

JOCHEN THORNS

Führung wird begreifbar

Ein Programm bietet neue Möglichkeiten zur Führungskräfteausbildung

Die Ausbildung des Themas »Menschenführung« ist in der Führungskräfteausbildung der Feuerwehren essenziell. Die künftigen Führungskräfte müssen erfahren und begreifen, was Führen ist und wie sich keine Führung auf den Einsatz Erfolg auswirkt. Die Landesfeuerweherschule Baden-Württemberg hat zu diesem Zweck mit der Software »InterLAB« ein Werkzeug eingeführt, welches Führung begreifbar macht und die Auswirkungen der Führungsstrategien aufzeigt. Der Beitrag stellt das Programm vor.

Befindet sich ein Mensch in einer ihm unbekanntem, als bedrohlich empfundenen Situation, entsteht Stress. Unter Stress kann das Denkvermögen von Menschen auf ein Niveau von nur 20 Prozent des normalen Denkvermögens absinken – dies ist vor allem im Einsatz nachteilig.

Da fast jeder Einsatz der Feuerwehr sowohl zeitlich als auch hinsichtlich der Lage vor Ort nicht bekannt ist, entsteht Stress, der für die Führungskraft umso größer ist, je weniger sie auf eigene Erfahrungswerte zurückgreifen kann. Zudem erwartet die Mannschaft Entscheidungen und Vorgaben zur Einsatzbewältigung.

Das Thema »Menschenführung« gehört daher seit Jahren zur Führungskräfteausbildung der Feuerwehrangehörigen; nicht nur um die Führungskräfte »fit« im Umgang mit der unterstellten Mannschaft zu machen, sondern auch, um (Menschen-) Führung an der Einsatzstelle zu lernen. Außer theoretischen Schulungen kommen dabei oft Teamaufgaben zur Anwendung. Die Lehrkräfte der Landesfeuerweherschule Baden-Württemberg in Bruchsal vermitteln hierzu vor allem das so genannte SHELL(L)-Modell, welches die Themen Wahrnehmung, Kommunikation, Gruppendynamik und Personalmotivation abbildet.

Jedoch: »Führung« war für die Teilnehmer meist nur schwer zu »begreifen« – und das im wahrsten Sinn des Wortes. Die Notwendigkeit der Führung in der Feuerwehr, aber auch die Führungsarten wie Delegieren und Kontrolle im Sinne des Einander-Vertrauens, wurden bei den bisherigen Lehr- und Lernmethoden nur un-

zureichend abgebildet – zumindest nach Meinung der Lehrkräfte der Landesfeuerweherschule.

InterLAB macht Führung begreifbar

Die Lösung bietet »InterLAB«, eine Software mit Wurzeln in der Luftfahrt. Seit 2002 wird sie vom Schweizer Unternehmen Ninecubes auch für andere Zielgruppen angeboten. Die Software wird seit Januar 2012 von der Landesfeuerweherschule Baden-Württemberg innerhalb der Führungskräfteausbildung planmäßig eingesetzt – als erste deutsche Einrichtung im Brandschutzbereich. Die ersten Erfahrungen mit einem Führungslehrgang der Berufsfeuerwehren sowie einem Laufbahnlehrgang für den gehobenen feuerwehrtechnischen Dienst sind positiv. Es ist aufgrund der guten Erfahrungen ange-

dacht, die Software nicht nur in der Ausbildung der hauptberuflichen Einsatzkräfte, sondern auch in der Führungskräfteausbildung der Freiwilligen Feuerwehr (ab dem Lehrgang Zugführer) einzusetzen.

Dazu wurden zwei Mitarbeiter der Landesfeuerweherschule zu zertifizierten Trainern ausgebildet. Aufmerksam wurde die Landesfeuerweherschule auf die Software durch eine Hospitanz am Ausbildungszentrum Andelfingen im Schweizer Kanton Zürich, an dem die Berufsfeuerwehr (Schutz & Rettung) Zürich mit der von der Gebäudeversicherung finanzierten Software übte. Die Integration in den Lehrgangsbetrieb in Bruchsal erfolgte dann mit finanzieller Unterstützung der Unfallkasse Baden-Württemberg.

»InterLAB« mag zunächst für die Feuerwehrangehörigen als pure Zeitverschwendung erscheinen: Auf einer Raumschiffmission müssen maximal vier Vierer-Teams u. a. Reparaturarbeiten am Raumschiff durchführen. So stellt sich bei vielen Teilnehmern die Frage, was dies mit Feuerwehrausbildung zu tun hat. Schnell wird klar: eine Menge! Denn man ist bereits nach wenigen Minuten mitten im SHELL(L)-Modell und damit im Thema Menschenführung. Dieses Modell ist auch der Rahmen für die Mission. Bereits



Mit zunehmender Dauer der Mission wirkt sich Stress bei den Teammitgliedern aus. Kommunikation kann Stress auflösen. Der vordere Bildschirm ist für den fünften Platz der Führungskraft gedacht.



Das »Bedienen« des Programms allein bringt keinen Lernerfolg. Wichtig ist eine professionelle Auswertung der Missionen durch zertifizierte Trainer, wie die beiden Ausbilder der Landesfeuerwehrschule.

nach wenigen Minuten Dauer merken die Teilnehmer des ursprünglich für das nicht-technische Pilotentraining zur Vermeidung von Fehlverhalten entwickelten Programms, was Stress bedeutet und wie sich dieser auf die mentale wie körperliche Leistungsfähigkeit des eigenen Körpers auswirkt. Schrille Alarmsirenen und zu lesende sowie zu bearbeitende Aufgaben, die immer wieder eingeblendet werden, sind zusätzliche Stressoren und fordern die Teilnehmer weiter.

Ziel ist es, die Teilnehmer in den Stand zu versetzen, mit Menschen (und vor allem auch mit sich selbst) besser umgehen zu können und dadurch eine bessere Leistung abzuliefern. Dies erfolgt automatisch je wohler man sich fühlt und je weniger man gestresst ist. »Je besser das Umfeld für jeden Einzelnen ist, desto höher ist die Leistung eines Menschen«, fassen die Initiatoren der Programmeinführung an der Landesfeuerwehrschule Baden-Württemberg, Bernd Balduf und Michael Seidt, den angestrebten Lernerfolg zusammen.

Die persönlichen Verhaltensweisen unter Zeit- und Verantwortungsdruck werden dem Teilnehmer – genau wie an der Einsatzstelle – durch die gespielte Rolle in jedem Trainingszyklus des Programms intensiv und durch die programmgesteuerte Auswertung schonungslos offen gelegt. Dabei werden die Kommunikation, die Koordination, die Entscheidungsfindung und das Führungsverhalten im Team wie auch des Einzelnen trainiert und der Teilnehmer erfährt, wie er das eigene Verhalten

zur Steigerung der Effizienz bewusst beeinflussen kann.

PRAXISTEST: DAS PROGRAMM ERLBEBEN

Das Programm bietet insgesamt fünf Missionen, von denen drei Missionen in etwa vergleichbar sind. Die beiden letzten Missionen sind im Schwierigkeitsgrad deutlich gesteigert und erfordern im Vorwege ausgearbeitete Handlungsstrategien der Teilnehmer. Vor dem Start der ersten Mission wird ein etwa 20-minütiger Einführungsfilm gezeigt, welcher den Teilnehmern die Mission, die Aufgabe und die Bedienung des einfach gehaltenen Computer-Bildschirmes erläutert.

In der Praxis ist auffällig, wie gelassen die Teilnehmer den Einführungsfilm betrachten und wie schnell es dann in der Programmroutine zu Stress infolge technischer Probleme durch Fehlbedienung, laute Alarmmeldungen und die laufende Stoppuhr kommt. Zusätzlich erzeugen die vier gegeneinander antretenden Teams eine Wettbewerbssituation. Dies zeigt sich nicht nur an den Resultaten der Auswertung, sondern auch an den mit zunehmender Spieldauer angestrengteren Gesichtsausdrücken. Schließlich ist die zu bewältigende Mission eine dem Einsatz ähnliche komplexe Aufgabe ohne Vorbereitungszeit.

Obwohl die Missionen vergleichsweise einfach sind und nur zehn Minuten dauern, erfordern diese eine umfangreiche Kommunikation und Koordination. Der

notwendige Informationsfluss kann nur durch eine klare Kommunikation gewährleistet werden; wer dies nicht beachtet bleibt letztlich in einer Alarmspirale gefangen.

Um einen Lernerfolg zu erreichen, wird die gleiche Mission nach einer kurzen Pause vom Team wiederholt. Wer diese Pause zur Entwicklung einer Strategie und eines Kommunikationskonzeptes innerhalb des Teams genutzt hat, wird die Mission erfolgreicher beenden. Der Teamgedanke wird dabei ebenso gefördert wie die Führungskraft, welche lernt zu Delegieren und zu Vertrauen. Die Führung wird so für den Teilnehmer spürbar; ebenso erfährt er, was es heißt, nicht zu führen, Aufgaben nicht klar zu regeln und nicht mit den Teammitgliedern zu kommunizieren.

Allerdings muss dazu das mentale Modell bei allen Teammitgliedern gleich sein; alle Nebenschauplätze müssen abgestellt sein, sodass sich die Teammitglieder auf die Hauptaufgabe konzentrieren können. Dies schafft den Feuerwehrangehörigen schließlich mentale Kapazitäten und verringert Stress – in der Mission wie im Einsatz. Wie erfolgreich dies ist, zeigt die dritte Mission, die zwar grundsätzlich gleich, aber schneller abläuft. Trotzdem war es allen Teams gelungen, ein besseres Ergebnis zu erzielen.

Die Teilnehmer waren von der Ausbildung positiv überrascht: Man erlebe sich selbst, eine notwendige Führung, aber auch Wahrnehmungsprobleme (die auch an der Einsatzstelle auftreten können, weil man zu sehr auf etwas fokussiert ist) werden sichtbar, hieß es.

Die Landesfeuerwehrschule hat das Programm aufgrund der Erfahrungen bereits erweitert: Um die Führungsrolle noch klarer herauszuarbeiten, wurde ein fünfter Team-Platz, der nur mit einem Bildschirm ausgestattet ist, eingeführt. Hier soll ganz bewusst eine Führungskraft sitzen und Delegieren lernen. Delegation basiert auf Vertrauen und bietet Freiräume, sodass die Geschwindigkeit und damit Stress im Hochleistungssystem Feuerwehr verringert wird. III

AUTOR

JOCHEN THORNS

Stuttgart

Bilder: J. Thorns