

Führungsmanual

Inhalt

1. Grundsätzliche Fragen, die sich im Zusammenhang mit Führung stellen
 - 1.1 Was heisst „Führen“?
 - 1.2 Wie kann man Verhalten beeinflussen?
 - 1.3 Ist „Führung“ lernbar?
 - 1.4 Wann ist Führung „gut“?
2. Führungsaufgaben
3. Führungsform „Management by Objectives (MbO)“
4. Führung im Samariterbund (Freiwilligenorganisation)

1. Grundsätzliche Fragen, die sich im Zusammenhang mit Führung stellen

1.1 Was heisst „Führen“? Führung ist bewusste und zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung mit der Absicht, sowohl die Ziele der Organisation als auch die Ziele der in ihr tätigen Menschen möglichst weitgehend zu verwirklichen. Es geht dabei um die Berücksichtigung leistungs- und menschenbezogener Gesichtspunkte.

1.2 Wie kann man Verhalten beeinflussen? In der Definition von „Führen“ steht das Wort „Verhaltensbeeinflussung“. Welche Möglichkeiten gibt es, um Menschen dahin zu bringen, dass sie bestimmte Ziele akzeptieren und bereit sind, sich dafür einzusetzen?

Autorität Obwohl beinahe alle Menschen eine Vorstellung davon haben, was Autorität ist, verstehen doch nicht alle dasselbe darunter. Die einen denken in erster Linie an etwas Formelles, etwa den Rang oder die Position, die jemand innehat. Diese Autorität wird von Institutionen an bestimmte Personen delegiert. Sie heisst formale oder institutionelle Autorität.

Daneben wird Autorität auch als Ausdruck besonderer Fachkenntnisse (fachliche Autorität) oder als besondere Ausstrahlung einer respektsgebietenden Persönlichkeit (persönliche Autorität) verstanden. Diese beiden Arten der Autorität können nicht von der Institution delegiert werden, sie müssen durch den einzelnen Vorgesetzten erworben werden.

Mit Autorität kann Verhalten beeinflusst werden. Formale Autorität allein ist ein zu einseitiges Mittel. Sie dient der Erreichung der Ziele der Institution, ohne auf persönliche Ziele und Motive genügend Rücksicht zu nehmen.

Manipulation Mittels Manipulation wird jemand dazu gebracht, etwas zu tun, das der Vorgesetzte möchte und nicht der Mitarbeiter. Die Ziele liegen aber nicht offen. Das gewünschte Verhalten wird zwar nicht mit Autorität erzwungen, jedoch unter Ausnutzung von Bedürfnissen aufgedrängt.

Mit Manipulation kann Verhalten beeinflusst werden. Langfristig entsteht aber kein echtes Vertrauen. Manipulation kann zu kurzfristigen Erfolgen führen, ist aber langfristig keine tragfähige Grundlage für eine wirklich konstruktive und befriedigende Zusammenarbeit.

Kooperation / Motivation Bei der Kooperation versuchen der Vorgesetzte und seine Mitarbeiter gemeinsam, die Ziele der Organisation und ihre eigenen Ziele und Bedürfnisse auf einen Nenner zu bringen. Kooperation setzt ein echtes Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

voraus, in dem sich Eigeninitiative, Selbständigkeit und Mitverantwortung entwickeln können.

Mit Kooperation kann Verhalten beeinflusst werden. Kooperation setzt Entscheidungsfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft bei allen Beteiligten voraus. Es ist der schwierigste Weg der Verhaltensbeeinflussung, der an alle die höchsten Ansprüche stellt. Zugleich ist es der menschlichste und auf lange Sicht gesehen wohl auch der überzeugendste Weg.

1.3 Ist „Führung“ lernbar?

Ja, aber: Führung ist ein andauernder, komplexer Lernprozess, in dessen Verlauf der Vorgesetzte sich stets auf neue Situationen, Mitarbeiter und Entwicklungen einstellen muss. Der Lernprozess muss auf verschiedenen Ebenen vor sich gehen: rational in Form von Wissenserwerb und Übersicht über wichtige sachliche Zusammenhänge; emotional im Sinn einer Verfeinerung der Sensibilität und sozial als Verbesserung der Sicherheit im Umgang mit Menschen. Ein Vorgesetzter muss lernen, sein Führungsverhalten und seine Einstellungen immer wieder zu hinterfragen und neuen Gegebenheiten anzupassen.

1.4 Wann ist Führung „gut“?

Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten. Ein Versuch lautet: Führung ist „gut“, wenn hohe Leistung (Qualität und Quantität) erbracht und hohe Zufriedenheit erreicht wird. Es scheint so zu sein, dass Leistung und Zufriedenheit sich wechselseitig beeinflussen und somit voneinander abhängen.

Die Leistung kann die Zufriedenheit beeinflussen, indem

- die Mitarbeiter stolz auf gute Leistungen sind und dadurch Zufriedenheit erleben,
- die Mitarbeiter über Lob und Anerkennung für gute Leistungen Befriedigung finden,
- die Mitarbeiter das Gefühl haben, ihre Fähigkeiten sinnvoll einsetzen zu können, Neues zu lernen, usw.

Die Zufriedenheit kann die Leistung beeinflussen, indem

- sich die Zufriedenheit mit der Arbeit, mit Vorgesetzten usw. positiv auf die Leistung auswirkt,
- zufriedene Mitarbeiter motivierter sind, eine gute Leistung zu erbringen,
- zufriedene Mitarbeiter ihre Konflikte offener und sachlicher austragen und Probleme aktiver angehen und deshalb unbelasteter arbeiten, usw.

Führung sollte demzufolge die Balance finden zwischen Leistung und Zufriedenheit, sie ist gleichzeitig aufgaben- und mitarbeiterorientiert.

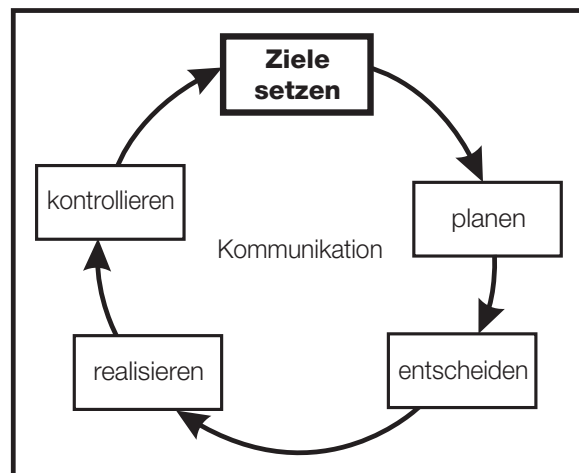
Optimales Führungsverhalten ist situationsgerecht. Einige Situationen verlangen autoritäres Führungsverhalten (z.B. Samariterlehrer und Samariter im Einsatz auf dem Unfallplatz, Führung bei Grosereignissen). Diese Situationen zeichnen sich aus durch die zu ver-

richtende Aufgabe, Zeitdruck, Abhängigkeit anderer Personen usw.. Situationen im Vereinsalltag verlangen kooperatives Verhalten. Das gemeinsame Erarbeiten, das Lösen von Problemen braucht das Mitdenken und sich Miteinbringen aller Beteiligten. Alleinentscheide im Vereinsalltag lösen wenig Akzeptanz und Motivation bei den Mitbeteiligten aus.

2. Führungsaufgaben

Führung erfordert, durch Zielvorgabe - Planen und Entscheiden - künftige Entwicklungen vorauszudenken und zu gestalten. Die anfallenden Aufgaben und Teilaufgaben sind sinnvoll auf die Mitarbeiter zu verteilen. Weiter muss Führung die Koordination sicherstellen, das heisst, dass die einzelnen Tätigkeiten das geplante Ganze bilden. Ausserdem ist sie dafür verantwortlich, dass die einzelnen Mitarbeiter im richtigen Zeitpunkt tätig werden und wissen, welche Leistungen von ihnen erwartet werden. Die Leistungskontrolle und Mitarbeiterförderung gehören ebenfalls zu den Führungsaufgaben.

Der Führungsablauf verbindet wichtige Führungsaufgaben und stellt diese in einem logischen Zusammenhang, einem Regelkreis, dar. Deshalb spricht man oftmals von einem Führungskreis:



Ziele setzen/ Ziele vereinbaren

Ein klares Ziel ist die Grundlage jeder Führung („Wer nicht weiss, wohin er will, muss sich nicht wundern, wenn er nicht ankommt“). Ohne Ziel ist ein geplantes Vorgehen nicht möglich. Nur wer Ziele setzt, kann auch kontrollieren, ob sie erreicht wurden. Ziele müssen von allen Beteiligten verstanden und akzeptiert werden.

Planen

Planen heisst vorausschauen, Mensch und Material optimal bei der Leistungserbringung einsetzen. Eigentlich führen immer mehrere,

recht unterschiedliche Wege zum Ziel. Die Planungsarbeit ist zum Vorteil eine Teamarbeit, so kommen zahlreiche unterschiedliche Ideen zusammen und der beste Weg kann herausgearbeitet werden.

- Entscheiden** Sind die möglichen Varianten/Wege einmal geplant, müssen die Führungsverantwortlichen entscheiden, welcher Weg zu gehen ist.
- Realisieren** Pläne werden in Taten umgesetzt. Dieser Punkt beinhaltet mehrere Führungsaufgaben, wie zum Beispiel Aufträge erteilen, delegieren, instruieren, organisieren.
- Kontrollieren** Der Führungsverantwortliche muss die momentane Situation des Arbeitsablaufes überblicken und allfällige Korrekturen anbringen können. Er muss nach Ablauf der Arbeiten prüfen, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden. Zum Kontrollieren mit Korrigieren gehört auch immer das „Feedback“. Unter Feedback versteht man eine „Rückmeldung“ zur Arbeit, zum Verhalten.

Diese Führungsaufgaben im Kreis sind umrahmt von den Führungsaufgaben „kommunizieren“ und „informieren“. Diese zwei Aufgaben stehen nicht im, sondern um den Kreis und zeigen demzufolge auch deren Bedeutung. Jeder der Führungsaufgaben im Kreis kann nicht ohne Kommunikation und Information ausgeübt werden. Die Art und Weise, wie kommuniziert oder informiert wird, ist oftmals entscheidend für den Erfolg der Führung.

3. Führungsform „Management by Objectives (MbO)“

Die Management-by-Modelle sind von praxisorientierten amerikanischen Management-Psychologen ausgearbeitet worden. Sie gehen von einzelnen Führungsaufgaben aus, wie Zielsetzung, Planung, Information, Delegation. Der Führungsprozess wird dann unter diesem einen Aspekt vorrangig gesteuert. Im SSB kommt das Modell „Management by Objectives“ zur Anwendung (Führung durch Zielsetzung).

- Kernprinzip dieses Modells:** Die Mitarbeiter arbeiten nach exakt definierten Zielen, die sie selbstständig erreichen sollen und an deren Festlegung sie beteiligt sind. Dadurch entstehen Ziele mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren können, und die sie als Bewertungsmaßstab für die Leistung akzeptieren. Die Kontrolle der Zielerreichung erfolgt zu festgelegten Zeitpunkten in Gesprächen mit dem Mitarbeiter. Diese Kontrollgespräche sind die Grundlage für die Ableitung konkreter Maßnahmen.
- Die Zielgestaltung ist abhängig:

- von den Gesamtzielen der Organisation
- von den Fähigkeiten und Kenntnissen der Mitarbeiter
- von der Situation.

4. Führung im Samariterbund (Freiwilligenorganisation)

Die bisherigen Ausführungen zur Führung berücksichtigen nicht nur den beruflichen Alltag, sie finden auch Anwendung in einer Organisation wie dem Samariterbund, in welcher der Einsatz von Freiwilligen geleistet wird. Gerade im freiwilligen Bereich wird jedoch deutlich, wie wichtig gute Führung ist.

In den Samaritervereinen, Kantonalverbänden und auf Ebene der Zentralorganisation sind Personen tätig, welche für ihren Einsatz nicht entlohnt werden. Sie sind somit weder aus finanziellen Gründen auf die Samariterarbeit angewiesen, noch sind sie vertraglich gebunden. Ihren Einsatz für die Samaritersache erbringen sie auf freiwilliger Basis, weil sie, aus ihren eigenen Gründen, dafür motiviert sind. Kommt diese persönliche Motivation abhanden, kann ohne finanzielle Konsequenzen „der Bettel hingeschmissen“ werden.

Die Führung in einer Freiwilligenorganisation wie dem SSB stellt an die Verantwortlichen grosse Ansprüche. Sie wollen mit ihrem Samariterverein, mit ihrem Kantonalverband verschiedene Aufgaben erfüllen, Ziele erreichen. Dabei sind sie auf die Mitarbeit von motivierten Kolleginnen und Kollegen angewiesen. Ihre Motivation kann nicht mit autoritärem Führungsverhalten aufrechterhalten werden. Für die Führung bedeutet dies, dass die Beteiligten bei der Zielsetzung, der Planung, den Entscheiden verstärkt einzubinden sind. Damit wird der Wunsch nach Selbstverwirklichung, welcher in der Freiwilligenarbeit ein wichtiges Motiv ist, berücksichtigt. Der Dank für geleisteten Einsatz und die Anerkennung von Erfolg gehört ebenso zur Führung von Freiwilligen wie die Unterstützung bei Misserfolg.

Anhang

Führung im Einsatz

1. Grundsätzliches
2. Der Führungsrhythmus
3. Die Befelstechnik

1. Grundsätzliches

„Führung im Einsatz“ ist ein Zusatz zum Dokument ZS 380.30 „Führungsmanual“ und bezieht sich auf die Führung in ausserordentlichen Lagen. Die Inhalte des Papiers „Führungsmanual“ treffen auch auf dieses Papier zu. In Einsatzsituationen merkt man verstärkt, wie wichtig situatives Führen ist. Autoritäres Führungsverhalten wird in solchen Situationen akzeptiert, denn autoritär heisst nicht „schreien“, sondern klar und bestimmte Befehle sprechen, die Aufgabe in den alleinigen Mittelpunkt stellen.

Das bekannte Ampel-Schema „Schauen - Denken - Handeln“ ist auch eine Art Führungsablauf oder Führungsrhythmus. Es kommt vor allem bei kleineren Unfallereignissen zum Zuge, wo wenige Helfer im Einsatz sind (Ausführungen zum Ampel-Schema siehe GS II 3.2.1 Ziff. 134, Seite 82). In grösseren Einsatzsituationen ist dieses Vorgehen zu wenig differenziert und zu wenig deutlich auf Führung ausgerichtet. Hier empfiehlt sich der Führungsrhythmus aus dem Militär oder Zivilschutz (siehe nächster Abschnitt).

2. Der Führungsrhythmus

Führung ist ein klar strukturiert ablaufender Prozess. Der folgende Führungsrhythmus (Führungsablauf) hat sich im Militär und im Zivilschutz bewährt. Er kommt im Samariterbund bei grösseren Ereignissen zur Anwendung. Die Samariter erleben diesen als Vorgesetzte oder als Geführte im Einsatz mit der FW, dem ZS oder der Polizei. In diesem Fall können sie gleichzeitig Führer und Geführte sein. Aus dieser Sicht sind die nachfolgenden Phasen des Führungsrhythmus zu betrachten.

Die Phasen des Führungsrhythmus lauten:

Auftrag erfassen

Der Auftrag ergibt sich aus der generellen Zielsetzung oder kommt von der nächsthöheren Instanz. Auf einem Schadenplatz erhält der

Führer der Samariter Aufträge von übergeordneten Instanzen. Diese Aufträge müssen vollständig erfasst und verstanden werden.

Sofortmassnahmen erkennen und anordnen

Je nach Ereignis beinhalten die Sofortmassnahmen Alarmierung, Bergung, Betreuung von Verwundeten, LRSM usw.

Lagebeurteilung

Ein zweckmässiger Entscheid setzt voraus, dass man die Lage kennt. Möglichst viele Faktoren müssen in der Lagebeurteilung berücksichtigt werden: Äussere Einflüsse wie Umwelt, Gelände, Zeit, Wetter, innere Einflüsse wie strukturelle, historische, soziale Entwicklung, die personellen und materiellen Mittel und schliesslich der mögliche Ablauf des Ereignisses.

Entschluss fassen

Gestützt auf die Lagebeurteilung wird der Entschluss gefasst: „Ich will ...“ - Was soll wann, wo durch wen, weshalb gemacht werden. Beim Entschluss wird aus vielen möglichen Varianten die geeignetste ausgesucht.

Befehle erteilen

Der Entschluss mündet in Befehle für die Beteiligten. Der Führer gibt Aufträge, nicht Gebrauchsanweisungen; er befiehlt, was er will und nicht, wie es gemacht werden soll (für die Befehlstechnik siehe Punkt 3).

Dem Befehl folgt die Aktion. Jeder Beteiligte hat aufgrund des erhaltenen Befehls „seinen“ Auftrag für seinen Bereich wieder umzusetzen. Auch hier gilt die Reihenfolge: Auftrag, Sofortmassnahmen, Lagebeurteilung usw.

Kontrolle durchführen und korrigieren

Der Vorgesetzte muss nach der Befehlsausgabe die Ausführung der Befehle überwachen, kontrollieren und eventuell korrigieren.

Weiterplanen

Der Vorgesetzte muss laufend neue Fakten sammeln, er muss einen möglichen anderen Ablauf gedanklich verarbeiten, er muss weiterplanen, vorausschauen. Führen heisst Vorsprung haben. Über diesen Grundsatz stolpern viele.

3. Die Befehlstechnik

Die Qualität der Führung im Einsatz hängt zu einem grossen Teil von der Qualität der Befehle ab. Jeder Befehl sollte folgende Elemente beinhalten: Orientierung - Absicht - Auftrag - Besondere Anordnungen - Standort des Chefs.

- O - rientierung
- Lage, Umfeld,
- wichtige Tatsachen
- erhaltener Auftrag

A - bsicht

- Welches Ziel (Zwischenziel) will ich erreichen?
- Wie setze ich meine Mittel ein?

A - ufträge

- Wer macht was? Wo? Wann? Wie? Womit?

B - esondere Anordnungen

- Wichtige Einzelheiten, welche für alle oder zumindest für die meisten Befehlsempfänger von Bedeutung sind, wie Übermittlungs- und Meldewesen, Sicherheitsmassnahmen, besondere Gefahren, Personal- und Materialdetails, Verhalten in ausserordentlichen Situationen usw.

S - tandort

- des Chefs (Befehlsgebers)