

Inhaltsverzeichnis

1	Begriff und Wesen der Führung im Rettungsdienst	1
1.1	Was heißt Führung im Rettungsdienst?	1
1.2	Führung in der Bereitschafts- und Einsatzsituation	2
1.3	Besonderheit der Führungssituation im rettungsdienstlichen Notfall	3
1.4	Führen als soziale Interaktion (Menschenführung)	6
1.5	Führen und Leiten	10
1.6	Grundfunktionen der Führung	13
2	Führungsaufgaben und -bereiche des Rettungssanitäters	15
2.1	Teilbereiche der Führungsaufgabe	15
2.1.1	Einsatzleitung vor Ort	16
2.1.2	Führung im Delegationsbereich	17
2.1.3	Notwendigkeit einer wirkungsvollen Organisation	18
2.1.4	Personale und soziale Führungstätigkeit	18
2.1.5	Logistische Führung	19
2.1.6	Führen im medizinischen Aufgabenbereich	19
2.2	Führungsorganisation im Rettungsdienst	22
2.2.1	Unterschiedliche Ebenen der Führung	22
2.2.2	Aufgabenbereiche der unterschiedlichen Führungsebenen Gesamtsystemführung	25
	Bereichs- und Funktionsführung	26
	Operative Führung	27
2.2.3	Führungsorganisation im Notfalleinsatz Elemente der Führungsorganisation	27
	Über- und Unterordnungsbeziehungen	28
2.3	Führungsaufgaben der Rettungsleitstelle	29
2.3.1	Aufgaben der Leitstelle	30
2.3.2	Führungsaufgaben der Leitstellenmitarbeiter Sicherung der Informationsversorgung und Kommunikation	31
	Koordinierung und Zusammenarbeit	32
	Einsatzplanung und -steuerung	35
	Budgetierung und Verwaltung	35
	Führungsunterstützung	36
2.4	Triade der Führungsaufgabe	36

VIII Inhaltsverzeichnis

3 Zeitgemäße Menschenführung im Rettungsdienst	45
3.1 Begriff und Abgrenzung von Personal- und Menschenführung	45
3.1.1 Hierarchiefreie Menschenführung	46
3.1.2 Personal- bzw. Mitarbeiterführung	47
3.2 Personalführung im Spannungsfeld zwischen Sachaufgaben und Umfeldansprüchen	48
3.2.1 Förderung von Leistung und Sachgestaltung	48
3.2.2 Die neue Mitarbeitergeneration im Rettungsdienst	50
Veränderte Wertemuster vieler Mitarbeiter	51
Die neue Bewertung von Arbeit	53
Die neuen Bedingungen für Idealismus und Engagement	55
3.2.3 Einflüsse der Gesellschaftsentwicklung auf die Führung	56
Turbulente gesellschaftliche Entwicklungen	57
als Herausforderung der Führung	57
Personalführung wird gesellschaftsorientierter	59
3.2.4 Das Burnout-Phänomen als Leistungskiller	60
3.3 Menschenführung in der Bereitschaftssituation	62
3.3.1 Bereitschaftsführung als Grundlage der Einsatzfähigkeit	62
3.3.2 Führungsphilosophie als Grundlage der Menschenführung	63
Universalprinzip der Wechselseitigkeit in der Führung	63
Grundprinzipien für erfolgreiche Menschenführung	66
Führung ist primär Menschenführung	66
3.3.3 Auf Bedürfnisse, Erfahrungen und Geprägtsein der Mitarbeiter eingehen	68
Erwartungen als Ausgangspunkt und Ziel	69
3.3.4 Führungsprobleme durch unterschiedliches Bildungs- und Ausbildungsniveau	70
3.3.5 Motivation als Aufgabe	72
3.3.6 Wandel zu einer neuen Beziehungsqualität	75
Gewandelte zwischenmenschliche Beziehungen	75
Förderung der informellen, offenen Kommunikation	76
als Führungsaufgabe	76
Die Gruppe als Einflußfaktor	76
3.3.7 Die Bedeutung des Betriebsklimas	78
Zunehmende Unzufriedenheit und Beziehungsstörungen	78
Das Betriebsklima als Sozialindikator	79
Ursachen für Störungen im Betriebsklima	81
Betriebsklimaförderung als Führungsaufgabe	82
3.3.8 Suche nach einer zeitgemäßen Arbeitskultur	85
3.3.9 Schwierigkeiten und Reibereien vermeiden – Konfliktlösung als Aufgabe	87
Ursachen von Konflikten	87
Wandel in den Konfliktauflösungen	88
Konfliktlösung bzw. -bewältigung	90
3.4 Zusammenfassende Verhaltensregeln für die Menschenführung	92

4	Der Führungsvorgang im Rettungseinsatz	95
4.1	Der Führungsvorgang als Ablaufprozeß	95
4.2	Auftragserteilung und Zielsetzung	96
4.2.1	Führung durch Zielvorgabe (per Auftrag)	96
4.2.2	Prinzipien der Ziel- und Auftragspräsentation	98
4.2.3	Vorüberlegung zur Auftragserteilung	99
4.3	Situationsanalyse, Lagefeststellung	99
4.3.1	Informationsbeschaffung und -aufnahme	101
	Analyse des erhaltenen Auftrags	101
	Sammeln und Beschaffen von Informationen	101
4.3.2	Triage als Führungsaufgabe	103
4.3.3	Differenzierte Wahrnehmung als Führungsfähigkeit	104
4.3.4	Wahrnehmungsfehler vermeiden	106
4.3.5	Vorläufige Lagemeldung	108
4.4	Planung als Führungsaufgabe	109
4.4.1	Beurteilung der bisherigen Lageinformationen	110
4.4.2	Mögliche Fehlerquellen bei der Beurteilung	111
4.4.3	Abschließende Lagebeurteilung	113
4.4.4	Vorläufige Operationspläne	114
4.5	Entscheidung	114
4.5.1	Schwierigkeiten des Entscheidens	114
	Merkmale der Weisungsbefugnis	114
	Einflußfaktoren auf die Entscheidung	116
	Entscheidungsverhalten	117
	Schwierigkeiten beim Treffen von Entscheidungen	117
	Entscheidungsfähigkeit	120
	Unterschiedliche Entscheidungstypen	120
	Entscheidung als Führungsaufgabe	121
4.5.2	Formen der Entscheidungs- und Aufgabenübermittlung	122
	Anweisung und Befehl als Führungsform	
	in Sonderfällen (Befehlsgebung)	123
	Zum Wesen von Befehl und Anweisung	123
	Befehlsgebung	126
	Anweisungsschema	127
	Delegation und Auftragserteilung	127
	Delegation	128
	Aufträge erteilen	129
	Informieren als Grundtätigkeit	129
4.6	Durchführung des Auftrags	130
4.6.1	Phasen der Durchführung eines Einsatzes	130
4.6.2	Durchführung als Führungsaufgabe	131
4.6.3	Kooperation als zentrale Aufgabe	136
4.7	Ausführung und Kontrolle	137
4.7.1	Ziele der Kontrolle	137
4.7.2	Kritische Nachbesinnung	138

X	Inhaltsverzeichnis	
5	Führung in ungewöhnlichen Einsatzsituationen	139
5.1	Panik	139
5.2	Streß	140
5.3	Individuelles Fehlverhalten	143
5.4	Kompensatorisches und regulierendes Führen	146
5.4.1	Persönliche Verarbeitung	147
5.4.2	Überprüfung des eigenen Verhaltens	147
5.4.3	Kompensatorisches Führungsverhalten	147
5.4.4	Alphaentspannung	150
6	Führungsstile und Führungsverhalten	155
6.1	Ungeeignete Führungsstile	156
6.2	Führen durch Vorplanung und Zielvereinbarung (kooperative Führung)	162
6.3	Anweisend-straffer Führungsstil (Führen unter erschwerten Bedingungen)	164
6.3.1	Anweisung und Befehl	165
6.3.2	Anweisend-straffe Führung	166
6.4	Situationsabhängigkeit des Führungsstils	171
6.4.1	Einflußfaktoren auf den Führungsstil Die Art der Situation	171
6.4.2	Unterschiedliche Entscheidungsspielräume bei den einzelnen „Stilvariationen“	173
6.4.3	Führungsgrundsätze für denrettungsdienstlichen Notfalleinsatz	175
7	Gestalten und Steuern von sozialen Beziehungen und Prozessen im Einsatz	177
7.1	Beziehungen in der Einsatzsituation	178
7.1.1	Arten von Beziehungen	178
7.1.2	Unterschiedliche Organisationsstrukturen	179
7.2	Förderung von Beziehungen und Zusammenarbeit als Führungsaufgabe	180
7.2.1	Beziehungspflege als Basis der Zusammenarbeit	180
7.2.2	Richtig informieren und überzeugen Jede Information hat viele Botschaften Wirkungsvoll informieren	186
7.2.3	Zusammenarbeit in der Gruppe Begriff und Grundlagen Unterschiedliche Gruppen im Einsatz Einzelarbeit und Zusammenarbeit Erfolgreiche Zusammenarbeit im Team Einflüsse auf die Zusammenarbeit	192
		193
		193
		194
		196
		197

Förderung der Zusammenarbeit	198
Organisationsentwicklung	200
Bedeutung des Führungsstils für die Zusammenarbeit	201
7.2.4 In Zusammenhängen denken und gemeinsam organisieren	205
Koordinierung	207
Projektorganisation	207
Gestaltung von „Ethik und Kultur“ als Führungsaufgabe	207
7.2.5 Gesprächsformen und -stile	207
8 Die neue Führungspersönlichkeit im Rettungsdienst	217
8.1 Herausforderungen für die Führungspersönlichkeit	217
8.2 Das neue Aufgabenprofil	218
8.3 Die zentralen Personal-/Menschenführungsstrategien	219
Literatur	223
Sachverzeichnis	225