

1 Einführung

Führungskräfte der Feuerwehr – unabhängig davon, ob es sich um hauptamtliche oder freiwillige Kräfte handelt – haben ein weit gefächertes Aufgabenspektrum, das nicht nur die Führung im Einsatz sowie im Ausbildungs-, Übungs- und Innendienst, sondern auch bei außerdienstlichen und geselligen Veranstaltungen umfasst. Weiterhin wird von der Führungskraft erwartet, dass sie die Einheit nach außen vertritt und ihren inneren Zusammenhalt fördert.

Jahrzehntelang wurden angehende Führungskräfte der Feuerwehr im Wesentlichen auf das Führen der Einheiten im Einsatz und bedingt auf das Führen im Ausbildung- und Übungsdienst vorbereitet, während die übrigen Aufgaben, die man mit Menschen- oder Mitarbeiterführung beschreiben könnte, in der traditionellen Führungsausbildung der Feuerwehren kaum eine Rolle spielten. Erst in den vergangenen Jahren hat sich dieses Bild gewandelt, und man wendet sich auch bei der Feuerwehr vermehrt dem Themenkomplex »Menschenführung« zu, der in der privaten Wirtschaft bei der Ausbildung von Führungskräften schon lange eine wesentliche Rolle spielt.

Dieses gewandelte Bewusstsein spiegelt sich mittlerweile auch in den Feuerwehr-Dienstvorschriften (FwDV) wieder, speziell in der Führungsvorschrift FwDV 100 [1], in der zumindest ansatzweise auf Begriffe wie »Führungspersönlichkeit«, »Führungsverhalten« und »Führungsstile« eingegangen wird. Auch in der Aus-

bildungsvorschrift für die Freiwilligen Feuerwehren, der FwDV 2 [2], wird in den Musterausbildungsplänen verlangt, beim Thema »Führen« auf die grundlegenden Aspekte der Menschenführung einzugehen.

Bedingt durch die oft stiefmütterliche Behandlung der Menschenführung in der Vergangenheit, werden in den Feuerwehren häufig Defizite in diesem Bereich beklagt. Zielsetzung dieses Roten Heftes ist es, bereits aktive, aber auch angehende Führungskräfte der Feuerwehr für dieses Thema zu sensibilisieren und Denkanstöße in Bezug auf das eigene Führungsverhalten zu geben. An dieser Stelle sei jedoch gleich darauf hingewiesen, dass auch die ausführlichste Darstellung und die qualifizierteste Ausbildung niemanden in die Lage versetzen können, das Thema »Menschenführung« vollständig zu beherrschen. Ebenso liegt es in der Natur dieses Themas, dass man meist keine allgemeingültigen Aussagen treffen und vieles nicht eindeutig als richtig oder falsch einstufen kann. Vielmehr gilt hier noch mehr als in anderen Feldern, dass man niemals wirklich auslernt und nie vor eigenen Fehlern sicher sein kann. Daher werden auch in diesem Roten Heft keine Aussagen mit dem Anspruch absoluter Richtigkeit getroffen, sondern lediglich Hinweise gegeben, bei denen jeder Einzelne entscheiden muss, ob und wie er diese in seine tägliche Führungspraxis umsetzt.

Hinweis: Der besseren Lesbarkeit wegen wird der Begriff »Mitarbeiter« in diesem Roten Heft sowohl für hauptamtliche Feuerwehrangehörige als auch für die Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehren verwendet. Unterschiede in der Führung von hauptamtlichen und freiwilligen Kräften werden entsprechend berücksichtigt.

2 Kompetenzen einer Führungskraft

»Der beste Vorgesetzte ist derjenige, der sich mit sicherem Instinkt gute Leute aussucht, die tun, was er getan haben möchte, und genügend Selbstbeherrschung besitzt, um sich nicht einzumischen, solange sie es tun.«

(Theodore Roosevelt)

2.1 Fach- und Führungswissen

In der traditionellen Feuerwehrausbildung strebt man an, die fachliche Kompetenz von Führungskräften auszubauen, indem man das Fachwissen der Führungskräfte in allen Bereichen – Taktik, Technik, naturwissenschaftliche Grundlagen, rechtliche Aspekte – durch entsprechende Lehrgänge systematisch erweitert. Zielvorstellung dabei ist, dass die Führungskraft ein breiteres Fachwissen als der normale Feuerwehrangehörige haben muss. Dieser Denkansatz ist grundsätzlich richtig; natürlich benötigt eine Führungskraft umfassende Fachkenntnisse, um sachlich richtige Entscheidungen treffen und die Einheit gerade auch im Einsatz sicher führen zu können. Erfahrungen aus der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung zeigen jedoch, dass die Anforderungen an das allgemeine Fachwissen beim Aufstieg innerhalb einer

Führungshierarchie nicht unbedingt zunehmen, sondern maximal gleich bleiben, vielleicht sogar eher abnehmen. Was jedoch beim Aufstieg einer Führungskraft auf jeden Fall zunimmt, sind die Anforderungen an das **Führungswissen**, manchmal verknüpft mit einem speziellen Fachwissen, das die jeweilige Führungsfunktion verlangt. Als Beispiel sei hier ein Mitarbeiter einer Leitstelle der Feuerwehr angeführt, der als einfacher Disponent beginnt, zum Schichtführer aufsteigt und schließlich die Leitung der gesamten Leitstelle übernimmt. In der Funktion als Disponent muss er im Wesentlichen die Technik seines Arbeitsplatzes beherrschen und über ein sicheres allgemeines Fachwissen im Feuerwehr- und Rettungswesen verfügen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Steigt er zum Schichtführer auf, wird von ihm verlangt, die Mitarbeiter seiner Dienstschicht auch in personeller Hinsicht zu führen und einen fundierten Überblick über die Lestellentechnik zu haben, während sein allgemeines Fachwissen eigentlich nicht mehr als zuvor gefordert wird. Bei der Übernahme der Leitung der gesamten Leitstelle liegen seine Schwerpunktaufgaben schließlich bei der Führung seiner Mitarbeiter und bei der Erarbeitung technischer und organisatorischer Grundsatzentscheidungen, sodass nun in der Tat Führungswissen und spezielles Fachwissen von ihm verlangt werden, weniger allgemeines Fachwissen. Im Bild 1 ist dieser Zusammenhang grafisch dargestellt.

Manchmal differenziert man das Führungswissen noch weiter und stellt das gesamte Wissensspektrum, über das eine Führungskraft verfügen sollte, in einem so genannten »**Kompetenzrad**« [3] dar (Bild 2 auf Seite 12).

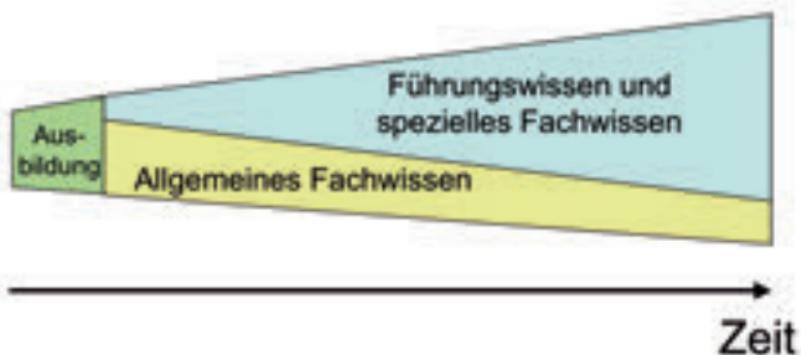


Bild 1: Wissensprofil einer Führungskraft im Laufe der Zeit

Neben der bereits dargestellten Fachkompetenz werden darin folgende Schlüsselkompetenzen von einer Führungskraft verlangt:

- **Soziale Kompetenz:**

Es ist offensichtlich, dass dem sicheren Umgang mit Einzelnen und mit Gruppen von Menschen eine zentrale Bedeutung bei der Ausübung einer Führungsfunktion zukommt. Viele der nachfolgenden Kapitel haben daher das Ziel, Führungskräfte beim Ausbau ihrer sozialen Kompetenz zu unterstützen.

- **Selbstkompetenz:**

Als erfolgreiche Führungskraft muss man nicht nur geschickt im Umgang mit anderen sein, sondern auch über eine gewisse Selbstorganisation verfügen. Fleiß und Motivation reichen nicht unbedingt aus; vielmehr muss man auch seine eigene Arbeit effektiv organisieren, wenn man den für Führungskräfte typischen hohen Arbeitsanfall bewältigen will. Nicht nur bei den Feuerwehren gibt es zahlreiche Führungskräfte, die hoch motiviert sind,

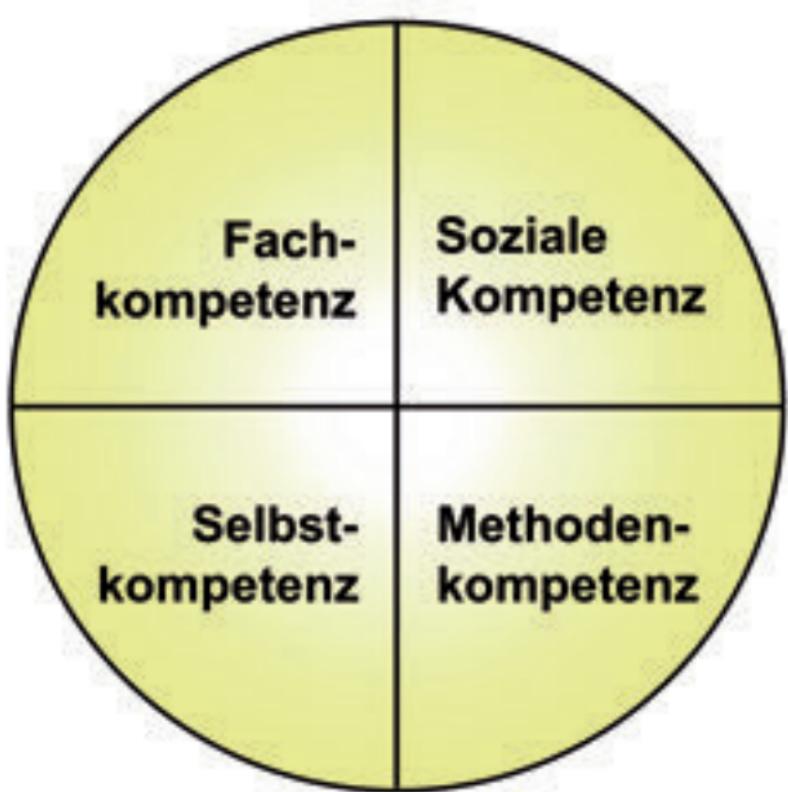


Bild 2: Das Kompetenzrad der Führungskraft

enorm viel arbeiten und doch wenig bewirken. Ein möglicher Grund mag darin liegen, dass sie nicht in der Lage sind, Aufgaben zu delegieren (siehe dazu Kapitel 2.2). Häufig liegt der im Verhältnis zum Zeitaufwand bescheidene Arbeitserfolg auch darin begründet, dass sie ihre Arbeit schlecht organisieren, sich in unwichtigen Details verzetteln und viele Dinge beginnen, diese aber nicht konsequent zu Ende führen. Auch wenn nahezu jeder dazu

neigt, ein Stück weit nach dem »Lustprinzip« zu arbeiten, d.h. sich den im Moment interessanten Dingen zu widmen und unangenehme Aufgaben vor sich her zu schieben, muss man sich dazu zwingen, systematisch und geordnet seine Aufgaben anzugehen. Wie dies konkret aussieht, ist in vielen Büchern über Zeitmanagement (z.B. [4]) dargestellt; eine extreme, auf US-amerikanische Verhältnisse abzielende Variante der Aufgabenwahrnehmung als Führungskraft ist in »Der Minuten-Manager« [5] beschrieben. Wichtige Prinzipien der Selbstkompetenz bzw. Selbstorganisation sind:

- **Prioritäten in der Arbeit setzen:** Wichtige und dringende Arbeiten konsequent zuerst erledigen, weniger dringende Arbeiten verschieben. Aufgaben, die ein anderer besser erledigen kann, delegieren. Unwichtige Dinge ganz weglassen.
- **Keine »Aufschieberitis« dulden:** Unangenehme Aufgaben ohne Verzug beginnen und zu Ende führen, anstatt sie endlos vor sich her zu schieben.
- **»Fass kein Papier zweimal an!«:** Dieser, der bekannten deutschen Unternehmerin Beate Uhse zugeschriebene Satz stellt die Forderung auf, jeden einmal begonnenen Vorgang sofort zu Ende zu führen und nicht nach einer partiellen Bearbeitung später wieder aufzugreifen. Dieses Prinzip, das im krassen Gegensatz zur Arbeitsweise von Behörden mit der dort üblichen »Wiedervorlage« von Akten steht, ist jedoch in der Praxis kaum durchführbar. Um einen Vorgang abzuschließen, sind häufig noch Gespräche zu führen, Sachverhalte abzuklären oder andere Arbeiten zu leisten, sodass man durch Sachzwänge oft gehalten ist, ein Blatt mehr als einmal anzufassen. Der dahinter stehende Gedanke, einmal begonnene Vorgänge mög-

lichst bald zu Ende zu führen, anstatt sie immer wieder aufzugeifen, ist jedoch im Prinzip richtig.

● **Methodenkompetenz:**

So wie jeder Handwerker mit seinen Werkzeugen umgehen können muss, ist es auch für eine Führungskraft notwendig, die Methoden ihrer täglichen Arbeiten sicher zu beherrschen. Von besonderer Bedeutung in der Menschenführung sind dabei folgende Methoden:

- Führen von Konflikt- bzw. Kritikgesprächen (siehe Kapitel 7),
- Führen von Mitarbeitergesprächen (siehe Kapitel 8),
- Moderation von Besprechungen (siehe Kapitel 9),
- Darstellung von Sachverhalten in Präsentationen und Vorträgen,
- Schriftliche Darstellung von Sachverhalten in Berichten und Aktenvermerken.

Neben dem Ausbau der sozialen Kompetenz ist es auch Ziel dieses Heftes, die Methodenkompetenz von Führungskräften der Feuerwehren zu stärken.

2.2 Delegation von Aufgaben

Viele Führungskräfte der Feuerwehr neigen dazu, einen Großteil der anfallenden Aufgaben selbst zu erledigen, zum einen, weil sie nicht sicher sind, ob sie andere dazu motivieren können, zum anderen aber auch, weil sie anderen häufig nicht zutrauen, die Arbeiten wie gewünscht durchzuführen. Diese Einstellung hat letzt-

endlich für die Führungskraft gravierende Nachteile: Einerseits droht ihr durch den hohen Arbeitsanfall eine ständige Überlastung, andererseits fühlen sich die Mitarbeiter schnell entmündigt und unterschätzt, weil der »Chef« alles Wichtige (und auch Interessante) an sich zieht und sich bei den entscheidenden Dingen nicht in die Karten schauen lässt. Um sich selber zu entlasten und gleichzeitig Mitarbeiter durch die Wahrnehmung interessanter Aufgaben und die Teilhabe an Entscheidungen stärker zu motivieren, muss die Führungskraft sich dazu durchringen, konsequent Aufgaben zu delegieren, natürlich mitsamt der erforderlichen Entscheidungskompetenz. Dazu gehört es auch, dem Mitarbeiter, an den die Aufgabe delegiert wird, ein gewisses Ermessen bei der Aufgabenerledigung einzuräumen und nicht etwa jedes Detail vorzugeben. Wird eine Aufgabe delegiert, sollte sich die Führungskraft darauf beschränken, nachher lediglich das Ergebnis zu kontrollieren und nicht jeden Einzelschritt. Weiterhin muss die Führungskraft es akzeptieren, wenn das Resultat der Arbeit etwas anders aussieht, als wenn sie es selbst gemacht hätte. Es wäre für den Mitarbeiter sehr demotivierend, wenn die Führungskraft so lange am Ergebnis seiner Arbeit herumkorrigiert, bis es haargenau ihren Vorstellungen entspricht. Dies heißt natürlich nicht, dass man als Führungskraft schlampige, fehlerhafte oder gar gefährliche Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter kritiklos zu schlucken hat.

2.3 Wahrnehmung, JOHARI-Fenster

Es wurde bereits ausgeführt, dass man in der Menschenführung ständig dazulernen muss, um sich als Führungskraft weiterzuentwickeln. Dabei ist es hilfreich, wenn Mitarbeiter durch konstruktive Kritik helfen, eigene Schwächen und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Mitarbeiter sich trauen, gegenüber der Führungskraft auch kritische Dinge offen anzusprechen. Wenn die Führungskraft jede kritische Äußerung über ihr Verhalten als »Majestätsbeleidigung« auffasst und den kritischen Mitarbeiter mit lautstarker Zurechtweisung oder pikierter Missachtung straf, muss sie sich nicht wundern, wenn es mit der Zeit keiner mehr wagt, auch nur die leiseste Kritik an ihr zu üben.

Man bezeichnet reflektierende Äußerungen von anderen über das eigene Verhalten auch als »**Feedback**«. Dieser, aus der Technik stammende Begriff bedeutet eigentlich »Rückkopplung« und beschreibt dort die Reaktion auf ein eingehendes Signal in Steuerungssystemen. In der Theorie der Kommunikation bedeutet »Feedback« Folgendes: Person A wirkt durch ihr Verhalten auf Person B ein. Im Feedback teilt Person B nun Person A mit, wie dies auf sie gewirkt hat, gibt ihr also eine Art Rückkopplung auf das zuvor gezeigte Verhalten (siehe auch Bild 7 in Kapitel 4.1).

Gerade in einer Führungsfunktion ist es wichtig, Feedback von seinen Mitarbeitern zu bekommen, um eigene Schwachstellen erkennen und beseitigen zu können. Bleibt das Feedback der Mitarbeiter aus, weil die Führungskraft nicht mit kritischen Äußerungen umgehen kann, kann eine gefährliche Diskrepanz zwischen