

Stress - Gefahr für Führungskräfte

Führungskräfte sind besonders betroffen – sie müssen akzeptieren, selbst Belastungserscheinungen zu zeigen und tragen die Verantwortung für ihre Kräfte im Einsatz.

Alle Leser dieses Artikels werden beeindruckende Bilder von größeren Schadensereignissen vor Augen haben, die in sehr plastischer Art und Weise die Verletzlichkeit von betroffenen Menschen zum Ausdruck bringen. Auch die häufige Darstellung solcher Szenen in den Nachrichtensendungen oder auch in Printmedien führt im Regelfall nicht zu einer echten Gewöhnung an die Tragweite menschlicher Tragödien.

In einer Fachzeitschrift wie dieser wird zudem die Mehrheit der Leser aus dem Einsatzbereich stammen, und die meisten haben auf Grund ihrer dienstlichen Vergangenheit derart belastende Eindrücke fest im Gedächtnis gespeichert. Diese Erlebnisse müssen verarbeitet werden: es sollen Lehren aus der eigenen Tätigkeit gezogen und für zukünftige Einsätze sinnvoll genutzt werden.

Führungskräfte sind doppelt betroffen und doppelt gefordert

In besonderem Maße gilt dies für Führungskräfte. Sie sind nicht nur durch ihre eigenen Wahrnehmungen betroffen, sondern sind im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht auch mit der Verantwortung für ihre Mitarbeiter versehen. Dieses bedingt die Notwendigkeit, sich auch auf die aufgetretenen oder zu erwartenden Belastungen der Kollegen/ Kameraden einzustellen.

Oftmals ist den Betroffenen selbst gar nicht bewusst geworden, welche akuten Stressreaktionen sie nach außen hin deutlich gemacht haben, weil die diesbezügliche Ausbildung zu gering war. Für den Führungsverantwortlichen bedeutet dies, dass er wissen sollte, wie und welche Belastungssymptome bei Kollegen/Kameraden - und auch bei ihm selbst - zu erkennen sind, um bestmöglich darauf reagieren zu können.

Dabei gilt zu bedenken, dass bei vielen Feuerwehrangehörigen unter Umständen schon seit Jahren Bilder und Empfindungen vorhanden sind, die ihr weiteres Verhalten und ihre Handlungsfähigkeit beeinflussen. Manche scheinbar "unerklärlichen" Handlungen einzelner Feuerwehrleute im Einsatz können hier ihre Ursachen haben.

Vermeidungsverhalten ist keine Dauerlösung

Es gibt Einsatzkräfte, die aufgrund belastender Ereignisse versuchen, bestimmten Reizen aus dem Wege zu gehen. Dieses Vermeidungsverhalten lässt sich auf Dauer nicht verheimlichen. Die Kollegen/Kameraden des Betroffenen stellen sich in den meisten Fällen darauf ein und unterstützen damit weiterhin, dass er sich nicht mit solchen Auslösern für hohes Stressaufkommen auseinandersetzen muss. Der Eine umgeht damit den unmittelbaren Kontakt zu Kinderleichen, ein Anderer zieht sich zurück, wenn es um die Bergung von verbrannten Leichen geht und ein Dritter schreckt vielleicht vor Verletzungen wie einer aufgeplatzten Bauchdecke zurück. Dies bedeutet nicht, dass diese Einsatzkräfte insgesamt als Funktionäre ausgefallen sind, aber durch belastende individuelle Erfahrungen, die von ihnen bisher nicht sinnvoll verarbeitet werden konnten, ist ihre Handlungsfähigkeit zumindest eingeschränkt. Die Unterstützung der Kollegen, so gut sie auch gemeint sein mag, stellt keine echte, dauerhafte Hilfe für die Betroffenen dar. Zudem besteht immer die Gefahr, irgendwann doch einmal erneut mit dem belastenden Reiz konfrontiert zu werden und dieses kann seine Betroffenheit weiter verstärken.

Um auf Dauer im dienstlichen wie privaten Bereich wieder ohne Angst vor solchen Risiken leben zu können, sollte der Gang zu einem Fachmann ernsthaft erwogen werden. Gerade in "Macho-Organisationen" wird eine solche Alternative jedoch ungern angedacht. Aber wer diesen Schritt dann doch gewagt hat, ist oft erstaunt, wie schnell oft eine Verbesserung eintreten kann.

Im Rahmen einer (ohnehin notwendigen) taktischen Einsatznachbesprechung lässt sich durch gut ausgebildete Führungskräfte in vielen Fällen schon feststellen, ob bei Einzelnen eine besondere Belastung aufgetreten sein könnte. Dies gibt die Möglichkeit zu hilfreichen Hinweisen (auch unter vier Augen) und kann verhindern, dass es zu Verdrängungseffekten kommt, die sich zu einem späteren Zeitpunkt hinderlich auswirken könnten.

Die menschliche Reaktion auf nicht normale Einsätze ist normal

Das Hauptproblem besteht darin, dass auch gestandene Einsatzkräfte ihre jeweiligen Ausfallerscheinungen (Übelkeit, Konzentrationsschwächen, überaktives oder apathisches Verhalten, Häufung von Fehlern usw.) im Einsatz als peinlich ansehen. Man sollte sich dann klar machen, dass die Situation, in die man gerät nicht normal ist, aber die persönliche Reaktion darauf ist immer natürlich.

Die jeweilige Tagesform ist oft genug die entscheidende Ursache dafür, ob der Einzelne individuell

sehr betroffen oder eben distanzierter mit bestimmten Ereignissen umgehen kann. Einsatzkräfte haben im Regelfall ihr Problem auch nicht mit der jeweiligen Ausfallerscheinung, sondern mit dem Gedanken, dass ihr Verhalten von den Kollegen als nicht professionell interpretiert werden könnte. Die Befürchtung, nicht mehr als starke und mutige Person angesehen zu werden, belastet stärker als die Auswirkung der Belastung auf die eigenen körperlichen oder geistigen Reaktionen.

Stress im Einsatz kann zum Informationskiller werden

Stress im Einsatz wirkt sich oftmals als "Informationskiller" aus. Stressbedingte, geistige Ausfallerscheinungen sorgen dafür, dass der eigentlich notwendige Freiraum zur Entwicklung alternativer Vorgehensweisen nicht mehr vorhanden ist. Die Leistungsfähigkeit nimmt drastisch ab und die betroffene Einsatzkraft versucht, mit nur noch äußerst wenig bewusst wahrgenommenen Informationen ihr Ziel zu erreichen. Die so abgesenkte Handlungsfähigkeit - aufgrund unvollkommen verarbeiteter Informationen - kann sich nur nachteilig auf die Maßnahmen im Einsatz auswirken. Negativ formulierte Anordnungen im Einsatzfall – "Nicht mit Wasser löschen!" — sind zudem noch ein zusätzlicher Risikofaktor. Diese Aussagen müssen vom Gedächtnis erst "entschlüsselt" werden. Das kostet nicht nur Zeit, sondern kann dazu führen, dass genau das untersagte Verhalten schon in die Praxis umgesetzt ist, bevor begriffen wird, was tatsächlich gemeint war. Für Führungskräfte ist es daher zwingend notwendig, sich allgemein im Einsatz und speziell unter starker Stresseinwirkung nur mit positiv formulierten Anordnungen an die Mitarbeiter zu wenden - "Tu dies!", "Mach das auf diese Art und Weise dort jetzt!". Aussagen dieser Art benötigen keine Entschlüsselung und lassen sich unmittelbar umsetzen.

Körperliche und seelische Fitness schafft geistigen Freiraum

Im großen und ganzen gibt es sechs Faktoren, durch die menschliche Verhaltensweisen in Stress-Situationen positiv beeinflusst werden können. Werden diese dauerhaft und bewusst beachtet, hilft das, auch unter stärkster Stressbelastung besser und effizienter zu funktionieren:

1. Verbessern Sie Ihre körperliche Fitness. Das schafft geistigen Freiraum, da sich ihr Verstand nicht mit aufgetretenen Unzulänglichkeiten befassen muss.
2. Verbessern Sie weiterhin Ihr fachliches Können. Sicherheit im Umgang mit Geräten und Ausrüstung entlastet wiederum ihr Gehirn.
3. Wenn notwendig, sind drillmäßige Verhaltensweisen zu lernen, um unter Umständen überlebensnotwendige Handgriffe "automatisch" ablaufen zu lassen.
4. Eine positive Lebenseinstellung - Keine "rosarote Brille"! - ist auch ein wertvoller Faktor, um dauerhaft besser mit Belastungen fertig zu werden. Ihr persönlicher WahrnehmungsfILTER gibt dann eher weiter, was Sie schaffen können und nicht die Vielzahl potenzieller Probleme. Letzteres senkt ihre Leistungsfähigkeit eher ab.
5. Vertrauen in sich und andere ist notwendig, um die gerade im Einsatz wichtige Selbstsicherheit aufzubringen. Misstrauen gegenüber eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten und gegenüber der Leistung von Kollegen/Kameraden, wird ihre Stressbelastung nur unnötig erhöhen.
6. Ihr Glaube oder eine fundierte ethische Grundeinstellung gelten ebenfalls als hilfreich, um auch mit stärksten Belastungen besser klar zu kommen. Gerade im Umgang mit Sterben und Tod können Einsatzkräfte hieraus Energie für eine bessere Verarbeitung ableiten.

Führungsverantwortung schließt die eigene Person ein

Auch wenn den Führungskräften die Verantwortung für den nachgeordneten Bereich obliegt und damit die Aufgabe einer guten, praxisorientierten Ausbildung, sollte die eigene Person nicht vernachlässigt werden. Die Einsatzkräfte haben ein Recht darauf, bestmöglich geführt zu werden und dazu gehört die Akzeptanz, selbst auch betroffen sein zu können und akute Stressreaktionen aufzuweisen. Führungsverantwortung macht nicht unangreifbar.

Heiko Schmidt

(Oberregierungsrat, Dipl.-Pädagoge, Dozent an der Polizei-Führungsakademie Münster.)

Im Interview:

UB: Besteht die Gefahr, dass das Thema Stressbewältigung zur "Modeerscheinung" wird?

Heiko Schmidt: Grundsätzlich besteht bei Themen, die durch aktuelle Ereignisse von den Medien aufgegriffen werden, immer die Gefahr, dass sie zur "Modeerscheinung" werden. Diesem Risiko unterliegt auch die "Stressbewältigung". Allerdings ist Stress etwas, von dem alle Menschen nicht nur dienstlich, sondern auch privat betroffen sind. Daher wird diese Thematik zwar nie "unmodern", aber es kann zu einer Polarisierung kommen.

Wir haben dann die "harten Typen" auf der einen und die "Weicheier" auf der anderen Seite. Oder, speziell Einsatzkräfte beginnen sich zu fragen, ob sie denn noch richtig funktionieren, wenn sie im oder nach dem Einsatz keine Probleme haben. Spätestens dann ist es an der Zeit, sich gegen den Trend zu stellen, um sinnvolle und notwendige Stressbewältigung auf der Sachebene kompetent und praktisch gut umsetzbar zu vermitteln. Das Augenmerk sollte vielleicht stärker als bisher auf die Einsatzkräfte gerichtet werden, die weniger Probleme im Einsatz haben, um aus deren Verhalten Lehren zu ziehen.

UB: Wie kann eine Führungskraft "unnötigern Stress" im Einsatz vorbeugen?

Helko Schmidt: Über die sechs im Artikel aufgeführten Teilbereiche hinaus sind von Bedeutung: Delegationsaufträge zu erteilen, um handlungsverantwortlich andere Einsatzkräfte eigenständig arbeiten zu lassen; "positiv" formulierte (und damit sofort umsetzbare) Auftragserteilung; rigorose Abschottung des Einsatzleiters gegenüber Außenstehenden (Betroffene, Presse etc.) und vor allem, die Notwendigkeit eigener Regenerationsphasen zu erkennen und auch umzusetzen. Je stärker eine Führungskraft unter Stress steht, um so eher neigt sie dazu, "niedere" Arbeiten zu verrichten und nicht mehr zu führen.

UB: Was sind typische Erscheinungen von unbewältigtem Stress?

Heiko Schmidt: Unverarbeitete, belastende Erlebnisse können zu Vermeidungsverhalten im Einsatz führen. Darüber hinaus besteht bei fehlender Möglichkeit zur Entlastung die Gefahr, dass es zu einer posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS) kommen kann. Diese stellt ein ernsthaftes Krankheitsbild dar, welches eine Häufung verschiedener Symptome aufweist: Schlafstörungen, auffällige Verhaltensveränderungen, übersteigerte Reaktionen auf bestimmte Reize, belastende Erinnerungen u. v. m.

Zwar stellen Einsatzorganisationen hierfür eine Risikogruppe dar, aber das Krankheitsbild ist nicht typisch für alle Einsatzkräfte. Um hier vorzubeugen, ist die frühzeitige Erkennung und sinnvolle Behandlung akuter Stressreaktionen notwendig.

UB: Herr Schmidt, wir danken für das Gespräch!

Generationen von Feuerwehrleuten haben mit dem Image gelebt, dass ihnen besondere Einsatzerlebnisse nichts ausmachen. Wir müssen eine Struktur schaffen, die es möglich macht, sich helfen zu lassen.

DFV Präsident Gerald Schäuble zur Gründungsveranstaltung der Stiftung "Hilfe für Helfer".

Aus: UB – Unabhängige Brandschutzzeitschrift 4/2001 <http://www.feuerwehr-ub.isb-online.de/>

Passend dazu eine Merkkarte für Führungskräfte (.pdf-download)

Für das Internet bearbeitet am 14.04.2001 von [Hanjo v.Wietersheim](#)