

Vorwort . . . . .	V
<i>1 Begriff und Wesen der Führung im Rettungsdienst . . . . .</i>	1
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>	17
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 Konflikttauffassungen . . . . .	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 Auftragerteilung 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 Auftragerteilung . . . . .	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 Sonderfällen (Befehlsgebung) . . . . .	146
Zum Wesen von Befehl und Anweisung . . . . .	146
Befehlsgebung . . . . .	149
Anweisungsschema . . . . .	150
Delegation und Auftragerteilung . . . . .	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-straffer Führungsstil (Führen unter erschwerten Bedingungen) . . . . .	192
6.3.1 Anweisung und Befehl . . . . .	194
6.3.2 Anweisend-straffe 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
<b>7     <i>Gestalten und Steuern</i></b> <i>von sozialen Beziehungen und Prozessen im Einsatz</i> . . . . .	<b>207</b>
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
<b>8     <i>Die neue Führungspersönlichkeit im Rettungsdienst</i></b> . . . . .	<b>245</b>
8.1 Herausforderungen für die Führungspersönlichkeit . . . . .	245
8.2 Das neue Aufgabenprofil . . . . .	246
8.3 Die zentralen Personal-/Menschenführungsstrategien . .	248
<b>Literatur</b> . . . . .	<b>251</b>
<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	<b>253</b>