

Maik Holtz¹, Vera Hagemann², Corinna Peifer³,
Jessika Freywald¹ & Christian Miller¹

¹Berufsfeuerwehr Köln, ²Universität Bremen, ³Ruhr-Universität Bochum

Teamarbeit in Stabslagen – Detektion von Störursachen verschiedener Berufsgruppen

1. Stabsarbeit

Ereignisse die u. a. einen erhöhten Koordinationsbedarf, besonders viel Personal, besondere Technik oder überregionale Ressourcen erfordern (Heimann und Hofinger, 2016) wie z. B. bei Großfeuer, Überschwemmungen, Stromausfall, Geiselnahmen etc. sind vergleichsweise selten. Wenn dies aber erforderlich wird, ist eine funktionierende Stabsarbeit unabdingbar. Einsatzkräfte aus verschiedenen Arbeits- und Zuständigkeitsbereichen (Polizei, Feuerwehr, THW, Behörde, etc.) verlassen ihr gewohntes Arbeitsumfeld und versammeln sich zu einem Stab, um in Teamarbeit Aufträge zu bearbeiten, operativ-taktische Maßnahmen zu planen und deren Umsetzung zu steuern. Heimann und Hofinger (2016) definieren den Stab als ein „... Beratungs- und Unterstützungsgremium, das der Person, die in einer kritischen Situation entscheidet, zuarbeitet und dazu spezifische Rollen und Strukturen sowie Informationsflüsse nutzt“.

2. Gewohnte Handlungsmuster als Fehlerquelle

Hypothetisches Beispiel bei Hochwasser: Die Entscheidung eines Stabes hat über Radiomeldungen die Bevölkerung zur selbstständigen Evakuierung aus den Hochwassergefahrenzonen aufgefordert. Dies stellte sich im Verlauf als sicherheitsgefährdend heraus. Es bildeten sich Staus und Unfälle auf den Hauptverkehrsstraßen Richtung Landesinnere. Die nötigen Einsatz- und Transportmittelfahrzeuge für die hilfsbedürftigen Menschen kamen nur über Nebenstraßen und sehr langsam voran. Die Evakuierung der Krankenhäuser so wie Alten- und Pflegeheime geriet ins Stocken.

Bei diesem Beispiel kann von einem Fehler bei der Planung einer Handlung gesprochen werden (Reason, 1990). Hier fehlte dem Stab/der Führung die erforderliche Zeit, um entscheidungsrelevante Kenntnis über die konkrete Situation zu erlangen und die möglichen Konsequenzen (Fahrverhalten der Bürger bei Warnungen, Straßenverhältnisse) der Entscheidung abzuwägen. Ein nötiger Austausch, ein Abgleich von Informationen, Zielen und Aktionen fand nicht mehr statt. Vielmehr wurde ad-hoc ein Plan aus vorhandenem Wissen generiert, der in ähnlichen Situationen auch zum Erfolg geführt hatte. Der Ist-Zustand nach der Entscheidung zur „selbstständigen Evakuierung“ entsprach im Verlauf nicht dem gewünschten Ziel. Typisch bei Planungsfehlern, wurde dieser erst relativ spät erkannt. Auf der Basis der

Schematheorie (Norman, 1981) kann so ein Verhalten auch als Aktivierungsfehler beschrieben werden. Handlungen die hoch geübt sind, werden aufgrund einer bestimmten Situation (z.B. Zeitdruck) ausgelöst. Beispielsweise findet das Kommando „Gefahr – alle sofort zurück!“ bei Feuerwehreinsätzen Anwendung, wenn eine Einsatzkraft eine besondere Gefahr (Einsturz-/Explosionsgefahr) bemerkt (Aktivierung) und ein unverzügliches In-Sicherheit-bringen aller Einsatzkräfte notwendig ist (vgl. FwDV 3). Die Vorläufer von Fehlhandlungen in o.g. Stabslage sind auf der regelbasierten Ebene zu finden. Sie bildet mit der fertigkeitbasierten Ebene ein besonders effizientes und ohne großen Aufwand mögliches Handlungsschema. Dieses wird innerhalb des GEMS-Modell (Generic Error Modelling System) (Reason, 1990) beschrieben. Die vorliegende Studie gibt einen ersten Überblick über die Barrieren bei der Teamarbeit innerhalb der Berufsgruppen, welche zu Stabslagen einberufen werden. Die Erkenntnisse lassen eine bessere Fehlerprävention während Stabslagen zu. Auch können Stäbe auf ihre Bedarfe hin, berufsgruppenspezifisch aus- und fortgebildet werden.

3. Teamarbeitsprozess und Barrieren bei Stabslagen

Wie bei allen High Responsibility Teams (HRTs) sind die möglichen Folgen von Handlungen (hier: eine nicht mehr befahrbare Straße) i.d.R. nicht mehr reversibel und haben Konsequenzen auf Verhalten, u. U. auch auf Leben und Gesundheit anderer. Bei arbeitenden HRTs wie bei der Polizei, der Feuerwehr etc., bis hin zur Stabsarbeit, resultieren bestmögliche Entscheidungsfindungen und deren Handlungen aus einem wiederkehrenden Muster im Teamarbeitsprozess. Abbildung 1 stellt einen idealisierten Teamarbeitsprozess dar (Hagemann, 2011). Unterschiedliche Barrieren (Eigendynamik, (Re-)Priorisierung, Umweltfaktoren, etc.) können den Teamarbeitsprozess stören und somit u. a. zu Fehlentscheidungen oder zu verzögerten Entscheidungen führen. Die auftretenden Barrieren sowie die Ursachen sind abhängig von den Team-Arbeit-Kontexten und sind von Berufsgruppe zu Berufsgruppe unterschiedlich. Jede Berufsgruppe hat ihr eigens Team-Arbeit-Kontext-Profil – sowohl im Berufsalltag als auch bei Stabslagen. Durch die bei Stabslagen verschieden wahrgenommenen Belastungen in kritischen Situationen können Menschen aus der Berufsgruppe A bspw. anders als aus der Berufsgruppe B reagieren.

4. Methodisches Vorgehen und Design

Zur Ermittlung der Team-Arbeit-Kontexte konnte das Team-Arbeit-Kontext-Analyse-Inventar (TAKAI) als Online-Version im Befragungszeitraum von Mitte August bis Mitte Dezember 2019 unter ogy.de/einsatzkraefte abgerufen werden. Mit 62 Items mit einer 7-stufigen Antwortskala erfasst es mit explizit berufsbezogenen Aus-

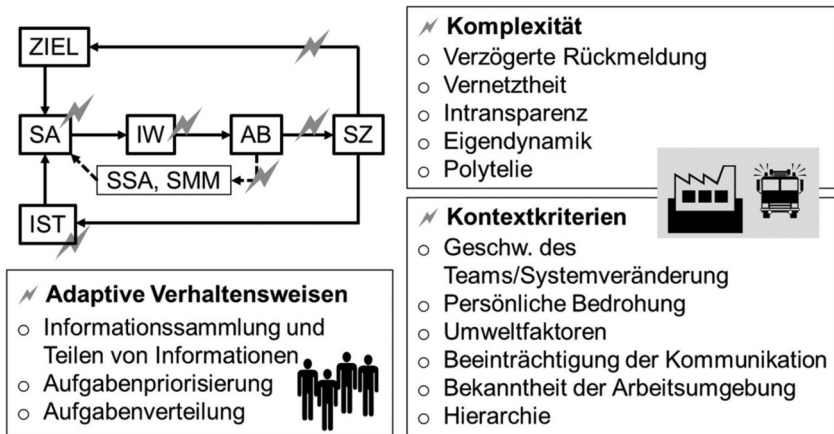


Abb. 1: Ein idealisierter Teamarbeitsprozess. (SA): Situation Awareness; (IW): Informationsweitergabe; (AB): Abgleich von Informationen, Zielen und Aktionen; (SSA): shared situation awareness - Das Teilen der Situations-Informationen; (SMM): shared mental model - Das Teilen von Lösungsmodellen; (SZ): Entscheidung für den Spielzug durch die Führungsfunktion.

sagen das Team-Arbeitsumfeld und Aspekte in kritischen Situationen der jeweiligen Berufsgruppen. Jede Berufsgruppe (Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienst, THW, Militär, Behörde) wurde zudem in den Untergruppen „Einsatzdienst“, „Leitstelle (LST)“, „Stabsarbeit“ (Personal, das überwiegend im Fachbereich Stab arbeitet) und „Innendienst (keine LST, kein Stab)“ erfasst. Die Profile der Berufs- und Untergruppen mit – sowie ohne Staberfahrung, wie alle Gruppen mit Staberfahrung wurden gegenübergestellt und miteinander verglichen. Die Analyse erfolgte ab N=25 vollständig ausgefüllten Fragebögen pro Gruppe.

Die Umfrage wurde 824-mal aufgerufen, davon konnten N=226 vollständig ausgefüllte Fragebögen ausgewertet werden. Nur die Berufsgruppen Feuerwehr „Einsatzdienst“ ohne Staberfahrung (o.Se) N = 35, mit Staberfahrung (m.Se) N = 46, Rettungsdienst (Einsatzdienst) o.Se N=25, m.Se N=36 erreichten Rücklaufquoten von N ≥ 25. Zum Vergleich aller Job-Profile der Gruppen mit Staberfahrung wurden ausschließlich die Untergruppen (Einsatzdienst N = 95, Innendienst (keine LST, keine Stabsarbeit) N = 25, Stabsarbeit N = 32) miteinander verglichen.

5. Ergebnisse und Interpretation

Die Berufs-Untergruppe „Feuerwehr Einsatzdienst“ zeigt im Bereich „Hierarchie Followership“ (Anweisungen von Vorgesetzten werden bei Bedarf von Rangniedrigen hinterfragt/korrigiert) die höchste Differenz. Im Feuerwehr-Einsatzdienst ist dieses Verhalten bei kritischen Situationen weniger stark ausgeprägt als bei Stabslagen. Ein

Aktivierungsfehler durch kritische Situationen bei einer Stabslage hätte zur Folge, dass erkannte Fehlentscheidungen von rangniedrigerem Personal nicht mehr hinterfragt werden. Es führt zur Unterbrechung des Teamarbeitsprozesses im Bereich „Abgleich (AB)“ oder „Spielzüge (SZ)“. Für die Berufsgruppe Rettungsdienst zeigt der Analyseaspekt „Informationssammlung“ (Wichtige Informationen über die Situation und die zu erledigende Aufgabe werden gesammelt, in den Arbeits-/Situationskontext eingebettet und interpretiert und zukünftige Probleme antizipiert.) die höchste Abweichung zum Einsatzdienst. Ein Aktivierungsfehler durch kritische Situationen bei einer Stabslage in diesem Bereich hätte negative Auswirkungen der Situation Awareness (SA) im Teamarbeitsprozess.

Der Vergleich von Berufsgruppen mit Stabserfahrung zeigt, dass bei einer Stabslage die kooperierenden Berufsgruppen aus Einsatzdienst, Innendienst und Stabsarbeit, unterschiedliche Aspekte mit verschiedenen hohen Ausprägungen aufweisen. Bspw. haben Umweltfaktoren wie schlechte Luftqualität im Stabsraum bei Mitarbeitern aus dem „Einsatzdienst“ eine höhere Relevanz (3*) als bei den Kollegen „Innendienst“ (1) und „Stabsarbeit“ (1,5) (Tabelle 1). Dies kann u.a. zur Beeinträchtigung der Situation Awareness (SA) des Personals „Einsatzdienst“ führen.

Tab. 1: *Aspekte mit hoher Relevanz mit negativer Beeinflussung auf den Teamarbeitsprozess; Barriere mit Auswirkung auf: ³⁾ Situation Awareness (SA), Informationsweitergabe (IW), Spielzüge (SZ); ⁴⁾ Situation Awareness (SA), Informationsweitergabe (IW), Abgleich (AB), Spielzüge (SZ), Ziel; ⁵⁾ Ziel, Ist-Zustand.

	Berufsgruppen mit Stabserfahrung		
	Einsatzdienst	Innendienst	Stabsarbeit
Umweltfaktoren³⁾	3*	1	1,5
Persönliche Bedrohung⁴⁾	2,5*	0,5	2
Re-Priorisierung⁵⁾	4,5	3,5*	3*

Literatur

- Feuerwehr-Dienstvorschrift FwDV 3 „Einheiten im Lösch- und Hilfeleistungseinsatz“ (2008)
- Hagemann, V. (2011). Trainingsentwicklung für High Responsibility Teams. Lengerich: Pabst Verlag.
- Hofinger, G. & Heimann, R. (Hg.) (2016). Handbuch Stabsarbeit. Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen. Heidelberg u.a.: Springer.
- Norman, D.A. (1981). Categorisation of action slips. *Psychological Review*, 88, 1–14.
- Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge: Cambridge University Press.