

# 1 Grundlagen und Grundsätze

## 1.1 Fragen zur Selbstreflexion

**Tabelle 2:** *Fragen zur Selbstreflexion 1 – Grundlagen und Grundsätze*

Nr.	Frage	Ja / Nein / Weiß nicht
1	Ist Ihrer Meinung nach das Thema Menschenführung Moden, Trends und dem Zeitgeist unterworfen?	
2	Gibt es bei dem Thema des Buches dauerhaft gültige Wahrheiten und zeitlose Grundsätze, die niemals veralten?	
3	Haben Sie schon einmal Management-Literatur gekauft und sich mit den Grundsätzen darin intensiv beschäftigt?	
4	Sind Sie davon überzeugt, dass es menschliche Hierarchien braucht, um gemeinsam etwas zu erreichen?	
5	Glauben Sie, dass es in hierarchischen Organisationen feste Regeln für das eigene Vorwärtkommen gibt?	
6	Sagt Ihre Erfahrung, dass in Hierarchien meistens die Fleißigen und Tüchtigen auch vorwärtskommen?	
7	Würden Sie zustimmen, dass in hierarchischen Organisationen Fortbildung der Schlüssel zum eigenen Erfolg ist?	
8	Ist es für Sie ein erstrebenswertes Ziel, ganz oben auf der Karriereleiter anzukommen?	
9	Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, welchen Preis Sie dafür bereit sind zu zahlen?	
10	Sehen Sie für sich selbst in Ihrer jetzigen Position Aufstiegschancen und setzen Sie sich neue Ziele?	
11	Haben Sie eine klare Vorstellung, welche Prioritäten Beruf, Ehrenamt, Familie und Freizeit in Ihrem Leben haben?	
12	Wissen Sie, warum manche Menschen effizienter arbeiten und mehr erreichen als andere?	
13	Kennen Sie den Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität und könnten Sie diesen erklären?	

## 1.2 Der Stand der Dinge – Aus- und Fortbildung zum Thema Menschenführung

### Zielsetzung der Einheit

Die erste Hauptüberschrift dieses Buches heißt »Grundlagen und Grundsätze« und eröffnet mit einigen ganz fundamentalen Gedanken. Dieses erste Kapitel soll Orientierung geben in einer außerordentlich komplexen Materie und einstimmen auf die weiteren Inhalte des Buches. In diesem ersten Unterkapitel wird allgemein erklärt, wie es um das Thema Menschenführung in der Aus- und Fortbildung in der Welt von Feuerwehr, Polizei und Rettungsdienst bestellt ist. Schließlich sind die meisten Kolleginnen und Kollegen erstmalig in ihrer Ausbildung überhaupt mit dem Thema in Berührung gekommen. (Der Begriff Menschenführung meint hier den Gegenpart zur »Einsatzführung«. Außerdem ist Menschenführung hier ein deutlich weiter gefasster Begriff als »Personalführung«.) Es geht zu Anfang um das Dilemma, dass wir hier ein existenziell wichtiges Thema beackern, das aber in den Aus- und Fortbildungen von Feuerwehrleuten, Rettungsdienstlern und Polizisten im Vergleich zu den reinen, »harten« Fachthemen eher unterrepräsentiert ist. Das Kapitel soll einige wichtige Grundsätze aufzeigen, wie man sich trotzdem auf diesem ungeliebten Feld bewegen, fortbewegen und fortbilden kann.

*Alle Dinge sind schwierig, bevor sie einfach werden.*

*Unbekannt*

*Zeitgeist! Unter allen Verbindungen und Ehen, welche die deutsche Sprache gestiftet hat, ist keine so unpassend und unglücklich ausgefallen wie die Vermählung der Zeit mit dem Geist.*

*Moritz Gottlieb Saphir*

### Erlebte Geschichte aus der Polizei

Es war Samstagabend; sie saß gedankenversunken in ihrer Schreibecke über den Aufgaben von der Hochschule der Polizei für das Selbststudium im Fachbereich Einsatzlehre. Neben ihr türmten sich die Vorlesungsskripte des letzten halben Jahres und dahinter drei halb verdorrte Grünpflanzen, die ganz eindeutig nach besserer Pflege verlangten. Die Aufgaben waren komplex; nichts, was man aus dem Ärmel schüttelt. Ihr Mann konnte es sich hingegen leisten, sich im Wohnzimmer mit seinem Tablet zu beschäftigen. Als junge Polizeihauptmeisterin wusste sie, dass ihr Wechsel in die nächste Laufbahnebene nicht einfach werden würde. Die Ausbildung machte

ihr aber Freude; schließlich liebte sie ihren Beruf und hatte sich bis heute ganz wacker geschlagen. Mit ihrem Team im Polizeirevier war sie bislang gut ausgekommen. Sie hatte sich durch ihre Gründlichkeit und ihren Fleiß Respekt verdient und hatte mittlerweile fast ihren gesamten Freundeskreis innerhalb der Polizei. Während der Ausbildung hatte sie ihren späteren Ehemann kennengelernt, der bei der Kriminalpolizei in der benachbarten Großstadt eine abwechslungsreiche Arbeit auf einem gut bezahlten Dienstposten gefunden hatte. Beide hatten sich schon in relativ jungen Jahren ein kleines Häuschen leisten können und das Angebot der Aufstiegsausbildung passte auch ganz gut in ihrer beiden Lebensplanung. Was ihr jetzt Kopfzerbrechen machte, waren weniger die Aufgaben aus dem Vorlesungsskript, die waren schaffbar. Schließlich konnte man auch bei den Vorgängerjahrgängen nachfragen oder Dienstvorschriften und Dienstanweisungen wälzen. Was ihre Gedanken kreisen ließ, waren die Spannungsfelder ihres späteren Dienstes, die sie in ihrer bisherigen Laufbahn noch nicht so sehr betroffen hatten. Sie kannte bereits die »Minenfelder« aus den Diskussionen im Kollegenkreis, hatte sich aber dazu nicht weiter positionieren müssen und manche Konflikte gekonnt umschiffen können. Das würde sich spätestens in einem Jahr ändern. Je weiter sie sich in ihre Zukunft hineindachte, desto mehr Problemfälle kamen ihr in den Sinn: die Auseinandersetzungen mit dem Personalrat, ihr älterer Kollege mit dem offenkundigen Motivationsproblem, die schwelenden Konflikte mit der Führung und die vorprogrammierte Überlastung, wollte man seine Arbeit gründlich erledigen. Schließlich wurden viele Probleme gar nicht mehr angesprochen, auch im Freundeskreis nicht. Mit ihrem Mann konnte und wollte sie auch nicht ständig über die Arbeit sprechen. Wie sie fand, kam man bei diesen Gesprächen keinen Schritt voran; es ging bei jeder Diskussion viel zu schnell um die große Politik, man war allgemein dünnhäutiger geworden und manche hatten schlicht Angst, als politisch unkorrekt zu gelten. Das zog sich durch ihre Welt wie ein roter Faden. Auch in den Lehrveranstaltungen kamen manche Dinge nicht zur Sprache, weil man sich offenbar scheute, heiße Eisen anzufassen oder Fragen aufzuwerfen, auf die es ohnehin keine Antwort gab. – Aber auf welcher Grundlage würde sie später entscheiden? Gäbe es neben den Dienstvorschriften noch andere Maßstäbe für die tausend Einzel- und Zweifelsfälle des täglichen Dienstes? Was, wenn von ihr Dinge verlangt würden, die gegen ihre innersten Überzeugungen gingen? Eine Art Musterhandbuch oder einen Telefonjoker müsste es geben für die Millionen Fragwürdigkeiten des Dienstalltags... – Für heute hatte sie sich gründlich satt. Etwas zu schwungvoll klappte sie den Laptop zu. Sie ahnte aber, dass sie früher oder später den praktischen Fragen der Mitarbeiterführung nicht würde ausweichen können. Sie würde nicht umhinkommen, sich eine

eigene Meinung zu bilden, ohne dass ihr irgendjemand dabei helfen könnte oder ihr die Entscheidung abgenommen würde.

### **Theoretische Grundlagen**

Ganz sicher besteht Einigkeit darüber, dass das Thema »Menschenführung« für alle Führungskräfte in den Blaulicht-Organisationen ein fundamental wichtiges ist. Trotzdem scheint es ein Missverhältnis zu geben zwischen den Erfordernissen des Dienstalltags und der Präsenz des Themas in der Aus- und Fortbildung. »Menschenführung« scheint ein ewiges Stiefkind zu sein, eine Randerscheinung, ein Anhängsel an den wichtigen, den fachlichen Dingen. Wenn es überhaupt in den Lehrplänen unserer Bildungseinrichtungen (den Feuerwehr-, Rettungsdienst-, Polizeischulen und Hochschulen) vorkommt, wird es häufig nur oberflächlich, zu pragmatisch, zu bruchstückhaft und auszugsweise behandelt. Die Schwerpunktsetzung erscheint manchmal praxisfern und wenig greifbar. Viele Stunden stehen in den Unterrichtsplänen der Aus- und Fortbildungseinrichtungen dafür jedenfalls nicht zur Verfügung. Dabei ist dieses Thema dasjenige, wo später im Berufsleben die Schlachten geschlagen werden und wo man als Führungskraft am ehesten scheitern kann. Kaum jemand stirbt als Feuerwehrmann, Rettungsdienstler oder Polizist an fachlichen Problemen ab; hier kann man sich Hilfe besorgen, auswendig lernen und nachschlagen. Wir arbeiten schließlich immer im Team! Aber beim Zwischenmenschlichen, im persönlichen Umgang mit den Geführten und mit anderen Führungskräften trennt sich die Spreu vom Weizen. Hier kann man als Vorgesetzter ganz schnell ganz viel gutmachen, oder auch kläglich scheitern. – Warum also dann diese verschwiegene, unbewusste Geringschätzung dieses bedeutenden Themas?

Ganz oft liegt es am zwangsläufig beschränkten Wissenshorizont des Lehrpersonals, wenn zu wenige praktische Aspekte dieses großen Themenfeldes in Lehrveranstaltungen überhaupt zur Sprache kommen. Man kann auf zwei Seiten vom Pferd fallen: Wird der Unterricht in Menschenführung von Fachleuten (Feuerwehrleuten, Polizisten, Rettungsdienstlern) gestaltet, fehlt es meist an soliden psychologischen Grundlagen. Man hat das Thema »aufgedrückt« bekommen oder vom Vorgänger geerbt und musste sich das nötige Hintergrundwissen nebenher und autodidaktisch aneignen. Es gibt wenige Menschen unter dem Lehrpersonal, die selbst lange Zeit im Berufsleben gestanden haben, dabei bewusst die Themen reflektiert haben und nun in der glücklichen Lage sind, diesen Erfahrungsschatz mit einer nachkommenden Generation zu teilen und die zusätzlich noch für dieses Thema ganz und gar »aufgehen«, sich dafür begeistern können. Auf der anderen Seite steht an den Bildungseinrichtungen die Option, dass man sich Lehrpersonal »einkauft«, dass man den Themenbereich in fremde Hände gibt, ihn von ver-

meintlichen oder echten Fachleuten auf dem Gebiet der Führung unterrichten lässt. Hier kann sich ein anderes Problem ergeben: Nicht wenige Trainer, Psychologen oder sogar Geistliche haben ein Akzeptanzproblem bei den Lernenden. Man schmort nur im eigenen Saft, man kennt nur die eigene Welt, spricht nicht dieselbe Sprache und findet keinen Draht zu den »besonderen« Berufsständen in der Gefahrenabwehr. Die Lernenden sitzen – zumindest geistig – mit verschränkten Armen und sprechen – zumindest für sich – »Was kannst du uns schon beibringen?«

Was sind die tieferen Ursachen dafür und wie kann man dem Problem möglicherweise abhelfen? Dazu müssen wir das Problem zunächst einmal anerkennen und wollen zugutehalten, dass es niemandes böser Wille ist, dass man sich so wenig um Menschenführung kümmert. Schließlich sollen die Schülerinnen und Schüler, die Anwärtinnen und Anwärter, die Auszubildenden erstmal gründlich ihr Handwerk lernen, bevor sie in die höheren Künste eingeweiht werden – oder?

Es gibt mindestens drei Gründe, warum die Dinge sind, wie sie sind: Erstens sind wir Menschen schon als Einzelne außerordentlich komplexe Wesen. Treffen zwei oder mehr Menschen im Alltag, in Hierarchien aufeinander, erhöht sich die Komplexität exponentiell. Die zwischenmenschlichen Vorgänge sind derart vielschichtig, dass eine Erfassung und Beschreibung derselben ein fast aussichtsloses Unterfangen ist. Es gelingt einem ja kaum in der eigenen Beziehung, in einer Freundschaft oder Ehe, einem vorhandenen Problem wirklich auf den Grund zu gehen, geschweige denn eine für alle gesunde und gleichermaßen akzeptable Lösung zu finden. Ein Großteil dessen, was wir von Anderen wissen oder zu wissen meinen, liegt im Un- oder Unterbewussten. Darum grübeln wir den Problemen hinterher, ohne auf eine Lösung oder mit dem Gegenüber auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen. Auch der Wissenschaft (bspw. der Psychologie) gelingt es bestenfalls ansatzweise, die menschliche Natur und ihr Zusammenspiel in sozialen Bezügen für einen ausgewählten Zweck befriedigend zu beschreiben.

Zweitens kommt erschwerend hinzu: Es braucht immer andere Menschen, Außenstehende und Dritte, um die eigene Lebenswirklichkeit objektiv zu erfassen. Was einen selbst angeht, ist man auf einem Auge blind, man hat selbst gehörige Defizite, man lebt mit zahlreichen Verdrängungsmechanismen und vielleicht sogar »Störungen«, man hat einen Tunnelblick und sieht »den Wald vor lauter Bäumen nicht«. Wir sind darum unglaublich auf die Reflexion von anderen Menschen auf unser Verhalten angewiesen. Diese Rückmeldungen nehmen wir aber nur an, wenn wir selbst eine gewisse seelische bzw. geistige Reife erlangt haben und wenn unser Gegenüber es gut mit uns meint und sein Wissen über uns nicht für unlautere Zwecke ausnutzt. Auch aus diesem Grund ist es gut, wenn man nicht in allzu jungen Jahren in allzu hohe Ämter katapultiert wird.

Und drittens kommt das Thema Menschenführung in der Lehre eher unattraktiv daher. Mit ethischen Fragestellungen (als Teilgebiet der Menschenführung) beschäftigt sich kaum einer gern; das Fach wurde in der Schule von vielen als lästige Pflicht angesehen und vielfach nicht ganz ernst genommen. Lehrende auf diesem Feld brauchen ein hohes Frustrationspotenzial, denn ob bei den Lernenden etwas »hängen bleibt«, lässt sich kaum nachweisen. Es geht in diesen Fächern nicht um Faktenwissen, nicht um Auswendiglernen, sondern um Zusammenhänge des realen Lebens und deren Anwendung, die erst Jahre später, vielleicht in einer anderen Lebensphase einmal aktuell werden können. Das bedeutet, dass bei den Lernenden eine Begeisterung für dieses Thema überhaupt erst geweckt werden muss, die späterhin von ihnen selbst, in einem fordernden Alltag auch noch am Leben erhalten werden muss.

Mit diesem etwas sperrigen Einstieg sollte verdeutlicht werden, warum das Thema Menschenführung in der Fachwelt teilweise so stiefmütterlich behandelt wird. Man behilft sich nun eben damit, dass man in Aus- und Fortbildung das Thema entweder weitgehend ignoriert oder in der Lehre nur ausgewählte Teilaspekte behandelt. Nicht schlimm, wenn Unterrichtsstunden oder -tage ausfallen, es ist ja nicht prüfungsrelevant. Solche ausgewählten Teilfragen können nun einzelne Felder im Dienstalltag sein: Wie teile ich meine Arbeit ein? Wie löse ich Konflikte? Wie delegiere ich richtig? Wie kommuniziere ich erfolgreich? Das sind aber lediglich Einzelaspekte und ausgewählte Kompetenzen; die grundlegenden Fragen bleiben unerwähnt und im Dunkeln. Solche fundamentalen Fragen sind zum Beispiel: Wie finde ich Sinn in meiner Arbeit? Wie erhalte ich meine eigene Motivation, wenn die Dinge nicht nach Plan laufen? Wie gehe ich mit fiesen Chefs und faulen Kollegen um? Es geht um weitaus tiefere Themen und die Abgründe der menschlichen Existenz; teilweise brutale, existenzielle Fragen, die wir so gerne ausblenden. Es geht um Glück und Unglück, um Segen und Fluch, um echte Freude und echtes Leid.

Für diese großen Themen (auch im Zusammenhang mit Menschenführung) kann man in jeder drittklassigen Bahnhofsbuchhandlung Druckerzeugnisse kaufen, deren Titel zuerst ganz verlockend klingen. Im allgemeinen Managementbereich sind das Titel, die sinngemäß so heißen: »In einer Woche eine Million Dollar verdienen« oder »Die drei Geheimnisse des Erfolgs«. Oder man hat ein Rezept oder eine bahnbrechende Managementstrategie gefunden, wie man mit den neuesten Erkenntnissen aus der Hirnforschung oder der Quantenmechanik das langweilige Manager-Dasein in einer Verwaltung zu einem lebensverändernden Abenteuer werden lassen kann und ganz nebenher die Karriereleiter nach oben sprinten kann. Es geht meist um (Erfolg-)Reichwerden prinzipiell für Jeden, mit wenig Aufwand und in sehr kurzer Zeit. Verkauft wird eigentlich kein Buch, sondern ein Heilsversprechen oder der

»amerikanische Traum«. Daher sind diese Art Bücher meist auch schlechte Übersetzungen aus dem Englischen. Das einzige, was diese Druckerzeugnisse in der Realität erreichen, ist das Geld von meiner Tasche in die des Autors und des Verlages wandern zu lassen. Nach dem Lesen dieser Art von Lektüre bleibt ein schaler Nachgeschmack, weil man schon im Vorhinein hätte erahnen können, dass die Welt so einfach nicht funktioniert und die einfachen Rezepte sich nicht mit dem Alltag vertragen. Es muss dann wohl letztendlich an mir selbst liegen, wenn die plausiblen Strategien nicht aufgehen. Bei jemandem anders hat es offenbar schließlich funktioniert – oder?

Was in diesem Zusammenhang hellhörig werden lassen sollte: Bemerkenswertere Weise erreichen Bücher, die das Selbstwertgefühl steigern sollen (meist durch positives Denken) und auch für eine bessere »Performance« im »Job« sorgen sollen, ebenso hohe Verkaufszahlen. Hier gibt es einen interessanten Zusammenhang, den man unbedingt kennen sollte: Wenn das unhaltbare Heilsversprechen des amerikanischen Traums, die Ersatzreligion des positiven Denkens an den Mann oder die Frau gebracht wird, muss man als Normalsterblicher, als Durchschnittsmensch zwangsläufig auf der Strecke bleiben. Nicht jeder wird schön, reich, glücklich und erfolgreich im Beruf; schon gar nicht innerhalb einer Woche oder nach dem Lesen und Umsetzen eines billigen Erfolgsrezepts. Zwangsläufig bleibt dann beim Lesen ein schlechtes Gewissen übrig und es muss dann wohl an mir liegen, wenn mein eigenes Leben allzu alltäglich aussieht, meine Arbeitsstelle mich frustriert und ich es gerade so schaffe, den Lebensunterhalt für meine Familie zu verdienen; wenn am Ende des Geldes noch so viel Monat übrigbleibt. Daher die vielen Bücher zum Wiederaufpolieren meines angeschlagenen Selbst. Ähnlicher Grundgedanke – derselbe Blödsinn. Vergessen wir also das Ganze und wenden uns realistischeren Zielen zu. Lassen wir den Amerikanern ihren ungetrübten Optimismus und den Schönen und Reichen ihre Erfolgsrezepte. Wir haben genug vor der eigenen Haustür zu kehren.

Hier stehen wir wiederum in der Gefahr, auf der anderen Seite vom Pferd zu fallen: In der deutschen Literatur für Führungskräfte gibt es ebenfalls einige »blinde Flecken«, wenn das Thema nicht gänzlich totgeschwiegen wird. Wo unsere amerikanischen Freunde zu überschwänglich sind, sind wir zu pragmatisch, zu technokratisch, zu unspektakulär, zu wissenschaftslastig. Das gehört scheinbar momentan zum Zeitgeist; wir beäugen das Thema Führung sehr kritisch, eingedenk unserer problematischen, schuldhaften deutschen Geschichte. Wir konzentrieren uns ganz auf die Sache, auf das Fachliche und ignorieren alles, was nach höheren Werten und Zielen klingt. Wir sind skeptisch und zucken sofort zusammen, wenn von Ehre und Gewissen, von Sinn und Ziel die Rede ist. Ganze Wortgruppen sind mit einem Tabu belegt und klingen irgendwie nach unguter Vergangenheit: Werkstolz, Berufsehre,

Zucht und Ordnung. Wir sind bis aufs Messer pragmatisch und sogar die Konservativen eher mit linken Werten unterwegs. Schließlich ist alles relativ; gemeinsame Grundwerte sind problematisch und wer weiß, ob durch die Einigung und Einigkeit in der Organisation jemand ausgeschlossen oder gar diskriminiert wird?

Abschließend sei also die Frage erlaubt, ob es in unseren Berufszweigen hier nicht einen Kompromiss, eine gütliche Einigung, einen goldenen Mittelweg geben kann. Können wir uns auf etwas einigen, was uns alle weiterbringt; können wir die »heißen Eisen« anfassen? Können wir uns unvoreingenommen mit den Problemen beschäftigen, differenziert denken und uns wohlwollend »auseinander-setzen«? Auch auf diese Fragen soll dieses Buch Antworten geben. Im Bereich der Aus- und Fortbildung derweil ist es nicht nur wünschenswert, sondern dringend geboten, das Thema Menschenführung intensiver zu bedienen und die tieferen Fragen wieder auf den Tisch zu bringen. Ignorieren hilft nicht, die Probleme sind ja vorhanden.

## **Aufgabenstellung**

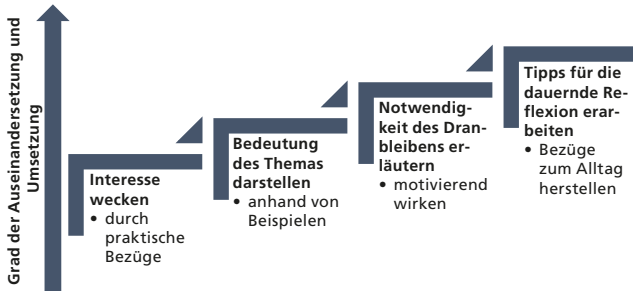
Das Kapitel hat mit der Forderung nach mehr Beachtung für das Thema dieses Buches geschlossen. Wie lässt sich diese praktisch erfüllen? Nur wenige Führungskräfte in Feuerwehr, Rettungsdienst und Polizei können auf die Unterrichtsgestaltung an den Bildungseinrichtungen Einfluss nehmen. Aber über die Inhalte der regelmäßigen Fortbildung können die meisten durchaus entscheiden. Warum also nicht einmal selbst eine Fortbildung zu dem Thema organisieren? Vielleicht lässt sich vierteljährlich ein Themenbereich (bspw. Umgang mit Konflikten, Führungsstile, Berufsethik) in den Plan aufnehmen? Vielleicht lässt sich eine Schulung mit einer »teambildenden Maßnahme« verbinden? Folgende didaktische Grundsätze sollten beherzigt werden, egal ob man das Thema an einer Schule, Akademie oder auf der Führungsebene in der Dienststelle gestalten will oder soll:

1. Interesse lässt sich dadurch wecken, dass man Bezüge zum eigenen Leben und zum Alltag herstellt. Beispiel: Waren die Mängel bei der Abwicklung des letzten großen Einsatzes auf Fehler oder Schwächen bei der Führung/ auf mangelnde Kommunikation zurückzuführen?
2. Man kann die Bedeutung des Themas nachvollziehbar darstellen, indem man vom Besonderen zum Allgemeinen geht. Beispiel: Wenn wir als Dienststelle ein Problem mit einem zu hohen Krankenstand und mangelnder Einsatzbereitschaft haben, kann es sein, dass die Ursachen tiefer liegen?
3. Man muss dem Teilnehmerkreis die Notwendigkeit des »Dranbleibens« an der Thematik erläutern. Grundlegende Probleme verschwinden nicht, weil eine einmalige Fortbildung stattgefunden hat. Man sollte interaktiv



schulen und das Thema zu einem Dauerthema über einen mehrjährigen Zeithorizont machen.

4. Man soll es mit didaktischem Geschick ermöglichen, dass jeder aus den »gesammelten Weisheiten« in den Schulungen für sich selbst wesentliche Kernpunkte destilliert und vielleicht als Grafik mitnimmt.



**Bild 3: Lernerfolg beim Thema Menschenführung**

Alles zusammengenommen und diese Tipps beherzigt, sollte sich ein Lernerfolg im Sinne einer Verhaltensänderung bei den Meisten einstellen. Die folgenden Kapitel lassen diese eher abstrakten Dinge praktischer werden.

## 1.3 Die Zeiten ändern sich – Führungsarbeit im Wandel der Zeiten

### Zielsetzung der Einheit

Wie im vorangegangenen Kapitel behandelt auch dieses ganz grundsätzliche Fragen im Themenfeld Menschenführung. Bevor wir in den nächsten Kapiteln zu eher praktischen Fragen der Führungslehre kommen, beschäftigen wir uns in dieser Einheit v. a. mit dem eigenen Verständnis von Führung: Wir alle richten uns ständig an anderen Menschen aus und orientieren uns so in der Gesellschaft. Wer dabei nur auf anderer Leute Meinungen hört und angewiesen ist und sich nur nach dem Zeitgeist richtet, wird schnell zum Spielball der Moden und Vorlieben seiner Zeit. Daher wird in diesem Teil vermittelt, dass es dauerhaft gültige Grundsätze gibt, an denen Führungskräfte festhalten sollten. Demgegenüber gibt es zeitlich veränderliche Grundsätze, die wir getrost »entsorgen« können. In Ihrem Führungsalltag sollten Sie das eine vom anderen unterscheiden und in konkreten Situationen entsprechend reagieren können.

*Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.*

*Charles Darwin*

*Umstände sollten niemals Grundsätze verändern.*

*Oscar Wilde*

## **Erlebte Geschichte aus der Feuerwehr**

Der Moderator war erstklassig. Als Führungskräfte-Trainer hatte er jahrzehntelange Erfahrung mit Menschen und Organisationen und weil er selbst nicht aus der Feuerwehr kam, hatte er einen halbwegs objektiven Blick von außen auf das »System«. Man hatte einen gemütlichen Landgasthof gemietet und auch etwas »Geld in die Hand genommen«, um den Ehrenamtlern für die Tagung einen angenehmen Rahmen zu bieten. Schließlich hatten sie einen ganzen Samstag für die Veranstaltung geopfert. Die Ergebnisse der einzelnen Workshops wurden auf gut gemachten Flipcharts festgehalten. Die Veranstaltung nannte sich »Zukunfts-Workshop« und war eine Idee des Kreisfeuerwehrverbandes. Die angestauten Probleme mussten endlich einmal mutig angegangen werden! Auslöser waren einige Einsätze im Kreisgebiet gewesen, bei denen manche Feuerwehren an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gekommen waren. Man wusste außerdem von einigen zwischenmenschlichen Querelen, die drohten, ganze Feuerwehren zu spalten und nach außen hin dem Ansehen des Ehrenamts zu schaden. Bei dem Workshop hatte man die Problemfelder eingegrenzt, die Teilnehmer hatten sich in ihren Heimat-Feuerwehren auf das Ereignis vorbereitet und die Arbeitsatmosphäre war gut. Die Leute hatten sich eingebracht, man war lernbereit und offen. Nach dem Mittagessen sollten die Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausgewertet und zusammengefasst werden; es sollten Leitlinien für die Zukunft aufgeschrieben werden. Hier kam der Schwung des Vormittags etwas ins Stocken. Man hatte eine Reihe von »Systemfehlern« aufgedeckt, an denen man ohnehin nichts ändern könne, weil sie nicht von den betroffenen Feuerwehren beeinflusst werden könnten. Man hatte einige »Denkverbote« ausgemacht, die einige betagte Führungskräfte und Kommunalpolitiker nicht angesprochen haben wollten. Und man hatte herausgefunden, dass es bei der »Engpass-Ressource« Personal keine befriedigenden Lösungsansätze gab. So hatte man sich bei den Workshops nur um die Fragen gekümmert, auf die man eine Antwort geben konnte. Ernüchtert mussten die Teilnehmer nun feststellen, dass das nicht die entscheidenden Fragen gewesen waren. Damit erschöpfte sich das »Zukunftspapier« auf einige kosmetische Maßnahmen und die Fachleute verließen die Veranstaltung mit einem schalen Gefühl der Resignation. Daran würde auch das