

Vorwort . . . . .	V
<i>1 Begriff und Wesen der Führung im Rettungsdienst . . . . .</i>	<i>1</i>
1.1 Was heißt Führung im Rettungsdienst? . . . . .	1
1.2 Führung in der Bereitschafts- und Einsatzsituation . . . . .	3
1.3 Besonderheit der Führungssituation im rettungsdienstlichen Notfall . . . . .	4
1.4 Führen als soziale Interaktion (= Menschenführung) . . . . .	7
1.5 Führen und Leiten . . . . .	12
1.6 Grundfunktionen der Führung . . . . .	15
<i>2 Führungsaufgaben und -bereiche des Rettungssanitäters . . . . .</i>	<i>17</i>
2.1 Teilbereiche der Führungsaufgabe . . . . .	18
2.1.1 Einsatzleitung vor Ort . . . . .	19
2.1.2 Führung im Delegationsbereich . . . . .	19
2.1.3 Notwendigkeit einer wirkungsvollen Organisation . . . . .	20
2.1.4 Personale und soziale Führungstätigkeit . . . . .	21
2.1.5 Logistische Führung . . . . .	23
2.1.6 Führen im medizinischen Aufgabenbereich . . . . .	23
2.2 Führungsorganisation im Rettungsdienst . . . . .	25
2.2.1 Unterschiedliche Ebenen der Führung . . . . .	26
2.2.2 Aufgabenbereiche der unterschiedlichen Führungs- ebenen . . . . .	29
Gesamtsystemführung . . . . .	30
Bereichs- und Funktionsführung . . . . .	30
Operative Führung . . . . .	31
2.2.3 Führungsorganisation im Notfalleinsatz . . . . .	32
Elemente der Führungsorganisation . . . . .	33
Über- und Unterordnungsbeziehungen . . . . .	35
2.3 Führungsaufgaben der Rettungsleitstelle . . . . .	36
2.3.1 Aufgaben der Leitstelle . . . . .	36

2.3.2	Führungsaufgaben der Leitstellenmitarbeiter . . . . .	37
	Sicherung der Informationsversorgung und Kommunikation . . . . .	37
	Koordinierung und Zusammenarbeit . . . . .	38
	Einsatzplanung und -steuerung . . . . .	41
	Budgetierung und Verwaltung . . . . .	41
	Führungsunterstützung . . . . .	42
2.4	Triade der Führungsaufgabe . . . . .	42
3	<i>Zeitgemäße Menschenführung im Rettungsdienst</i> . . . . .	53
3.1	Begriff und Abgrenzung von Personal- und Menschenführung . . . . .	53
3.1.1	Hierarchiefreie Menschenführung . . . . .	55
3.1.2	Personal- bzw. Mitarbeiterführung . . . . .	55
3.2	Personalführung im Spannungsfeld zwischen Sachaufgaben und Umfeldansprüchen . . . . .	56
3.2.1	Förderung von Leistung und Sachgestaltung . . . . .	56
3.2.2	Die neue Mitarbeitergeneration im Rettungsdienst . . . . .	59
	Veränderte Wertemuster vieler Mitarbeiter . . . . .	61
	Die neue Bewertung von Arbeit . . . . .	62
	Die neuen Bedingungen für Idealismus und Engagement . . . . .	65
3.2.3	Einflüsse der Gesellschaftsentwicklung auf die Führung . . . . .	67
	Turbulente gesellschaftliche Entwicklungen als Herausforderung der Führung . . . . .	67
	Personalführung wird gesellschaftsorientierter . . . . .	70
3.3	Menschenführung in der Bereitschaftssituation . . . . .	71
3.3.1	Bereitschaftsführung als Grundlage der Einsatzfähigkeit . . . . .	72
3.3.2	Führungsphilosophie als Grundlage der Menschenführung . . . . .	73
	Universalprinzip der Wechselseitigkeit in der Führung . . . . .	73
	Grundprinzipien für erfolgreiche Menschenführung . . . . .	76
	Führung ist primär Menschenführung . . . . .	77
3.3.3	Auf Bedürfnisse, Erfahrungen und Geprägtsein der Mitarbeiter eingehen . . . . .	79
3.3.4	Führungsprobleme durch unterschiedliches Bildungs- und Ausbildungsniveau . . . . .	81
3.3.5	Motivation als Aufgabe . . . . .	84
3.3.6	Wandel zu einer neuen Beziehungsqualität . . . . .	87
	Gewandelte zwischenmenschliche Beziehungen . . . . .	88
	Förderung der informellen, offenen Kommunikation als Führungsaufgabe . . . . .	88

Die Gruppe als Einflußfaktor . . . . .	89
3.3.7 Die Bedeutung des Betriebsklimas . . . . .	91
Zunehmende Unzufriedenheit und Beziehungsstörungen . . . . .	91
Das Betriebsklima als Sozialindikator . . . . .	94
Ursachen für Störungen im Betriebsklima . . . . .	94
Betriebsklimaförderung als Führungsaufgabe . . . . .	96
3.3.8 Suche nach einer zeitgemäßen Arbeitskultur . . . . .	100
3.3.9 Schwierigkeiten und Reibereien vermeiden –	
Konfliktlösung als Aufgabe . . . . .	102
Ursachen von Konflikten . . . . .	102
Wandel in den Konfliktauffassungen . . . . .	103
Konfliktlösung bzw. -bewältigung . . . . .	105
3.4 Zusammenfassende Verhaltensregeln	
für die Menschenführung . . . . .	108
 4 <i>Der Führungsvorgang im Rettungseinsatz</i> . . . . .	 113
4.1 Der Führungsvorgang als Ablaufprozeß . . . . .	113
4.2 Auftragserteilung und Zielsetzung . . . . .	114
4.2.1 Führung durch Zielvorgabe (per Auftrag) . . . . .	115
4.2.2 Prinzipien der Ziel- und Auftragspräsentation . . . . .	116
4.2.3 Vorüberlegung zur Auftragserteilung . . . . .	117
4.3 Situationsanalyse, Lagefeststellung . . . . .	118
4.3.1 Informationsbeschaffung und -aufnahme . . . . .	120
Analyse des erhaltenen Auftrags . . . . .	120
Sammeln und Beschaffen von Informationen . . . . .	120
4.3.2 Triage als Führungsaufgabe . . . . .	122
4.3.3 Differenzierte Wahrnehmung als Führungsfähigkeit . . . . .	124
4.3.4 Wahrnehmungsfehler vermeiden . . . . .	125
4.3.5 Vorläufige Lagemeldung . . . . .	128
4.4 Planung als Führungsaufgabe . . . . .	129
4.4.1 Beurteilung der bisherigen Lageinformationen . . . . .	131
4.4.2 Mögliche Fehlerquellen bei der Beurteilung . . . . .	132
4.4.3 Abschließende Lagebeurteilung . . . . .	134
4.4.4 Vorläufige Operationspläne . . . . .	135
4.5 Entscheidung . . . . .	135
4.5.1 Schwierigkeiten des Entscheidens . . . . .	136
Merkmale der Weisungsbefugnis . . . . .	136
Einflußfaktoren auf die Entscheidung . . . . .	138
Entscheidungsverhalten . . . . .	139
Schwierigkeiten beim Treffen von Entscheidungen . . . . .	139

Entscheidungsfähigkeit . . . . .	142
Unterschiedliche Entscheidungstypen . . . . .	143
Entscheidung als Führungsaufgabe . . . . .	144
4.5.2 Formen der Entscheidungs- und Aufgabenübermittlung . .	145
Anweisung und Befehl als Führungsform in Sonder- fällen (Befehlsgebung) . . . . .	146
Zum Wesen von Befehl und Anweisung . . . . .	146
Befehlsgebung . . . . .	149
Anweisungsschema . . . . .	150
Delegation und Auftragserteilung . . . . .	151
Delegation . . . . .	151
Aufträge erteilen . . . . .	153
Informieren als Grundtätigkeit . . . . .	153
4.6 Durchführung des Auftrags . . . . .	155
4.6.1 Phasen der Durchführung eines Einsatzes . . . . .	155
4.6.2 Durchführung als Führungsaufgabe . . . . .	156
4.6.3 Kooperation als zentrale Aufgabe . . . . .	162
4.7 Ausführung und Kontrolle . . . . .	163
4.7.1 Ziele der Kontrolle . . . . .	163
4.7.2 Kritische Nachbesinnung . . . . .	164
 5 <i>Führung in ungewöhnlichen Einsatzsituationen</i> . . . . .	167
5.1 Panik . . . . .	167
5.2 Streß . . . . .	168
5.3 Individuelles Fehlverhalten . . . . .	172
5.4 Kompensatorisches und regulierendes Führen . . . . .	175
5.4.1 Persönliche Verarbeitung . . . . .	177
5.4.2 Überprüfung des eigenen Verhaltens . . . . .	177
5.4.3 Kompensatorisches Führungsverhalten . . . . .	177
 6 <i>Führungsstile und Führungsverhalten</i> . . . . .	181
6.1 Ungeeignete Führungsstile . . . . .	182
6.2 Führen durch Vorplanung und Zielvereinbarung (Kooperative Führung) . . . . .	189
6.3 Anweisend-strafter Führungsstil (Führen unter erschwerten Bedingungen) . . . . .	192
6.3.1 Anweisung und Befehl . . . . .	194
6.3.2 Anweisend-straft Führung . . . . .	196

6.4	Situationsabhängigkeit des Führungsstils . . . . .	199
6.4.1	Einflußfaktoren auf den Führungsstil . . . . .	199
6.4.2	Unterschiedliche Entscheidungsspielräume bei den einzelnen „Stilvariationen“ . . . . .	202
6.4.3	Führungsgrundsätze für den rettungsdienstlichen Notfall- einsatz . . . . .	205
7	<i>Gestalten und Steuern von sozialen Beziehungen und Prozessen im Einsatz</i> . . . . .	207
7.1	Beziehungen in der Einsatzsituation . . . . .	208
7.1.1	Arten von Beziehungen . . . . .	208
7.1.2	Unterschiedliche Organisationsstrukturen . . . . .	209
7.2	Förderung von Beziehungen und Zusammenarbeit als Führungsaufgabe . . . . .	210
7.2.1	Beziehungspflege als Basis der Zusammenarbeit . . . . .	210
7.2.2	Richtig informieren und überzeugen . . . . .	217
	Jede Information hat viele Botschaften . . . . .	217
	Wirkungsvoll informieren . . . . .	220
7.2.3	Zusammenarbeit in der Gruppe . . . . .	225
	Begriff und Grundlagen . . . . .	225
	Unterschiedliche Gruppen im Einsatz . . . . .	226
	Einzelarbeit und Zusammenarbeit . . . . .	227
	Erfolgreiche Zusammenarbeit im Team . . . . .	230
	Einflüsse auf die Zusammenarbeit . . . . .	231
	Förderung der Zusammenarbeit . . . . .	232
	Organisationsentwicklung . . . . .	234
	Bedeutung des Führungsstils für die Zusammenarbeit . . . . .	236
7.2.4	In Zusammenhängen denken und gemeinsam organisieren . . . . .	240
8	<i>Die neue Führungspersönlichkeit im Rettungsdienst</i> . . . . .	245
8.1	Herausforderungen für die Führungspersönlichkeit . . . . .	245
8.2	Das neue Aufgabenprofil . . . . .	246
8.3	Die zentralen Personal-/Menschenführungsstrategien . . . . .	248
	Literatur . . . . .	251
	Sachverzeichnis . . . . .	253