dieses Urteil der Beschäftigten bezieht sich gleichermaßen auf Inhalt und Umfang ihrer Information durch die Feuerwehrleitung als auch auf die technischen Möglichkeiten, an Kommunikation teilzuhaben. Und nicht zuletzt wird unter dem großen Thema Kommunikation zum Ausdruck gebracht, dass der einzelne Mensch sich nicht wahrgenommen, geschweige denn wertgeschätzt fühlt.

²⁸ Ellebrecht, Organisierte Rettung, 2020, S. 305

Auffällig ist, dass die mangelnde Kommunikation durch Mitglieder sämtlicher Hierarchieebenen konstatiert und kritisiert wird, die Verantwortung dafür allerdings nicht in der jeweils eigenen Ebene verortet wird. In einer undankbaren Sandwichposition befinden sich dabei die Abschnittsleiter, die sowohl von unten (aus den Wachabteilungen) als auch von oben (aus der Verwaltung) für den mangelhaften Informationsfluss verantwortlich gemacht werden. Was die Informationen aus den Wachabteilungen betrifft, vermuten viele Befragte, dass auf Ebene der Abschnittsleiter eine Art Bermudadreieck entstanden ist, in dem Informationen, Anfragen und möglicherweise sogar schriftliche Bewerbungen verschwunden sind. Gleichzeitig wird aber angenommen, dass dies nicht auf einer autonomen Entscheidung der jeweiligen Personen beruht, sondern Bestandteil des von der langjährigen Personalleitung etablierten Führungssystems war, wonach missliebige Nachrichten – einschließlich „unpassender“ Bewerbungen – nicht erwünscht waren und ggf. mit *„Du hast wohl deinen Laden nicht im Griff“* kommentiert wurden.

Die Abschnittsleiter selbst fühlen sich „von oben“ schlecht oder gar nicht informiert: *„Es gibt Kollegen, die immer alles wissen, weil sie Kontakte über den Flurfunk haben. Ich erfahre nur dann etwas, wenn ich zufällig irgendwo einen Referatsleiter getroffen habe. Es gibt keine strukturierte Kommunikation, kein Treffen der Abschnittsleiter. Wenn auf meiner Feuerwache ein neues Fahrzeug eingesetzt wird, werde ich nicht informiert. Wenn es eine funktionsbedingte Umsetzung in meinem Bereich geben soll, werde ich weder befragt noch unterrichtet. Irgendwann kommt der betroffene Kollege dann zu mir und fragt nach dem Grund der Umsetzung. In diesem Augenblick bekomme ich das erste Mal etwas von dieser Angelegenheit mit.“*

Dass die generelle Schuldzuweisung für Kommunikationsdefizite die mittlere Hierarchieebene zu Unrecht trifft, belegt auch die übereinstimmende Schilderung mehrerer Mitglieder der Leitungsebene. Hier einige Zitate: *„Eine Gesprächskultur in der oberen Hierarchiesphäre kann ich nicht erkennen. Nach meinem Eindruck ist die Kommunikation insgesamt völlig unzeitgemäß.“* *„Kommunikation hat innerhalb der Feuerwehrverwaltung praktisch nicht stattgefunden. Über Personalplanung in der Verwaltung ist nicht gesprochen worden, die Leute sind einfach abgezogen oder zugewiesen worden. Das Ergebnis der Haushaltsaufstellungen ist im Dunkeln geblieben, man hat nicht erfahren, welche der angemeldeten Projekte bewilligt wurden. Es hat überhaupt kein Miteinander gegeben, daran hat die Arbeit immer gekrankt.“* *„Die Kommunikation ist immer ein großes Problem gewesen. Es hat zwar*

Abteilungsleiterrunden gegeben, da hat aber im Wesentlichen der Amtsleiter ausführlich über ihn interessierende Themen referiert, Beiträge der Abteilungsleiter sind selten und kurz gewesen.“ Habe es Meinungsverschiedenheiten zwischen Abteilungsleitungen gegeben, sei man vom Amtsleiter aufgefordert worden, das „bilateral“ zu klären.

Wenn bereits der verhältnismäßig überschaubare Kreis der Leitungskräfte in der Verwaltung so deutliche Kritik an Kommunikation und Transparenz äußert, verwundert es nicht, wenn die um vieles aufwendigere Einbeziehung des großen nachgeordneten Bereichs in einen geregelten Informationsaustausch nicht gelingt. Es spricht im Gegenteil vieles dafür, dass eine offene Kommunikation bewusst vermieden und Wissen deshalb nicht weitergegeben wird. Das Wissen als Herrschaftswissen verstanden und entsprechend gehütet wird, haben mehrere Personen aus allen Hierarchieebenen angesprochen.

Kritik hat es auch hinsichtlich der Kommunikation zu dem kürzlich eingeleiteten Umstrukturierungsprozess „Feuerwehr 2025“ gegeben: sie finde - jedenfalls bisher - ohne Beteiligung der Beschäftigten statt, die öffentliche Bekanntgabe der Pläne könne einen Dialog nicht ersetzen.

Durch das Kommunikationsdefizit besonders stark belastet fühlen sich die von Personalentscheidungen Betroffenen. Insbesondere Umsetzungen stellen für jeden Beschäftigten einen erheblichen Einschnitt dar²⁹. Allen Beamtinnen und Beamten ist bekannt, dass eine Umsetzung ohne ihre Zustimmung durchgeführt werden kann, umso mehr würden sie sich aber wünschen, dass diese auf zumindest nachvollziehbaren Gründen beruht und die Entscheidung unter Abwägung ihrer persönlichen Belange getroffen wurde³⁰. Ohne Kommunikation über die Beweggründe werden die Entscheidungen aber häufig als Willkür erlebt, ein Umstand, der jede Unternehmenskultur stark belastet. Durch die Einbeziehung der unmittelbaren Vorgesetzten im Vorfeld von Umsetzungsentscheidungen könnte ein angemessener Ausgleich zwischen den dienstlichen Anforderungen und persönlichen Belangen und in jedem Fall mehr Transparenz geschaffen werden.

Viele Wachabteilungsleiter und Abschnittsleiter wünschen sich einen regelmäßigen Austausch, auch für Einsatzleitdienste wird das für sinnvoll gehalten.

²⁹ Vgl. dazu oben III. 5. c aa)

³⁰ Darauf haben Beamte einen Anspruch, vgl. BVerwG, Urteil vom 26.05.2011 - 2 A 8/09

Neben dem grundsätzlichen Problem, dass Kommunikation nicht im wünschenswerten und erforderlichen Umfang stattfindet, wird auch bemängelt, dass wichtige dienstliche Informationen nicht jeden erreichen. So wurde berichtet, dass es eine große Anzahl neuer Dienstanweisungen für den Rettungsdienst gibt, die häufig nicht alle Kollegen auf den Wachen mitbekommen³¹. Die Anweisungen werden zwar seit neuestem nicht mehr als Papier, sondern per Mail an die Wachabteilungsleiter geschickt, diese müssen aber die Mails weiterhin ausdrucken und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt machen. Wegen Krankheit oder Urlaubs werden jedoch häufig nicht alle Beamte erreicht, sodass viele von den neuen Anweisungen nichts erfahren. Häufig verpassen sie auf diese Weise auch Ausschreibungen für Beförderungsstellen oder Lehrgänge. Nicht nur in diesem Zusammenhang tritt als großes Manko zutage, dass die meisten Mitarbeiter der Feuerwehr keinen E-Mail-Account haben, durch den die Unterrichtung über wichtigen Informationen problemlos sichergestellt werden könnte.

Ein Feuerwehrbeamter schildert: *„Dienstanweisungen liegen nicht digitalisiert vor, sie sind teilweise noch mit Schreibmaschine geschrieben, entsprechend uralt und nur bei Durchsicht vieler alter Ordner überhaupt zu finden. Ich habe vorgeschlagen, alle noch geltenden Dienstanweisungen durch einen OCR-Scanner zu schicken und in Zukunft so digital vorzuhalten. Dies wurde abgelehnt, weil es dafür kein Personal gebe. Ich habe darauf hingewiesen, dass die Torwache dies problemlos erledigen kann, dies ist ohne Begründung abgelehnt worden.“*

Belustigt bis verärgert ist über die breite Verwendung von Faxnachrichten berichtet worden, besonders gern im Zusammenhang mit der dreimal in der Woche erforderlichen und ausführlich zu begründenden Bestellung von blauen Müllsäcken, die offenbar erhöhten Sicherheitsanforderungen unterliegt.

Bedenklich dagegen erscheint der Informationsablauf bei Krankmeldungen: Der bereits ab erstem Krankheitstag (warum eigentlich?) vorzulegende „gelbe Schein“ wandert unverschlossen über mehrere Stationen vom Wachabteilungsleiter zur Personalabteilung und wieder zurück, Datenschutz- und Organisationsgrundsätze werden nicht beachtet.

7. Innovationsbereitschaft

³¹ Das Problem betrifft natürlich nicht nur den Rettungsdienst, sondern sämtliche Dienstanweisungen der Feuerwehr

Eine häufig geäußerte Kritik findet sich in der Feststellung: *„Die Feuerwehr Bremen schmort im eigenen Saft“*. Vermisst werden Impulse von außen, so sind bis vor etwa 2 Jahren in den gehobenen / höheren Dienst³² kaum Seiteneinsteiger eingestellt worden. Einen strukturierten Austausch mit anderen Feuerwehren, wie er beispielsweise über die Teilnahme an Vergleichsringen des KGSt möglich wäre, gibt es nicht.

Neuerungen steht die Feuerwehr Bremen eher abwehrend gegenüber, so die häufig geäußerte Ansicht vieler Befragter. Das beginnt bei Verbesserungsvorschlägen im Detail, die von den Kollegen auf der Wache aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen vorgebracht und bestenfalls ignoriert werden. Im weniger günstigen Fall reagiert der Vorgesetzte mit dem Satz *„Du wirst hier nicht fürs Denken bezahlt“* oder *„Mach dir nicht meine Gedanken.“* Ein Wachabteilungsleiter hat berichtet, er habe nach einem Verbesserungsvorschlag eine dreiwöchige „Strafkommandierung“ erhalten. Der Umgang mit einem Beamten, der sich nach einer Tragehilfe für den Rettungsdienst erkundigt hatte, ist bereits oben unter III. 5 b) geschildert worden. Ein Beamter, der vor seinem Wechsel zur Feuerwehr bei Mercedes tätig war, hat sich über die ablehnende Haltung der Feuerwehr zu Verbesserungsvorschlägen besonders gewundert: Bei seinem vorherigen Arbeitgeber hatte es eine Prämie für jede Idee gegeben, selbst wenn sie nicht umgesetzt wurde.

Eine weitere Beobachtung geht dahin, dass Verbesserungsvorschläge zunächst zwar keine oder sogar heftig ablehnende Reaktionen auslösen, nach einiger Zeit – zum Teil nach Jahren – dann aber doch umgesetzt werden: als Idee eines anderen.

Ideen von Feuerwehrbeamten, die Erkenntnisse von anderen Feuerwehren in Deutschland mitbrachten, wurden oft mit den Worten abgewiegelt: *„Komm du erst mal in Bremen an, das machen wir hier anders.“*

Ein Beamter hat dazu berichtet: *„Für die Feuerwehr im Ruhrgebiet habe ich auf der Basis einer freien Software ein Mängelmelde-Portal entwickelt, das richtig gut angenommen worden sei. Ich habe darüber einen Artikel in der Fachzeitschrift Brandschutz geschrieben, worauf hin sich viele andere Feuerwehren bei mir gemeldet haben und dieses Portal jetzt auch nutzen. In Bremen hat man aber kein Interesse daran“*.

Während andere Unternehmen und Behörden Strategien für ein Ideenmanagement suchen, weil sie den Wert von Kreativität und Engagement der Mitarbeiter für den

³² Laufbahngruppe 2, 1. und 2. Einstiegsamt

Unternehmenserfolg kennen, unterbindet die Feuerwehr Bremen jeden kreativen Ansatz. Ein solcher Umgang wird regelmäßig als Kennzeichen für eine autoritäre Führungskultur gewertet³³.

Ein weiterer, mehrfach geäußerter Kritikpunkt: *„Innovationspotential geht auch deshalb verloren, weil jüngere und motivierte Beamte ausgebremst werden, da der Regelaufstieg quasi abgeschafft worden ist. Der Aufstieg in den gehobenen Dienst wird jetzt nur noch über den Praxisaufstieg vollzogen, der dann nur für Hauptmeister, also nur für ältere Kollegen, möglich ist“*.

Die geringe Innovationsbereitschaft hat nach Beobachtungen einiger Führungskräfte, die als Seiteneinsteiger zur Feuerwehr Bremen gekommen sind, erhebliche Auswirkungen auf das Arbeitsklima. Einer von ihnen hat seine Eindrücke so zusammengefasst: *„Ich habe noch nie so viel frustrierte Beamte wie bei der Feuerwehr in Bremen gesehen, wobei es sich bei diesen überwiegend um Leistungsträger handelt, die aufgegeben haben, weil sie mit ihren Ideen abgebügelt worden sind. Jede Initiative wird hier gedeckelt.“*

4. Jung und Alt

Das Verhältnis von älteren und jüngeren Feuerwehrleuten birgt möglicherweise Konfliktpotential. Es ist zwar von keinem der Gesprächsteilnehmer explizit benannt worden, zwischen den Zeilen lässt sich aber eine gewisse Frustration über das Verhalten der jeweils anderen Gruppe heraushören. So haben mehrere ältere Feuerwehrbeamte gesagt, sie würden sich sehr auf den Ruhestand freuen, „das hier ist nicht mehr meine Feuerwehr“. Möglicherweise haben sie andere Erwartungen hinsichtlich der gemeinsamen Gestaltung der Zeit auf der Wache, die bei den jungen Leuten stark von der Beschäftigung mit dem Handy bestimmt wird. Die jüngeren Kollegen wiederum haben geäußert, aus ihrer Sicht entwickle sich die Feuerwehr durch den Abgang älterer und den Zugang jüngerer Kollegen zum Positiven.

In den bekannt gewordenen größeren Konflikten in den Wachabteilungen war ebenfalls eine Lagerbildung zwischen älteren und jüngeren Feuerwehrleuten zu beobachten. Diese könnte dadurch verstärkt werden, dass die jungen Brandmeister gut ausgebildet und auf dem neuesten Wissensstand auf die Wachen kommen, während ältere Kollegen oft 10 Jahre und länger keine Fortbildung mehr erhalten

³³ In der Organisationspsychologie wird dafür die Bezeichnung - oder Diagnose - „Not invented here-Syndrom“ verwendet.

haben. Der von den Hauptbrandmeistern qua Alter eingeforderte Respekt wird dann möglicherweise ausbleiben. Hinzu kommt, dass in Bremen – wohl eine Ausnahme bei Berufsfeuerwehren in Deutschland - Beamte über 50 Jahre nicht mehr als Atemschutzgeräteträger eingesetzt werden, außerdem sind sie häufig von nächtlichen Einsätzen im Rettungsdienst ausgenommen. Ein Oberbrandmeister hat dies so beschrieben: *„Etwas seltsam habe ich immer empfunden, dass man vor den älteren Hauptmeistern allein wegen ihres Alters Respekt haben sollte. Das habe ich in der Wirtschaft anders kennengelernt, da hat man sich den Respekt durch Leistung verdienen müssen. Ich kann auch nicht einsehen, weshalb ältere Feuerwehrleute sich nicht an Küchenarbeiten beteiligen sollten.“* Ältere wiederum vertreten die Auffassung „weshalb sollen die Jungen es besser haben, als wir damals“.

9. Weitere Themen

Im Folgenden werden Themen aufgeführt, die für besonders viele Feuerwehrangehörige Anlass waren, sich zu einem Gespräch zu melden und die mit der Hoffnung vorgetragen wurden, in der gegenwärtigen Situation auch für diese Probleme die erforderliche Aufmerksamkeit zu finden.

- In Bezug auf die Ausbildung wird den Kollegen auf der Feuerweherschule durchaus eine erfolgreiche Arbeit bescheinigt, die jungen Feuerwehrleute kommen offensichtlich mit gutem Fachwissen aus dem Grundausbildungslehrgang. Eine „**Heißausbildung**“³⁴ findet in Bremen aber nicht statt, weil es die dafür erforderliche gas- oder (besser) feststoffbetriebene Brandcontaineranlage nicht gibt, bzw. ein von den Feuerwehrbeamten in Eigenarbeit ausgerüsteter Container nicht eingesetzt werden kann oder soll. Eine Kooperation mit anderen Feuerwehren wird offenbar nicht in Betracht gezogen.
- Einhellig kritisiert wird der **Wachunterricht**. Er liegt in der Verantwortung der Wachabteilungsleiter, soll aber nach einheitlichen, von der Feuerweherschule vorgegebenen Maßstäben erfolgen. Allerdings ist die Feuerweherschule nicht willens oder in der Lage, den Wachen Unterrichtsmaterial zur Verfügung zu stellen. Einem Wachabteilungsleiter, der deshalb auf eigene Faust einen Schrott-Pkw zum Zerschneiden organisiert hatte, wurde die Übung untersagt.

³⁴ Ziel der Ausbildung in diesen Anlagen ist es, die Teilnehmer mit diesem Training realitätsnah, durch den Einsatz von Feuer, bestmöglich auf den Brandeinsatz vorzubereiten

- Auch Fortbildungen werden aus Sicht fast aller Befragten zu wenig angeboten. Von technischen oder einsatztaktischen Neuerungen erfahre man nur, wenn ein neuer Kollege aus der Grundausbildung auf die Wache komme. Alle, die sich zum Thema Ausbildung geäußert haben, wünschten sich deshalb dringend eine jährliche **Fortbildungswoche**, wie sie im Bereich des Rettungsdiensts bereits erfolgreich durchgeführt wird.
- Ein weiteres, von sehr vielen Feuerwehrangehörigen benanntes Thema im Bereich Ausbildung ist das **Deeskalationstraining**. Es wurde 2018 von der Feuerwehr in Zusammenarbeit mit der Universität Bremen als Reaktion auf die zunehmenden Übergriffe auf Rettungskräfte entwickelt und ist ausgesprochen positiv aufgenommen worden, hat aber seitdem nur wenige Male stattgefunden, wohl auch, weil der Lehrgang recht personalintensiv ist. Im Hinblick auf die große Verunsicherung, die Gewalt gegen Rettungskräfte im Einsatz hervorruft, ist der Wegfall dieses Ausbildungsangebots ein problematisches Signal.
- Lehrgänge für dringend erforderliche **Sonderqualifikationen** wie Drehleitermaschinist/innen, Rüstzugführer/innen, Taucher/innen etc. werden nicht in ausreichendem Umfang durchgeführt, um genügend Nachwuchskräfte im Hinblick auf die in den nächsten Jahren ausscheidenden Funktionsträger auszubilden. In Bezug auf die häufig benötigte Funktion „Drehleiter“³⁵ wurde vielfach der Wunsch geäußert, die Ausbildung in den Grundlehrgang zu verlagern, zwei Personen meinten demgegenüber allerdings, die Drehleiterausbildung solle weiterhin eher „elitär“ bleiben, da die Geräte sehr teuer und komplex in der Bedienung seien. Auch die Bedienung des 70t-Krans solle häufiger aufgefrischt werden, es wurde vorgeschlagen, hierfür die Expertise des Herstellers zu nutzen.
- Deutlich kritisiert wird von nahezu allen Wachabteilungsleitern das **Personalverwaltungssystem LIS**. Dem wird entgegengehalten, dass es sich um ein bei vielen Feuerwehren erfolgreich eingesetztes Produkt handle – unbestritten ist aber, dass das Programm nicht intuitiv zu bedienen ist und eine Schulung jahrelang nicht stattgefunden hat.
- Mehrere Beamte haben auf Probleme mit dem **Feuerlöschboot** hingewiesen, das seit Mai 2020 das Boot zur Reparatur in der Werft sei, wann es wieder eingesetzt werden könne, sei unbekannt.

³⁵ Drehleitern gibt es im Gegensatz zu Rüst- und Gerätewagen auf jeder Feuerwache,

- Die Feuerwehr dürfe sich nicht länger der Entwicklung von **Standard-Einsatzregeln** verschließen: wenn ein Feuerwehrbeamter im Wege des Personalausgleichs auf einer anderen Wache eingesetzt werde, müsse er sich darauf verlassen können, dass die entscheidenden Abläufe gleich seien.
- Mehrere Beamte haben beanstandet, dass es in Bremen keine **Brandverhütungsschauen**³⁶ gibt und damit ein wichtiges Element des vorbeugenden Brandschutzes nicht genutzt wird.
- Das Thema **Beurteilungen** haben die befragten Feuerwehrbeamtinnen und – beamten besonders häufig angesprochen und dabei großes Unverständnis und große Unzufriedenheit zum Ausdruck gebracht. Ganz überwiegend wurde die Überzeugung geäußert, dass die tatsächliche Leistung sich in den Beurteilungen nicht niederschlägt. Dieser Aussage ist deshalb besonderes Gewicht beizumessen, weil sie nicht nur von den Beurteilten, sondern vor allem auch von den meisten der beurteilenden Wachabteilungsleitern vertreten wird. Die Kritik richtet sich zum einen darauf, dass der Wachabteilungsleiter trotz seiner formalen Rolle als unmittelbarer Vorgesetzter und Erstbeurteiler kaum Einfluss auf die Beurteilung hat, die zu vergebenden Punkte würden „von oben“ vorgegeben. „Oben“ bezeichnet in diesem Zusammenhang den Personalleiter, in dieser Funktion hat es allerdings nach dem letzten Beurteilungsstichtag am 1.4.2019 einen Wechsel gegeben. Mindestens bis zu diesem Zeitpunkt war es offenbar gängige Praxis, dass Personal- und Abschnittsleiter über die Punktevergabe entschieden und die Wachabteilungsleiter die erhaltenen Vorgaben umsetzen mussten.
- Auch das Vorgehen bei **Beförderungen** wird als ungerecht und leistungsfeindlich empfunden. Nach den übereinstimmenden Angaben der Befragten wird zunächst festgelegt, wer befördert werden soll, im Anschluss wird den Wachabteilungsleitern mitgeteilt, wie viele Punkte die jeweiligen Bewerber bekommen müssen, um das festgelegte Ergebnis zu erreichen. Um diese Verfahrensweise wird kein großes Geheimnis gemacht, Tenor bei den Gesprächen war: *„Das weiß in der Feuerwehr jeder.“* Eine Beamtin sei hier stellvertretend für viele ähnliche Stellungnahmen wörtlich zitiert: *„Um eine Beförderung bewirbt man sich,*

³⁶ Gebäude, Betriebe oder Einrichtungen, die ein erhöhtes Gefährdungspotential besitzen, in denen sich viele Personen aufhalten oder in denen bedeutende Sachwerte untergebracht sind, werden in regelmäßigen Abständen auf die Einhaltung der baulichen, anlagentechnischen oder organisatorischen Vorschriften hin überprüft

wenn man dran ist. Das bekommt man dann gesagt und dann gibt es auch die dazu passende Beurteilung.“

- Von erheblicher Bedeutung ist nach Auffassung vieler die **Personalausstattung**, die in mehreren Bereichen als nicht auskömmlich angesehen wird. Dabei steht weniger der Einsatzdienst im Mittelpunkt, der zu einem nicht unerheblichen Teil durch freiwillige, für die Beamtinnen und Beamten allerdings finanziell durchaus interessante Mehrarbeit aufrechterhalten wird (sog. AZAG-Verkäufe), als vielmehr verschiedene Bereiche des Tagesdienstes, der Feuerwehrschiele und vor allem der Leitstelle. Dabei ist bemerkenswert, dass diese Feststellung nicht etwa nur von den dort jeweils tätigen Personen getroffen wird, sondern auch die Kolleginnen und Kollegen in den Wachabteilungen die große Belastung besorgt registrieren. Wer auf der Stelle S 100 (Personaleinsatzplanung) eingesetzt sei, sehe nach wenigen Wochen aus „wie aus der Geisterbahn“ schildert ein Wachabteilungsleiter einigermaßen plastisch.
- Neben den für die Aufgabenerledigung fehlenden Stellen ist aber auch die **Personalgewinnung** ein Problem. Immer seltener gelingt es, einen vollständigen Grundausbildungslehrgang einzustellen. Im seit Jahren immer schärfer werden Wettbewerb um geeignetes Personal schwächt die Feuerwehr ihre Position durch hohe Anforderungen an die Dauer (insgesamt 7 Jahre) und den Umfang der Ausbildung (für 3 Berufe) bei einer eher geringen Vergütung³⁷: Mehrere Beamtinnen und Beamte haben zu bedenken gegeben, ob nicht die in den Ausschreibungen geforderte Voraussetzung einer „für den feuerwehrtechnischen Dienst förderliche Ausbildung“ aufgegeben und eher auf ein allgemeines technisches Verständnis und handwerkliches Geschick abgestellt werden sollte, das im Eignungstest überprüft werden könnte. Über diesen Weg könnten möglicherweise mehr Bewerber erreicht werden, insbesondere auch **Frauen**, die meist nicht in den klassischen „förderlichen“ Handwerksberufen ausgebildet sind und sich durch die bestehende Ausschreibung ausgeschlossen fühlen könnten.

³⁷ Zunächst müssen Interessierte bereits eine Ausbildung abgeschlossen haben, die für den feuerwehrtechnischen Dienst förderlich ist. Zu diesen 3 Jahren kommen dann die 24-monatige Feuerwehrausbildung und die dreijährige Ausbildung zum Notfallsanitäter (einem weiteren eigenständigen Beruf), die ein Jahr parallel mit der Feuerwehrausbildung verläuft, so dass sich eine Ausbildungszeit von 7 Jahren ergibt, die dann in die Besoldungsgruppe A7 führt

Ähnliches gilt für Deutsche mit **Migrationshintergrund**: Sie sind in der Feuerwehr Bremen in viel zu geringer Zahl vertreten, sie vermehrt für die Ausbildung zu gewinnen, muss ein dringliches Anliegen sein.³⁸

IV. Schlussfolgerungen

Brennt es bei der Feuerwehr? So hat Die Zeit im März 2021 einen Artikel über Rechtsextremismus, Sexismus und Rassismus bei deutschen Feuerwehren überschrieben. Wenn die Zusammenfassung des vorliegenden Berichts als Antwort auf diese Frage formuliert würde, müsste sie wohl lauten: Nein, es brennt nicht, aber an der einen oder anderen Stelle schlägt der Rauchmelder an. Die Vorfälle, die bundesweit für Aufsehen und Empörung gesorgt haben, werden strafrechtlich und disziplinarisch aufgearbeitet; die Frage, ob sie symptomatisch für die Feuerwehr Bremen sind, kann verneint, eine Wiederholungsgefahr aber nicht ausgeschlossen werden.

Zum einen liegt dies darin begründet, dass problematische gesamtgesellschaftliche Entwicklungen vor der Feuerwehr nicht Halt machen. Das gilt für die häufig zu beobachtende und hochbedenkliche Verharmlosung des Nationalsozialismus durch angeblich schwarzen Humor genauso wie für den allgegenwärtigen „Alltagsrassismus“, der sich auch über eine diskriminierende Sprache ausbreiten kann. Die Organisationskultur der Feuerwehr, die sicherlich zutreffend als männlich, hierarchisch, traditionsverbunden und widerstandsfähig gegenüber Veränderungen charakterisiert wird, erschwert zudem die Integration von Personenkreisen mit abweichenden Merkmalen – Frauen, Migranten, Homosexuellen –, wobei die Vorbehalte im informellen Bereich angesiedelt sind, formal sind diese Gruppen gleichberechtigt.

Diese für alle Berufsfeuerwehren in Deutschland zutreffende Beschreibung trifft bei der Feuerwehr Bremen auf die Besonderheit einer rückständigen, autoritären, und angstbesetzten Führungskultur. Diese ist in besonderer Weise ungeeignet, die vorstehend beschriebenen Risiken zu erkennen und zu bearbeiten, schon weil es an hinreichender Kommunikation über die Hierarchieebenen fehlt. Im Übrigen ist eine so wenig am Menschen ausgerichtete Führungskultur kaum imstande, vorbildhaft im Sinne der Vermittlung ethischer Ansprüche zu sein, die für die Bekämpfung von Rechtsextremismus, Sexismus und Rassismus unverzichtbar ist.

³⁸ s. dazu auch oben unter III. 1. S. 8

In den letzten beiden Jahren hat durch Personalveränderungen ein Prozess des Umdenkens und Umlenkens eingesetzt. Dies haben viele der Befragten so wahrgenommen, gleichzeitig aber festgestellt, dass Führungskultur offenbar wie ein besonders schwerfälliger Tanker nur langsam den Kurs wechseln kann. Für die Feuerwehr kommt erschwerend die in allen Hierarchieebenen fehlende Ausbildung in Personalführung hinzu, außerdem eine extrem hohe Arbeitsüberlastung im Alltagsgeschäft der Personalabteilung, die dadurch kaum in der Lage ist, sich grundlegend mit den dringend anstehenden Fragen der Führungsgrundsätze zu befassen. Trotzdem scheint es unverzichtbar, dass sich die Feuerwehr Bremen ernsthaft, d.h. durchaus mit personellem Aufwand, mit einem neuen Führungsleitbild auseinandersetzt, das z.B. lauten könnte: Wer führen will, muss Menschen mögen.

Grund zur Zuversicht geben vor allem die vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Feuerwehr Bremen, die an diesem Bericht dadurch mitgewirkt haben, dass sie in ihrer Freizeit bereitwillig und ausführlich über ihre Sicht der Dinge berichtet und dabei ein hohes Maß an Identifikation mit ihrem Beruf gezeigt haben. Auch ihre Kritik war immer konstruktiv und darauf gerichtet, Veränderungen zum Besseren herbeizuführen, was vielen ersichtlich ein Herzensanliegen war. Immer wieder wurde die Hoffnung geäußert, dass der "Feuerwehrskandal" doch auch Positives bewirken möge – einem solchen Wunsch möchte ich mich gern anschließen.

Anhang

Organisation der Feuerwehr Bremen

Die Verwaltung der Feuerwehr Bremen befindet sich in einem Umbruch. Nachfolgend wird die bis Ende 2020 bestehende Struktur beschrieben, wie sie auf der Homepage der Feuerwehr dargestellt ist.

Den administrativen Bereich der Feuerwehr Bremen bilden die Abteilungen 1 bis 6

- 1 Allgemeine Verwaltung
- 2 Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz
- 3 Informations- und Kommunikationstechnik, Feuerwehr- und Rettungsleitstelle
- 4 Technik und Arbeitsschutz
- 5 Feuerweherschule, operativ-taktische Einsatzplanung und Katastrophenschutz
- 6 Rettungsdienst

Dem Stabsbereich 1 -Organisation des Einsatzdienstes- sind die 5 Brandschutzabschnitte mit den 6 Feuer- und Rettungswachen untergeordnet (siehe unten). Von dort aus wird das Personal für die täglich benötigte Funktionsstärke geplant. Alle weiteren personalorganisatorischen und Verwaltungsmaßnahmen werden hier ebenfalls bearbeitet.

Im Stabsbereich 2 werden alle Maßnahmen zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit koordiniert

In der Feuerwehr Bremen gibt es zurzeit 6 Feuerwachen mit jeweils 3 Wachabteilungen, die 5 Brandschutzabschnitten zugeordnet sind.

Brandschutzabschnitt Mitte: Feuer- und Rettungswache 1

Brandschutzabschnitt Ost: Feuer- und Rettungswachen 2 und 3

Brandschutzabschnitt Süd: Feuer- und Rettungswache 4

Brandschutzabschnitt West: Feuer- und Rettungswache 5

Brandschutzabschnitt Nord: Feuer- und Rettungswache 6

Jeder Brandschutzabschnitt wird von einem Abschnittsleiter geführt, jede Wachabteilung von einem Wachabteilungsleiter.

Der Lösch- und Hilfeleistungsdienst und der Rettungsdienst werden auf jeder Wache von den 3 Wachabteilungen in 24-Stunden-Schichten gemäß dem u.a. Grundraster in einer dreiwöchigen Periode geleistet.

1. Woche							2. Woche							3. Woche						
Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So

Die durchschnittliche wöchentliche Soll-Dienstzeit im Lösch- und Hilfeleistungsdienst sowie im Rettungsdienst beträgt 48 Stunden. Da der reguläre Dienstplan auf einer 56-Stunden-Woche aufbaut, wird jede 7. Schicht als sogenannter Arbeitszeit-Ausgleichstag (AZAG) frei gewährt. Auf freiwilliger Basis können diejenigen Beamt:innen, die eine Opting-out-Vereinbarung unterzeichnet haben, an diesen Tagen gegen finanzielle Vergütung Mehrarbeit leisten (AZAG-Verkauf).

Wer zum Rettungsdienst eingeteilt ist nimmt diese Aufgabe 12 Stunden wahr, anschließend wechselt er in den Lösch- und Hilfeleistungsdienst. Dort ist die Einsatzfrequenz erheblich niedriger.

Zum Stichtag 1.12.2020 waren in der Feuerwehr Bremen 642 Personen beschäftigt.

	Gesamt	w	m
Feuerwehrbeamt:innen	544	24	519
Anwärter:innen	41	1	41
Verwaltungs:beamtinnen	6	5	1
Tariflich Beschäftigte	51	21	30
Gesamt	642	51	591

Aus der vorstehenden Übersicht ergibt sich ein Frauenanteil bei den Feuerwehrbeamt:innen von 4 %. Im Bundesschnitt sind 1,7 % der Feuerwehrbeamt:innen weiblich.