

TEILNEHMERBROSCHÜRE

AV 421

Führungslehre



**Deutsche Lebens-Rettungs-
Gesellschaft e.V.**

TEILNEHMERBROSCHÜRE

AV 421

FÜHRUNGSLEHRE

1. AUFLAGE - STAND JULI 2015

Herausgeber:

Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft e. V. - Präsidium

Im Niedernfeld 1-3, 31542 Bad Nenndorf

Die in dieser Broschüre veröffentlichten Texte sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Kein Teil dieser Ausgabe darf ohne schriftliche Genehmigung des Präsidiums der DLRG, Bad Nenndorf, in irgendeiner Form - durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren - reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk-/ Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Weg bleiben vorbehalten.

Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benutzte Kopie dient gewerblichen Zwecken und verpflichtet zu Schadenersatz, der gerichtlich festzustellen ist. Nachdruck - auch auszugsweise - nur mit Genehmigung des Präsidiums der DLRG, Bad Nenndorf, gestattet.

Anmerkungen und Kritik bitte an:

wrđ@dlrg.de

Hinweis

Wenn in der vorliegenden Ausbildungsvorschrift nur die männliche oder weibliche Form Verwendung findet, so dient dies ausschließlich der Lesbarkeit und Einfachheit. Es sind stets Personen des jeweils anderen Geschlechts mit einbezogen, sofern nicht ausdrücklich anders erwähnt.

Bezugsquelle

DLRG-Materialstelle
Im Niedernfeld 1-3
31542 Bad Nenndorf
Tel.: 05723 955-600
Fax: 05723 955-699

Bestell-Nr.: 14708125

AUTOREN

- Juliane Brandt
- Andreas Goos
- Knut Kirchwehm (Koordination)
- Viktoria Kleineberg
- Karsten Klick (Koordination)
- Sabine Künneth
- Tobias Wagner

Unter Mitwirkung von:

- Alexander Holletzek
- Andreas Klingberg
- Thilo Künneth
- Alexander Lustig
- Philipp Pijl
- Thomas Rippel
- Michael Schnurbus
- Gotthard Schulze

Sowie den Teilnehmern des Workshops Ausbildungsunterlagen
Führungslehre-Ausbildung im Februar 2012:

- Wolfgang Cech
- Michaela Constabel
- Jan Hattwig
- Jens Hermesmeier
- Markus Klampe
- Volker Kvasnicka
- Thomas Nordhoff
- Gabi Puhl
- Dario Richling
- Dirk Trapmann

INHALTVERZEICHNIS

Autoren	III
Inhaltverzeichnis.....	IV
Einheitliche Führung im Einsatz.....	6
Bedeutung der Einsatzleitung	7
Gesetzliche Grundlagen.....	7
Zentrale Begriffe	8
Führungssystem	8
Führungsorganisation	8
Der Einsatzleiter.....	9
Wer ist Einsatzleiter?	9
Aufgaben des Einsatzleiters	10
Kompetenzen des Einsatzleiters	11
Kennzeichnung der Einsatzleitung	13
Führungsebenen.....	14
Gliederung nach Kräften.....	14
Gliederung nach Räumen.....	15
Gliederung nach Recht.....	15
Führungsstufen.....	16
Führungsstufe A	16
Führungsstufe B	16
Führungsstufe C	17
Führungsstufe D	17
Einsatzgrundsätze.....	18
Führungsgrundsätze	18
Fünferregel.....	18
Führungsvorgang.....	19
Lagefeststellung	20
Planung	24
Beurteilung	24
Entschlussfassung.....	28
Befehlsgebung.....	28
Meldung	31
Führungsmittel.....	33

Führung und Leitung	34
Führungspersönlichkeit	34
Führungsverhalten	36
Führungsstil	36
Auftragstaktik als Führungskonzeption	38
Was zeichnet eine gute Führungskraft aus?	39
Kommunikation	40
Grundlagen der Kommunikation	40
Die Kommunikation einer Führungskraft	41
Hilfsmittel einer guten Kommunikation	44
Gruppen – Möglichkeiten und Schwierigkeiten	47
Gruppen	47
Konflikte	48
Konfliktbewältigung	49
Psychisch belastende Einsätze	51
Begriffe.....	51

EINHEITLICHE FÜHRUNG IM EINSATZ

Grundlage für einen Erfolg im Einsatz ist eine einheitliche Führung. Sie muss fachübergreifend und für alle Einsätze anwendbar sein. Das gilt sowohl für Einsätze in der örtlichen Gefahrenabwehr und dem Katastrophenschutz als auch im Wasserrettungsdienst. Nur wenn die Führungsstrukturen, die Befehlswege und die Meldewege einheitlich oder mindestens vergleichbar sind, ist eine reibungslose Zusammenarbeit im Einsatz möglich. In den verschiedenen Organisationen und Behörden gab es dafür entsprechende Dienstvorschriften, in denen die Führung geregelt war.

a) Ende der 90er Jahre hat die SKK (Ständige Konferenz für Katastrophenvorsorge) die Dienstvorschriften miteinander verglichen. In dem Vergleich haben sich viele Parallelen ergeben. 1999 wurde von der SKK dann die Dienstvorschrift 100 (DV 100) als einheitliche Dienstvorschrift vorgestellt. Ab etwa 2000 wurde sie dann in allen Feuerwehren, Hilfsorganisationen und Behörden der Gefahrenabwehr übernommen. Die Unterschiede in den einzelnen DV100 der Organisationen (Bsp. DV 100 FW und DV 100 THW) liegt lediglich in der Nennung der Organisation in den Texten. Der grundsätzliche Inhalt ist überall gleich. In der DLRG wird in der Regel die Version der SKK verwandt.

b) Die DV 100 ist das zentrale Dokument für die Führung in der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr. Die nichtpolizeiliche Gefahrenabwehr umfasst alles, was keinen Polizeieinsatz (Länder und Bundespolizei) im Sinne der Verfolgung von Straftaten oder Verstöße gegen geltende Gesetze beinhaltet. Die DV 100 enthält die Führungsgrundlagen und Führungsgrundsätze in der Gefahrenabwehr. Sie ist damit Basis-Vorschrift für gemeinsames koordiniertes Verhalten und Handeln aller Behörden und Dienststellen mit unmittelbarer Verantwortung in der Gefahrenabwehr einschließlich der Leistung von Amtshilfe sowie aller nach den entsprechenden Gesetzen des Bundes und der Länder mitwirkenden Hilfsorganisationen, Einheiten, Einrichtungen und Einzelpersonen.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

BEDEUTUNG DER EINSATZLEITUNG

Die Einsatzleitung ist mit dem Einsatzleiter die zentrale Führungskomponente in einem Einsatz. Sie hat die Aufgabe alle Maßnahmen zur Abwehr der Gefahren und zur Begrenzung der Schäden zu veranlassen. Insbesondere soll sie die Einsatzkräfte möglichst wirkungsvoll einsetzen. Gerade in der Anfangsphase eines Einsatzes sind dabei nicht alle Informationen vorhanden. Es gilt aber möglicherweise mehrere Gefahren gleichzeitig zu bekämpfen. Hier muss die Einsatzleitung alle notwendigen Informationen einholen und die Gefahren in der Reihenfolge ihrer Priorität abarbeiten. Diese Prioritäten legt die Einsatzleitung fest. Es gilt die Kräfte und Mittel, meist an unbekannten Orten und bei nicht vollständig erkundetem Schadenumfang, koordiniert und wirkungsvoll einzusetzen. Beim Einsatz mehrerer Organisationen ist es die Aufgabe der Einsatzleitung diese zu koordinieren und so effizient wie möglich einzusetzen. Der Einsatzenerfolg hängt im Wesentlichen vom reibungslosen Funktionieren der Einsatzleitung ab. Eine wesentliche Grundlage für diese Aufgaben ist das Führungssystem.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Gesetzliche Grundlagen

Für die Gefahrenabwehr sind in der Bundesrepublik Deutschland die Länder zuständig. Sie erlassen die dafür notwendigen Gesetze, Verordnungen oder Vorschriften (z.B. Brandschutzgesetze, Rettungsdienstgesetze oder Katastrophenschutzgesetze). Aus diesen Gesetzen geht länderspezifisch hervor, wer Einsatzleiter ist und welche Rechte und Pflichten er hat.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK, FSHG

ZENTRALE BEGRIFFE

Im Rahmen der Führung und des Einsatzes werden verschiedene Begriffe verwandt, die eindeutig definiert sind. Die Begriffe und deren Bedeutung sind in einem Anhang zu diesem Dokument nachzulesen.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK, BEGRIFFSERKLÄRUNG IN DEN ARBEITSHILFEN

FÜHRUNGSSYSTEM

Zur Erfüllung der Führungsaufgaben wird ein Führungssystem angewandt. Nach der DV100 besteht es aus drei Teilen:

- Führungsorganisation
- Führungsvorgang
- Führungsmittel

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

FÜHRUNGSORGANISATION

Die Führungsorganisation legt die Aufgabenbereiche der Führungskräfte fest und gibt die Art und Anzahl der Führungsebenen vor.

Sie stellt sicher, dass bei jeder Art und Größe von Gefahrenlagen oder Schadenereignissen der Einsatz reibungslos und kontinuierlich abläuft. Die Führungsorganisation ist in der Regel im Vorfeld festgelegt.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

DER EINSATZLEITER

Die zentrale Figur in der Einsatzleitung ist der Einsatzleiter. Je nach Größe des Einsatzes wird er entweder durch Führungshilfspersonal oder Führungsassistenten unterstützt. In einer weiteren Stufe kann der Einsatzleiter durch eine Führungsgruppe oder einen Führungsstab unterstützt werden. In der Regel wird er zusätzlich auch von einer rückwärtigen Führungseinrichtung unterstützt. Dabei handelt es sich um eine Leitstelle, die organisatorische Aufgaben (Alarmierung von Kräften, Informationsgewinnung oder ähnliches) für den Einsatzleiter übernimmt. Sie hat keine Weisungsbefugnis gegenüber dem Einsatzleiter.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Wer ist Einsatzleiter?

Grundsätzlich muss der Einsatzleiter klar definiert und bestimmt werden. Dies gilt sowohl für seine Funktion, als auch für seine Qualifikation. Es gibt in der Regel auch nur einen Einsatzleiter bei einem Einsatz. Wer letztendlich Einsatzleiter ist, ist sehr stark abhängig von der jeweiligen Lage und entsprechenden gesetzlichen Regelungen der Rettungsdienst-, Brand- und Katastrophenschutzgesetze der Bundesländer. In der Regel liegt die Einsatzleitung bei einer Führungskraft der zuständigen Gemeinde oder Stadt. Die Einsatzleitung kann im Verlauf eines Einsatzes wechseln. Sei es auf Grund der Dauer des Einsatzes, sei es da weitere Kräfte zu einem Einsatz hinzukommen und damit die Einrichtung neuer Führungsebenen notwendig werden. Grundsätzlich gilt hier, dass die im Einsatz übernommene Funktion der eigenen Qualifikation entsprechen muss. Der Wechsel der Einsatzleitung muss sauber dokumentiert werden. Es muss eine entsprechende Eintragung im Einsatztagebuch erfolgen, außerdem werden alle unterstellten Führungskräfte (z.B. Trupp- oder Gruppenführer) informiert.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100

Aufgaben des Einsatzleiters

Der Einsatzleiter ist der Verantwortliche für den jeweiligen Einsatz. Er muss mit seiner Kompetenz, seiner Qualifikation und seiner Erfahrung den Einsatz leiten. Für diese Aufgabe gibt es klare Vorgaben:

Verantwortung für die Einsatzleitung

Der Einsatzleiter hat die gesamte Verantwortung für den Einsatz. Er ist die zentrale Figur die alle notwendigen Entscheidung trifft und diese Entscheidungen im Nachgang auch vertreten muss.

Leitung der unterstellten Kräfte

Dem Einsatzleiter obliegt die Leitung der eingesetzten Kräfte. Er muss sie koordinieren, je nach Lage weitere Kräfte anfordern und für Ersatz sorgen, damit der Einsatzerfolg erzielt wird.

Koordination aller bei der Gefahrenabwehr beteiligter Stellen

Neben den eigenen Einsatzkräften koordiniert der Einsatzleiter auch alle anderen am Einsatz beteiligte. Das können Behörden, Fachberater, Presse oder Weitere sein, die nicht direkt in die Schadensbekämpfung eingebunden sind, im Rahmen ihrer Aufgaben jedoch am Einsatz beteiligt sind. Als Beispiel sei hier die Polizei genannt, die im Rahmen des Einsatzes eventuell Straßen sperren muss.

Verantwortlich für das Einsatzergebnis

Die Tätigkeit des Einsatzleiters wird am Ergebnis gemessen, dies allerdings in der Regel erst nach dem Einsatz. Hier wird analysiert, ob die Entscheidungen des Einsatzleiters richtig waren und zu gewünschtem Erfolg geführt haben. Auch nach einem Einsatz ist der Einsatzleiter für diesen Einsatz verantwortlich.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Kompetenzen des Einsatzleiters

Damit der Einsatzleiter seine Aufgabe so effizient wie möglich wahrnehmen kann, hat der Gesetzgeber ihm einige Kompetenzen übertragen. Diese Kompetenzen sollten sehr sensibel genutzt werden. Die Durchführung muss nicht direkt durch den Einsatzleiter erfolgen, sondern kann auch an andere Einsatzkräfte delegiert werden. Wichtig ist, dass nur der gesetzlich zuständige Einsatzleiter sich auf diese Kompetenzen stützen kann. Dieser ist normalerweise eine Führungskraft der Feuerwehr und nicht eine Führungskraft der DLRG.

Heranziehen zur Hilfeleistung

Der Einsatzleiter kann Personen oder Hilfsmittel zur Hilfeleistung heranziehen. Dies gilt insbesondere, wenn die Lage ein schnelles Handeln erfordert, oder aber die Mittel den Einsatzkräften anders nicht zur Verfügung stehen würden.

Beispiel: Für die Rettung einer eingeklemmten Person wird dringend ein Kran benötigt. Der nächste verfügbare Kran von Feuerwehr oder THW wäre erst in 45 Minuten einsatzbereit. Ein in unmittelbarer Nähe stehender Kran wäre in 15 Minuten einsatzbereit. In diesem Fall könnte der Einsatzleiter den Kran in der Nähe nebst Bedienpersonal zur Hilfeleistung heranziehen.

Zugang im Einsatzgebiet

Der Einsatzleiter kann sich zu Räumen, Grundstücken, baulichen Anlagen oder Schiffen den Zutritt erzwingen, das gilt allerdings nur, um einen unmittelbaren Einsatzerfolg zu erzielen. Im Notfall (z.B. zur Menschenrettung) kann er sich auch gewaltsam Zutritt verschaffen. Er muss allerdings sicherstellen, dass es keine andere Möglichkeit gegeben hätte, um den Einsatzerfolg anders sicher zu stellen, da an dieser Stelle möglicherweise Grundrechte verletzt werden.

Beispiel: Um zu im Wasser eingeschlossenen Personen zu gelangen, muss der Weg über eine verschlossene Wiese eines Landwirtes genommen werden. Da dieser weder bekannt ist, noch in kurzer Zeit vor Ort sein kann, hätte der Einsatzleiter das Recht, das Tor gewaltsam aufzubrechen und die Wiese zu betreten.

Absperrmaßnahmen

Zur Absicherung des Einsatzraumes kann der Einsatzleiter Absperrmaßnahmen anordnen. Sie dienen der Sicherheit der Einsatzkräfte und Unbeteiligter, die vor vorhandenen Gefahren geschützt werden müssen. Bei der Aufhebung der Absperrung muss der Einsatzleiter allerdings prüfen, wer sie wieder aufheben darf. Eine vom Einsatzleiter gesperrte Straße kann nur von der zuständigen Polizei wieder frei gegeben werden. Sie muss sicherstellen und damit auch die Verantwortung dafür übernehmen, dass der Verkehr wieder gefahrlos fließen kann.

Beispiel: In einem Strandbad wird eine Person vermisst. Sie ist vermutlich unter Wasser und es wird mit Tauchern gesucht. Der Strandabschnitt, in dem die Suche stattfindet, wird großräumig, sowohl von der Landseite, als auch von der Wasserseite abgesperrt, damit die Einsatzkräfte nicht behindert werden.

Stilllegen von Produktionsanlagen

Um die Sicherheit der Einsatzkräfte zu gewährleisten oder aber einen Einsatzerfolg zu erzielen, kann der Einsatzleiter Produktionsanlagen zeitbefristet stilllegen. Das heißt er kann die Produktion oder die Arbeiten selbst gegen den Willen der Geschäftsführung des betroffenen Unternehmens einstellen lassen.

Beispiel: In einer aktiven Kiesgrube wird eine Person vermisst. Um die Einsatzkräfte (im Wesentlichen die Taucher) nicht zu gefährden, kann der Einsatzleiter anordnen, dass die Saug- und Baggerarbeiten für den Zeitraum des Einsatzes eingestellt werden.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100

Kennzeichnung der Einsatzleitung

Die Einsatzleitung und vor allem der Einsatzleiter muss im Einsatz klar und eindeutig gekennzeichnet sein. Die Kennzeichnung der Führungskräfte erfolgt meist über farbige Westen und Koller. Die verschiedenen Farben sind dabei je einer bestimmten Funktion zugeordnet. Diese Zuordnung ist leider nicht bundeseinheitlich geregelt. Lediglich der Einsatzleiter wird bundeseinheitlich mit einer gelben Weste gekennzeichnet. Diese Farbe darf es an der Einsatzstelle nur einmal geben. Die Führungsstelle wird durch eine entsprechende Beschriftung „Einsatzleitung“ gekennzeichnet. Wenn es sich um eine mobile Führungsstelle handelt, wird diese häufig durch ein rotes Rundumlicht gekennzeichnet.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK



FÜHRUNGSEBENEN

Die Führungsebene ist ein spezifisches Merkmal der Führungsorganisation. Alle Führungskräfte mit vergleichbarem Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich und in gleichem Unterstellungsverhältnis bilden eine Führungsebene. Die Führungsebenen ergeben sich aus der Gliederung der Einheiten und aus den Erfordernissen der Lage. Die Führungsebenen können sich ergeben aus:

- Der taktischen Gliederung der Kräfte
- Der taktischen Gliederung des Raumes
- Aus rechtlichen Vorgaben

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Gliederung nach Kräften

Eine Gliederung nach Kräften ergibt sich aus den taktischen Einheiten. Jeweils gleiche oder vergleichbare Einheiten ergeben eine Führungsebene.

Taktische Einheiten können dabei sein:

- Trupp / Gruppe
- Zug
- Verband

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Gliederung nach Räumen

Aufgrund der Ausdehnung einer Einsatzstelle kann eine Unterteilung in Abschnitte notwendig werden. Dabei werden Einsatzabschnitte gebildet, die räumlich voneinander getrennt sind. Bei einem weiträumigen Schadensereignis kann von einem Schadensgebiet gesprochen werden. Aufgrund der Gliederung des Raumes können folgende Führungsebenen gebildet werden:

- Ebene des Schadensgebietes
- Ebene der Einsatzabschnitte
- Ebene der Untereinsatzabschnitte

QUELLEN / NACHWEISE

DV 100 SKK

Gliederung nach Recht

Bei weiträumigen und länger andauernden Großschadensereignissen oder im Katastrophenfall wird eine Leitung durch die politisch-gesamtverantwortliche Ebene benötigt. Diese wird durch den Hauptverwaltungsbeamten (HVB) der Gebietskörperschaft geführt. Der politisch Gesamtverantwortliche muss die Einsatz- und Verwaltungsmaßnahmen veranlassen und verantworten (z. B. die Anordnung einer Evakuierung). Er bedient sich dabei einer administrativ-organisatorischen Komponente in Form eines Verwaltungsstabes oder Krisenstabes. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt durch die operativ-taktische Komponente (z.B: TEL oder örtliche Einsatzleitung). Dabei stehen die administrativ-organisatorische Komponente und die operativ –taktische Komponente in der Hierarchie nebeneinander. Die Ausführung der Maßnahmen erfolgt dann durch die technisch-taktische Komponente (z.B. Gruppe, Zug oder Verband). Daraus ergibt sich die Gliederung der Führungsebene nach rechtlichen Grundlagen:

- Politisch Gesamtverantwortlicher
- Administrativ-organisatorische Komponente
- Operativ-taktische Komponente
- Technisch-taktische Komponente

QUELLEN / NACHWEISE

DV 100 SKK

FÜHRUNGSSTUFEN

Der Einsatzleiter kann als Einzelperson nicht alle Aufgaben gleichzeitig und allein bewältigen, daher wird er bei der Führung unterstützt. Der Umfang der Unterstützung ist stark von der Lage und der Größe des Einsatzes abhängig. In der DV 100 wird hier in vier Führungsstufen unterschieden.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Führungsstufe A

(Führen ohne Führungseinheit)

Diese Führungsstufe ist in der Regel bei kleineren Einsätzen anzuwenden. Sie ist nur bis zu einer Stärke von zwei Gruppen sinnvoll, hier führt der Einsatzleiter tatsächlich allein. Er hat allenfalls noch einen Führungsassistenten, der ihn bei der Kommunikation (Funk) und der Führung des Einsatzprotokolls unterstützt. Hierbei ist eine rückwärtige Führungseinrichtung (z.B. Leitstelle) notwendig. Im Wasserrettungsdienst ist der Wachführer der Einsatzleiter. Seine rückwärtige Führungseinrichtung ist die Wasserrettungsstation.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Führungsstufe B

(Führen mit örtlichen Führungseinheiten)

Bei Einsätzen mit größeren Einheiten (Zug oder Verband) oder mit mehreren Hilfsorganisationen, ist eine Führungseinheit vor Ort notwendig. Diese Aufgabe übernehmen in der Regel spezielle Führungstrupps (Einsatzleitung der örtlichen Feuerwehr, Zugtrupp). Sie haben die Aufgabe den Einsatzleiter bei der Führung zu unterstützen und arbeiten auf Anweisung des Einsatzleiters.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Führungsstufe C

(Führen mit einer Führungsgruppe)

Die Führungsstufe C entwickelt sich in einem fließenden Übergang aus der Führungsstufe B. Hier sind die Führungseinheiten allerdings sehr viel größer und haben in der Regel bereits eine Stabsorganisation (S-Funktionen sind besetzt). In der Führungsstufe C können verschiedene Sachgebiete noch zusammengefasst und von einem Sachgebietsleiter bearbeitet werden.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Führungsstufe D

(Führen mit einem Führungsstab)

Bei sehr großen Einsätzen oder bei mehreren, räumlich getrennten Einsatzstellen ist in der Regel ein Stab erforderlich. Dies kann eine Führungsgruppe, ein Führungsstab eines Landkreises oder eine Technischen Einsatzleitung sein. Der Stab unterstützt hier den gesamtverantwortlichen Einsatzleiter bei der Erfüllung seiner Aufgaben in der Gefahrenabwehr.

Ein Stab gliedert sich in so genannte S-Funktionen, denen jeweils speziellen Aufgabenbereichen zugewiesen sind.

Bei einem voll besetzten Führungsstab sind folgende S-Funktionen besetzt:

- S1 - Personal / Innerer Dienst
- S2 - Lage
- S3 - Einsatz
- S4 - Versorgung
- S5 - Presse / Öffentlichkeitsarbeit
- S6 - Information und Kommunikation

Zusätzlich finden sich in Führungsstäben meist auch Fachberater und Verbindungspersonen mit unterschiedlichen Spezialgebieten. Diese beraten die Stabsmitglieder und unterstützen bei Entscheidungen. Weiterhin sind im Stab Stabshilfspersonal wie z. B. Sichter, Lagekartenführer, Einsatztagebuchsreiber etc. tätig.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

EINSATZGRUNDSÄTZE

Der Einsatzleiter hat sehr komplexe Aufgaben zu lösen. Dafür stehen ihm, je nach Größe der Lage, eine unterschiedliche Anzahl von Führungssassistenten zur Verfügung. Daneben gibt es einige Führungsgrundsätze und eine Fünferregel als Entscheidungshilfe.

QUELLEN / NACHWEISE
KEINE

Führungsgrundsätze

- Aufgaben, Befugnisse und Mittel müssen aufeinander abgestimmt sein
- Aufgabenbereiche müssen überschaubar und klar abgegrenzt sein
- Unterstellungsverhältnis und Weisungsrecht müssen klar festgelegt werden
- Die Zusammenarbeit mit anderen, nicht unterstellten Kräften und Stellen muss gewährleistet werden
- Die Pflicht zur Fürsorge und zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit gegenüber den Einsatzkräften muss beachtet werden
- Auch bei Anwendung eines kooperativen Führungsstils bleibt die Gesamtverantwortung des Einsatzleiters unberührt

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Fünferregel

Als Entscheidungshilfe für den Einsatz von verschiedenen Führungsstufen oder Komponenten hat sich die Fünferregel bewährt:

Ein Führer hat nicht mehr als fünf zu Führende.

In die Struktur des Einsatzes umgesetzt, heißt das:

- Ein Truppführer führt 2-5 Einsatzkräfte
- Ein Gruppenführer führt bis zu 5 Trupps
- Ein Zugführer führt bis zu 5 Gruppen
- Ein Verbandsführer führt bis zu 5 Züge

In die Struktur der Führung umgesetzt, heißt das:

- Führungsstufe A hat nicht mehr als 5 Trupps im Einsatz
- Führungsstufe B hat nicht mehr als 5 Züge im Einsatz
- Führungsstufe C hat nicht mehr als 5 Verbände oder 5 räumlich getrennte Einsatzstellen.

Darüber ist eine Führungsstufe D einzurichten.

Diese Einteilung ist nicht immer scharf durchzuhalten, sie ist von der Lage, den Räumlichkeiten und der Intensität des Einsatzes abhängig.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

FÜHRUNGSVORGANG

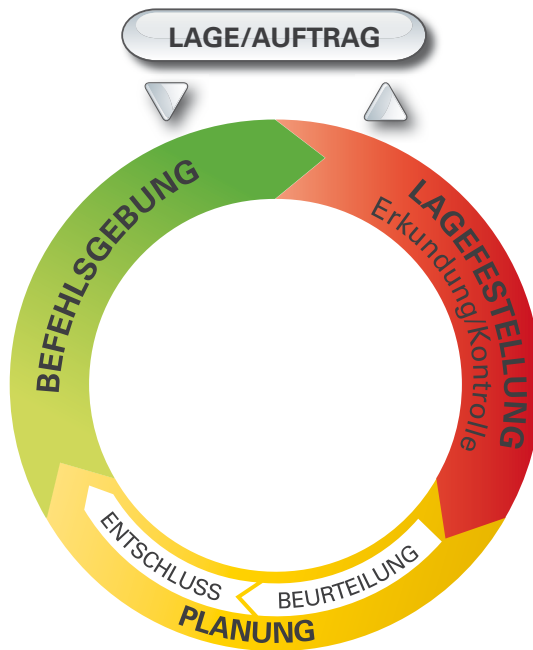
„Der Führungsvorgang ist ein zielgerichteter, immer wiederkehrender und in sich geschlossener Denk- und Handlungsablauf. Dabei werden Entscheidungen vorbereitet und umgesetzt. Der Führungsvorgang ist nicht auf die Tätigkeit der Einsatzleiterin oder des Einsatzleiters beschränkt, sondern ist von den Führungskräften auf allen Führungsebenen sinngemäß anzuwenden.“

Der Führungsvorgang nimmt im Führungssystem der DV 100 die zentrale Position ein. Während die Führungsorganisation und die Führungsmittel fast vollständig vorgeplant werden können und müssen, ist der Führungsvorgang ein Handlungsschema für den dynamischen Teil der Führungsaufgabe.

Es handelt sich hierbei um einen standardisierten Prozess, der auf allen Führungsebenen anzuwenden ist, um so eine Einheitlichkeit im Denken und Handeln zu erreichen und Führung verständlicher zu machen.

Der Führungsvorgang ist in die folgenden drei, nacheinander zu durchlaufenden Teile aufgeteilt:

- Lagefeststellung
- Planung
- Befehlsgebung



Diese Aufteilung dient dazu, möglichst viele verschiedene Einsatzlagen bewältigen zu können und die Führungskraft nicht zu überfordern. Die Schritte lassen sich vereinfacht in einem Kreisschema darstellen: Mit Hilfe des Kreisschemas wird deutlich, dass der Führungsvorgang nicht nach einem Durchlauf beendet werden kann. Der Führungsvorgang muss mehrfach durchlaufen werden, um eine Führungsaufgabe zu erfüllen.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

LAGEFESTSTELLUNG

Die Lagefeststellung umfasst die Gesamtheit der Gegebenheiten und Umstände, welche die Einsatzabwicklung beeinflussen können. Die Erkundung als Bestandteil der Lagefeststellung und als erste Phase des Führungsvorganges umfasst das Sammeln und Zusammenstellen von Informationen als Entscheidungsgrundlage. Auf Basis der vorhandenen Informationen wird mit der Lagefeststellung begonnen.

Ergänzend sind folgende Informationen zu beschaffen:

- Ort, Zeit, Wetter (allgemeine Lage)
- über das Schadensereignis / die Gefahrenlage (Schadenlage)
- die Schadenabwehr / Gefahrenabwehr (eigene Lage)

Informationsquellen sind z.B.:

- Alarmierung mit Alarmierungsstichwort
- Einsatzauftrag mit Details zur Gesamtlage und dem Auftrag aus Sicht der übergeordneten Führungsebene
- Eigene Wahrnehmungen und Erkundungen
- Beobachtungen bei Alarmierung, auf der Anfahrt, Erkundungen am Schadensobjekt
- Meldungen von unterstellten Kräften
- Berichte und Informationen aus der Bevölkerung oder von fachkundigen Personen
- Einsatzunterlagen wie Karten, Einsatzpläne, Nachschlagewerke
- Informationssysteme, Datenbanken z.B. zu Gefahrstoffen

Allgemeine Lage:

Die Allgemeine Lage umfasst Informationen zu:

- Ort
- Gelände (z.B. Binnensee, Küste, Hallenbad, Freibad, Fluss, Großstadt, Dorf, Industriegebiet, Sandstrand, Moor)
- Infrastruktur und Erreichbarkeit (z.B. Autobahnen, Straßen, Radweg)
- Verhalten der Bevölkerung
- Zeit
 - Jahreszeit
 - Tageszeit
 - Wochentag
- Wetter
 - Temperatur
 - Sichtweite
 - Windstärke
 - Windrichtung
 - Niederschlag
 - Wassertemperatur
- Strömungsgeschwindigkeit

Schadenlage:

- Schaden
- Art (z.B. vermisster Schwimmer, Bootsunfall, Veranstaltungsabsicherung)
- Ursache (z.B. Unwetter, Strömung)
- Schadenobjekt
- Art
- Größe
- Material
- Konstruktion
- Umgebung (Zugänge, Zufahrten, Bebauung)
- Schadenumfang
- Menschen
- Tiere
- Umwelt
- Sachwerte
- Gefahren für die Einsatzkräfte

LAGEFESTSTELLUNG Erkundung/Kontrolle		
Ort	Zeit (allgemeine Lage)	Wetter
Schadensereignis/ Gefahrenlage (Schadenslage)	Schadenabwehr/ Gefahrenabwehr (eigene Lage)	
Schaden • Schadensrat • Schadensursache	Führung • Führungsorganisation • Führungsmittel	
Schadenobjekt • Art • Größe • Material • Konstruktion • Umgebung	Einsatzkräfte • Stärke • Gliederung • Verfügbarkeit • Ausbildung • Leistungsvermögen	
Schadenumfang • Menschen • Tiere • Umwelt • Sachwerte	Einsatzmittel • Fahrzeuge • Geräte • Verbrauchsmaterial	
	Rechtliche Lage • Rechte • Pflichten	

Eigene Lage:

- Führung
- Führungsorganisation
- Führungsmittel
- Einsatzkräfte
- Stärke
- Gliederung (z.B. Wachmannschaft, Zug, Einzeltrupps)
- Verfügbarkeit
- Ausbildung
- Leistungsvermögen (z.B. erschöpft, hoch motiviert)
- Einsatzmittel
- Fahrzeuge
- Geräte
- Verbrauchsmaterial
- Rechtliche Lage (gesetzliche Grundlage)
- Rechte
- Pflichten

Die Kontrolle ist ein Schritt, der in der Phase der Lagefeststellung beim erneuten Durchlaufen des Führungsvorgangs parallel zur weiteren Erkundung erfolgt. Dabei ist die Lagefeststellung zu intensivieren und die schon bekannten Details sind auf Veränderungen zu prüfen.

Die Lagefeststellung dient ausschließlich der Informationsbeschaffung. Die Bewertung dieser Informationen erfolgt in der Planungsphase des Führungsvorgangs. Lagefeststellung = Informationsbeschaffung

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

PLANUNG

Die zweite Phase des Führungsvorgangs ist die Planungsphase. Diese ist in zwei nacheinander zu durchlaufende Abschnitte gegliedert. Sie beginnt mit der (Lage-) Beurteilung und schließt mit dem Entschluss.

PLANUNG	
ENTSCHLUSS	BEURTEILUNG
• Ziele • Einsatzschwerpunkte • Einteilung der Kräfte • Bewegungsabläufe • Ordnung des Raumes • Fernmeldeverbindungen • Versorgung	• Welche Gefahr sind für Menschen, Tiere, Umwelt und Sachen erkannt? • Welche Gefahr muss zuerst und an welcher Stelle bekämpft werden? • Welche Möglichkeiten bestehen für die Gefahrenabwehr? • Vor welchen Gefahren müssen sich die Einsatzkräfte hierbei schützen? • Welche Vor- und Nachteile haben die einzelnen Möglichkeiten? • Welche Möglichkeit ist die beste?

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Beurteilung

In der Lagebeurteilung sind nacheinander mehrere festgelegte Fragen zu beantworten. Aus den Antworten ergibt sich die Lösung für den Einsatzauftrag.

1. Welche Gefahren sind für Menschen, Tiere, Umwelt und Sachwerte erkannt (Anwendung des „AAACEEEEE“-Schemas)

Durch Für	Atemgriffe Atemnot	Angst- reaktion	Ausbreitung	Atomare Strahlung	Chemische Stoffe	Erkrankung Verletzung	Explosion	Einsturz	Elektrizität
	A	A	A	A	C	E	E	E	E
Menschen									
Tiere									
Umwelt									
Sachwerte									
Mannschaft									
Gerät									

Es erfolgt die Auflistung der erkannten Gefahren. Dazu wird das Gefahrenschema genutzt. Das ACE-Schema enthält Oberbegriffe zu Gefahrenbereichen. Im ACE-Schema kann nun angegeben werden, welche Gefahren vorliegen.

Die Gefahrenbereiche sind:

- Atemgifte/Atemnot
- Angstreaktionen
- Ausbreitung
- Atomare Strahlung
- Chemische Stoffe
- Erkrankung/Verletzung
- Explosion
- Einsturz
- Elektrizität

Die Wirkungsbereiche sind:

- Menschen
- Tiere
- Umwelt
- Sachwerte
- Mannschaft
- Gerät

Die Gefahrenbereiche sind relativ allgemein gehalten und decken nicht alle Gefahren ab. Es werden z.B. bei chemischen Stoffen auch die biologische Stoffe, von denen eine Gefahr ausgehen kann, abgedeckt. Das ACE-Schema ist bewusst nicht stärker konkretisiert worden, da eine Vollständigkeit nie erreicht werden kann und die Anwendung dann zu langwierig wäre. Das ACE-Schema dient als Hilfestellung um nicht sofort sichtbare Gefahren zu erkennen. In der Bewertung wird auf die Informationen aus der Lagefeststellung zurückgegriffen. Aus den dort aufgenommenen Informationen werden die Gefahren mit ihrem Wirkungsbereich abgeleitet.

2. Welche Gefahr muss zuerst und an welcher Stelle bekämpft werden? Menschen - Tiere - Umwelt - Sachwerte?

Wenn mehrere Gefahren erkannt wurden, dann muss zwingend eine Rangfolge erstellt werden. Hierbei hat menschliches Leben immer Vorrang, gefolgt von Tieren, Umwelt und Sachwerten.

3. Welche Möglichkeiten bestehen für die Gefahrenabwehr? Hier erfolgt die Abschätzung der eigenen Möglichkeiten zur Gefahrenabwehr. Dazu sind die Einsatzmöglichkeiten der unterstellten Kräfte von wesentlicher Bedeutung. Neben der Einsatzkraft (Stärke) muss auch der Einsatzwert beachtet werden. Beim Einsatzwert sind zusätzliche Faktoren wie z.B. die körperliche Leistungsfähigkeit oder handwerkliche Fähigkeiten der Einsatzkräfte ebenso zu beachten, wie technische Schwierigkeiten mit dem eigenen Gerät. Die taktischen Möglichkeiten beinhalten:

- In Sicherheit bringen oder Entfernen eines von der Gefahr bedrohten Objektes aus dem Wirkungsbereich der Gefahr (z.B. Rettung einer Person aus der Walze eines Wehres)
- Verteidigen oder Abschirmen des bedrohten Objektes vor der Wirkung der Gefahr (z.B. Bau eines Sandsackwalls zum Schutz vor dem Hochwasser)
- Angreifen oder Beseitigen der Gefahr (z.B. Entfernen von an einer Brücke hängengebliebenem Treibgut, damit das Wasser wieder ungehindert abfließen kann)

4. Vor welchen Gefahren müssen sich die Einsatzkräfte schützen? Der Schutz der eigenen Kräfte hat Vorrang und muss von der Führungskraft immer beachtet werden.

5. Welche Vor- und Nachteile haben die einzelnen Möglichkeiten? Auflistung der Vor- und Nachteile.

6. Welche Möglichkeit ist die Beste? Abwägung der Möglichkeiten in Hinblick auf die Erfolgchance, die Schnelligkeit, die Sicherheit und den Aufwand. Für die Ermittlung der besten Möglichkeit, müssen die einzelnen Varianten gedanklich durchgespielt werden. Es erfolgt die Festlegung der besten Möglichkeit durch logische Schlussfolgerungen aus den dargestellten Optionen. Für jede Lage wird sich daraus eine Lösung als logisches Ergebnis der Planungsphase ergeben.

Bei der Beantwortung dieser Fragen kann das ABF-Schema eingesetzt werden, um eine übersichtliche Darstellung zu erzeugen.

A - Ansprechen B - Bewerten F - Folgern

Ansprechen	Bewerten	Folgern
Der Wasserstand steigt pro Minute um 1 cm. Bis zum Kellerfenster sind es noch 10 cm.	In 10 Minuten läuft das Wasser in den Keller.	Das Fenster muss abgedichtet werden.
Vor 7 Minuten kenterte ein Ausflugskanu, eine Person ist in der Walze hinter dem Wehr gefangen und kann sich nicht selbst befreien.	Die Person wird durch die Anstrengungen immer kraftloser, es besteht die Gefahr des Ertrinkens.	Eine schnelle Rettung ist erforderlich.
Wassertemperatur: 7°C	Kälteschutz ist erforderlich.	Anordnung von Kälteschutz für Einsatzkräfte, die ins Wasser gehen.

Das Schema wird als dreispaltiges Blatt aufgebaut. In der ersten Spalte werden Informationen aus der Lagefeststellung oder die anzusprechenden Gefahrenpunkte aufgeführt. In der Bewertung werden Schlussfolgerungen, die sich aus dem angesprochenen Sachverhalt ergeben, eingetragen. Hierbei werden die Wirkungen der Gefahren ebenso aufgeführt wie Gefahren für eigene Kräfte und mögliche Entwicklungen. In der dritten Spalte sind dann Folgerungen aufzuführen, die zur Abwendung getroffen werden können.

Die Lagebeurteilung muss der Führende nicht alleine durchführen. Er kann mit anderen über die Situation zu sprechen oder zusätzliche Bewertungen Dritter mit aufnehmen und so gemeinschaftlich die beste Möglichkeit erarbeiten. Je nach Lage muss dabei der Zeitfaktor beachtet werden.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Entschlussfassung

Der Entschluss wird nach der Lagebeurteilung allein durch die Führungskraft gefasst. Ein Entschluss muss klar verständlich und eindeutig sein. Er spiegelt die Absicht des Einsatzleiters wieder. Insbesondere sind darin die Ziele und Einsatzschwerpunkte sowie die einzusetzenden Kräfte und Mittel zu berücksichtigen. Darüber hinaus sind auch Bewegungsabläufe, die Ordnung des Raumes, Fernmeldeverbindungen und die Versorgung der Einsatzkräfte zu beachten. Es ist durch die Führungskraft zu entscheiden, wie die Lage mit den vorhandenen Kräften und Möglichkeiten abgearbeitet werden soll.

Dazu muss Folgendes bestimmt werden:

- Zweck (eigene Absicht)
- Einteilung der Kräfte und Ressourcen zur Zweckerreichung
(Wer tut was, wann, wo, womit, wie, wozu)

Es muss nachvollziehbar sein, warum die Führungskraft zu diesem Entschluss gekommen ist, denn die Verantwortung für diesen Entschluss liegt alleine bei der Führungskraft. Der Entschluss enthält alle Informationen, die für den Befehl benötigt werden. Der Entschluss wird jedoch erst gefasst und durchdacht, bevor der Befehl erteilt wird. Von einem einmal getroffenen Entschluss darf nicht ohne zwingenden Grund abgewichen werden. Erst entsprechende Lageänderungen, beim wiederholten Durchlaufen des Führungsvorgangs, können eine Änderung des Entschlusses bewirken.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

BEFEHLSGEBUNG

a) In der Phase der Befehlsgebung erfolgt die Umsetzung des Entschlusses in einen Befehl an die Einsatzkräfte. Durch den Befehl wird der vorher getroffene Entschluss in die Tat umgesetzt. Der Befehl ist die Anordnung an die Einsatzkräfte, Maßnahmen zur Gefahrenabwehr und zur Schadensbegrenzung auszuführen.

Befehle werden in der Regel mündlich oder schriftlich erteilt, aber auch andere Befehlsformen wie z.B. Signale oder grafische Befehle sind möglich.

Bei der Erteilung des Befehls sind unterschiedliche Befehlsarten zu unterscheiden:

- Einzelbefehl
- Gesamtbefehl
- Vorbefehl
- Kommando

Der **Einzelbefehl** betrifft immer nur einzelne Einsatzkräfte. Der Einzelbefehl unterrichtet die Empfänger über alles, was diese selbst betrifft und was sie zur Durchführung ihres Auftrages wissen müssen.

Der **Gesamtbefehl** gilt für mehrere Empfänger in gleicher Weise und wird zur gleichen Zeit an alle abgesetzt. Er gibt den unterstellten Führenden eine gemeinsame Grundlage für ihr Handeln.

Der **Vorbefehl** enthält diejenigen Angaben, durch die nachgeordnete Stellen in die Lage versetzt werden, notwendige Vorbereitungen zu treffen.

Das **Kommando** ist ein Befehl in Kurzform, dessen Wortlaut festgelegt ist. Beim Angesprochenen wird sofort ein bestimmtes, eingeübtes Handeln ausgelöst. Die Ausführung erfolgt „automatisch“

b) Dabei ist folgendes Schema zu verwenden:

- Einheit
- Auftrag
- Mittel
- Ziel
- Weg

c) Die Befehlssprache muss einfach und verständlich sein. Auch in drängender Lage müssen Befehle ruhig und sachlich erteilt werden, so dass diese klar, deutlich und unmissverständlich aufgenommen werden können. Ein Führender muss insbesondere darauf achten, dass seine Befehle ausführbar sind. Er muss sich in die Lage der Befehlsempfänger versetzen können.

Befehlsempfänger haben die Pflicht die Befehle im Sinne der Führungskraft auszuführen. Sollten Unklarheiten bestehen oder der Befehl nicht zur Lage passen, ist die Führungskraft darauf hinzuweisen.

Vom Befehl darf nur abgewichen werden, wenn...

- sich die Lage wesentlich geändert hat
- der Vorgesetzte nicht erreichbar ist
- dringender Handlungsbedarf besteht

Je nach Situation können Befehle strikte Vorgaben zur Ausführung enthalten oder dem Befehlsempfänger Freiheiten bei der Ausführung lassen. Hier wird zwischen Befehlstaktik (wenig Freiheiten) und die Auftrags-taktik (mehr Freiheiten) unterschieden.

d) Die Befehlsphase ist von der Planungsphase zu trennen. Der Entschluss des Führenden muss vollständig vor der Befehlsgebung gefasst sein. Diese Trennung ist erforderlich um erst in Ruhe die Situation durchdenken zu können und im Anschluss die getroffenen Entscheidungen klar strukturiert als Befehl an die unterstellten Kräfte kommunizieren zu können.

--> erst denken, dann handeln <--

e) Bei der Befehlsgebung dürfen keine Führungsebenen übersprungen werden. So darf z.B. ein Zugführer nicht ohne den zuständigen Gruppenführer zu informieren einem Bootsführer einen direkten Befehl geben. Befehle, die von einer übergeordneten Führungsebene empfangen werden, sind vor der Weitergabe an unterstellte Kräfte entsprechend aufzubereiten. Diese Aufbereitung beinhaltet die Konkretisierung und Aufgabenverteilung der unterstellten Kräfte. Deutlich gemacht werden kann diese z.B. anhand eines Befehls zu einer Regattaabsicherung. Der Technische Leiter wird dem Wachführer die Informationen zu der Veranstaltung geben und eine Wachmannschaft organisieren. Der Wachführer muss das Personal und Material einteilen, den konkreten Einsatzablauf planen und fasst damit seinen Entschluss zur Durchführung der Absicherung. Der Befehl an seine Wachmannschaft wird deutlich konkretere Informationen zur Regattaabsicherung enthalten als der Befehl, den der Wachführer vom Technischen Leiter bekommen hat.

Der Bootsführer muss diesen Befehl nun weiter herunterbrechen und die Abläufe auf dem Boot mit seiner Bootsmannschaft planen, einen Entschluss zur Durchführung fassen und diesen der Bootsmannschaft befehlen.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

MELDUNG

Für den Einsatzerfolg sind Meldungen notwendig und finden in der Einsatzabwicklung permanent Anwendung. Dabei sind abgegebene Meldungen der Einsatzkräfte genauso entscheidend, wie Meldungen der Führungskräfte untereinander. Führungskräfte können, ohne die durch Meldungen gewonnenen Informationen, keine angemessene Lagefeststellung und somit keine effektive Planung durchführen.

Beim Absetzen von Meldungen sollte folgendes Grundschema Anwendung finden.

- **M**eldender
- **E**insatzort
- **L**age
- **D**urchgeführte Maßnahmen
- **E**ingesetzte Kräfte
- **N**achforderungen

Im Bedarfsfalle können weitere Informationen hinzugefügt werden. Meldungen müssen selbständig und ohne Aufforderungen an die übergeordnete Führungsebene abgesetzt werden, wenn...

- neue, bisher der Führungskraft unbekannte Informationen erhalten wurden
- eine wesentliche Lageänderung eintritt
- Aufträge undurchführbar sind
- Aufträge erfüllt wurden

Dadurch ergeben sich mindestens folgende Anlässe für Meldungen:

- Abmeldung – Auftragsübernahme und anschließendes Ausrücken zum Einsatzort
- Eintreffmeldung – beim Eintreffen an der Einsatzstelle
- Lagemeldung – Meldung über Art und Umfang der Ereignisse und eingeleitete Maßnahmen
- Nachforderung – weitere personelle und/oder materielle Unterstützung wird angefordert
- Erledigungsmeldung - Auftrag wurde abgearbeitet
- Schlussmeldung – erfolgt am Ende aller Maßnahmen an der Einsatzstelle
- Bereitmeldung – die Einsatzbereitschaft ist wieder hergestellt
- Zurückmeldung – Einsatzkräfte sind wieder eingerückt

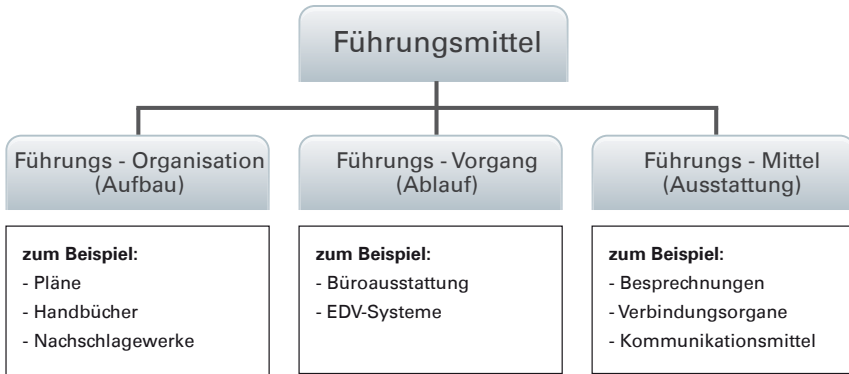
Damit Meldungen von den Führungskräften für eine gute Lagefeststellung genutzt werden können, müssen sie...

- unverzüglich erfolgen
- so kurz wie möglich, aber so lang wie nötig sein
- klar, sachlich und unmissverständlich sein
- wahrheitsgemäß und unverfälscht abgesetzt werden
- bei älteren Informationen den Zeitpunkt der Feststellung enthalten
- die Quelle (z.B. eigene Wahrnehmung oder durch externe Personen) berücksichtigen

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

FÜHRUNGSMITTEL

Führungsmittel sind technische Mittel und Einrichtungen, die Führungskräfte bei ihrer Führungsarbeit unterstützen. Die Führungsmittel ermöglichen es, die für den Führungsvorgang erforderlichen Informationen zu gewinnen, zu verarbeiten und zu übertragen. Sie werden daher eingeteilt in:



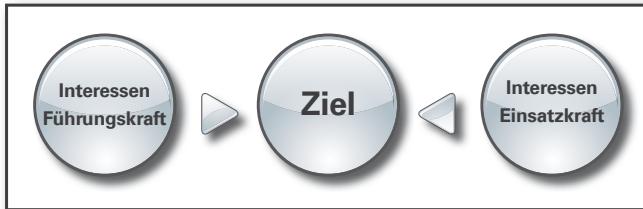
- Mittel zur Informationsgewinnung
- Mittel zur Informationsverarbeitung
- Mittel zur Informationsübertragung

Die Führungsmittel sind nicht Selbstzweck, sondern unterstützen beim Abarbeiten des Führungsvorganges. Sie lassen sich den einzelnen Schritten des Kreisschemas fest zuordnen. Dabei wird die Bedeutung der Führungsmittel im dynamischen Prozess des Führungsvorganges betont und die enge Wechselbeziehung zwischen Ablauf, Organisation und Führungsmittel verdeutlicht. Keines der Führungsmittel kann aber die Führungskraft von ihrer persönlichen Entscheidung und Verantwortung befreien.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

FÜHRUNG UND LEITUNG

Führung ist die Einflussnahme auf die Entscheidungen und das Verhalten anderer Menschen, mit dem Zweck aufgabenbezogene Ziele zu verwirklichen. Leitung ist das gesamtverantwortliche Handeln für eine Einsatzstelle und die dort eingesetzten Einsatzkräfte. Führungspersönlichkeit und Führungsverhalten bilden die Grundlage für die erfolgreiche Wahrnehmung von Leitungs- und Führungsaufgaben.



Bei der Zielerreichung können Konflikte auftreten. Dem Interesse der Führungskraft, das Ziel zu erreichen, stehen die Interessen der Einsatzkräfte, wie persönliche Befindlichkeiten, Kondition und sonstige Einflüsse, gegenüber. Wir wollen Menschen führen und nicht nur „befehlen“! Führung beruht auf Vertrauen, das verdient werden muss!

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT

Führung ist abhängig von der Persönlichkeit, dem Können und der geistigen Stärke der Führungskraft. Der Erfolg der Einsatzkräfte wird daher maßgeblich von der persönlichen Führungsqualifikation der Führungskraft, insbesondere von ihrer Entscheidungsstärke bestimmt.

Eigenschaften einer guten Führungskraft

Vorbildfunktion

- Verhalten
- Sprache / Ausdruck
- Erscheinungsbild

Verantwortungsbewusstsein

- Selbstständiges Handeln im Rahmens des Auftrags
- Bereitschaft Verantwortung für nicht abgestimmtes Verhalten (Lageveränderung) zu übernehmen

Entschlossenheit

- Mut zur Entscheidung
- Wille zu deren Durchsetzung

Blick für das Wesentliche

- Schwerpunkte erkennen
- Wichtiges von Unwichtigen trennen
- Wahrnehmungsfähigkeit und Beobachtungsgabe

Fachliche Qualifikation

- Fundierte Fachkenntnisse (durch Lehrgänge, Weiterbildung)
- Praktische Erfahrungen

Gerechtigkeit

- Gleiche Verteilung von angenehmen und unangenehmen Tätigkeiten
- Nicht von persönlichen Beweggründen leiten lassen
- Grundlage der Vertrauensbildung
- Gerechtigkeit bedeutet nicht Gleichbehandlung

Menschenkenntnis

- Persönliches Kennen ist vorteilhaft
- Erfahrung mit den Einsatzkräften
- Erkennen von Stärken und Schwächen
- Kennen der Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse
- Empathie

Kommunikative Fähigkeiten

- Reden und Zuhören können
- Unmissverständliche Ausdrucksweise

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

FÜHRUNGSVERHALTEN

Das Führungsverhalten wird durch das Verhalten der Führungskraft zu ihren zu Führenden beschrieben. Da das Führungsverhalten vorwiegend im zwischenmenschlichen Bereich stattfindet, hat jedes Verhalten -auch das unbewusste- Auswirkungen auf die zu Führenden. Das Führungsverhalten richtet sich nach der Situation und prägt den Führungsstil.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Führungsstil

Autoritärer Führungsstil

Definition

Starke Lenkung, wenig Einflussnahme der Einsatzkräfte

- Die Führungskraft trifft alle Entscheidungen
- Ein Widerspruch wird nicht geduldet
- Der Mitarbeiter ist nicht Partner sondern Untergebener
- Die Führungskraft hält Distanz zu den Mitarbeitern und praktiziert eine strenge Hierarchie

Vorteile

- Klare Anweisungen
- Eindeutige Bezugsperson, die entscheidet
- Hohe Entscheidungsgeschwindigkeit
- Engmaschige Kontrolle

Nachteile

- Risiko von Fehlentscheidungen
- Überforderung der Führungskraft
- Geringer Ermessensspielraum der Einsatzkräfte bei der Auftragserledigung
- Wenig Entfaltungsmöglichkeit der Einsatzkräfte bei der Auftragserledigung

Fazit

Für einen Notfalleinsatz, bei dem es um schnelle Entscheidungen und rasches Handeln geht.

Kooperativer Führungsstil

Definition

Wenig Lenkung und viel Eigenverantwortung der Einsatzkräfte

- Das Gespräch und die Teamarbeit sind zentrale Führungsinstrumente
- Der Mitarbeiter wird als Partner verstanden
- Dem Mitarbeiter wird ein hohes Maß an Mitverantwortung übertragen
- Eine Kontrolle findet so wenig wie möglich statt

Vorteile

- Entscheidungen werden gemeinsam getroffen
- Hohe Motivation bei allen Einsatzkräften
- Entlastung des Vorgesetzten
- Geringeres Risiko von Fehlentscheidungen

Nachteile

- Entscheidungsfindung langsamer und schwieriger
- Spontanes Reagieren schwieriger

Fazit

Für Projektarbeit, Vereinsarbeit und Einsätze die nicht zeitkritisch sind.

Laissez Fairer Führungsstil

Anmerkung

Zum Zwecke der Vollständigkeit wird dieser Führungsstil hier aufgeführt. Im Bereich der Führung im Einsatz ist dieser Führungsstil nicht anwendbar.

Definition

Keine Einflussnahme der Führungskraft

Vorteile

- Hohe Kreativität

Nachteile

- Entstehen von Gruppenkonflikten
- Chaos
- Hohe Diskussionsgefahr – Zeitfaktor

Situative / Flexible Führung

Definition

Entsprechend der Situation und den Mitarbeitern wird der jeweils angemessene Führungsstil angewendet.

Fazit

Eine gute Führungskraft passt ihr Führungsverhalten den sich ständig verändernden äußeren Bedingungen an.

Zur Vertrauensbildung und Motivation sollte überwiegend kooperativ geführt werden. Einsatzkräfte wenn möglich auch im Einsatz an der Entscheidungsfindung beteiligen.

Achtung:

Bei akut auftretenden Gefahrensituationen muss mit schnellem Entschluss und knappem Befehl reagiert werden!

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

Auftragstaktik als Führungskonzeption

Auftragstaktik als Konzeption der Führung lässt den Einsatzkräften viel Freiraum bei der Auftragserfüllung. Das Ziel ist eindeutig definiert, der Weg der Auftragserfüllung kann aber vom Ausführenden frei gewählt werden.

Bei der Auftragsdurchführung besteht eine große Handlungsfreiheit und somit für die Einsatzkräfte auch die Möglichkeit, auf neue Erkenntnisse oder Ereignisse selbstständig, schnell und flexibel zu reagieren. Auftragstaktik erfordert gleichzeitig aber auch, dass die Einsatzkräfte ihrer Informationspflicht gegenüber dem Führenden nachkommen.

Vorteile

- Hohe Entscheidungsgeschwindigkeit
- Viel Freiraum/ Eigenverantwortung für Einsatzkräfte
- Spontanes Reagieren möglich
- Erhöht die Motivation der Einsatzkräfte

Nachteile

- Einhaltung der Informationspflicht notwendig
- Überforderung der Einsatzkräfte
- Hohes Maß an fachlichen Fähigkeiten und verantwortungsbewusster Selbstständigkeit erforderlich

Anwendung

- Große, unübersichtliche Einsatzszenarios
- Übungen

Entscheidend ist das Erreichen des vorgegebenen Ziels.

QUELLEN / NACHWEISE
DV 100 SKK

WAS ZEICHNET EINE GUTE FÜHRUNGSKRAFT AUS?

- Vorbild sein („Vorleben“, Visionen geben)
- Motivation durch Versorgung, Entspannung, Zuwenden
- Motivation durch Delegation und Verantwortung
- Transparenz schaffen (Information & Kommunikation)
- Vertrauen aufbauen durch Glaubwürdigkeit und Wertschätzung
- Konstruktive Kontrolle und Feedback
- Mitarbeiter fördern (Ausbildung)
- Fürsorgepflicht
- Leistung anderer anerkennen

QUELLEN / NACHWEISE
KEINE

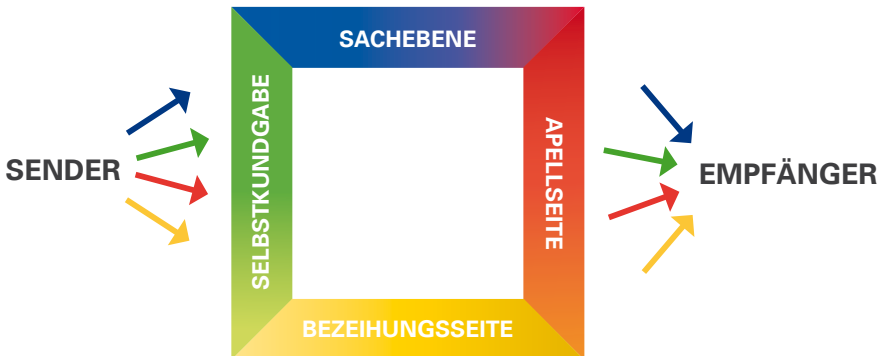
KOMMUNIKATION

Grundlagen der Kommunikation

Sobald mehr als ein Mensch in einem Raum ist, findet „Kommunikation“ statt. Das heißt, es werden Informationen ausgetauscht. Auch zwei Menschen in einem Wartezimmer, die nicht miteinander reden „senden und empfangen“ eine Nachricht (z.B. „Ich will nicht reden.“). Dies kann durch Körperhaltung, Gestik, Mimik oder auch einfach nur durch „Nicht-reden“ passieren. Bei der hörbaren Kommunikation ist der Sprechende der „Sender“ und der Zuhörende der „Empfänger“

Problem:

Sprechen und Meinen ist nicht das Gleiche; Hören ist nicht Verstehen



Beispiel:

A: „DLRG - Kleidung ist rot!“ B: „Ah, wie eine Rose!“ C: „Klar, tagesleuchtrrot!“

Eine Nachricht muss interpretiert werden, dies wird von folgenden Faktoren beeinflusst:

- Erfahrung, Wissen
- Beziehung der Personen untereinander
- Rolle des Sprechenden
- Erwartungshaltungen
- Gestik, Mimik, Betonung, Körpersprache
- ...

Beispiel: "Es ist grün!" Es kann verstanden werden:

1. Die Ampel ist grün (Sachinformation)
2. Ich bin genervt und ungeduldig (Selbstoffenbarung d. Senders)
3. Ich bin dir überlegen - du bist hilfebedürftig (Beziehungsseite)
4. Fahr schneller! (Appell) Dies sind die groben Seiten der Nachricht, die mit diesem Satz mitschwingen.

Was sagt uns das? Kommunikation findet zwischen Menschen statt, die in einer Beziehung zueinander stehen. Auch Führungskräfte haben eine Rolle (und zudem oft auch eine persönliche Ebene zu den Geführten). Die Nachrichten, die sie senden, müssen empfangen und interpretiert werden. Diese Interpretation hängt von verschiedenen Faktoren ab. Wenn diese berücksichtigt werden, verstehen die Menschen das, was wir meinen und nicht nur das, was unser Satz auch noch bedeuten könnte, was wir aber nicht ausdrücken wollten.

QUELLEN / NACHWEISE
KEINE

Die Kommunikation einer Führungskraft

Führungskräfte in der DLRG sind häufig in einer besonderen Situation: Sie sind Führende und zusätzlich in einer persönlichen Beziehung zu den Geführten, z.B. auf freundschaftlicher Ebene. Hierbei können Missverständnisse, Unklarheiten, unproduktive Arbeit und ein schlechtes Klima im Team entstehen. Da wir in unserer Freizeit innerhalb dieser Rollen tätig sind, wollen wir eine gute Teamarbeit und Spaß an der Arbeit haben. Gute Kommunikation ist hierfür notwendig.

Wichtig ist daher:

- Ein Großteil der Kommunikation geschieht nonverbal, also in der Stimme dem Tonfall, der Gestik, der Mimik und der Körpersprache.
- Eine Nachricht kann mehrere Botschaften haben, welche soll vermittelt werden und welcher beuge ich vielleicht in einem weiteren Satz vor?
- Die Kommunikation ist empfängerbezogen, da sie von Emotionen in der Interpretation beeinflusst wird.
- Der Ton, die Wortwahl, die Sprache usw. müssen an den Empfänger angepasst sein.

Kommunikation bedeutet Kontakt zu jemandem herstellen. Wir lassen die besondere Situation außer Acht, dass die Geführten auch Freunde sein könnten, oder dass wir sie nicht leiden können. Der Führende hat eine besondere Rolle. Er ist Vorbild, daher werden bestimmte Erwartungen an sein Verhalten gestellt.

Beispiele für schwierige Kommunikationssituationen

Beispiel 1:

Der Wachführer hat ein Bild von sich (Bild 1 - Selbstbild). Aber auch der Wasserretter macht sich ein Bild vom Wachführer (Bild 2 - Fremdbild). Umgekehrt macht sich auch der Wachführer ein Bild vom Wasserretter (Bild 3 - Fremdbild) und auch der Wasserretter hat ein Bild von sich selbst (Bild 4 - Selbstbild). Im Idealfall liegen die Bilder nah beieinander. Kennen sich die beiden aber nicht so gut, dann können die Unterschiede groß sein. Die Folge sind Missverständnisse und eine schlechte Kommunikation.

Hilfe 1: Formuliere deine Erwartungen an dich und an die Wasserretter. (Je nach Führungsstil kannst du auch sammeln, was die Wasserretter von dir erwarten, das ermöglicht dir auch ein besseres Bild auch von ihnen).

Beispiel 2:

Schwierige Kommunikationssituationen sind ungeliebte Aufgaben, die zur Rolle des Führenden gehören, wie z.B. jemandem sein Fehlverhalten vor Augen zu führen und die resultierenden Konsequenzen zu kommunizieren.

Hilfe 2: Schon im Vorfeld eine klare Erwartungshaltung an die Geführten kommunizieren und auf Konsequenzen hinweisen. Keine Ausnahmen machen und schon beim ersten Fehlverhalten auf die möglichen Konsequenz hinweisen. Dazu gehören klare, unmissverständliche Ansagen.

Beispiel 3:

Ungeliebte Aufgaben verteilen (z.B. WC-Reinigung)

Hilfe 3: Den Sinn der Aufgabe erläutern. Ein Gespräch birgt die Möglichkeit Missstimmungen im Team abzubauen.

In diesem Beispiel gehört natürlich auch dazu, die Aufgabe jeden Tag neu zu verteilen, hier ist Fairness wichtig, außerdem darf es keine unbegründeten Ausnahmen geben. Signalisiere zudem, dass du die Aufgabe auch selbst übernehmen würdest.

Beispiel 4:

Buschfunk - jeder redet - immer! Situation: Der Wachführer muss einen Wasserretter vom Dienst ausschließen. Weil ihm dies schwer fällt, bespricht er sich mit jemandem aus der Mannschaft. Da auch dieser sich nicht sicher ist, ob man so hart durchgreifen sollte, bespricht auch er sich mit jemandem. Am Ende weiß jeder aus der Mannschaft noch vor dem betroffenen Wasserretter Bescheid. Der Betroffene ist, als er das erfährt, sauer und das Gespräch, das nun folgen muss, kann nur scheitern.

Hilfe 4: Führungskräfte müssen sich ihrer besonderen Rolle stets bewusst sein. Sie müssen dringend sicherstellen, dass ihre Gespräche vertraulich sind. Dann könnte man in diesem Beispiel transparent sein, dazu müssen von Beginn an klare Regeln kommuniziert und diese konsequent durchgesetzt werden. Auch die Führungskraft sollte sich darüber bewusst sein, dass sie manchmal selbst Konfliktursache ist.

Hierzu können folgende Faktoren beitragen:

- Mangelhafte Kommunikation
- Fehlende Durchsetzungsfähigkeit nach oben
- Fehlerhafte Menschenführung
- Defizite in der Führungsorganisation und -struktur
- Fehlender Kontakt zur Basis
- Eigene private Konflikte, die in die Mannschaft getragen werden

Immer wichtig:

- Wir zeigen und sagen deutlich, was die anderen von uns erwarten können, welche Werte wir vertreten und was wir wollen. Hiervon lassen wir uns nicht abbringen.
- Wir können zwar mit Kritik umgehen, doch diskutieren wir Anweisungen nicht.
- Je näher Fremd- und Selbstbild beieinander liegen, umso erfolgreicher ist die Kommunikation.
- Klare Sachinformationen und Aufgabenstellungen sind wichtig, jedoch gar nicht so einfach. Die Führungskraft muss hierbei authentisch sein.
- Wir müssen in jeder Situation dem Gegenüber vermitteln, dass wir ihn schätzen. Wir wollen ihn für etwas gewinnen und nicht gegen ihn kämpfen.

Kommunikation im Einsatz unterscheidet sich wesentlich von der Kommunikation außerhalb des Einsatzes. Ein Befehl ist kurz, sachlich und eindeutig. Er bietet keinen Raum für Diskussionen oder Fehlinterpretationen. Es muss sichergestellt werden, dass alle betroffenen Einsatzkräfte ihn gehört und verstanden haben.

QUELLEN / NACHWEISE
KEINE

Hilfsmittel einer guten Kommunikation

Die Mittel der Kommunikation

Im Team arbeiten bedeutet auch mit Konfliktsituationen umgehen. Die Kommunikation dient hier als Mittel zur Konfliktlösung. Dabei gibt es insbesondere folgende Möglichkeiten:

Das aktive Zuhören

Das aktive Zuhören ist eine Grundeinstellung in der Gesprächsführung. Es dient dazu Missverständnisse zu vermeiden und eine angenehme Kommunikationssituation zu schaffen, in der ein erfolgreicher Austausch zwischen den Gesprächspartnern möglich ist. Hierbei sind die folgenden Grundregeln zu beachten:

- Richtig zuhören, nichts nebenher erledigen
- Jemandem die ungeteilte Aufmerksamkeit zukommen lassen
- Den Gegenüber ernst nehmen und ihm das Gefühl von Wertschätzung vermitteln. Dies fördert gegenseitiges Verständnis

Hier gibt es zwei hilfreiche Methoden:

Paraphrasieren: die sachliche Aussage des Gegenübers mit eigenen Worten wiederholen. Das heißt, wiedergeben wie ich den Gesprächspartner inhaltlich verstanden habe.

Verbalisieren: die emotionale Beziehung mit eigenen Worten wiedergeben. Das heißt, das Verhalten des Gegenübers spiegeln, indem ich seine Wirkung auf mich beschreibe.

Zudem gilt stets:

- In den Anderen hineinversetzen: ihn beobachten, sich einfühlen
- Dem Anderen gegenüber eine positive Einstellung vermitteln
- Nicht unterbrechen
- Zeit nehmen
- Nicht über Andere ärgern (ärgern bedeutet den Anderen falsch interpretieren)

Fragen stellen

Fragen sind wichtig. Sie stellen nicht unser Nichtwissen zur Schau, sondern helfen uns, die Anderen zu verstehen. Jemanden, den ich verstehe, kann ich gut führen. Psychologen haben in einer Studie herausgefunden, dass die meisten Menschen die Erwartung an sich haben, alle Fragen beantworten zu können und daher zu wenig nachfragen. Doch Nachfragen ist wichtig. Fragen bietet neue Chancen im Miteinander einer Gruppe. Dazu ist es wichtig, dass die gestellte Frage „offen“ formuliert ist. Das bedeutet, dass sie nicht nur mit einem Wort zu beantworten ist, sondern eine breite Antwortmöglichkeit bietet. Wir erhalten eine Antwort, bekommen Informationen und lernen Menschen und Situationen besser kennen. Zudem müssen wir uns dadurch nicht nur auf unser Wissen verlassen und wirken transparent.

Beim Fragen gewinnen wir oft eine Klarheit, wo wir vorher nicht einmal wussten, dass Unklarheit herrschte. Es gilt: wer gut fragt, der führt ein Gespräch und stellt sich nicht auf einen Sockel.

Feedback geben

Im Feedbackgespräch geht es um die positiven und negativen Rückmeldungen. Am Anfang des Gesprächs sollte eine positive Rückmeldung stehen, um den Gegenüber für uns zu öffnen und zu verhindern, dass negative Rückmeldungen einfach abgeblockt werden. Eine positive Rückmeldung bedeutet Anerkennung zu erhalten bzw. zu geben, dies unterstützt das nachhaltige Lernen. Zudem fördert es das Selbstwertgefühl, dies wirkt sich auf zukünftiges Verhalten positiv aus. Auch eine Führungskraft muss Feedback einfordern und akzeptieren.

10 GOLDENE FEEDBACKREGELN

- Feedback soll zeitnah stattfinden, aber in einem Moment, indem der Betroffene es annehmen kann
- Feedback soll so ausführlich und konkret, wie möglich/nötig sein
- Feedback soll motivieren, also gerade positive Gefühle und Wahrnehmungen umfassen
- Kritik im Feedback muss sachbezogen und nicht angreifend, dennoch klar und deutlich sein
- Feedback darf die Akzeptanz und Wertschätzung des Betroffenen nicht in Frage stellen
- Feedback soll sich auf begrenztes, konkretes Verhalten beziehen
- Feedback soll den Anderen nicht analysieren
- Teile deine Wahrnehmung als Wahrnehmung, deine Vermutung, als Vermutung und deine Gefühle als Gefühle mit
- Ein Feedback wird vom Betroffenen zunächst angenommen ohne kommentiert zu werden
- Ein Feedback soll positiv anfangen und positiv enden

QUELLEN / NACHWEISE
KEINE

GRUPPEN – MÖGLICHKEITEN UND SCHWIERIGKEITEN

Gruppen

Was ist eine Gruppe?

Sie besteht aus mehr als zwei Personen, die gemeinsame Ziele und Motive haben, eine längerfristige Gemeinschaft sind und eine eigene Moral, bzw. Regeln entwickeln.

Die Raucher, die sich zufällig vor der Tür treffen, stellen keine formelle Gruppe dar. Es sei denn sie beginnen sich zu einer bestimmten Zeit zu treffen und alle die auszugrenzen, die eine bestimmte Marke rauchen. Selbstverständlich ist beispielsweise die Wachmannschaft und der Trupp im Katastrophenschutz eine Gruppe und unterliegt damit bestimmten Verhaltensweisen.

So entwickelt jede Gruppe sogenannte **Gruppenfiguren**, das sind bestimmte Charaktere, die einem Gruppenbewusstsein entspringen und die für die Kommunikation mit und in einer Gruppe entscheidend sind. „Leiter“, „Clown“, „Moralapostel“ und „Besserwisser“ sind einige dieser typischen Figuren. Den Leiter gilt es zu überzeugen, wenn die Gruppe eine ungeliebte Aufgabe übernehmen soll. Aber auch die Übrigen müssen beachtet werden, da sich die Gruppe sonst auf ihr stereotypes Handeln verlässt. Die Gruppenfiguren müssen nicht mit den formalen Rollen, die in einer Gruppe übernommen werden, übereinstimmen. So muss der Wachführer nicht unbedingt der stereotype „Leiter“ der Gruppe sein. Solche Situationen bieten Potential für Konflikte, aber auch für Möglichkeiten. Der Wachführer kann beispielsweise die Vertrauensperson der Gruppe als Berater nutzen.

QUELLEN / NACHWEISE
KEINE

Konflikte

Schon zuvor wurde immer wieder darauf verwiesen, dass gewisse Konflikte in einer Gruppe entstehen können. Auch wurde darauf eingegangen, wie der Führende mit einer besonders sorgsam Kommunikation Konflikten vorbeugen kann. Ein Konflikt ist gegeben, wenn zwei Dinge gegensätzlich oder unvereinbar sind.

Beispiel: Zwei Wasserretter möchten gerne als Bootsgasten auf dem Boot eingesetzt werden, es ist jedoch nur Platz für einen.

Man kann die Problematik auf zwei Arten lösen: durch Überzeugen oder durch Kompromisse. Beim Überzeugen wird in gewisser Form eine Machtstellung produziert. Irgendjemand hat ein besseres Argument, welches den Anderen unterwirft. Dieser wird zwar für den Moment einlenken, aber ohne eine richtige Einsicht (bei der beide ein bisschen nachgeben) bleibt eine unterschwellige Unzufriedenheit.

X: „Ich bin größer als du und komme besser an etwas heran, das aus dem Wasser gefischt werden soll.“

Kompromisse hingegen sind in einer Gruppe eine dauerhafte Konfliktlösung, denn in ihnen verliert keiner das Gesicht und das Vertrauen wird gefördert. Ein Kompromiss ist nicht einfach und der Hintergrund ist entscheidend!

X: „Du kannst heute aufs Boot und ich gehe morgen“ Die Führungskraft sollte die beiden Wasserretter zu einem Kompromiss anleiten. Oft kann ein Kompromiss erreicht werden, wenn der Hintergrund beachtet wird und jeder klar formuliert, was er möchte.

Beispiel: Zwei Kinder streiten um eine Orange. Die Mutter kommt, gibt jedem eine Hälfte, aber beide sind unglücklich. Das eine Kind wollte Saft machen und das andere aus der Schale eine Marmelade kochen.

Ein Konflikt muss gelöst werden, da er sich stetig steigert und sich nicht von alleine lösen wird. Konflikte die unterschwellig brodeln, können den Einsatz gefährden. Auch wenn sie nur zwischen zwei Mitgliedern der Gruppe bestehen, können sie den Zusammenhalt gefährden, da andere Mitglieder Stellung beziehen werden. Es gilt Konflikten vorzubeugen, aber wenn sie auftreten, müssen sie gelöst werden, solange sie klein sind.

Selbstverständlich wird im Einsatzfall keine Zeit verloren, um einen Kompromiss zu finden. Die Führungskraft entscheidet autoritär.

QUELLEN / NACHWEISE
KEINE

Konfliktbewältigung

Möglichkeiten zum Umgang mit Konflikten:

- Ausweichen / Vertagen des Konfliktes (kann als Führungsschwäche ausgelegt werden, ermöglicht aber Selbstheilungskräfte wirken zu lassen)
- Abschwächen (Umfang und Intensität des Konfliktes verringern, Teillösungen finden)
- Ausgleich (z.B. durch Ersatzangebot)
- Überzeugen
- Kompromiss

Für all diese Lösungsansätze muss ein Konfliktgespräch geführt werden. Konfliktlösungen sind nie einheitlich, da wir Menschen unterschiedlich sind.

Generell wird vereinfacht in drei Menschentypen unterschieden:

- Den emotionalen Menschen (Handelt aus dem Herz heraus)
- Den handelnden Menschen (überlegt nicht lang, sondern probiert es aus)
- Der Erkenntnistyp (er analysiert zunächst alles und handelt dann)

Für unsere Kommunikation ist es wichtig zu berücksichtigen, dass jeder auf andere Art und Weise zu einer Erkenntnis gelangt, obwohl ihm selbst dies unbewusst ist. Jeder Typ braucht eine eigene Problemlösung und meist auch eine andere Gesprächsführung. Selbstverständlich gibt es auch „Mischformen“

Do's und Don'ts der Konfliktkommunikation:

Do's	Don'ts
Den Anderen ernst nehmen	Killerphrasen z.B.: *Das machen wir schon immer so! *Das brauchen wir in der Praxis nicht!
Augenkontakt halten	Zeitdruck
Zielgruppe beachten	Persönliche Angriffe
Ruhig bleiben, sich beherrschen	Voreingenommenheit
Beziehung zum Gegenüber herstellen, dann erst sich der Sache zuwenden	Verallgemeinerungen
Aktiv zuhören	Vorzeitiger Gesprächsabbruch
„Ich“-Botschaften verwenden	"Runtermachen" vor der kompletten Mannschaft
Sachlich bleiben	
Gemeinsame Interessen betonen	
Die beste gemeinsame Lösung finden	
Kompromiss finden, bei dem jeder gewinnt und verliert	
Gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickeln	
Positiven Gesprächsabschluss finden	

QUELLEN / NACHWEISE
KEINE

PSYCHISCH BELASTENDE EINSÄTZE

Siehe Schulungsunterlagen „Psychosoziale Prävention für Führungskräfte“ des BBK

QUELLEN / NACHWEISE

SIEHE SCHULUNGSUNTERLAGEN „PSYCHOSOZIALE PRÄVENTION FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE“ DES BBK

BEGRIFFE

AAO

Die Alarm und Ausrückordnung legt fest, welche Einheiten bei welcher Schadenlage alarmiert werden.

Ausrückebereich

Das Gebiet in dem bestimmte Einsatzkräfte zur Gefahrenabwehr und Schadenverhütung primär zuständig sind.

Befehlsstelle

Ist eine Führungsstelle im Rahmen eines Einsatzes. Sie ist in der Regel die Einsatzleitung oder Einsatzabschnittsleitung.

Bereitstellungsraum

Die Sammelbezeichnung für Orte, an denen Einsatzkräfte und Einsatzmittel für den unmittelbaren Einsatz oder vorsorglich gesammelt, gegliedert und bereitgestellt oder in Reserve gehalten werden.

EAL

Einsatzabschnittsleiter, die für die operativ-taktische Einsatzdurchführung in einem Teil des Einsatzes verantwortliche Führungskraft.

Einheiten

Eine nach Landesrecht gegliederte Zusammenfassung von Einsatzkräften und Einsatzmitteln, die unter einer einheitlichen Führung agieren.

Einrichtungen

Einrichtungen sind ortsgebundene Anlagen zur Führung, Versorgung und Unterbringung.

Einsatzabschnitt

Ein nach taktischen Erfordernissen festgelegter Teil- oder Aufgabenbereich einer Einsatzstelle. Er kann örtlich begrenzt oder durch die Art der Einsatztätigkeit bestimmt sein.

Einsatzbereitschaft

Die Verfügbarkeit von Einsatzkräften und Einsatzmitteln, die den vorgesehenen Einsatz ermöglichen. Personell wird sich hier auf Zahl, Ausbildungsstand und Belastbarkeit der Einsatzkräfte bezogen. Technisch bezieht es sich auf die Zahl, Verfügbarkeit und Funktionstüchtigkeit der Einsatzmittel.

Einsatzkräfte

Alle im Einsatz tätigen Mannschaften mit ihrem zugehörigen Geräten und Hilfskräften.

Einsatzmittel

Einrichtungen, Fahrzeuge, Geräte und Materialien, die Einsatzkräfte zur Auftragserfüllung benötigen.

Einsatzschwerpunkt

Der Schwerpunkt der Gefahrenabwehr, an der durch Zusammenfassung von Kräften und Mitteln ein nachhaltiger Erfolg erzielt werden soll.

Einsatzstelle

Die Einsatzstelle ist der Ort, beziehungsweise das Objekt, an dem Einsatzkräfte bei Bränden, Unglücksfällen oder sonstigen Notständen tätig werden. Die Einsatzstelle kann in Einsatzabschnitte unterteilt werden.

EL

Der Einsatzleiter ist die von der Gefahrenabwehrbehörde benannte Führungskraft (i.d.R. Feuerwehr), die für die Durchführung der operativ-taktischen Maßnahmen eines Einsatzes verantwortlich ist.

ELW

Der Einsatzleitwagen ist ein mobiles Führungsmittel für Führungsaufgaben. Er beinhaltet Kommunikations- und Führungsmittel.

ETB

Das Einsatztagebuch ist die Dokumentation des Einsatzes. Es kann elektronisch oder handschriftlich geführt werden, muss dabei aber rechtsicher sein.

Führungsassistent

Eine Einsatzkraft, die eine Führungskraft bei ihrer Führungsaufgabe innerhalb einer Führungseinheit unterstützt. Die Einsatzkraft hat eine Führungsausbildung.

Führungshilfspersonal

Eine Einsatzkraft, die eine Führungskraft oder die Einsatzleitung mit Hilfsaufgaben unterstützt.

Gefahrenabwehr

Die Gesamtheit der Maßnahmen zur Vermeidung eines Schadens an einem Schutzgut sowie zur Minimierung eines eingetretenen Schadens.

Gefahrenbereich

Der Bereich, in dem Gefahren für Leben, Gesundheit, Umwelt und Sachwerte erkennbar sind oder aufgrund fachlicher Erfahrungen vermutet werden.

GrFü

Der Gruppenführer führt mehrere Trupps einer Organisation. Er sollte nicht mehr als fünf Trupps führen.

HF

Der Helfer ist die Bezeichnung für eine Einsatzkraft mit Grundausbildung im Katastrophenschutz.

Hilfskräfte

Personen die vorübergehend, gegebenenfalls mit Gerät, zur Bewältigung von Einsatzaufgaben herangezogen werden. Sie müssen dafür nicht besonders ausgebildet sein.

HVB

Der Hauptverwaltungsbeamte ist der Leiter der Verwaltung einer Gebietskörperschaft. Er ist für die getroffenen Entscheidungen politisch verantwortlich.

KBM

Kreisbrandmeister, Oberste Führungskraft der freiwilligen Feuerwehren in einem Landkreis.

LNA

Ein beim Rettungsdienst tätiger Arzt, der am Notfallort bei einer größeren Anzahl Verletzter, Erkrankter sowie auch bei anderen Geschädigten oder Betroffenen oder bei außergewöhnlichen Ereignissen alle medizinischen Maßnahmen zu leiten hat. Der Leitende Notarzt übernimmt medizinische Führungs- und Koordinationsaufgaben. Er verfügt über die entsprechende Qualifikation und wird von der zuständigen öffentlichen Stelle berufen.

LtS

Die Leitstelle ist eine rückwärtige Führungs- und Unterstützungseinrichtung. Sie ist in einem festen Gebäude mit festen Strukturen und Personal untergebracht.

MANV

Der Massenanfall von Verletzten ist ein Notfall mit einer größeren Anzahl von Verletzten oder Erkrankten sowie anderen Geschädigten oder Betroffenen, der mit der vorhandenen und einsetzbaren Vorhaltung des Rettungsdienstes aus dem Rettungsdienstbereich nicht bewältigt werden kann.

OrgL

Eine im Rettungsdienst erfahrene Person, die den Leitenden Notarzt beim Einsatz unterstützt und organisationstechnische Führungs- und Koordinationsaufgaben übernimmt. Sie verfügt über die entsprechende Qualifikation mit dem Schwerpunkt der Führung. Sie wird von der zuständigen öffentlichen Stelle berufen.

PSNV

Die psychosoziale Notfallversorgung beinhaltet die Gesamtstruktur und die Maßnahmen der Prävention sowie der kurz-, mittel- und langfristigen Versorgung bei belastenden Notfällen oder Einsatzsituationen.

Reserven

Einsatzkräfte und -Mittel die bereitgehalten werden, um die Anzahl der Einsatzkräfte zu verstärken oder abzulösen.

Sammelstelle

Ort in der Nähe einer Einsatzstelle, außerhalb des Gefahrenbereiches, an der gerettete, in Sicherheit gebrachte und geborgene Personen, Tiere und Sachwerte registriert und / oder versorgt werden.

Schadensgebiet

Das Schadensgebiet ist ein in sich geschlossener und zusammenhängender Raum, in dem sich auch mehrere Einsatzstellen befinden können oder in dem mehrere Einsatzabschnitte ausgewiesen sind.

SEG

Eine Schnelleinsatzgruppe bezeichnet eine Gruppe von Einsatzkräften, die so ausgebildet und ausgerüstet ist, dass sie bei speziellen Einsatzsituationen eingesetzt werden kann.

TEL

Die Technische Einsatzleitung ist stabsmäßig aufgebaut und unterstützt die örtliche Einsatzleitung. Sie setzt Maßnahmen organisatorisch um.

TrFü

Der Truppführer führt die Einsatzkräfte in der kleinsten Einheit einer Organisation. Er sollte nicht mehr als fünf bis sechs Kräfte führen.

Untereinsatzabschnitt

Die Einsatzstelle kann in mehrere Einsatzabschnitte unterteilt sein. Es kann dabei zweckmäßig sein die Einsatzabschnitte weiter in Untereinsatzabschnitte zu unterteilen. Jeder Untereinsatzabschnitt wird von einem Untereinsatzabschnittsleiter geführt.

WF

Der Wachführer ist die Führungskraft auf einer DLRG-Wache (z.B. im Wasserrettungsdienst)

ZFü

Der Zugführer ist der Führer eines Zuges einer Organisation. Er sollte nicht mehr als fünf Gruppen führen.

