

1 Führung

Gemäß Feuerwehr-Dienstvorschrift (FwDV) 100 ist Führung »die Einflussnahme auf die Entscheidungen und das Verhalten anderer Menschen mit dem Zweck, mittels steuerndem und richtungsweisendem Einwirken vorgegebene und aufgabenbezogene Ziele zu verwirklichen.« Durch die Führung sollen andere veranlasst werden, »das zu tun, was zur Erreichung des gesetzten Zieles erforderlich ist.« Führung ist damit die Einflussnahme auf die Willensbildung von Einzelnen und Gruppen. Eine gute Führung dient der Gruppe als Orientierung. Sie ist die Grundlage für eine koordinierte Bearbeitung einer Aufgabe in einer Gruppe. Führung beinhaltet zudem die Kontrolle sowie die Übernahme der Verantwortung und etwaiger Repräsentationsaufgaben. Führung wird als eine Kunst beschrieben, »andere Menschen für die gesetzten Ziele zu begeistern und mit auf den Weg der Erfüllung der Ziele zu nehmen.« Das erfordert eine »ständige Begleitung« derer, die geführt werden.

1.1 Bedeutung der Führung im Feuerwehreinsatz

Im Feuerwehreinsatz arbeiten wir in einer Gruppe, wobei dieser Begriff zunächst ganz allgemein gesehen werden soll. Diese Gruppe wird vor Ort mit einer oftmals komplexen Lage konfrontiert, die es möglichst optimal zu bewältigen gilt. Die Gruppe setzt sich aus Individuen zusammen, die über teilweise unterschiedliche Qualifikationen und Fähigkeiten verfügen und mitunter voneinander abweichende Interessen verfolgen. Angeführt wird die Gruppe von einer Führungskraft, die versuchen muss, die Fähigkeiten der Gruppe zu bündeln und entsprechend der aus der Lage gestellten Anforderungen zielgerichtet einzusetzen. Eine erfolgreiche Einsatzbewältigung bedingt eine starke Führung und eine Mannschaft, die der Führungskraft vertraut und bereit ist, dieser zu folgen. Letzteres erfordert eine Führungspersönlichkeit, die aufgrund ihres Könnens, ihrer geistigen Fähigkeit und ihres persönlichen Auftretens anerkannt und in einer Vorbildfunktion gesehen wird.

Um die komplexe Aufgabenstellung sicher und zur Zufriedenheit des »Kunden« abwickeln zu können, bedarf es einer abgestimmten Vorgehensweise. Jedes Mitglied der Einsatzmannschaft greift mit seinen Tätigkeiten mehr oder minder in das System ein und beeinflusst damit den weiteren Prozessablauf. Nicht aufeinander abgestimmte Maßnahmen können zu vermeidbaren Schäden und auch zu erheblichen Risiken für die Einsatzkräfte führen, wie immer wieder konkrete Fälle belegen. Dies

gilt es durch eine gute Führungsarbeit in Verbindung mit einer disziplinierten Arbeitsweise der Mannschaft zu verhindern.

Führung kann nur funktionieren, wenn den Anweisungen der Führungskraft Folge geleistet wird. Je nach Führungsstil können mehr oder weniger große Freiräume eingeräumt werden, innerhalb derer sich die »Befehlsempfänger« bewegen können. Eine Überschreitung der durch die Befehlsgabe gesteckten Grenzen ist in der Regel vorab mit der Führungskraft abzusprechen und von ihr genehmigen zu lassen. Ausnahmen hiervon kann es nur bei Gefahr im Verzug geben. Warum dies so wichtig ist, sei anhand eines Vorfalles bei einer Übung dargestellt:

Beispiel:

Ein Trupp erhält den Befehl, zur Brandbekämpfung unter PA mit einem C-Rohr in das Erdgeschoss vorzugehen. Nach wenigen Minuten erkennt der Trupp, dass es im Erdgeschoss nicht brennt und begibt sich in das 1. OG, ohne diese »Grenzüberschreitung« zu melden bzw. abzustimmen. Die Übungsleitung, die diese Abweichung vom Befehl beobachtet hat, interviewt nacheinander den Maschinisten des Löschfahrzeuges, dem die Atemschutzüberwachung übertragen worden ist, sowie den verantwortlichen Gruppenführer. Beide geben als Aufenthaltsort des Angriffstrupps das EG an, wie es auch auf der Atemschutzüberwachungstafel vermerkt ist.

Im Ernstfall resultieren hieraus folgende Probleme:

1. Bei einem Unfall ist der Aufenthaltsort des Trupps nicht bekannt. Der Sicherheitstrupp wird ihn im Erdgeschoss und keinesfalls im 1. OG vermuten.
2. Entgegen der Annahme des Gruppenführers erfolgen keine Maßnahmen im Erdgeschoss. Die dortige Entwicklung ist nicht unter Beobachtung und schon gar nicht unter Kontrolle.
3. Im 1. OG werden Maßnahmen ergriffen, mit denen der Gruppenführer nicht rechnen kann, die aber erhebliche Auswirkungen auf den Einsatzverlauf haben können.

Eine zielorientierte und sichere Beherrschung eines dynamischen Prozesses ist auf diese Weise nicht möglich.

Es ist sicherlich unabdingbar, dass jede Einsatzkraft an der Einsatzstelle aufmerksam ist und auch ihren Verstand einsetzt, um konstruktiv zu einem Gelingen des Einsatzes beizutragen. Mitdenken ist dabei jedoch nicht mit ewigen Diskussionen und schon gar nicht mit Eigendynamik zu verwechseln. Vielmehr muss durch einen ständigen Dialog die Möglichkeit geschaffen werden, Empfindungen, Beobachtungen und Erkenntnisse zu bündeln und damit in den Entscheidungsprozess der verantwortlichen Führungskraft einfließen zu lassen.

Völlig abzulehnen ist auch eine Einsatzabwicklung nach dem Zufallsprinzip (»Wir machen es so, wie wir es immer gemacht haben.«). Eine solche Vorgehensweise kann niemals fallbezogen sein und birgt eine Reihe von Risiken, sowohl für die Betroffenen (unsere »Kunden«) als auch für unsere Einsatzkräfte.

1.2 Führungsstile

Es gibt zwei idealtypische, gegensätzliche Führungsstile. Diese unterscheiden sich grundsätzlich in Bezug auf die Gestaltungsspielräume, die der Führende der/den geführten Person/en zugesteht. Beim autoritären Führungsstil ist im idealtypischen Fall kein Ermessensspielraum vorhanden. Die Weisungen sind äußerst präzise formuliert und beschreiben die angeordneten Handlungen sehr detailliert. Der kooperative Führungsstil zeichnet sich durch einen großen Ermessensspielraum aus. Der Auftrag ist relativ unpräzise formuliert. Er gibt zwar in jedem Fall ein Ziel, eine Richtung vor (sonst wäre es keine Führung), erlaubt aber diverse Ausführungsvarianten.

Auch im Feuerwehreinsatz kommen diese beiden Führungsstile in Form der »Befehlstaktik« und der »Auftragstaktik« zur Anwendung. Die Befehlstaktik entspricht eher dem autoritären Führungsstil, die Auftragstaktik dem kooperativen Führungsstil.

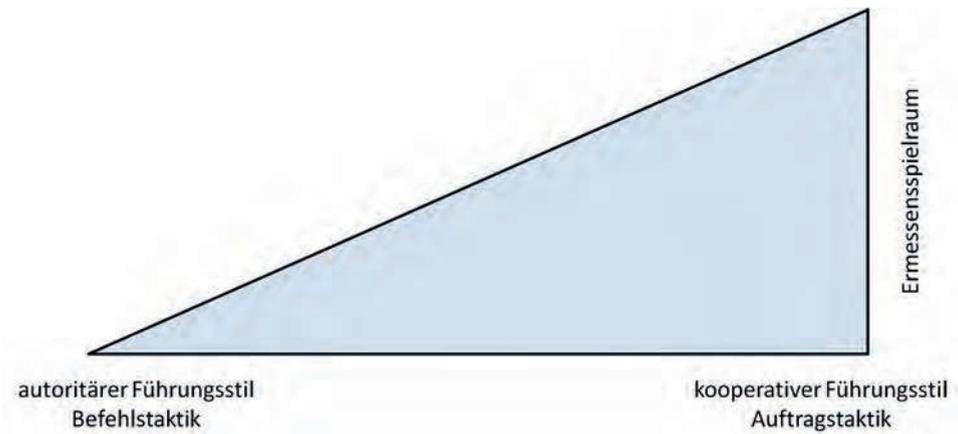


Bild 1 Ermessensspielräume bei unterschiedlichen Führungsstilen

In der Realität wird in der Regel ein Führungsstil angewendet, der sowohl Elemente des autoritären wie des kooperativen Führungsstils beinhaltet und damit irgendwo zwischen den idealtypischen Führungsstilen einzuordnen ist. In Abhängigkeit von der jeweiligen Situation wird sich die Führungskraft für einen Führungsstil entscheiden, der tendenziell eher dem autoritären oder dem kooperativen Führungsstil zuzuordnen ist.

INFO

Anmerkung:

In der Praxis ist es nicht von Bedeutung, die Begriffe zu beherrschen. Es ist auch nicht erforderlich, zu überlegen, ob ein Befehl eher Elemente der Auftrags- oder der Befehlstaktik beinhaltet. Vielmehr ist es von Bedeutung, in Abhängigkeit der jeweiligen Situation den Ermessensspielraum optimal zu gestalten. Um eine sprachliche Vereinfachung zu erreichen, werden in den folgenden Abschnitten die idealtypischen Führungsstile genannt, obwohl eigentlich Tendenzen hin zu diesem Stil gemeint sind.

Für den jeweiligen Führungsstil spricht:

Autoritärer Führungsstil (Befehlstaktik):

- Schnelligkeit in der Durchführung (sofortige Durchführung der Anweisung möglich),
- Präzision (geringer Interpretationsspielraum),
- geringe Anforderungen (an Kenntnisse und Fähigkeiten der Ausführenden).

Kooperativer Führungsstil (Auftragstaktik):

- Schnelligkeit in der Auftragsvergabe (weniger Detailplanung durch den Auftraggeber),
- Flexibilität (bessere Ausnutzung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Ausführenden),
- Entlastung der Führungskraft (Delegation der Verantwortung bei der Detailplanung).

Grundsätzlich ist es besser, den kooperativen Führungsstil, die Auftragstaktik zu verwenden. Der entscheidende Vorteil dieser Variante besteht darin, dass die Mitglieder der Gruppe sich mit ihren Fähigkeiten einbringen können. Hierdurch werden Potenziale erschlossen, die nur durch die aktive Einbindung der Gruppe in den Denk-, Entscheidungs- und Handlungsprozess nutzbar gemacht werden können.

nen. Die Gestaltungsmöglichkeit bei der Ausführung einer Anweisung unterstützt zudem das Grundbedürfnis des Menschen zur Selbstverwirklichung und steigert somit die Motivation der Mannschaft. Allerdings setzt die Anwendung des kooperativen Führungsstils voraus, dass

- die Zeit vorhanden ist, um der Gruppe die Detailplanung zu überlassen.
- die Lage Toleranzen innerhalb des gesteckten Rahmens erlaubt.
- das angestrebte Ziel den Gruppenmitgliedern bekannt ist (Lageeinweisung).
- die Rahmenbedingungen definiert und den Gruppenmitgliedern bekannt sind.
- der Handlungsrahmen abgesteckt ist.
- die Bemessung der Handlungsspielräume erfolgversprechend, angemessen und sicher erscheint.
- die Gruppe über die Fähigkeit verfügt, die Lage richtig einzuschätzen und sich zielorientiert einzubringen.
- die Führungskraft darauf vertrauen kann, dass die Gruppenmitglieder ihre Fähigkeiten zielorientiert einbringen werden.
- die Führungskraft bereit ist, auch Lösungen zu akzeptieren, die nicht exakt den eigenen Vorstellungen entsprechen.

In Abhängigkeit der jeweiligen Lage ist kritisch zu hinterfragen, welcher Gestaltungsspielraum der Gruppe zugestanden werden kann. Geht es um die schnelle und präzise Umsetzung konkreter Vorstellungen der Führungskraft, so müssen diese im Auftrag konkret beschrieben werden. Einfach gesagt: Wer Äpfel haben will, sollte kein Obst bestellen.

Bei vielen Feuerwehreinsätzen spielt der Zeitfaktor eine entscheidende Rolle, weswegen an Einsatzstellen häufig die Befehlstaktik zur Anwendung kommt. Der Einsatzleiter macht sich den Vorteil klarer und detaillierter Anweisungen zu Nutze. Es ist aber völlig falsch zu behaupten, man könne im Einsatz nur die Befehlstaktik anwenden. Vielmehr ist auch im Einsatz grundsätzlich die Auftragstaktik zu bevorzugen, zumal der Zeitdruck in vielen Fällen gar nicht so groß ist, wie zunächst angenommen wird. Es ist zudem falsch zu sagen, dass die Befehlstaktik immer einen Zeitvorteil bringt und deswegen bei zeitkritischen Lagen automatisch die bessere ist. Dies sei an folgenden Beispielen gezeigt:

Fall 1: Zeitgewinn durch Anwendung der Befehlstaktik

Der Löschzug trifft an der Einsatzstelle ein. Aus einem Fenster im 2. OG dringt dichter Rauch. Ein Vater hält sein Kind aus dem Fenster und macht Anstalten, es fallen zu lassen. Der Zugführer schätzt die Lage so ein, dass für eine Rettung des Kindes nur der Einsatz des Sprungretters in Betracht kommt und befiehlt: »LF 1 zur Menschenrettung mit Sprungretter vor!« Er wählt die Befehlstaktik, da er bereits eine detaillierte Entscheidung getroffen hat und legt neben der ausführenden Einheit (LF 1) auch bereits das zu verwendende Rettungsgerät (Sprungretter) fest. Der Ermessensspielraum des Gruppenführers wird damit auf die Zuweisung der Aufgabe auf einen Trupp innerhalb seiner Gruppe beschränkt, was angesichts des massiven Zeitdrucks angemessen ist. Die Zeit für einen detaillierten Planungsprozess beim Fahrzeugführer des LF 1 wird eingespart.

Fall 2: Zeitgewinn durch Anwendung der Auftragstaktik

Der Löschzug trifft an der Einsatzstelle ein. An einem Fenster der Brandwohnung machen sich Personen bemerkbar. Anwohner informieren den Zugführer, dass auch auf der Gebäuderückseite Menschen um Hilfe rufen. Der Zugführer befiehlt: »LF 1 zur Rettung der Personen an der Straßenseite vor, DLK unterstützt!« und entscheidet sich für die Auftragstaktik. Er steckt nur einen groben Handlungsrahmen ab, definiert das Einsatzziel und benennt die ausführende Einheit. Er gewährt dem Gruppenführer des LF 1 in Bezug auf die Art der durchzuführenden Menschenrettung an der Straßenseite einen großen Ermessensspielraum und überlässt ihm ganz bewusst die Detailplanung, um keine Zeit zu verlieren. Durch die Ausnutzung der Fähigkeit seines Gruppenführers verschafft sich der Zugführer die Möglichkeit, umgehend mit der Erkundung der Rückseite des Gebäudes beginnen zu können.

Die Auftragstaktik setzt die Fähigkeit der Gruppenmitglieder voraus, Handlungsspielräume im Sinne der Zielerreichung sinnvoll zu nutzen. Diese Fähigkeit ist mit zunehmendem Qualifizierungsgrad der direkt untergeordneten Gruppenmitglieder vermehrt gegeben. Gleichzeitig steigt mit der Komplexität der Lage der Bedarf des Gesamtverantwortlichen, die Detailplanung zu delegieren und sich die Vorteile der Auftragstaktik zu Nutzen zu machen.

Durch die Ausnutzung der Fähigkeiten der Unterführer beim Ausfüllen der ihnen zugewiesenen Freiräume verschafft sich die übergeordnete Führungsebene die Freiheit, um auch komplexe Lagen zu beherrschen und den eigenen Zuständigkeitsbereich (= Freiraum) gestalten zu können. Ein Einsatzleiter, der das Bedürfnis hat, jede Maßnahme bis ins Detail selbst zu entscheiden, wird bei komplexen Lagen seine eigentlichen Aufgaben nicht wahrnehmen können und früher oder später zwangsläufig scheitern.

1.3 Arbeiten mit Standards

Mit aufsteigender Stellung innerhalb der Führungsstruktur einer Einsatzleitung nimmt die Tendenz zur Auftragstaktik zu. Aber auch Führer kleiner taktischer Einheiten sind gut beraten, sich im Einsatz die Vorzüge der Auftragstaktik bei jeder sich bietenden Gelegenheit zu Nutze zu machen. So macht es sicherlich Sinn, im Sturmeinsatz einem der Gruppe angehörenden Forstwart Freiräume beim Fällen eines Baumes zu lassen, anstatt alle Arbeitsschritte detailliert vorzugeben.

Ab der Ebene des Zugführers kommt man gar nicht mehr umhin, Pakete zu schnüren und diese den unterstellten Gruppenführern zur weitgehend eigenständigen Erledigung zu übertragen. Nur so können diese sich mit ihren Führungsqualitäten einbringen und optimal zur Abwicklung des Einsatzes beitragen.

1.3 Arbeiten mit Standards

In einer Gesellschaft, in der das Qualitätsmanagement immer mehr an Bedeutung gewinnt, wird der Ruf nach Standards automatisch lauter. Eine garantierte Qualität lässt sich eben nur erreichen, wenn gleiche Prozesse standardmäßig und ohne große Abweichungen immer wieder ablaufen. Auch bei der Feuerwehr sind Standards zwingend erforderlich, um ein zügiges und sicheres Arbeiten zu gewährleisten und die Erfolgsquote durch Ausnutzung von Erfahrungswerten, aktuellen Erkenntnissen usw. zu erhöhen. Standards zu haben, bedeutet auch, das Rad nicht immer wieder neu erfinden zu müssen und erleichtert den Führungskräften die Bewältigung ihrer Führungsaufgabe. Mit wenigen Worten lassen sich mithilfe von Standards Handlungsabläufe beschreiben.

Standards schaffen zudem die Möglichkeit, Einheiten unterschiedlicher Feuerwehren miteinander arbeiten zu lassen und Angehörige aus anderen Feuerwehren, beispielsweise nach einem Wohnortwechsel, besser zu integrieren.

Ein Standard kann beispielsweise das In-Stellung-bringen einer Steckleiter sein. Dieser Standard ist in der FwDV 10 »Die tragbaren Leitern« beschrieben und wird bundesweit einheitlich gelehrt und trainiert. Andere Standards können der Einsatz mit Bereitstellung, das Absuchen eines verrauchten Raumes, die Absicherung einer Unfallstelle usw. sein.

INFO

Anmerkung:

Auch bei dem Beispiel im vorangehenden Kapitel wurde mit dem Befehl zum Einsatz des Sprungretters ein standardisierter Prozessablauf ausgelöst, der keine nennenswerten Toleranzen bei der Ausführung erlaubt.

Allerdings darf man bei Feuerwehreinsätzen nicht übersehen, dass die Lagen vor Ort sehr unterschiedlich sind und demzufolge Prozessabläufe erfordern, die in dieser Form vielleicht nur dieses eine Mal sinnvoll zur Anwendung kommen können.

»Je mehr der Mensch plant, desto härter trifft ihn der Zufall.«
Friedrich Dürrenmatt

Insofern kann die Vorgehensweise an der Einsatzstelle insgesamt nicht standardisiert sein, da unterschiedliche Lagebilder auch unterschiedliche Maßnahmen erfordern. So kann ein Küchenbrand nicht einfach nach »Schema F« abgearbeitet werden, weil eine Reihe von Faktoren Einfluss auf den Einsatzenerfolg haben und in der Planung Berücksichtigung finden müssen. Sind beispielsweise noch Menschenleben in Gefahr? Ist der Treppenraum verraucht? Um welchen Gebäudetyp handelt es sich? Sind Fenster geöffnet?

Die Führungskräfte sind gefordert, durch die Auswahl der anzuwendenden Standards in einer zu definierenden Reihenfolge innerhalb des ihnen zugewiesenen Zuständigkeitsbereichs den angestrebten Einsatzenerfolg herbeizuführen. Vor Ort ist zu entscheiden, ob beispielsweise der Standard »Menschenrettung über Steckleiter« oder »Menschenrettung über den Treppenraum« zur Anwendung kommen soll.



Bild 2 *Standards sind wie Werkzeuge in dieser Kiste. Sie sind gut und brauchbar und kommen dennoch nicht an jeder Baustelle (Einsatzstelle) zum Einsatz. Die Fähigkeit des Handwerkers (Führungskraft), im richtigen Moment das richtige Werkzeug (Standard) zum Einsatz zu bringen, macht den Unterschied. Eine gute Führungskraft löst auf der Grundlage immer gleicher Standards – durch Planung und zielorientierte Kombinationen – völlig unterschiedliche Aufgaben.*

1.4 Definition der Führungsstrukturen und Kompetenzen

Eine strukturierte Vorgehensweise einer Gruppe von Personen bedarf einer Führung. Bei kleinen Gruppen kann diese Führung von einer Person wahrgenommen werden.

Bei größeren Gruppen empfiehlt sich die Bildung einer Führungsstruktur, um kleine, überschaubare Einheiten zu erhalten. Was zunächst trivial klingt, ist in der Praxis keinesfalls immer gegeben. So muss die komplexe Aufgabenstellung sinnvoll aufgesplittet und einzelnen Einheiten zugewiesen werden. Die Führungsrollen müssen eindeutig verteilt und bekannt sein. Jedes Mitglied der Gruppe muss wissen, wem es in direkter Linie untersteht. Umgekehrt muss jede Führungskraft wissen, welche Mitglieder der Gruppe ihr direkt unterstellt sind. Diese Eindeutigkeit ist bezeichnend für das Einliniensystem, welches bei Feuerwehreinsätzen zur Anwendung kommt.

Um die Zuordnung zu veranschaulichen und für Außenstehende sichtbar zu machen, sind die Feuerwehren dazu übergegangen, Führungskräfte zu kennzeichnen. Diese Kennzeichnung hat bei konsequenter Anwendung auch den Vorteil, dass eine doppelte Besetzung der gleichen Funktion unwahrscheinlicher wird oder zumindest auffällt. Die Übergabe der Kennzeichnungsweste bedingt zudem den direkten Kontakt. Damit eröffnet sich automatisch die Möglichkeit für einen Dialog, der für eine ordnungsgemäße Übergabe einer Funktion unabdingbar ist.

INFO**Anmerkung:**

Die Funktionskennzeichnung ist nicht mit Dienstrangabzeichen und Helmkennzeichnungen zu verwechseln. Dienstrangabzeichen und Helmkennzeichnungen machen nur Aussagen in Bezug auf die Qualifikation des Trägers (Qualifikation, eine Gruppe führen zu können o. Ä.) beziehungsweise auf seine Stellung innerhalb der Feuerwehr. Sie erlauben keinerlei verlässliche Aussagen bezüglich der Führungsfunktion im konkreten Fall. Es ist durchaus möglich, dass auf einem Fahrzeug mehrere Einsatzkräfte sitzen, die über die Qualifikation des Gruppenführers verfügen. Die Funktion des Führers der Gruppe kann aber nur eine dieser Personen ausüben.

Ein Wechsel von Führungsfunktionen muss abgesprochen, bekannt gemacht und dokumentiert werden. Hierzu meldet sich die Person, die die Führungsaufgabe übernehmen wird, bei der Person, die diese bisher innehatte. Dies kann grundsätzlich auch über Funk geschehen. Es empfiehlt sich jedoch der direkte, persönliche Kontakt. Bei der Übergabe der Funktion – hier des Einsatzleiters – sind folgende Informationen zu übermitteln.

Bisheriger Einsatzleiter:

- aktuelle Lage,
- eingesetzte Kräfte,
- getroffene und eingeleitete Maßnahmen,
- Probleme, noch zu treffende Maßnahmen,
- Hinweise zur weiteren Vorgehensweise.

Übernehmender Einsatzleiter:

- Übernahme der Einsatzleitung,
- Zuweisung des bisherigen »Amtsinhabers« in eine neue Funktion.

Eine Übergabe könnte beispielsweise mit folgendem Wortlaut eingeleitet werden:

»Wir haben einen Wohnungsbrand im 2. OG – es wird noch eine Person in der Wohnung vermisst. Wir sind mit 1+6 vor Ort und haben vier PA-Träger. Ich habe zwei Trupps unter PA zur Kontrolle des Treppenraumes und zur Menschenrettung in der Brandwohnung mit einem C-Rohr eingesetzt. Ich habe eine erste Rückmeldung abgesetzt, einen weiteren Löschzug sowie einen RTW und ein NEF nachgefordert. Wegen der Menschenrettung habe ich auf die Stellung eines Sicherheitstrupps verzichtet. Ebenso haben wir noch keine Wasserversorgung aufgebaut. Ich schlage vor, dass zunächst die Wasserversorgung aufgebaut und ein Sicherheitstrupp gestellt wird. Auch die Wohnungen im 3. und 4. OG müssen noch kontrolliert werden.«

»Ich übernehme die Einsatzleitung. Sie behalten Ihre Gruppe und übernehmen den Abschnitt Gefahrenabwehr im Innenangriff. Sobald die Verstärkung eingetroffen ist, weise ich Ihnen weitere Kräfte zur Stellung des Sicherheitstrupps und zur Kontrolle der übrigen Wohnungen zu. Ich kümmere mich um die Wasserversorgung, den Außenbereich, den Rettungsdienst und die Polizei.«

Der Wechsel wichtiger Funktionen ist mit Uhrzeit zu protokollieren. Dies kann durch den Führungsgehilfen im ELW erfolgen oder im Rahmen einer Lagemeldung über Funk an die Leitstelle.

Bei der Zuweisung neuer Funktionen sollten die Umgruppierungen innerhalb der Einsatzstelle auf ein notwendiges Maß beschränkt bleiben. Es gilt, die Struktur bereits bestehender Abschnitte möglichst zu erhalten. Dies wird erreicht, indem man die Einsatzstelle aufwachsen lässt und unter Einbindung zusätzlicher Führungskräfte neue Führungsebenen einfügt.

Eine Durchmischung von Einheiten sollte auf das notwendige Maß beschränkt werden. Grundsätzlich besteht jedoch die Möglichkeit, Personal zwischen Einheiten und Abschnitten zu verschieben. Dabei müssen aber klare Zuordnungen erhalten bleiben, damit Einheiten nicht plötzlich vermisst werden oder führungslos an der Einsatzstelle agieren. Um dies zu vermeiden, muss sich die wechselnde Einheit bei ihrer bisher unmittelbar übergeordneten Führungskraft ab- und bei der künftig zuständigen Führungskraft wieder anmelden.