

# 1 Grundlagen und Grundsätze

## 1.1 Die Zeiten ändern sich – Führungsarbeit im Wandel der Zeiten



In dieser ersten Einheit geht es v. a. um Ihr eigenes Verständnis von Führung. Es wird vermittelt, dass es dauerhaft gültige Grundsätze gibt, an denen Sie festhalten sollten. Außerdem gibt es zeitlich veränderliche Grundsätze, die Sie getrost »entsorgen« können. In Ihrem Führungsalltag sollten Sie das eine von anderen unterscheiden und in konkreten Situationen entsprechend reagieren können.



*Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.*

Charles Darwin

*Umstände sollten niemals Grundsätze verändern.*

Oscar Wilde



Der Moderator war erstklassig. Als Führungskräfte-Trainer hatte er ausreichend Erfahrung und weil er nicht aus der Feuerwehr kam, hatte er einen objektiven Blick von außen auf das »System«. Man hatte einen Gasthof gemietet und auch etwas »Geld in die Hand genommen«, um den Ehrenamtlern einen angenehmen Rahmen zu bieten. Schließlich hatten Sie einen ganzen Samstag für die Veranstaltung geopfert. Die Ergebnisse der einzelnen Workshops wurden auf sehr ansprechenden Flipcharts festgehalten. Die Veranstaltung hieß »Zukunfts-Workshop« und war eine Idee des Kreisfeuerwehrverbandes. Die angestauten Probleme müssten endlich einmal mutig angegangen werden! Auslöser waren einige Einsätze im Kreisgebiet gewesen, bei denen manche Feuerwehren an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gekommen waren. Bei dem Workshop hatte man die Problemfelder eingegrenzt, die Teilnehmer hatten sich in ihren Heimat-Feuerwehren auf das Ereignis vorbereitet und die Arbeitsatmosphäre war gut. Die Leute hatten sich eingebracht, man war lernbereit und offen. Nach dem Mittagessen sollten die Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausgewertet und zusammengefasst werden; es sollten Leitlinien für die Zukunft aufgeschrieben werden. Hier kam der Schwung des Vormittags etwas ins Stocken. Man hatte eine Reihe von »Systemfehlern« aufgedeckt, an denen man ohnehin nichts ändern könne, weil sie nicht von den betroffenen Feuerwehren beeinflusst

werden können. Man hatte einige »Denkverbote« ausgemacht, die einige betagte Führungskräfte und Kommunalpolitiker nicht angesprochen haben wollten. Und man hatte herausgefunden, dass es bei der »Engpass-Ressource« Personal keine befriedigenden Lösungsansätze gab. So hatte man sich bei den Workshops nur um die Fragen gekümmert, auf die man eine Antwort geben konnte. Ernüchtert mussten die Teilnehmer nun feststellen, dass das nicht die entscheidenden Fragen gewesen waren. Damit erschöpfte sich das »Zukunftspapier« auf einige kosmetische Maßnahmen und die Fachleute verließen die Veranstaltung mit einem schalen Gefühl der Resignation. In der Presse wurde die Veranstaltung jedoch in den höchsten Tönen gelobt und auch der Landrat zog eine positive Bilanz.

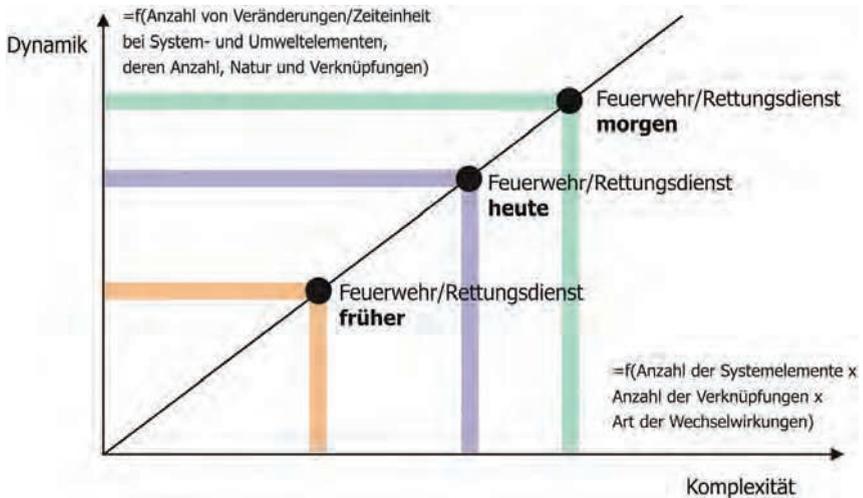


Zukunftsgestaltung ist eine Führungsaufgabe. Das bloße Verwalten des Status quo ist eigentlich keine Führung, sondern fällt eher in den Bereich »Management«. Insofern ist Führung ausgesprochen anspruchsvoll, verlangt Erfahrung und Einsicht und den Mut, Probleme beim Namen zu nennen und dann anzugehen. Erfolgreich wird man als Führungskraft nur sein, wenn einem Gestaltungsspielraum bleibt und genau hier liegen die Probleme in allen starren, tradierten Systemen. Zu diesen gehören unsere Feuerwehren und in mancher Hinsicht auch die Hilfsorganisationen.

Ständig werden aber unsere Feuerwehren und Rettungsdienst-Organisationen zur Anpassung an veränderte Gegebenheiten gezwungen, weil das gesellschaftliche Umfeld immerwährend im Fluss ist. Ganz allgemein gesprochen nehmen in unserer Welt Dynamik und Komplexität immer mehr zu. Etwas einfacher ausgedrückt: Unsere Welt wird immer komplizierter und dreht sich immer schneller. Was gestern noch als richtig und wichtig galt, ist heute immer schneller überholt. In der Führungsarbeit muss daher heute mehr denn je unterschieden werden zwischen allzeit Gültigem und zeitlich Veränderlichem, zwischen Konstanten und Variablen.

Die Meinungen über das, was es zu bewahren gilt und die Dinge, die angepasst oder sogar aufgegeben werden müssen, können schon einmal auseinander gehen. Eines ist jedenfalls sicher: Wer seine Feuerwehr oder Hilfsorganisation ausschließlich auf die Art und Weise führen will wie noch vor 20 oder 40 Jahren, wird einiges falsch machen. Die zweite schlechte Nachricht für die Erfahrenen und Altgedienten: Erfahrung an sich ist immer noch Gold wert, aber längst nicht alles. Um noch eins drauf zu setzen: Man kann auf der persönlichen Ebene seine Sache auch 30 Jahre lang schlecht machen. Die Aufforderung an die Jungend: »Erst mal besser machen.« Das Leitmotiv für alle Generationen in unseren Tagen: »Bescheiden, selbstkritisch und lernfähig bleiben.«

Wie Sie bald bemerken werden, werden in diesem Buch eine Reihe sprachlicher Bilder verwendet. Damit lassen sich komplexe Zusammenhänge verdeutlichen und auf



**Bild 1:** Zunahme von Dynamik und Komplexität

den Punkt bringen. Im Zusammenhang dieses Kapitels kann man die gesellschaftlichen Entwicklungen und Trends mit Eisenbahnzügen vergleichen. Als gute Führungskraft sollten Sie sich nun ab und zu einige Fragen stellen: Zu welchem Ziel sind diese Züge eigentlich unterwegs? In welchen Zug soll man einsteigen? Wer sind die Lokomotivführer? (Wenn diese Fragen beantwortet sind, ergibt sich die Antwort auf die Frage nach dem Einsteigen oft ganz von selbst.) Keine Angst vor zu viel geistiger Mühe: Wie so häufig steckt die Antwort schon in der Fragestellung. Solche grundlegenden Fragen müssten – so glaube ich – jede Führungskraft von Zeit zu Zeit beschäftigen. Das bringt zwangsläufig auch die eine oder andere schlaflose Nacht mit sich.

Ein solcher Zug, der meines Erachtens für unsere ehrenamtsbasierten Organisationen in eine ungute Richtung fährt, kann man das Etikett »Kommerzialisierung« aufkleben. Dieser gesellschaftliche Megatrend ist vor dem Hintergrund der Krise des Ehrenamts im Allgemeinen und unserer Freiwilligen Feuerwehren im Besonderen ausgesprochen fatal. Kommerzialisierung meint: Nahezu alle Bereiche unserer Gesellschaft sind zum Geschäft geworden und werden zuerst unter kommerziellen Gesichtspunkten betrachtet. Jeder Dienst, jedwede Leistung wird mit Geld aufgewogen und abgegolten. Geld regiert schon immer die Welt, jedoch scheint in unseren Tagen jeglicher Idealismus den Finanzzwängen zum Opfer zu fallen. Was geschähe in Sport und Kultur, in Politik und Medien, in Kirchen und Vereinen, wenn

der Geldfluss aus irgendeinem Grund versiegen würde? Vermutlich würde in mehr Abteilen unseres imaginären Zuges das Licht ausgehen, als man annehmen kann und will. Vor diesem Hintergrund kann man den Freiwilligen Feuerwehrmann, den Ehrenamtlichen im Rettungsdienst und den Hauptamtlichen mit einem Rest von Berufsehre getrost als »Dinosaurier« betiteln. Daher auch der ungeheure Kraftakt, das Ehrenamt (wiederum mit Hilfe von Geld und Werbung) in modernen Zeiten attraktiv zu machen und zu halten.

Es gibt noch eine Menge weiterer Züge, die ebenfalls in eine falsche Richtung unterwegs sind. Ihnen könnte man die Etiketten »Individualisierung«, »Professionalisierung/Spezialistentum« und »Globalisierung« aufkleben. Allesamt keine guten Vorzeichen für ehrenamtsbasierte Organisationen. Auch keine verheißungsvollen Zeiten für Idealisten, Gemeinwohlorientierte und Menschen mit einer bestimmten Vorstellung von Berufsethik oder sogar Berufsehre.

Um weiter im Bild zu bleiben: Mit Sicherheit kann niemand diese Züge aufhalten oder gänzlich umlenken, schon gar nicht, indem man sich opfert und auf die Gleise wirft. Es wird jedoch auch niemand gezwungen, diese Züge zu beschleunigen und noch eine Extraportion Kohlen in den Kessel des Zugfahrzeugs zu schaufeln. Aber genau dies tun viele unserer führenden Köpfe in Berufsfeuerwehren, Hilfsorganisationen, Landratsämtern und Ministerien.

Als Führungskraft sollte man sich also gelegentlich fragen, welche Züge unterwegs sind, in welchen wir uns hineinsetzen sollten, ob der Zug nicht in einem Sackbahnhof endet, wann es Zeit ist auszusteigen oder sogar abzuspringen und wer unsere Lokführer sind. Gehen Sie als verantwortliche Führungskraft davon aus, dass es eine Unzahl von Menschen gibt, die sich diesen Überblick nicht verschaffen (können), die nur mitfahren, weil sie als Führungskraft eingestiegen sind und denen der Mut fehlt, aus einem falschen Zug auszusteigen. Das sind auch Ihre Kameraden und Kollegen, die nicht darüber nachdenken oder sagen können, warum genau sie »dabei« sind, die nichts gestalten wollen, die sich aber an Ihnen orientieren und nachts ruhiger schlafen als Sie. Gehen Sie auch davon aus, dass sich in unserer Welt regelmäßig die Falschen die Lokführermütze aufsetzen, dass falsche Fahrpläne aushängen, in den besten Zügen nicht die meisten Leute mitfahren und nicht jeder ein Schaffner ist, der Ihre Fahrkarte sehen will.



Wenn Sie bewusst Nachrichten schauen oder Zeitung lesen, beobachten Sie automatisch Trends und Entwicklungen in unserer Gesellschaft (z. B. den demografischen Wandel, Klimawandel, Neuerungen im Gesundheitswesen oder die Auswirkungen der EU-Bürokratie). Nehmen Sie sich die letzte Tageszeitung zur Hand, hören Sie beim Autofahren den Deutschland-Funk oder schauen Sie eine Nachrichtensendung im

Fernsehen. Schärfen Sie ihre Sinne. Beobachten Sie Klima und nicht Wetter. Gehen Sie einmal auf Abstand von den Tagesnachrichten und stellen Sie sich bei allem, was Sie da beobachten, folgende Fragen:

1. In welche Richtung führen uns diese Entwicklungen?
2. Wer treibt die Entwicklungen voran und wem nützen sie?
3. Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf meinen Beruf/mein Ehrenamt?

Teilen Sie mehr oder weniger regelmäßig Ihre Überlegungen und Gedanken im Kollegenkreis, an Ihrem Stammtisch oder mit Freunden. Stoßen Sie (z. B. mit einer provokativen Frage) eine Diskussion an:

1. Was bedeutet diese oder jene Entwicklung für meine Arbeit?
2. Wie ist die Interessenlage hinter den Trends?
3. Was sollten wir bewahren, was können wir aufgeben?



Ein Beispiel für eine lohnenswerte Diskussion ist die Frage nach den Auswirkungen des Wertewandels in unserer Gesellschaft auf das Arbeitsklima in Feuerwehr und Rettungsdienst: Seit jeher sind z. B. Feuerwehren bekannt für ihren guten Zusammenhalt unter Kollegen bzw. Kameraden. Dieser Zusammenhalt hat einen ungeheuren Wert und hilft, gesehenes Leid und Elend zu verkraften und zu verarbeiten. Zu diesem Thema habe ich ein wunderbares Zitat gefunden. Im Handbuch für den Ausbilder in Freiwilligen Feuerwehren von W. Edward Buchanan Jr. steht folgendes Statement eines amerikanischen Feuerwehrmannes (Buchanan, 2003):

*»Die Kameradschaft bedeutet für mich mehr als ein Aufkleber an der Windschutzscheibe meines Autos. Es bedeutet, man hilft sich, wenn die Kinder krank sind. Man hilft sich, wenn man Geldprobleme hat. Wenn du umziehst, fahren wir den Umzug. Wenn du ein neues Dach brauchst, decken wir es. Es bedeutet auch: Man lässt sich in einem brennenden Haus niemals im Stich. Eher würde ich mir die Ohren vom Kopf brennen lassen.«*

- Ist diese Einstellung, dieser Kameradschaftsgeist bei uns (noch) zu finden?
- Wollen wir diese Einstellung noch haben oder sind andere Motive in den Vordergrund getreten?
- Wenn nein, warum haben wir sie nicht mehr? Was ist uns die Sache wert?
- Sind wir am Ende selbst schuld, wenn das zwischenmenschliche Klima in unseren Reihen schlechter wird?

- Warum habe ich 300 »Freunde« auf Facebook, finde aber keinen Draht zu den eigenen Kameraden und merke nicht, wenn jemand auf der Arbeit Probleme hat?
- Wer hat etwas davon, wenn der Zusammenhalt schlechter wird? Zieht gar jemand Nutzen daraus, wenn es im Dienst unkollegial zugeht?
- Was können wir tun, um unseren Zusammenhalt wieder zu stärken?
- Gibt es diesbezüglich einen konkreten Vorsatz oder ein festes Ziel, das wir ins Auge fassen können?

## 1.2 Die Grundlage muss stimmen – Ethik, Moral, Werte



In dieser Lektion lernen Sie besser zu verstehen, wie Ihre unterbewussten und unausgesprochenen Werte Ihren Arbeitsalltag beeinflussen. Wir alle werden von Grundsätzen regiert, die wir seit unserer Kindheit verinnerlicht haben. Diese Werte bestimmen unsere Ziele und lenken unsere Schritte. Am Ende dieser Lektion sollten Sie wissen, was Werte sind und welche davon Ihnen besonders wichtig sind. Diese Werte sollten Sie dann immer wieder thematisieren, z. B. wenn Sie als Wehrführer eine Rede bei einer Jahreshauptversammlung halten müssen oder in Ihrer Rettungswache zu einem Jubiläum sprechen sollen.



*Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.*

Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland, Artikel 1

*Der Mensch ist des Menschen Wolf.*

Thomas Hobbes

*Man kann ohne Liebe: Holz hacken, Ziegel formen, Eisen schmieden. Aber man kann nicht ohne Liebe mit Menschen umgehen.*

Lew N. Tolstoi



Die alte Dame stand völlig aufgelöst und im Bademantel in ihrer Küche. Aus irgendeinem Grund waren die Schläuche zu ihrer Waschbecken-Armatur abgegangen, was den Einsatz der Feuerwehr ausgelöst hatte. Ein See auf dem Fußboden, Wasserflecken an der Decke der darunter liegenden Wohnung und aufgebrachte, verständnislose Nachbarn waren das Ergebnis der abendlichen Küchen-Katastrophe. Ihre eigene Hilflosigkeit trieb der Frau die Tränen in den Augen; die Kinder waren nicht erreichbar, sie arbeiteten im Ausland. Der Hausverwalter war wie so oft nicht ans Telefon zu bekommen, und die Nachbarn im Haus kannte sie nur flüchtig von kurzen Begegnungen im Treppenhaus. Nun waren alle Gefahren beseitigt. Nach der Abschaltung des Stroms, dem Einsatz des Nasssaugers und dem Entfernen der Teppiche in Wohnzimmer und Schlafstube stand die Besatzung des Löschfahrzeugs im Flur. Der Einsatzauftrag war erledigt, die Zuständigkeit endete hier. Das Kommando »Zum Abmarsch fertig« war schon gegeben. Außerdem war Abendbrotzeit. Die Entscheidung des Gruppenführers lautete trotzdem die Armatur zu reparieren. Während ein Kollege (Klempner von Beruf) den Wasserhahn reparierte, tröstete ein anderer die Bewohnerin. Größer als der Wasserschaden war die Aufregung der Frau.

Diese Aufregung begann nun langsam zu verfliegen. Die Versicherung würde bezahlen; sie hatte niemandem Ärger gemacht. – Nach Ankunft in der Wache musste das Abendessen der Fahrzeug-Besatzung nochmal die Mikrowelle passieren, trotzdem waren alle aus ungeklärter Ursache bester Laune.



Hätte man die Kollegen aus dem Beispiel gefragt, warum sie etwas über das unbedingt Nötige hinaus getan haben, hätte man z. B. folgende Antwort erwarten können: »Wir konnten die Frau doch nicht einfach stehen lassen!« Will sagen: Einfach abzurücken, hätte man als unethisch oder unmoralisch empfunden. Den meisten Feuerwehrleuten käme vermutlich die Frage überhaupt unsinnig vor.

Nur so viel zu den theoretischen Grundlagen: Ethik ist das sittliche Verständnis von bestimmten Dingen; einfacher ausgedrückt: Ethik beantwortet die Frage nach einem guten und »richtigen« Leben. Die Ethik ist zunächst eine Disziplin der Philosophie und liefert die Begründung für die Moral. Moralvorstellungen wiederum repräsentieren Werte, die ein Einzelner oder eine Gruppe von Menschen hat. Hinter dem augenfälligen Alltagshandeln steht also immer ein verborgener Grund (besser: ein ganzer Begründungsmix), der sich allerdings – wenn überhaupt – erst dann offenbart, wenn sich Menschen näher kennen lernen.

Und das sollte jede Führungskraft zu diesem Themenkomplex wissen:

1. *Dauerhaft* erfolgreiche Führungsarbeit steht *immer* auf einer guten ethischen Grundlage. Ohne diese lassen sich höchstens kurzfristige Erfolge erzielen. Ein Beispiel aus der Wirtschaft: Mit Entlassungen lässt sich der Aktienkurs eines Unternehmens in die Höhe treiben. Später mag man feststellen, dass mit den Entlassenen nicht Kosten, sondern eigentlich Vermögen abgebaut wurde.
2. Wer in einem helfenden Beruf arbeitet, sollte dieses Anliegen (zu helfen) auch verinnerlicht haben. Das heißt: Sie brauchen einen Grund zum Helfen. Das sollte nicht ein »Helfer-Syndrom« sein, welches krankhaft ist. Besser wäre eine humanistische Grundeinstellung (z. B. »Alle für einen – einer für alle«) oder eine christliche Motivation (z. B. »Gott zur Ehr', dem Nächsten zur Wehr«), in jedem Fall aber eine menschenfreundliche Gesinnung.
3. Eine gute Führungskraft sieht im Mitarbeiter nicht nur eine Nummer, einen Befehlsempfänger oder einen Untergebenen, sondern eine wertvolle Persönlichkeit. Prüfen Sie Ihr Menschenbild! Ich meine folgendes wörtlich: Wenn Sie in Ihren Unterstellten nur Idioten und Fußballtreter sehen, sollten Sie besser keine Führungskraft sein. Selbst wenn sich Ihre Unterstellten wie Idioten benehmen, gibt Ihnen das nicht das Recht, diese auch als solche zu behandeln.

4. Jede Führungskraft hat die Pflicht und Aufgabe, die Moral der Truppe hochzuhalten. Wer bewusst führen will, sollte daher die oben beschriebenen Zusammenhänge kennen. Getreu dem Motto: »Langfristig ist nur erfolgreich, wer weiß, warum er erfolgreich ist.« Sie haben gelegentlich die Aufgabe, Sinn zu stiften, wo keiner einen Sinn sieht und Charakter zu beweisen, wo man seine gute Erziehung am liebsten vergessen möchte.
5. Ein hoher Wert im Umgang untereinander ist Wahrhaftigkeit, was vom Wortsinn her bedeutet »der Wahrheit verhaftet sein«. Falschheit und Lügen führen zur Verführung. Wenn Sie schon nicht die Wahrheit sagen können, schweigen Sie wenigstens. »Sage nicht alles, was du weißt, aber wisse immer, was du tust« (Matthias Claudius). Auch das kann für Manchen schon zur Mammut-Aufgabe werden.
6. Ebenso hoch im Kurs wie Wahrhaftigkeit steht Vertrauen. Tatsächlich geht das Zweite aus dem Ersten hervor. Sie sind noch neu in Ihrer Führungsfunktion? Erwarten Sie keinen Vertrauensvorschuss in der Abteilung oder auf der Wache. Schön, wenn Sie den bekommen; wenn nicht, auch gut. Vertrauen muss wachsen und will erarbeitet werden.
7. Gute Führungsarbeit lebt von Werten, die Führungskraft und Geführte teilen. Wenn nur die Führungskraft organisationstypische Werte lebt, haben Sie ein Problem – umgekehrt natürlich genauso. Falls Sie mit einem relativ hohen Wertebewusstsein allein stehen, überlegen Sie, wie Sie in Ihrem Verantwortungsbereich Werte gezielt fördern können.
8. Werte müssen durch Ziele verwirklicht und in konkrete Schritte umgemünzt werden. Wieder ein Beispiel: Sie betrachten das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Kameradschaft in Ihrer Truppe als hohen Wert. Sie setzen sich deshalb zum Ziel, den Gemeinsinn und die Kameradschaft zu stärken. Als konkrete Schritte fassen Sie eine herausfordernde Einsatzübung mit einem anschließenden Kameradschaftsabend oder einen gemeinsamen Bowlingabend im nächsten Halbjahr ins Auge.



Die praktische Aufgabe in dieser Lektion ist wiederum zunächst etwas für Sie ganz persönlich. Verschaffen Sie sich etwas Abstand vom Alltag, holen Sie sich einen Kaffee, gehen Sie in sich und beantworten Sie für sich und Ihren Aufgabenbereich folgende Fragen. Die Beantwortung mag anstrengend sein. Es ist gut möglich, dass Sie sich ein wenig dazu zwingen müssen. Der Aufwand lohnt sich aber.

1. Wie ist es um die Werte an meinem Arbeitsplatz bestellt? Wie hoch stehen Werte im Kurs, wie steht es um gegenseitiges Vertrauen, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit?

2. Aus welchem Grund setze ich mich immer wieder für bestimmte Anliegen ein? Hat sich meine Motivation in der letzten Zeit gewandelt und wenn ja, warum?
3. Welches Bild habe ich von meinen Mitarbeitern bzw. Kameraden? Welche Auswirkungen hat dieses Bild? Wo habe ich mich in Menschen getäuscht?
4. Wie viel Vertrauen genieße ich von meinen Kollegen bzw. Unterstellten? Wo habe ich Vertrauen verspielt? Wie kann ich es zurückgewinnen?
5. Welche Werte möchte ich gerne in den Vordergrund rücken? Wie kann das praktisch aussehen? (Denken Sie an den oben genannten Dreierschritt: Werte – Ziele – Schritte.)



Wenn Sie Ziele formulieren wollen oder müssen (egal, ob beruflich oder privat), können Sie folgende Regel als Hilfestellung nutzen: Ziele sollen SMART sein. Dabei bedeuten die Buchstaben jeweils:

	Ziele sollen ...	Beispiel
<b>S</b>	Spezifisch sein, d. h. klar und eindeutig benannt werden.	Wir wollen den Apothekenraum in unserer Rettungswache komplett renovieren und ein neues Regalsystem einbauen.
<b>M</b>	Messbar sein, d. h. konkret gefasst werden.	In allen fünf Ortsteil-Feuerwehren sollen die Löschfahrzeuge jeweils vier neue Aluminium-Steckleiterteile mit Einsteckteil erhalten.
<b>A</b>	Anspruchsvoll sein, aber nicht unrealistisch.	Alle unsere Führungskräfte sollen innerhalb der nächsten fünf Jahren in allen wichtigen Office-Anwendungen fit gemacht werden.
<b>R</b>	Realisierbar, d. h. mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreichbar sein.	Aus unseren Eigenmitteln und mit unseren handwerklichen Fähigkeiten wollen wir bis zum Frühjahr unseren Gemeinschaftsraum verschönern.
<b>T</b>	Terminiert – Zum Ziel soll ein konkreter Termin ins Auge gefasst werden.	Bis zum 21.06. nächsten Jahres sollen für unsere Feuerwehr drei neue Atemschutz-Geräteträger ihre Ausbildung abgeschlossen haben.



### Literaturtipp:

Kramp, Bernd; Nydegger, Daniel: *Ethik in der Feuerwehr*, Kohlhammer-Verlag, (Rotes Heft, Band 100), 2015.