

Agenda Basisausbildung 401 Anteil Führung

1

Führungslehre

2

Befehle

3

Meldungen

4

Führungsstile

Führung... was ist das?

- Führung ist die Beeinflussung eines anderen zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles!
- Führung laut DV 100:
 - Führung ist die Einflussnahme auf die Entscheidungen und das Verhalten anderer Menschen mit dem Zweck, mittels steuerndem und richtungsweisendem Einwirken vorgegebene und aufgabenbezogene Ziele zu verwirklichen.
- Dies setzt 2 Dinge voraus!
 - Es gibt ein gemeinsames Ziel
 - Es gibt „Beeinflussung“, also Kommunikation!

Was ist das gemeinsame Ziel?

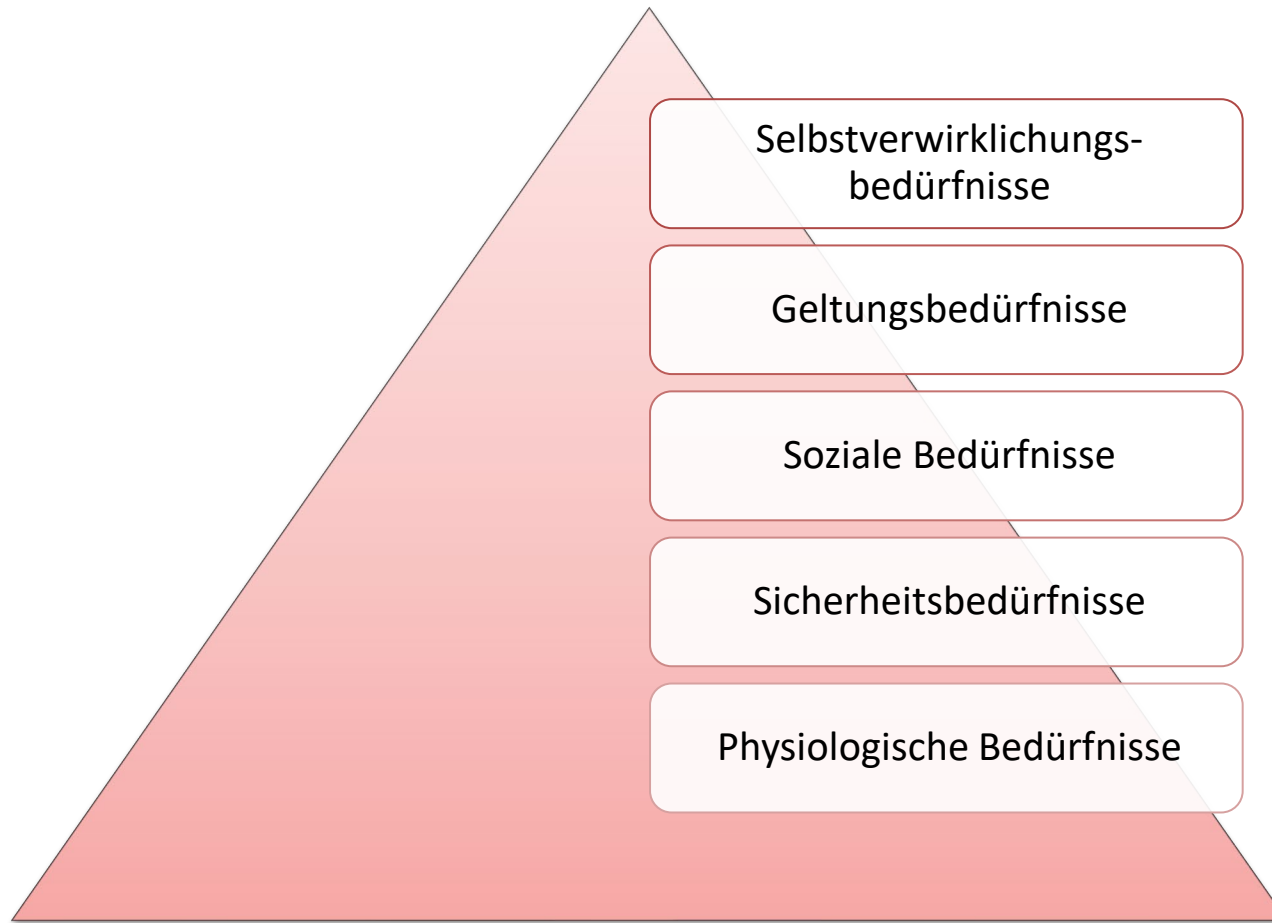


- Jeder Mensch hat ein Motiv (Bedürfnis),
- Jedes Motiv ist zielorientiert
- Und danach richtet sich unser Verhalten

Was ist das gemeinsame Ziel?

- Motiv
 - Ich will anerkannt sein in der Gesellschaft / etwas sinnvolles tun / einer Gemeinschaft angehören / als erfolgreich gelten / ein „Held“ sein
- Verhalten
 - Ich schließe mich einer anerkannten / angesehenen Hilfsorganisation / Sportverein an, z.B. der DLRG
- Ziel
 - Ich will mein Motiv befriedigen indem ich Menschen rette / Wettkämpfe gewinne etc.

Was ist das Motiv? Bedürfnispyramide von Maslow



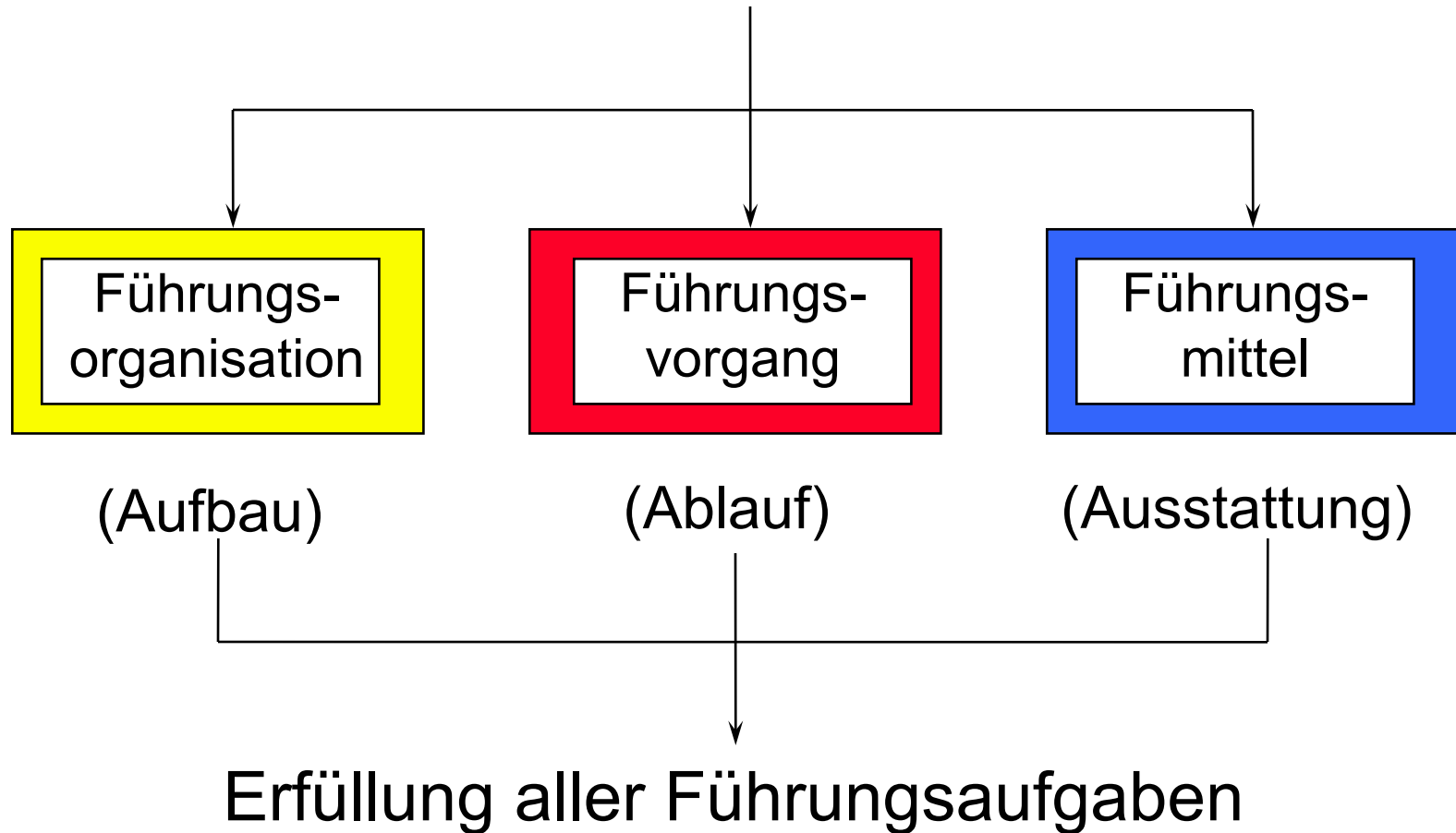
Was will mir das sagen?

- Ihr als Führungskräfte seid gefordert die Motive eurer Untergebenen einzuschätzen und auf ein Ziel hin auszurichten...

... mittels ...

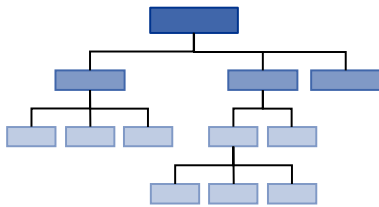
- **KOMMUNIKATION!**

Führungssystem

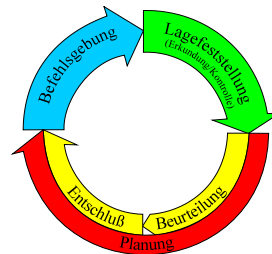


Führungssystem

Die **Führungsorganisation** bestimmt den Aufbau und ordnet die **Zuständigkeiten** der verschiedenen Führungsebenen. Sie legt damit auch die **Aufgabenbereiche** des Führungspersonals fest.



Der **Führungsvorgang** ist ein zielgerichteter, immer wiederkehrender und in sich geschlossener **Denk- und Handlungsablauf**.

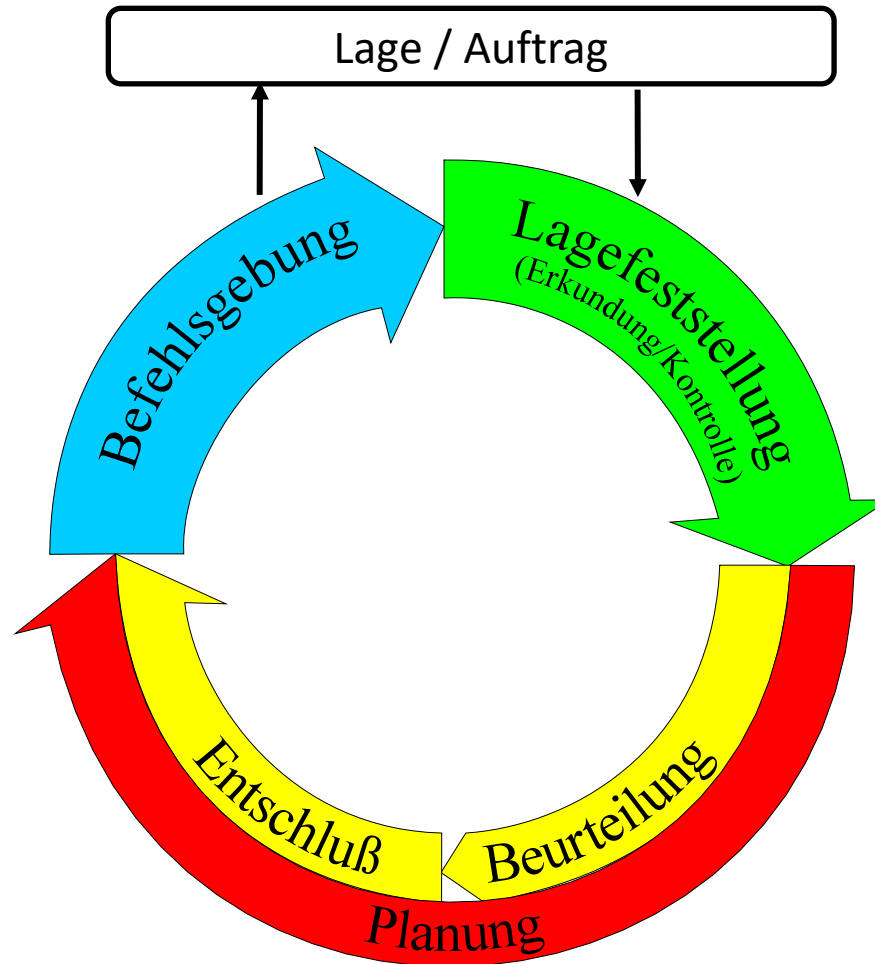


Führungsmittel sind technische Mittel und Einrichtungen, die Führungskräfte bei ihrer Führungsarbeit **unterstützen**.



Führungsvorgang

Schema des
Führungsvorganges

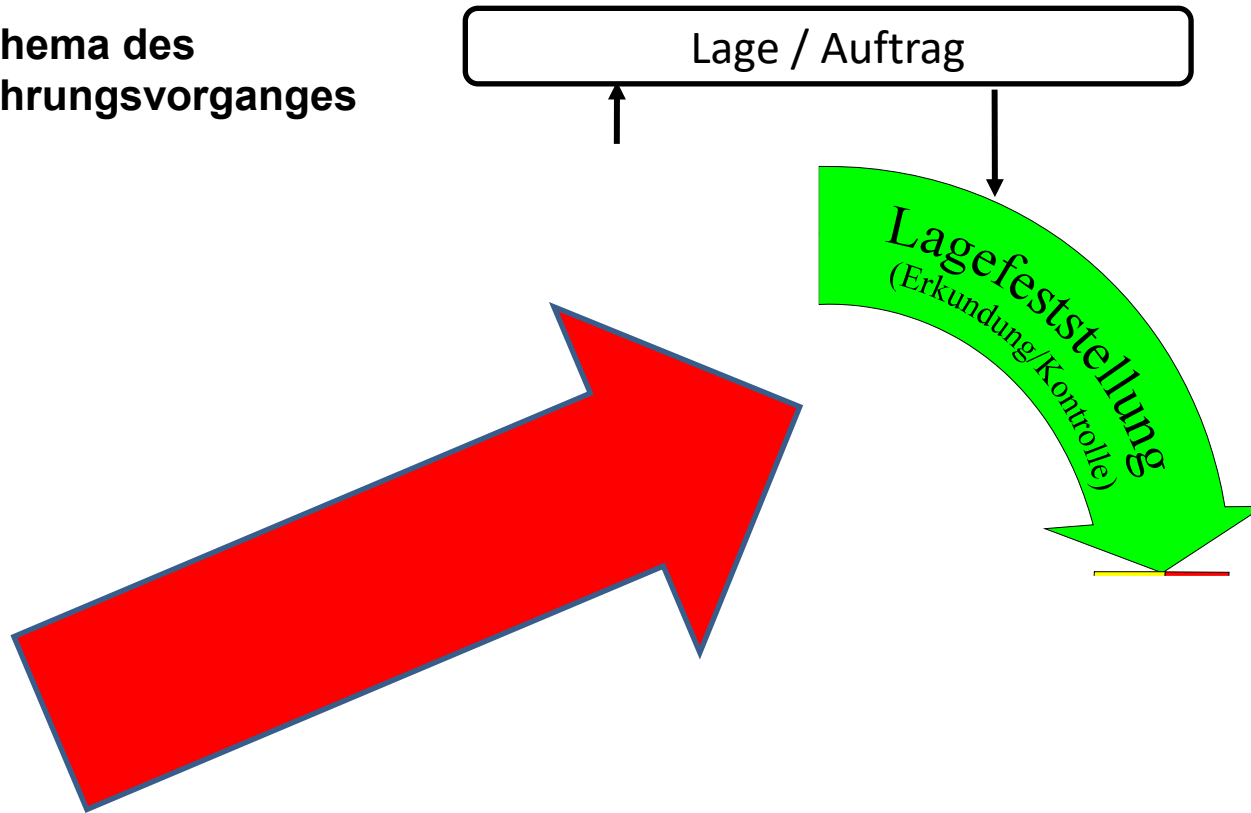


Führungsvorgang

- Der **Führungsvorgang** ist ein **dynamischer** Entscheidungs- und Handlungsprozess, der unter dem Zwang zu schnellem Handeln steht.
- Oft müssen **sofort Entschlüsse** gefasst und Befehle erteilt werden, **ohne** dass die Erkundung und Beurteilung der Lage umfassend **abgeschlossen** werden konnten.
- An diese Entschlüsse und Befehle muss sich dann unmittelbar eine nähere Erkundung **anschließen**, die gegebenenfalls zu einer **erneuten** Planung und Befehlsgebung führt.

Führungsvorgang

Schema des
Führungsvorganges



Lagefeststellung – Lagefelder

- In welche Lagefelder ist die Lage zu unterteilen?
 - Allgemeine Lage
 - Eigene Lage
 - Schadensereignis / Gefahrenlage
 - Rechtliche Lage

Lagefeststellung – Allgemeine Lage

- Welche Umstände bestimmen die allgemeine Lage?
 - Zeit (Jahreszeit, Tageszeit)
 - Wetter
 - Lichtverhältnisse
 - Örtliche Verhältnisse / Gelände
 - Verkehrsverhältnisse
 - Bevölkerung (Anteilnahme, Standort)

Lagefeststellung – Eigene Lage

- Welche Umstände bestimmen die eigene Lage?
 - Eigener Standort
 - Eigene Einsatzkraft (auch Einsatzbereitschaft genannt)
 - Eigener Einsatzwert
 - Personal
 - Motivation
 - Ausbildungsstand
 - Eigenes Gerät (Klarstand!!!)

Exkurs Einsatzkraft & Einsatzwert

- Als Einsatzkraft bezeichnet man die prozentual oder im Verhältnis ausgedrückte Verfügbarkeit von Mensch und Material
- Als Einsatzwert bezeichnet man die konkrete Eignung einer Einheit für einen bestimmten Auftrag
- Auch eine einsatzbereite Einheit (Einsatzkraft 100%) kann für einen konkreten Einsatz ungeeignet sein!

Lagefeststellung – Schadensereignis / Gefahrenlage

- Welche Umstände bestimmen Schadensereignis / Gefahrenlage?
 - Art und Umfang des Schadens
 - Schadensobjekt
 - Ursache des Schadens
 - Erkundungsergebnisse
 - eigene oder fremde Beobachtungen
 - Meldungen etc.
 - Welche Gefahrenpotentiale gibt es an der Einsatzstelle

Lagefeststellung – Rechtliche Lage

- Ist die Feststellung der rechtlichen Lage in der KatS-DV 100 vorgesehen?
 - Die Beurteilung der rechtlichen Lage wird in der KatS-DV nicht erwähnt oder gefordert
 - Sie ist aber in der PDv 100 und der HDv 100/100 erwähnt und äußerst sinnvoll

Lagefeststellung – Rechtliche Lage

- Was ist bei der Feststellung der rechtlichen Lage zu beachten?
 - Es ist vor Ausführung eines Befehls zu prüfen, ob der Befehlsgeber zur Erteilung dieses Befehls befugt ist und ob der Befehl den gültigen Gesetzen und Vorschriften entspricht.
 - Aus Gesetzen und Vorschriften können sich für DLRG-Helfer zusätzliche Rechte, aber auch Pflichten ergeben.
 - D.h. ich muss mir Gedanken darüber machen, welche Gesetze und Vorschriften in der konkreten Situation betroffen sein können.

Agenda Basisausbildung 401 Anteil Führung

1 Führungslehre

2 Befehle

3 Meldungen

4 Führungsstile

Befehle

Anordnung

Der Befehl ist die **Anordnung** an die **Einsatzkräfte**, Maßnahmen zur Gefahrenabwehr und zur Schadenbegrenzung auszuführen. Durch den Befehl wird der Entschluss in die Tat umgesetzt.

Genau, kurz, klar

Der Inhalt jedes Befehls muss **genau** überlegt und **kurz** und **klar** formuliert sein. Er soll alles das, aber auch nur das enthalten, was die nachgeordneten Führungskräfte zur Erfüllung der ihnen gestellten Aufgaben wissen müssen.

Mündlich oder schriftlich

Die Führungskräfte befehlen je nach Lage **mündlich** oder **schriftlich**. An der **Einsatzstelle** wird im Allgemeinen **mündlich** befohlen.

- Der Befehl ist eine Anordnung, die ein Vorgesetzter einem Untergebenen in wörtlicher, schriftlicher oder anderer Art, mit Anspruch auf Gehorsam, erteilt.
Quelle: HDv 100/100 (Bundeswehr)

Befehle

- Der Befehl ist die Anordnung an die Einsatzkräfte, Maßnahmen zur Gefahrenabwehr und zur Schadenbegrenzung auszuführen. Durch den Befehl wird der Entschluss in die Tat umgesetzt.
- Der Inhalt jedes Befehls muss genau überlegt und kurz und klar formuliert sein. Er soll alles das, aber auch nur das enthalten, was die nachgeordneten Führungskräfte zur Erfüllung der ihnen gestellten Aufgaben wissen müssen.
- Die Führungskräfte befehlen je nach Lage mündlich oder schriftlich. An der Einsatzstelle wird im Allgemeinen mündlich befohlen.

Befehle

- Befehlsarten

- Einzelbefehl
- Gesamtbefehl
- Vorbefehl
- Kommando

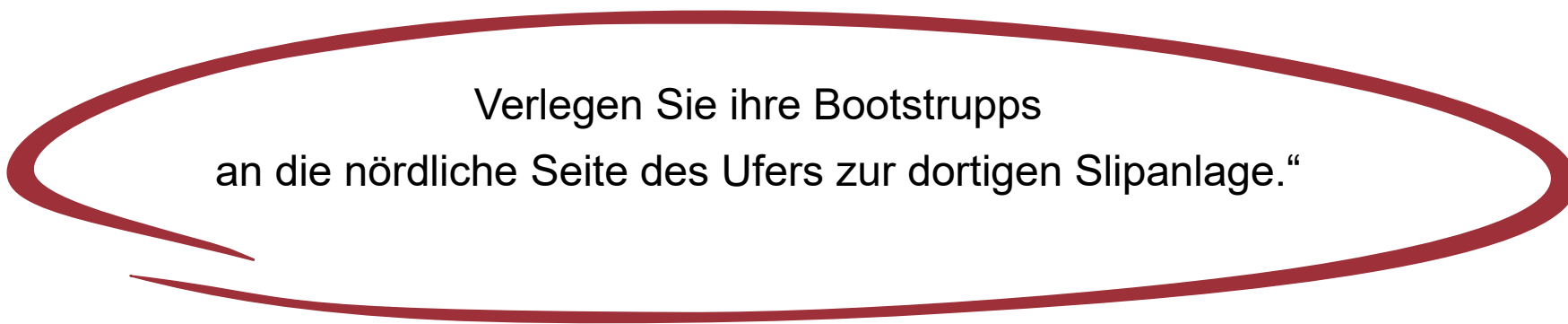
- Befehlsschema

- Kurzfristig
Einheit, Auftrag, Mittel, Ziel, Weg
- Langfristig
Lage, Auftrag, Durchführung, Versorgung, Führung & Kommunikation

Einzelbefehl

- Der Einzelbefehl betrifft immer nur einzelne Führungskräfte. Der Einzelbefehl unterrichtet die Empfänger über alles, was diese selbst betrifft und was sie zur Durchführung ihres Auftrages wissen müssen.

Beispiel: Befehl vom Zugführer an einen Gruppenführer:



Verlegen Sie ihre Bootstrupps
an die nördliche Seite des Ufers zur dortigen Slipanlage.“

Gesamtbefehl

- Der Gesamtbefehl gilt für mehrere Empfänger in gleicher Weise und wird zur gleichen Zeit an alle abgesetzt.
- Er gibt den unterstellten Führenden eine gemeinsame Grundlage für ihr Handeln.
- Hierfür kann es von Zeit zu Zeit notwendig sein, vorangegangene Einzelbefehle in einem Gesamtbefehl zusammenzufassen.

Beispiel: Befehl vom Einsatzleiter an alle Zugführer:

„Begeben sie sich mit allen Wasserrettungszügen
in den Sammelraum BAB 2, Herford, Fahrtrichtung Hannover,
Autobahnparkplatz.“

Vorbefehl

- Der Vorbefehl enthält diejenigen Angaben, durch die nachgeordnete Stellen in die Lage versetzt werden, notwendige Vorbereitungen zu treffen. Oft ist es notwendig, dem Gesamtbefehl oder den Einzelbefehlen einen Vorbefehl vorausgehen zu lassen.
- Vielfach sind Vorbefehle auch aus Gründen der Fürsorge für die Einheiten erforderlich.

Beispiel:

„Einsatzbereitschaft für einen voraussichtlich drei Tage andauernden überörtlichen Einsatz in XY-Stadt.
Voraussichtliche Abmarschzeit 19:00 Uhr.“

Kommando

- Das Kommando ist ein Befehl in Kurzform, dessen Wortlaut festgelegt ist. Beim Angesprochenen wird sofort ein bestimmtes, eingeübtes Handeln ausgelöst. Die Ausführung erfolgt "automatisch".
- Das Kommando ist in Ankündigungs- und Ausführungskommando unterteilt.

Beispiel:

„Rettungsschwimmer zum Einsatz fertig!“

„Rettungsschwimmer zur Personenrettung mit Rettungsboard - vor!“

Mann über Bord!

Befehle

- Befehle werden mit dem Anspruch auf Gehorsam erteilt. Grundlage hierfür ist die nach jeweiligem Landesrecht bestehende Dienstpflicht der Einsatzkräfte. Befehle müssen durchführbar sein.
- Überforderungen stumpfen ab, verleiten zu Ungehorsam oder Falschmeldungen und untergraben das Vertrauen.

Agenda Basisausbildung 401 Anteil Führung

1 Führungslehre

2 Befehle

3 Meldungen

4 Führungsstile

Meldung I

- Im Allgemeinen stellen Meldungen die wichtigste Grundlage für die Lagefeststellung dar. Jede Führungskraft und jeder Helfer ist innerhalb seines Verantwortungsbereichs ohne besonderen Befehl zur Lagefeststellung und zur Abgabe von Meldungen an die übergeordnete Führungsebene verpflichtet.
- Diese Verpflichtung gilt insbesondere
 - nach Vollzug von erhaltenen Einsatzaufträgen;
 - bei Undurchführbarkeit erhaltener Einsatzaufträge;
 - bei Lageänderungen, die eine Reaktion erfordern könnten.

Meldung II

- Bei der Abgabe von Meldungen müssen folgende Anforderungen beachtet werden:
 - Meldungen müssen unverzüglich erfolgen;
 - Meldungen müssen den Zeitpunkt der Feststellung des Ereignisses oder Anlasses enthalten;
 - Meldungen müssen klar, sachlich und unmissverständlich sein;
 - Meldungen müssen kurz gefasst, aber vollständig sein;
 - Meldungen dürfen weder über- noch untertrieben sein ;
 - Tatsachen und Vermutungen sind deutlich voneinander zu unterscheiden;
 - Meldungen sind ihrer Dringlichkeit entsprechend zu kennzeichnen und zu behandeln.

Meldeschema

Meldender

Einsatzstelle

Lage

Durchgeführte Maßnahmen

Eingeleitete Maßnahmen

Nachforderungen

Informationsaustausch

- Damit alle am Führungsvorgang Beteiligten und die betroffenen Einsatzkräfte jederzeit optimal führen und handeln können, bedarf es eines ständigen Informationsaustausches.
- Der Informationsfluss darf deshalb in der Hierarchie der Führungsebenen nicht nur einseitig von unten nach oben verlaufen. Die Einsatzleiterin oder der Einsatzleiter muss daher auch die Einheiten angemessen über die Lage informieren.
- Durch solche Informationen kann die Einsatzbereitschaft der Einsatzkräfte und deren Motivation zur Auftragserfüllung wesentlich erhöht werden.

Agenda Basisausbildung 401 Anteil Führung

1 Führungslehre

2 Befehle

3 Meldungen

4 Führungsstile

Führungsstile – Grundlagen

- Welche Führungsstile sind in der KatS-DV 100 genannt und was versteht ihr darunter?
 - Autoritärer Führungsstil
 - Der autoritäre Führungsstil baut allein auf Befehl und Gehorsam auf!
 - Kooperativer Führungsstil
 - Der kooperative Führungsstil beruht auf Absprachen!

Führungsstile – Autoritärer Führungsstil

- Vorteile

- Schnelle Befehlsumsetzung
- Einsatzplan wird „pur“ umgesetzt
- Jeder weiß was von ihm erwartet wird
- Ermöglicht eine einfachere Kontrolle
- Geringerer Kommunikationsaufwand

- Nachteile

- Keine Beteiligung anderer Personen, somit „enger“ Horizont bei der Entscheidungsfindung
- Höhere Wahrscheinlichkeit einer übereilten Fehlentscheidung
- Niedrigere Mitarbeitermotivation
- Befehle können an der Lage vor Ort „vorbeigehen“
- Die Untergebenen verlernen das Mitdenken und kommen wegen jeder Kleinigkeit und wollen eine Entscheidung!
- Erfordert eine engmaschigere Kontrolle (mehr Aufwand!)

Führungsstile – Autoritärer Führungsstil

- Schnelle Entscheidungen und Maßnahmen notwendig
- Ausgeprägte Amtsautorität
- Geringer Ermessensspielraum bei der Umsetzung von Befehlen
- Engmaschige Kontrolle der Auftragserledigung

- Wann einsetzen?
 - in Gefahrensituationen
 - unverzügliche Lösung eines Sachproblems
 - Manche Dinge kann man nicht ausdiskutieren!
 - Insbesondere in Chaosphase

Führungsstile – Kooperativer Führungsstil

- Vorteile

- Mehr Kompetenz bei der Entscheidungsfindung durch Beteiligung mehrerer, dadurch meist „bessere“ Lösung durch Einbindung von Fachwissen
- Höhere Mitarbeitermotivation
- An die Lage vor Ort am besten angepasst.
- Kontrolle muss nicht engmaschig sein, Mitarbeiter denken mit, dadurch weniger Aufwand

- Nachteile

- Umsetzung dauert länger
- Höhere Freiheitsgrade in Auftragserfüllung können im Widerspruch zur Gesamtplanung stehen
- Schwieriger in der Kontrolle
- Höherer Kommunikationsaufwand

Führungsstile – Kooperativer Führungsstil

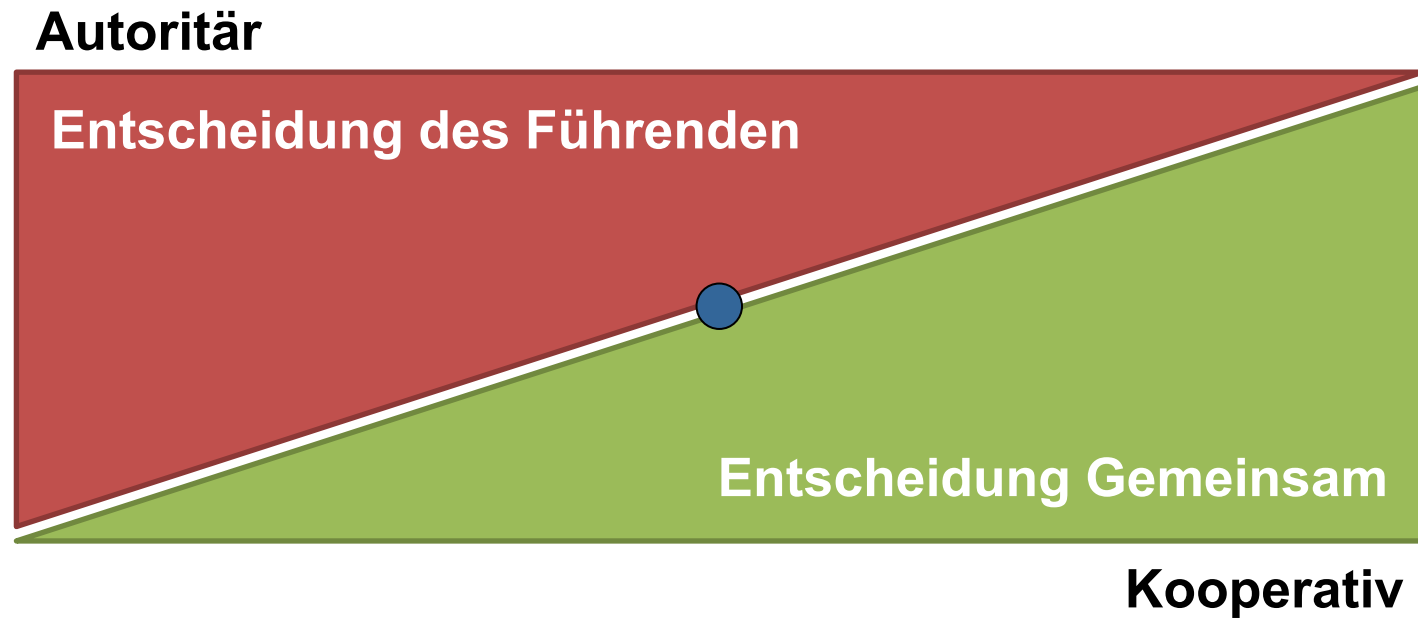
- Heranziehen von Mitarbeitern und Fachleuten zur Beratung und Beteiligung an Entscheidungen
- Delegieren von Verantwortung und Aufgabenerledigung mit eigener Handlungsfreiheit
- Informieren über Lage und Absicht der Führenden
- Beteiligen an der Entscheidungsfindung und am Ergebnis der Maßnahmen

- Wann einsetzen?
 - Motivation der Mitarbeiter, - innen
 - Entlastung des Führenden
 - Genügend Zeit für die Entscheidung
 - Meist im Vorfeld von Einsätzen / Zeitlagen
 - Nach Abschluss der Chaosphase

Führungsstile – Anwendung

- Welchen Führungsstil ich anwende ist situativ bedingt und hängt davon ab, welches Merkmal des jeweiligen Stils ich gerade benötige!
- Besser einen schlechten schnellen Befehl als gar keinen Befehl erteilen!
 - zumindest Verflachung der „Gefahrenkurve“ herbeiführen!
- Zumindest in der Anfangs- / Chaosphase autoritär führen, danach nach Möglichkeit kooperativer werden!

Führungsstile – Situatives Führen



Führungsstile – Fazit

- Die individuellen Fähigkeiten eines jeden nutzen - unter Berücksichtigung der Vermeidung von Über- oder Unterforderung - ist eine wichtige Führungsaufgabe.
- Durch kooperatives Führen werden die Fähigkeiten, die Selbständigkeit und das Verantwortungsgefühl der Gruppenangehörigen am besten gefördert.
- Angemessene konstruktive Kritik am Vorgesetzten muss akzeptiert werden.
 - Aber nicht mitten im Einsatz!
 - Und erst Recht nicht in der Chaosphase!!!!

Ente

- Fragen ?