

1 Grundsätze der Menschenführung

1.1 Warum will ich führen?

Menschenführung ist eine oft unterschätzte Aufgabe. Viele halten sich für sie geeignet; den meisten wird sie auch zugetraut. Im öffentlichen Feuerwehrwesen sind Beförderungen in höhere Ämter fast immer nur mit einem Zuwachs an Führungsaufgaben verbunden. Doch tatsächlich muss ein fleißiger Mitarbeiter mit hoher Fachkompetenz nicht unbedingt auch eine gute Führungskraft sein. Will man diesen Mitarbeiter jedoch durch Beförderungen wertschätzen und motivieren, so ist dies meist nur mit einem Zuwachs an Führungsverantwortung möglich. Nicht jeder ist zum »Chef geboren«; die häufigen Folgen für die Führungskraft und für die Geführten sind dann Frust, Konflikte, Burn-outs.



Merke:

Menschenführung ist zu einem guten Stück erlernbar, sie erfordert jedoch auch ein gewisses Maß an Talent, das nicht jedem gegeben ist.

Bevor wir eine Führungsfunktion übernehmen, sollten wir die möglichen Folgen bedenken. Als Führer heben wir uns aus dem Kreis der Kameraden, der so genannten »Basis«, ab. Wir geben jetzt Anweisungen, welche die Kameraden zu befolgen haben. Wir beurteilen ihre Leistungen und entscheiden damit über ihren weiteren Werdegang. Bei der Berufsfeuerwehr kann das manchmal existenzielle Auswirkungen haben, aber auch bei der Freiwilligen Feuerwehr wird dieses Thema meist nicht leidenschaftslos betrachtet. Wir gehören nun nicht mehr zur »Basis«. Wir werden nicht mehr in jede Angelegenheit vertrauensvoll miteinbezogen werden. Nach der simplen Schwarz-Weiß-Logik »Wir hier unten, ihr da oben« werden wir nun einer von »denen da oben« sein. Das hat auch seine Berechtigung. Distanz ist wichtig. Für unsere Nachgeordneten, aber auch für uns. Wir sind gut beraten, diese Distanz zu akzeptieren. Wir sollten stets für unsere Mitarbeiter präsent und ansprechbar sein, sollten uns dabei aber nicht mit dieser Ebene fraternisieren. Es ist nicht die an uns gestellte Aufgabe, möglichst beliebt zu sein. Wenn wir respektiert werden, haben wir unser Ziel bereits erreicht. Führen macht also einsam. Jeder, der erwägt, eine Führungsrolle zu übernehmen, sollte deshalb für sich entscheiden, ob er auch dieser »Einsamkeit« gewachsen ist.

Wer führt, muss Entscheidungen treffen. Entscheiden heißt in der Praxis meist, sich zwischen mehreren Meinungen für die richtige zu entscheiden. Hinter jeder Meinung steht jedoch immer ein Mensch, der für diese Lösung eintritt. Dabei spielen keineswegs nur sachliche Erwägungen eine Rolle. Persönliche Motive, wie Vorlieben, Neigungen, Freundschaften, Privilegien oder Karrierepläne üben wesentlichen Einfluss aus. Entscheiden wir uns gegen eine Meinung, entscheiden wir uns damit auch gegen denjenigen, der diese Meinung vertritt. Selbst wenn wir diese Entscheidung rationell noch so gut begründen, wird das den Betreffenden nicht unbedingt überzeugen, angesichts der irrationalen Motive, die hinter seiner Meinung stehen können.

Wir werden es niemals allen recht machen können. Folglich sollten wir bei jeder Entscheidung einkalkulieren, dass wir mit unserem Entschluss einen oder mehrere Mitarbeiter empfindlich treffen können. Wenn es ganz dick kommt, haben wir vielleicht sogar die ganze Gruppe gegen uns. Dies darf uns jedoch keinesfalls in unserer Entscheidungsfreude hemmen.

Übung

Bevor wir eine Führungsaufgabe übernehmen, sollten wir uns selbst die folgenden Fragen beantworten:

Tabelle 1:

	Ja	Nein
Genieße ich Akzeptanz unter den Mitarbeitern?		
Halte ich Konflikte aus?		
Komme ich mit der »Einsamkeit des Führers« klar?		
Kann ich einem anderen »weh tun«?		
Kann ich jemandem in die Augen sehen, wenn ich ihm sage, dass ich mich gegen ihn entschieden habe?		
Stehe ich auch eine Situation durch, in der sich alle gegen mich stellen?		

Sie sollten alle Fragen mit »ja« beantworten können, wenn Sie sich entscheiden, eine Führungsaufgabe zu übernehmen.

1.2

Bedürfnisse

Bevor man eine Führungsaufgabe übernimmt:

Wer Führungsaufgaben übernehmen möchte, sollte sich selbst zuvor die folgenden Fragen beantworten:

- Was sind meine *Bedürfnisse*?
- Wo will *ich* hin?
- Welche *Werte* sind mir wichtig?

1.2

Bedürfnisse

Wir wollen Menschen »führen«. Bei diesem Vorhaben stellt sich zu allererst einmal eine entscheidende Frage: *Warum*?

Zur Beantwortung dieser Fragen ist es unabdingbar, dass wir ehrlich zu uns selbst sind. *Offenheit* uns selbst gegenüber, also die Fähigkeit, uns und unsere Situation realistisch einzuschätzen, unsere Stärken und Schwächen zu erkennen und richtig zu bewerten, auch Misserfolge uns selbst eingestehen zu können und unser Handeln stets selbstkritisch zu hinterfragen, das ist einer der wesentlichen Schlüssel für eine erfolgreiche Menschenführung.

Gehen wir also zunächst der Frage auf den Grund: Welche unserer Bedürfnisse möchten wir erfüllt sehen, was ist unsere *Motivation*? Eine höhere Funktion mit Führungsverantwortung anzustreben, wie beispielsweise die eines Gruppenführers, eines Kommandanten, eines Stadtbrandmeisters, eines Sachgebiets- oder gar eines Amtsleiters, ist zweifellos ein ehrenwertes Ziel. Welches Motiv leitet uns hier aber eigentlich, eine solche Aufgabe zu übernehmen? Warum streben wir das höhere Ehrenamt an? Auf diese Fragen werden die meisten von uns antworten, dass wir den Brandschutz in unserer Kommune fördern und einen Beitrag für eine höhere Sicherheit unserer Mitbürger leisten möchten. Das klingt gut, aber ist das wirklich unsere hauptsächliche Motivation? Auch hier sollten wir offen zu uns selbst sein und uns über unsere eigentlichen Motivationen klar werden. Diese könnten sein: Es macht uns Spaß, Menschen zu führen. Wir glauben, dass wir Menschen für ein Ziel begeistern können. Wir haben Visionen und wollen unsere Feuerwehr nach unseren Vorstellungen gestalten. Wir möchten gerne als wichtiger Bestandteil unserer Feuerwehr wahrgenommen werden. Bei Angehörigen der Berufsfeuerwehr kann natürlich auch dies ein bedeutendes Motiv sein: Wir möchten unsere persönliche Einkommenssituation verbessern.

Jedes Motiv ist erst einmal legitim. Aber rechtfertigt es unser Vorhaben? Eitelkeit und Geltungsdrang sind zum Beispiel zwar eine häufige, aber keine gute Motivation für eine Führungsaufgabe. Wenn sie die einzigen Motivationen sind, sollte man lieber

darauf verzichten, Menschen zu führen. Dumm nur, dass Eitelkeit und Geltungsbedürfnis die Fähigkeit zur kritischen Selbsteinschätzung stark einschränken...

Wer bei ernsthafter Selbstbefragung zu der Erkenntnis kommt, dass er eigentlich nur deshalb gerne Gruppenführer werden möchte, weil er es »chic« findet das entsprechende Dienstgradabzeichen auf seinem Ärmel zu tragen, sollte es sich selbst und seinen Kameraden ersparen, diese Funktion anzustreben. Um das Amt des Stadtbrandmeisters zu erreichen, wäre das Motiv, beim Feuerwehrfest neben dem Bürgermeister sitzen zu dürfen, genauso wenig ausreichend. Es ist allzu menschlich, die Neigung zu haben, sich gern in den Mittelpunkt zu stellen. Wenn wir eine bedeutsame Rolle spielen, tut das unserem Ego gut und *motiviert* uns zu weiteren Höchstleistungen. Allerdings sollte unser Geltungsdrang nicht zu unserer Hauptmotivation werden und allein unser Handeln steuern. Wir dürfen uns nicht von unserem Selbstdarstellungsdrang beherrschen lassen und darüber unsere eigentlichen Aufgaben aus dem Fokus verlieren. Für eine Führungsaufgabe ist der Wille, sich zu exponieren zwar eine wesentliche Voraussetzung, aber wir sollten mit dieser Neigung stets bewusst umgehen.



Merke:

Regel Nr. 1 für Führungskräfte: Sei ehrlich zu dir selbst!

1.3 Werte

Der Begriff »Werte« wird ja in vielen Bereichen unserer Gesellschaft gern gebraucht. Gemeint sind damit grundsätzliche Handlungs- und Verhaltensregeln für das gesellschaftliche Zusammenleben. In der Bundesrepublik Deutschland sind viele dieser Werte im Grundgesetz definiert. Weitere Gesellschaftsnormen sind abgeleitet aus den Idealen des Christentums, der französischen Revolution und der humanistischen Aufklärung, aber auch aus dem sog. »Zeitgeist«. Die vielleicht wichtigste Kernthese unseres Wertekanons ist der Schutz des Schwächeren durch die Gemeinschaft, also die Umkehr des von Darwin erkannten Prinzips der Natur, nach dem nur der Stärkste überlebt. Das Motiv, dass der Schwächere sich der Unterstützung der Gemeinschaft sicher sein kann, finden wir in unseren Bundes- und Länderverfassungen, Gesetzen, Statuten und Regeln unserer Gesellschaft wieder. Der Staat bekennt sich zur Daseinsfürsorge für den einzelnen Bürger und hat hierzu bekanntermaßen eine Vielzahl von Einrichtungen geschaffen und unterhält diese. Für Menschen, die durch

1.4

Ziele

einen Unfall oder einen Brand in eine existenzgefährdende Lage geraten, hat die staatliche Gemeinschaft Feuerwehren eingerichtet. Wir haben uns einstmais für den haupt- oder ehrenamtlichen Dienst in der Feuerwehr verpflichtet und sind damit, bewusst oder unbewusst, eine Verpflichtung für die soziale Gemeinschaft eingegangen. Wir akzeptieren damit nicht nur die Werte unserer Gesellschaft, wir *leben sie*. Den meisten von uns ist dies so in Fleisch und Blut übergegangen, dass es dem einzelnen Leser wahrscheinlich völlig überflüssig erscheint, an dieser Stelle noch einmal diese Zusammenhänge zu erwähnen. Doch leider begegnen mir in meiner täglichen Praxis bei der Feuerwehr immer wieder auch Menschen, denen diese Werte kaum etwas zu bedeuten scheinen. Vielleicht kennen Sie solche Kameraden oder Kollegen auch? Für eine Feuerwehr-Führungschaft, ganz gleich ob ehrenamtlich oder hauptberuflich, ist es jedoch unabdingbar, sich mit diesen Werten zu identifizieren. All unser Handeln und Streben sollte ausschließlich um die Frage kreisen, wie wir Menschen in akuter Not schnellstmöglich und bestmöglich, also effektiv und effizient, helfen können. Denn dies allein ist unser Auftrag. Egal, ob in Ruhpolding, Neustadt oder Kiel. Neben der Frage, ob unser jeweiliges Ziel ein »smartes« Ziel ist, sollten wir also auch immer prüfen, ob dieses Ziel dazu dient, unsere Werte zu leben.

1.4

Ziele

Motivationen allein sind natürlich zu wenig, wenn wir wirklich etwas bewirken wollen. Wir benötigen auch klare Ziele. Ohne Ziel kein Weg. Und ohne Weg keine Führung. Vielen gescheiterten Führungskräften ist gemein, dass sie nur eine allenfalls vage Vorstellung ihres Ziels hatten und folglich dieses auch nicht präzise für sich und andere nachvollziehbar formulieren konnten. Auch kennt wohl jeder diese Vorgesetzten, die die Formulierung klarer Ziele bewusst vermeiden, um sich ein »Hintertürchen« offen zu halten und jederzeit die Marschrichtung wieder ändern zu können. Ein Unterfangen, das meist für Chaos sorgt und im besten Fall dazu führt, dass ein Nachgeordneter die Führungsrolle übernimmt (dann allerdings nur in seinem Sinne und nach seinen Motiven und Zielen), im häufigeren, schlechteren Fall führt ein solches Verhalten zur Demotivation der Mitarbeiter bis hin zur völligen Unproduktivität. Was aber macht ein Ziel aus? Hierzu ein Beispiel: »Ich möchte, dass unser äußereres Erscheinungsbild ordentlicher ist, wenn wir unsere Dienstkleidung tragen!«

Das sieht auf den ersten Blick wie ein konkretes Ziel aus, ist aber bei genauerer Betrachtung eher vage. Was ist mit »Dienstkleidung« gemeint? Die Ausgehuniform? Der Einsatzanzug? Der Arbeitsanzug? Auf welche Anlässe richtet sich unser Ziel? Auf den Einsatzdienst? Auf Repräsentationsaufgaben? Auf den rückwärtigen Dienst-

betrieb? Was meinen wir mit »äußerem Erscheinungsbild«? Sauberkeit der Dienstkleidung? Kombination der verschiedenen Kleidungsstücke? Haarschnitt? Bartfrisur? Schmuck? Schuhe? Weiße Socken? Körperliche Hygiene? Tattoos? Worin liegen die Ursachen des inakzeptablen Zustands? In den zu geringen Finanzmitteln für die Ausstattung mit entsprechender Dienstkleidung? Oder in der inneren Einstellung unserer Kameraden? Vor allem aber: Warum ist dieser Zustand für uns inakzeptabel?

Das Beispiel zeigt, dass unsere Ziele vor allem folgende Kriterien erfüllen sollten:



Ziele müssen

- spezifisch,
- messbar,
- ausführbar,
- realisierbar und
- terminiert, also zeitlich fixiert sein.

Man spricht deshalb auch von *smart*en Zielen. Prüfen wir also bei unserem Beispiel, ob wir ein smartes Ziel haben.

Ist die Verbesserung des äußeren Erscheinungsbildes ein spezifisches Ziel?

Nicht besonders, denn es gibt zu viele Interpretationsmöglichkeiten. Gäbe es eine für alle Kameraden verbindliche Anweisung, zu welchen Anlässen welche Dienstkleidungsstücke zu tragen sind, wäre dieses Ziel schon sehr viel spezifizierter.

Ist unser Ziel messbar?

Bislang nicht, denn so lange es keine nachvollziehbaren Regeln gibt, kann auch nicht objektiv gemessen werden, ob Abweichungen zu diesen Regeln vorliegen. Somit obliegt die Beantwortung der Frage, ob das äußere Erscheinungsbild »ordentlich« ist oder nicht, dem persönlichen Geschmack jedes Einzelnen.

Ist unser Ziel ausführbar?

Da nicht klar definiert ist, wie sich das äußere Erscheinungsbild konkret ändern soll, ist auch diese Frage nicht zu beantworten. Je nachdem wie weit unser Ziel reicht, kann die Ausführbarkeit vom Haushalt unserer Kommune, von der technischen Realisierbarkeit oder von der Überarbeitung von Normen und Gesetzen abhängig sein. Je weitreichender unser Ziel ist, desto schwieriger wird die Ausführung.

Ist das Vorhaben realistisch?

Auch diese Frage lässt sich nur dann beantworten, wenn es konkrete Ziele gibt. Dass eine Stiefelputzmaschine beschafft wird, die den Kameraden das Reinigen der Stiefel nach dem Einsatz erleichtert, erscheint durchaus denkbar. Europäische Normen und Vorschriften für Feuerwehrschutzkleidung zu ändern, ist ein langer, schwieriger Weg und daher für eine einzelne Feuerwehr eher unrealistisch. Die Realisierbarkeit hängt also von den individuellen Bedingungen und Möglichkeiten ab. So kann es Gemeinden geben, in denen aufgrund der finanziellen Lage bereits die Anschaffung einer Stiefelputzmaschine an das Utopische grenzt.

Ist das Ziel terminiert?

Eine zeitliche Frist, innerhalb derer Verbesserungen umgesetzt werden sollen, ist in unserem Beispiel nicht definiert. Es ist jedoch wichtig, konkrete Terminvorstellungen zu haben, nicht nur, um konkrete Vorgaben für ein gemeinsames Handeln festzulegen, sondern auch um den eigenen Erfolg messen zu können.

Natürlich kann es nicht nur um unsere persönlichen Ziele gehen. Wir leben und arbeiten in einer Gemeinschaft mit anderen Menschen zusammen. Die Gemeinschaft hat eigene Ziele, denen wir unsere persönlichen Ziele unterordnen müssen. Und natürlich hat jedes einzelne Mitglied dieser Gemeinschaft ebenfalls persönliche Ziele, die es mit den höherrangigen Zielen der Gemeinschaft und unseren eigenen Zielen in Einklang zu bringen gilt. Ich werde später noch genauer darauf eingehen, dass gerade die persönlichen Ziele unserer Mitarbeiter unsere wichtigsten Führungsinstrumente sind. Im Bereich der Feuerwehr können Werte und Ziele zum Beispiel sein:

Tabelle 2:

Werte	Ziele
Schnelligkeit	Reduzierung der Ausrückezeit der ersten Löschgruppe auf höchstens drei Minuten innerhalb der nächsten sechs Monate.
Höchste Sicherheit für den Bürger	Aufbau eines First Responder-Dienstes innerhalb der nächsten zwölf Monate.
Förderung der Einsatzkompetenz	Teilnahme aller Atemschutzgeräteträger an einer Fortbildung in einer Feuerlöschübungsanlage im kommenden Herbst.
Körperliche Unversehrtheit	Sofortige Einführung eines wöchentlichen Fitnesstrainings mit dem Ziel, des Erreichens des Feuerwehrsportabzeichens durch jeden Aktiven in einem Jahr.

1.5 Leitbilder

Neben den allgemeinverbindlichen Werten unserer Gesellschaft haben Berufsgruppen, Organisationen, Vereine, Familien, hat jeder einzelne individuelle Werte. So auch jede Feuerwehr. Hier gibt es besondere Werte, die unsere allgemeinen Sozialnormen für den Feuerwehrdienst präzisieren. Vermutlich hat jedes Mitglied unserer Feuerwehr unbewusst eine persönliche Wertevorstellung, die mit der allgemein vorherrschenden Wertevorstellung im Wesentlichen identisch ist. Und vermutlich lebt jedes Mitglied nach dieser Vorstellung. Aber eben nur unbewusst. Für ein erfolgreiches Führen ist es wichtig, diese Werte in Worte zu fassen. Dies nennt man *Leitbild*. Das Leitbild soll Antworten zu folgenden Fragen geben:

- Wofür stehen wir?
- Was macht unsere Kultur aus?
- Wie sehen wir uns selbst?
- Was wird von uns erwartet?
- Wie erreichen wir diese Erwartungen?

Ein Leitbild kann den Mitarbeitern Orientierungshilfen in der täglichen Arbeit geben und ihre Identifikation mit ihrer jeweiligen Organisation fördern. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es sehr wichtig, dass ein Leitbild nicht im »stillen Kämmerlein« des Leiters entsteht und dann von oben angeordnet wird, sondern möglichst von allen Mitarbeitern gemeinsam entworfen und beschlossen wird. Ab einer bestimmten Organisationsgröße ist das natürlich nicht mehr durchführbar. Es sollte aber wenigstens eine Arbeitsgruppe gebildet werden, in der alle Ebenen, insbesondere auch die sprichwörtliche »Basis«, vertreten sind. Das Leitbild muss wachsen, das heißt es muss zunächst in der Arbeitsgruppe ausführlich diskutiert werden. Dabei sollte man sich auch die Zeit nehmen, über Grundwerte und Grundsätzliches zu diskutieren. Die Entscheidungsprozesse und ersten Entwürfe sollten allen Mitarbeitern transparent gemacht und jedem Einzelnen sollte die Möglichkeit geboten werden, sich mit Vorschlägen und kritischen Anmerkungen einzubringen. Ziel muss hier ein möglichst breiter Konsens sein, der von möglichst vielen Angehörigen unserer Feuerwehr getragen wird. Die Kunst ist dabei, dass das Ergebnis nicht aus lauter unverbindlichen Allgemeinplätzen besteht, also inhaltlosen Worthülsen, die von jedermann beliebig ausgelegt werden können. Ein schwieriger, aber auch lohnenswerter Prozess, führt er doch bei vielen Mitgliedern zum ersten Mal dazu, sich bewusst mit den oben genannten Fragen auseinanderzusetzen.

Das Leitbild sollte konkrete Aussagen zum Verständnis der eigenen Aufgabe, zum Miteinander und zu Führungsgrundsätzen treffen. Das Leitbild gipfelt in einem Leitmotiv, einem kurzen, prägnanten Satz, der die Kernaussagen des Leitbildes zusammenfasst. Dieser Slogan sollte besonders einprägsam formuliert sein und die Leitziele assoziativ zusammenfassen, denn er ist letztlich das, was den Mitarbeitern haften bleibt. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine gewisse Originalität wünschenswert, die jedoch sehr schwierig umzusetzen ist. Wirtschaftsunternehmen bezahlen hierfür oft teure Agenturen, die sich hierüber den Kopf zerbrechen und dies nicht immer mit Erfolg. Als ein Beispiel für ein gelungenes Leitmotiv sei hier dasjenige des TÜV genannt: »Genau. Richtig.« Es ist erstaunlich, wie viel man mit zwei Worten ausdrücken kann. Das Wesentliche worauf es beim Technischen Überwachungsverein ankommt, kommt in diesem Leitsatz zum Ausdruck: Unbestechliche Präzision, Kompetenz und Verlässlichkeit.

Der Grund, warum dem Thema Leitbild hier ein so großer Raum gegeben wird, ist meine Überzeugung, dass ein gutes Leitbild samt seinem Entwicklungsprozess eine der wichtigsten Grundlagen für ein erfolgreiches Führen ist. Ein Leitbild richtet sich ausschließlich nach innen. Die Mitarbeiter sollen eine Orientierungshilfe erhalten, die auch ihre Identifikation mit ihrer Feuerwehr fördert. Für die Führungskräfte einer Feuerwehr muss dieses Leitbild vor allem Richtschnur für das eigene Führungsverhalten sein. Bei jeder unserer Entscheidungen sollten wir uns stets fragen: Ist diese Entscheidung im Sinne unseres Leitbildes? Von einer Führungskraft muss erwartet werden können, dass sie sich mit dem Leitbild vorbehaltlos identifiziert und die hier definierten Regeln nicht nur akzeptiert, sondern lebt. Es sollte ihr sozusagen in Fleisch und Blut übergehen. Denn letztlich ist jedes Leitbild natürlich nur so gut, wie wir uns danach verhalten. Unsere Mitarbeiter werden uns daran messen, wie weit wir uns an das Leitbild halten und werden es letztlich selbst nur in dem Maße beherzigen, wie wir es tun.

Übrigens: Ein Leitbild, wenn es denn erst einmal existiert, ist zu schade für die Schublade. Es sollte zum Beispiel großformatig ebenso im Gemeinschaftsraum aufgehängt werden, wie in den Büros und Werkstätten. Ferner empfiehlt es sich, jedem neu aufgenommenen Mitglied bei seiner Einstellung ein Exemplar des Leitbildes in einer ansprechend gestalteten Form zu überreichen. Auch eine Ausfertigung im Scheckkartenformat für die Brieftasche ist denkbar.

Wie bereits gesagt: Unser Leitbild ist Richtschnur für unsere Entscheidungen. Auf seiner Grundlage sollten wir unsere konkreten Ziele definieren. Wir brauchen Ziele. Für uns und für die von uns Geführten. Wir brauchen sie für uns, weil wir sonst gar nicht wüssten, wohin wir die uns anvertrauten Menschen führen sollen, und sie benötigen unsere Ziele, damit sie wissen, wohin wir wollen und sie somit in unserem

Sinne handeln können, ohne dass wir jeden *ihrer* Arbeitsschritte erklären müssen. Es gibt taktische Ziele, also Ziele, deren Erreichung in naher Zukunft liegt (zum Beispiel »Ich will, dass wir diesen Scheunenbrand in spätestens einer Stunde gelöscht haben!«) und es gibt *strategische* Ziele, die erst mittel- oder langfristig erreicht werden können (zum Beispiel »Ich strebe die Erhöhung unserer Mitgliederzahl auf 50 in den nächsten zwölf Monaten an«).



Merke:

Wer führen will, muss wissen,

- für welche Werte er steht,
- welche persönlichen Bedürfnisse er hat und
- welche Ziele er anstrebt.

1.6 Die Sache mit der Verantwortung

Wer Menschen führen möchte, muss bereit sein, Verantwortung zu tragen. *Verantwortung* – das ist auch so ein Begriff, der uns im Alltag in fast inflationärer Form begegnet. Tatsächlich ist jedoch nur selten jemand bereit, Verantwortung auch wirklich zu *tragen*. Denn Verantwortung heißt, für die Folgen des eigenen Handelns einzustehen, also nötigenfalls für den Schaden, der hieraus entstanden ist, zu haften. Dies gilt für die Führungsverantwortung ebenso, wie für die Aufgaben-, die Organisations- oder die individuelle Verantwortung und kann für den *Verantwortlichen* im Falle einer Fehlentscheidung natürlich sehr unangenehm sein. Jemanden *zur Verantwortung zu ziehen*, setzt allerdings voraus, dass er einen konkreten Auftrag hatte, sein Handeln weitgehend selbst bestimmen konnte, die notwendigen Entscheidungskompetenzen besaß sowie über die erforderlichen Mittel und Ressourcen verfügen konnte. Und Verantwortung setzt voraus, dass dieser Jemand wusste, welche persönlichen Konsequenzen er im Falle seines Versagens zu erwarten hat.

Was für jeden Kraftfahrer im öffentlichen Straßenverkehr gilt, für jeden selbständigen Unternehmer, für jeden Bankangestellten oder Fußballtrainer, findet im Bereich der öffentlichen Verwaltung, zu der auch die Feuerwehren zählen, oft seine Grenze: Nur selten wird ein Einzelner für seine Entscheidungen und sein Handeln haftbar gemacht, weil Aufträge häufig nicht konkret formuliert wurden, das Handeln dagegen oft sehr genau vorgegeben wurde. Nur selten besitzt jemand alle Kompetenzen, die er für seine Aufgabe benötigt, meist sind die Kompetenzen und