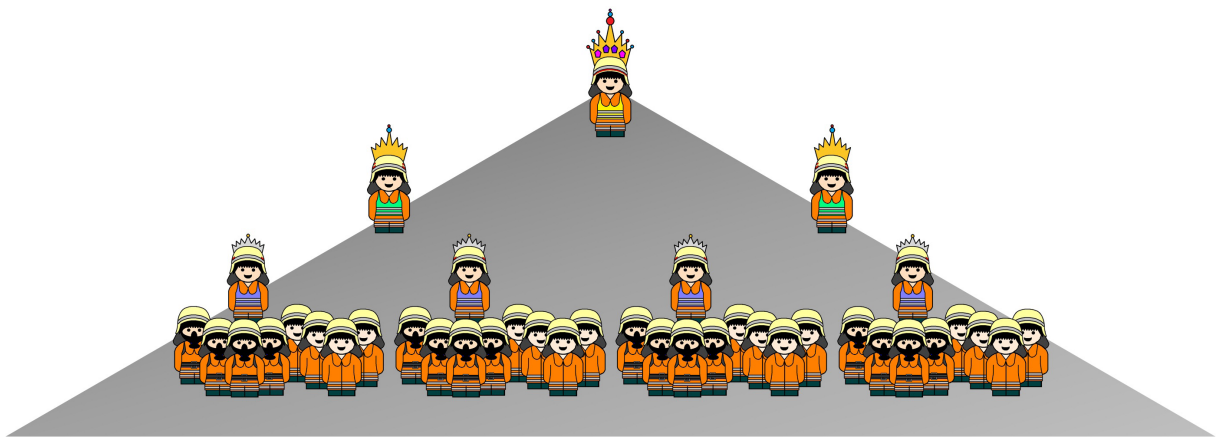


Führungslehre und Führungspraxis



April 2016 – Bernd Balduf, Martin Jakubeit, Sandra Seitz



Baden-Württemberg

LANDESFEUERWEHRSCHULE

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	Seite 3
2. Führungskompetenzen	Seite 4
3. Führungsumfeld	Seite 4
4. Stress im Einsatz bzw. im Feuerwehralltag	Seite 5

1. EINLEITUNG

Bisher haben Sie in Ihrer Feuerwehr vorwiegend in handwerklich-praktischer Form (Geräte bedienen und überwachen, Brandbekämpfung etc.) zum Gelingen eines Einsatzes beigetragen. Aus der Sicht Ihrer neuen Funktion als Gruppenführer werden künftig andere dies in Ihrem Auftrag tun. Diese Einsatzkräfte haben einen berechtigten Anspruch darauf, von Ihnen geführt zu werden, unter Umständen sogar in besonders belastenden Situationen.

Das Führen von Menschen bedarf einiger Grundlagen, die im Folgenden betrachtet werden sollen:

Als Gruppenführer stehen Sie in der Hierarchie zwischen Ihrer Mannschaft und den anderen Führungsebenen (Zugführer). Sie erhalten die Befehle von Ihrem Zugführer und setzen diese mit Ihrer Mannschaft um. Die Mannschaft ist dabei Ihr wichtigstes „Potential“. Ihre Aufgabe besteht darin, die einzelnen unterschiedlichen Persönlichkeiten zu einer Gruppe zusammenzufügen, die eng, vertraut und gemeinsam Ziele verfolgt.

In der Psychologie befindet sich der Mensch in verschiedenen Systemen. Zum Beispiel: im familiären, im beruflichen und im System Feuerwehr etc.. Innerhalb dieser Systeme bestehen wiederum kleinere Systeme. Innerhalb des System Feuerwehr können Sie sich in dem System Mannschaft oder im System Führungskräfte befinden. Die Mitglieder des System der Mannschaft und die Mitglieder des System Führungskräfte sind alle gemeinsam Mitglieder des sozialen System Feuerwehr (vgl. Abb. 1).

Im sozialen Systemen Feuerwehr ist zu beachten, dass Sie als „Gruppenführer“ in Ihrer neuen Rolle als Führungskraft, kein integrierter Bestandteil des System Mannschaft mehr sind, wie dies bisher der Fall war. Der Umstand, dass Sie zukünftig eine Gruppe führen sollen, stellt Sie hierbei auf eine neue Position, die außerhalb des System „Mannschaft“ liegt. Sie sind und bleiben jedoch immer noch Mitglied des „sozialen System“ Feuerwehr. Lediglich Ihre Aufgabe und Rolle wird sich verändern.

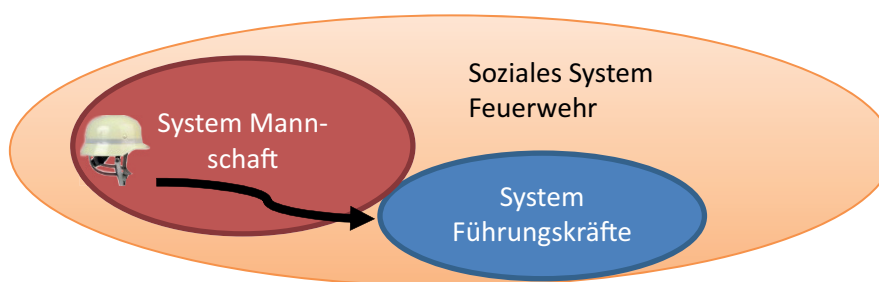


ABB. 1

Die Einnahme Ihrer neuen Rolle Gruppenführer innerhalb Ihrer Feuerwehr geht nicht einher mit einer Änderung Ihrer Persönlichkeit. Sie verlangt vielmehr das bewusste Loslassen Ihrer Rolle als Truppmann und die Einnahme Ihrer neuen Rolle als Führungskraft Gruppenführer. Diese neue Rolle als Gruppenführer erfordert ein entsprechendes Führungsverhalten in einem bestimmten Führungsumfeld.

„Führung ist die Einflussnahme auf die Entscheidungen und das Verhalten anderer Menschen mit dem Zweck, mittels steuerndem und richtungweisendem Einwirken vorgegebene und aufgabenbezogene Ziele zu verwirklichen. Das bedeutet, andere zu veranlassen, das zu tun, was zur Erreichung des gesetzten Zieles erforderlich ist.“ (FVD 100)

2. FÜHRUNGSKOMPETENZEN

Als zukünftige Führungskraft werden Sie in einem Spannungsfeld zwischen Werten, Zielen sowie zwischen Personen mit unterschiedlichen Bedürfnissen in der Feuerwehr agieren. Die Organisation der Feuerwehr, die Führung der Feuerwehr, die Führungskräfte und die Mannschaft verfolgen in der Regel gemeinsame Ziele und haben viele gemeinsame Werte.

Als Führungskraft benötigen Sie entsprechende Kompetenzen, um Ihrer Rolle gerecht zu werden.

Dazu zählen :

- **Fachliche Kompetenz:**
Die organisatorische Kompetenz als Wissen um Werte und Ziele der Feuerwehr, zum Beispiel Fachwissen Gerätekunde (muss von der Truppführer Ausbildung vorhanden sein)
- **Methodische Kompetenz:**
Die organisatorische Kompetenz in die Praxis zu übertragen. Die Fähigkeit Gerätschaft der Feuerwehr zu bedienen und methodisch Befehle zu befolgen (muss von der Truppführer Ausbildung vorhanden sein).
- **Soziale/ bzw. Emotionale Kompetenz:**
Die Fähigkeit sich in andere Personen hineinzusetzen und eigene Emotionen wahrzunehmen. Typische Beispiele sind die Kommunikationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit.
- **Persönliche Kompetenz:**
Die Fähigkeit Befehle nach Werte und Normen der Feuerwehr umzusetzen. Selbständig als Gruppenführer Entscheidungen zu treffen und befehlen.

Im Einsatz und nach einem Einsatz haben Sie verschiedene Führungsaufgaben. Als Gruppenführer und Führungskraft haben Sie nicht nur direkt im Einsatz eine Führungsrolle. Sie bereiten Proben für die Mannschaft und andere Führungskräfte vor und nach. In all diesen Bereichen ist es von großer Bedeutung sich auf Aufgaben einzulassen und emotional in die Lage verschiedener Personen hineinzusetzen. So ist es zum Beispiel in einem Verkehrsunfall wichtig zum einen die Ziele und Befehle des Zugführers in angemessener Zeit umzusetzen und zum anderen Wünsche und Ziele von Kameraden und verletzte Personen zu berücksichtigen.

3. FÜHRUNGSUMFELD

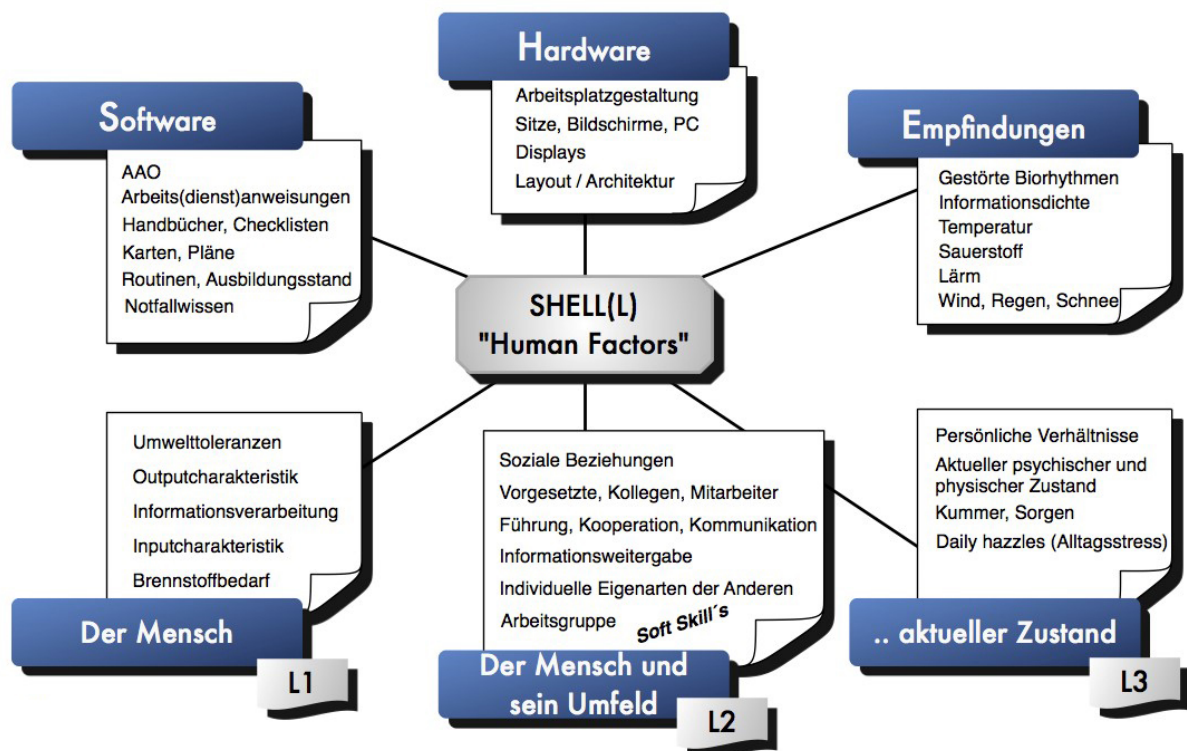
Führen findet nicht losgelöst von unserer Umwelt statt. Führen ist ein ganzheitlich zu betrachtender Prozess und ist dabei geprägt von sogenannten menschlichen Einflussfaktoren. Deshalb ist es erforderlich, diese uns als Menschen umgebenden Einfluss-Faktoren des Führungsumfeldes genauer in den Blick zu nehmen. Der Mensch steht immer im Mittelpunkt. Diese Faktoren werden menschliche Faktoren bzw. Human-Factors genannt.

Es ist ein Sammelbegriff für psychische und soziale Einflussfaktoren, welche die Menschen in ihrer Arbeits- und Lebensumgebung umschreibt. Es geht um ihr Verhältnis zu Maschinen und Ausrüstung, zu Prozessen und ihrer Umwelt, wie auch um ihre Beziehungen zu anderen Menschen.

In einem Modell werden diese Faktoren zueinander in Beziehung gesetzt. Dieses Modell wird SHELL(L)-Modell genannt und hilft uns als Führungskräfte zu erkennen, Umstände aufzeigt.

Das SHELL(L)-Modell, das nach den Anfangsbuchstaben seiner Komponenten benannt und für die Praxis so veröffentlicht wurde, gliedert sich in folgende Bereiche:

- **S**oftware
- **H**ardware
- **E**mpfindungen
- **L**ifeware1- Der Mensch
- **L**ifeware2 – Der Mensch und seine Umfeld
- **L**ifeware3 – aktueller Zustand



4. STRESS IM EINSATZ BZW. IM FEUERWEHRALLTAG

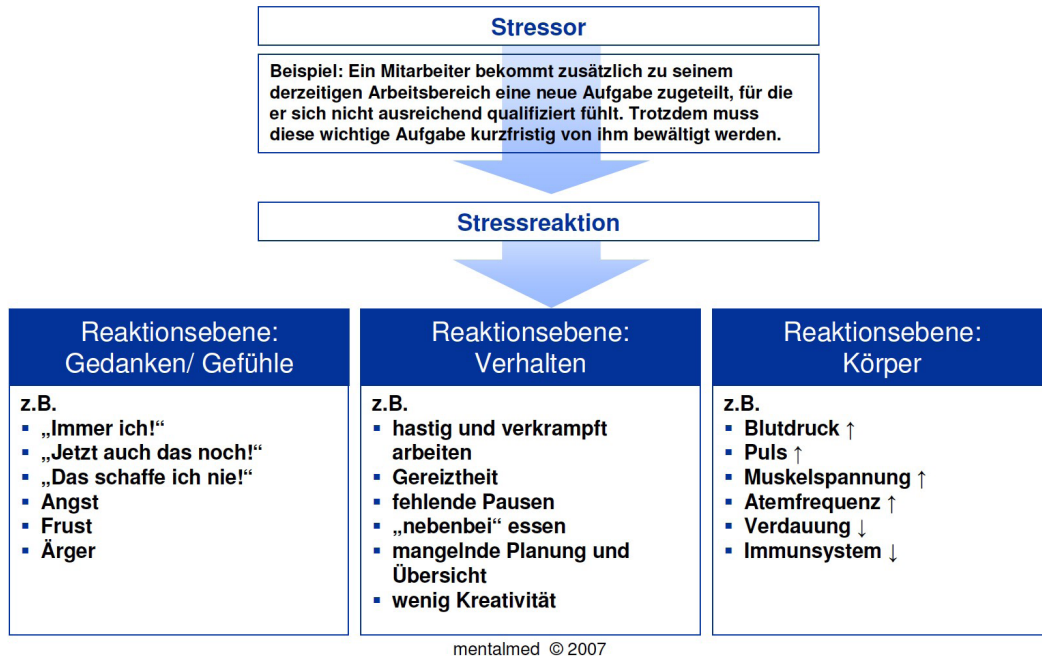
Feuerwehrarbeit, ungeachtet ob im Haupt- oder Ehrenamt, hat grundsätzlich mit schwierigen Lebensumständen anderer Menschen bis hin zu Katastrophenlagen zu tun.

Dies bedeutet, dass das Aktions- und Führungsfeld der Feuerwehren durchaus auch mit unterschiedlichsten Problemlagen verbunden ist, das reicht vom menschlichen Leid bis zu technischen Problemen. Dies kann auf Dauer belasten.

In diesen Situationen ist ein stresskompetentes Handeln und Führen erforderlich. Begründung: aufgrund der akuten Gefahren haben alle Einsätze gemeinsam, dass der Einsatzleiter seine Entscheidung innerhalb kürzester Zeit (wenige Sekunden); häufig ohne vollständige Information über das Ereignis; im Bewusstsein der Tragweite seiner veranlassten Maßnahmen treffen muss. Aufgrund der Tatsache,

dass Feuerwehreinsatzkräfte hohen Belastungen oft ausgesetzt sind, ist das Wissen um den Faktor Stress unerlässlich. Dazu ist das sog. Lazarus-Modell - erklärt nach G. Kaluza (1996) - sehr hilfreich.

Erklärungsmodell der Entstehung von Stress (nach Kaluza, G. 1996)



Stress ist ein körperlich-geistiges Phänomen. Es betrifft den ganzen Menschen. Stress verändert das Denken und Fühlen sowie Urteilen, Entscheiden und Planen, läuft unter Stress einfach langsamer ab. Unter Stress verändert sich die Motivation. Vor diesem Hintergrund kann Selbstschutz wichtiger als das Sachproblem werden. Stress beeinflusst unsere Gruppenprozesse, er stört massiv die Koordination und Kommunikation in der praktischen Feuerwehreinsatzarbeit.

Stress auslösende Faktoren, auch Stressoren genannt, spielen hierbei eine wichtige Rolle.

Häufige Stressoren sind:

- physikalische Stressoren (Lärm, Hitze, Kälte ..)
- Leistungsstressoren (Überforderung, Unterforderung, Prüfungen ..)
- soziale Stressoren (Konkurrenz, Isolation, Konflikte, Trennung,..)
- körperliche Stressoren (Verletzung, Schmerz, Hunger ..)

Stress entsteht durch zu viele oder zu wenige Informationen, wie auch durch emotionale Belastungen sowie durch die Anhäufung vieler kleiner Belastungen in uns.

Die Vorstufe zum schädigenden Stress sog. Distress ist der positiv zu bewertende Eustress, der uns anregt und schneller und besser arbeiten lässt. Stress, den wir persönlich als angenehm empfinden (z.B. bei Sport oder Hobby) wird länger als Eustress wirken, als unangenehm empfundener Stress.

Im Distress verringert sich die Fähigkeit Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten dramatisch (um 80 !! %). Dadurch werden Lagen nicht mehr in der notwendigen Qualität beurteilt, Einsatzaufga-

ben können nicht mehr delegiert oder korrekt erledigt werden. Führen findet demnach quasi nur noch sehr eingeschränkt statt.

Ständiger akuter Distress kann zu massiven psychischen und körperlichen Schäden führen (Burn-Out, Posttraumatische Stressreaktionen, psychosomatische Erkrankungen).

Stressbekämpfungsansätze für Führungskräfte/Mannschaft

Vorbereitung (Vor dem Einsatz ist nach dem Einsatz)

- Ausbildungszeiten anpassen, (keine Zeit für Ausbildung?!)
- Fahrzeugkonzeption überdenken
- SHELL(L) Modell beachten
- Prioritäten finden und umsetzen
- Entspannungstechnik erlernen
- durch gedankliche Vorarbeit Einsatz vorbereiten, (Siege entstehen im Kopf)
- strukturellen Stress abbauen oder beherrschen durch Anpassung von Strukturen/Organisationen
- beruflichen und privaten Lebensstil beobachten
- Sport treiben
- vernünftig essen
- Soziales Umfeld einbeziehen und stärken

Einsatz (Gute Führung ist erlernbar)

- Korrekte Informationen geben
- ruhige, konkrete und genaue Einsatzaufträge vermitteln
- höchstmöglicher Sicherheitsstandard beachten
- Abschnittsbildung rechtzeitig in Betracht ziehen
- gute Kommunikationstechnik vorhalten
- individuelle Schwächen ausgleichen (Teambildung)
- Rettungstrupps und Hilfskräfte bereitstellen
- gute Versorgung veranlassen

Nachbereitung (Reflektion ist auch eine Führungskompetenz)

- Belastung wahrnehmen und gezielt bearbeiten
- Nachbesprechung strukturiert durchführen
- Einzelgespräche anbieten
- Gruppengespräche organisieren
- individuelle Aufarbeitungsmöglichkeiten im Blick halten
- sich selber Gutes tun
- fachlich kompetente Partner einbeziehen wenn erforderlich

Damit Ihre Feuerwehr auch morgen wieder kraftvoll in den Einsatz gehen kann.

Übersicht Bausteine der Führungskompetenz:

- Führen wollen und andere überzeugen können
- Ganzheitliches Denken, Blick für das Wesentliche
- Kompetenzen:
- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsbereitschaft
- Konfliktfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Realistische Selbsteinschätzung
- „Unternehmerisches“ Denken
- Eigenverantwortliches Handeln
- Teamfähigkeit
- Motivationsfähigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Vorbildfunktion
- Hohes Maß an Entscheidungsfreude und -bereitschaft
- Kritikfähigkeit
- Stressmanagement
- Reflektionsfähigkeit