

Hofinger, G. (2009). Kritische Faktoren der inter-organisationalen Zusammenarbeit.
In S. Strohschneider & R. Heimann (Hg.), *Kultur und sicheres Handeln. Im Auftrag der
Plattform „Menschen in komplexen Arbeitswelten“* (S. 189-204). Frankfurt am Main:
Verlag für Polizeiwissenschaften.

12. Kritische Faktoren der interorganisationalen Zusammenarbeit

Gesine Hofinger¹

Wohl seit es Arbeitsteilung gibt, haben nicht nur einzelne Menschen in verschiedenen Berufen kooperiert, sondern auch Organisationen, die sich zur Bewältigung spezieller Aufgaben herausbildeten. Der Bauer und der Müller sind ein uraltes Beispiel interprofessioneller Kooperation mit dem Ziel, sich und andere zu ernähren. Ein aktuelles, sicherheitsrelevantes Beispiel für die Zusammenarbeit verschiedener Berufe und das Aufeinandertreffen ihrer Berufskulturen beschreibt Scheidmantel (in diesem Band) am Beispiel integrierter Leitstellen. Ein Beispiel für die Kooperation verschiedener Organisationen ist die Vergabe von Softwareprogrammierung z.B. in der Automobilbranche an spezialisierte Unternehmen.

Zusammenarbeit kann also berufsübergreifend und /oder organisationsübergreifend sein (vgl. Tabelle 1). Interprofessionell bedeutet, dass Menschen mit verschiedenen beruflichen Hintergründen zusammenarbeiten – innerhalb einer Organisation oder über Organisationsgrenzen hinweg. Interorganisationale Zusammenarbeit kann mit verschiedenen oder ähnlichen beruflichen Hintergründen stattfinden.

Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationen findet in vielfältigen Formen statt: Fallweise oder langfristig, mit mehr oder weniger festen Bindungen aneinander. Themenbezogene Netzwerke, produktbezogene Kooperationen und langfristige arbeitsteilige Kollaborationen sind Beispiele.

In diesem Beitrag interessieren solche Kooperationen vor allem in Hinblick auf das Zusammentreffen verschiedener Berufs- und Organisationskulturen ‚vor Ort‘ (besonders in sicherheitskritischen Bereichen). Im Fokus stehen also Menschen, die organisationsübergreifend zusammenarbeiten.

¹ Dr. Gesine Hofinger, Diplompsychologin mit Schwerpunkt Human Factors, Handeln in kritischen Situationen. Freiberufliche Forschung und Beratung zu Krisenmanagement und Patientensicherheit; 1. Vorsitzende der Plattform „Menschen in komplexen Arbeitswelten“ e.V.; 2008-2011 Projektleiterin OrgaMir an der Universität Jena; email: gesine-hofinger@t-online.de

Tab 1: Interprofessionelle und interorganisationale Zusammenarbeit.

	Gleicher Beruf	Interprofessionell
In einer Organisation	z.B. Ingenieurteam in einem Automobilkonzern	z.B. ÄrztInnen und Pflegende im Krankenhaus
Interorganisational	Austausch von Lehrern verschiedener Schultypen	Feuerwehr und ÖPNV-Betreiber im Fall eines U-Bahn-Brandes

Dass die Zusammenarbeit zwischen Organisationen nicht immer reibungslos läuft, liegt auf der Hand – ein gemeinsames Interesse schließt divergierende Einzelinteressen nicht aus, und man mag die andere Partei als nötig, aber eigentlich lästig ansehen und sich möglichst den eigenen Vorteil sichern. Diese in jeder (auch intra-organisationaler) Zusammenarbeit möglichen Probleme werden verschärft durch das Aufeinandertreffen verschiedener Berufs- und Organisationskulturen.

Bei Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (z.B. Polizei, Feuerwehr) kommt hinzu, dass sie Kooperationen nicht unbedingt freiwillig eingehen und es dabei für sie meist keine ‚freie Partnerwahl‘ gibt – die Arbeit muss aber getan werden – bei einer Großschadenslage können Polizei und Feuerwehr nicht beschließen, dass sie lieber nicht zusammenarbeiten wollen. „Gerade die professionellen Sicherheitsfachkräfte in Polizei, Feuerwehr und medizinischer Versorgung haben zunehmend erkannt, dass sowohl Prävention als auch Krisenmanagement nur organisationsübergreifend erfolgen kann“ (Lauche, 2008).

Obwohl interorganisationale Zusammenarbeit Thema zahlreicher Studien vor allem aus der Wirtschaft und der Politikwissenschaft ist, gibt es bislang zur Zusammenarbeit verschiedener sicherheitsrelevanter Berufe und Organisationen wenig Literatur. In der Sicherheitsforschung ist ‚Sicherheitskultur‘ seit Anfang des Jahrtausends sehr wichtig, wird aber meist innerhalb nur einer Organisation untersucht. Unterschiede in (Sicherheits-)Kulturen werden z.B. für ÄrztInnen und Pflegende im Bereich Patientensicherheit thematisiert (z.B. Flin, Burns, Mearns, Yule & Robertson, 2006; Huang et al., 2007). Zur sicherheitsbezogenen Kooperation zwischen verschiedenen Organisationen, etwa bei Großschadenslagen finden sich einzelne

Erfahrungsberichte (z.B. McMaster & Barber, 2008), aber wenige systematische Untersuchungen.

Für die hier gestellte Frage, welche kritischen Faktoren es in der konkreten interorganisationalen Zusammenarbeit vor Ort gibt, ist die Teamforschung hilfreich (z.B. Paris, Salas & Cannon-Bowers, 2000), insbesondere zu ad-Hoc-Teams, Teams in Hochrisikobereichen (z.B. Dietrich & Jochum, 2004) und Hochleistungsteams (z.B. Mistele, 2008; Pawlowsky & Mistele, 2008; Weick & Sutcliffe, 2007). Zur Integration von Kulturen finden sich in der Literatur zu Firmenfusionen Hinweise (allerdings bezogen auf ein dauerhaftes Zusammensein). Die (fallweise) Zusammenarbeit mehrerer öffentlicher Institutionen ist z.B. in der Sozialarbeit Thema, wenn es darum geht, ob und wie das Kindeswohl bzw. Familienwohl zu stärken ist (Überblick in McMallin, 2001).

Im Folgenden werden kritische Felder und Voraussetzungen für das Gelingen der interorganisationalen Zusammenarbeit beleuchtet. Dabei fließen die Ergebnisse einer Arbeitsgruppe auf dem 11. Jahresworkshop der Plattform „Menschen in komplexen Arbeitswelten“ e.V. (2008) mit ein.

12.1 Interorganisationale Zusammenarbeit als interkulturelle Teamarbeit

„Interorganisationale Zusammenarbeit“ klingt, als würden Organisationen zusammenarbeiten. Es sind aber immer Menschen, die Träger der Zusammenarbeit sind. Wenn Menschen aus verschiedenen Organisationen zusammenarbeiten, können wir sie als Team ansehen – meistens ist dies ein ad-hoc-Team mit begrenzter Lebensdauer. Das bedeutet, die Beteiligten kennen sich kaum oder nicht, wenn sie die Zusammenarbeit beginnen; sie haben also wenig Zeit für „forming“ und „norming“ Phasen der Teamentwicklung (Tuckman, 1965), sondern sollen gleich mit Leistung („performing“) beginnen. Nach Erfüllung der Aufgabe löst sich das Team dann wieder auf.

Damit Teamarbeit gelingt, werden in der Teamforschung verschiedene Faktoren hervorgehoben (Badke-Schaub, 2008; Pawlowsky & Mistele, 2008; Weick & Sutcliffe, 2007), die auch in Erfahrungsberichten aus interorganisationale Zusammenarbeit eine große Rolle spielen:

- Gemeinsamer Zielbezug;
- Kooperation – dies betrifft die individuelle Motivation zur Zusammenarbeit, also die Bereitschaft, eigene Leistung in die Teamleistung einfließen zu lassen und das Teilen von Ressourcen;

- Kommunikation, insbesondere Informationsaustausch und ein gemeinsames mentales Modell;
- Funktionale Gliederung des Teams (Rollen).

Allerdings lässt sich interorganisationale Zusammenarbeit nicht einfach mit Teamarbeit gleichsetzen – die Zusammenarbeit findet unter besonderen Bedingungen im Vergleich zu ‚normaler‘ Teamarbeit statt. Interorganisationale Zusammenarbeit ‚vor Ort‘ kann man verstehen als Handeln im ad-hoc Team unter dem Einfluss unterschiedlicher Organisationskulturen. Welche Faktoren zeichnen diese Form der Zusammenarbeit von Teams über Organisationen hinweg aus?

- Der *Gegenstand der Zusammenarbeit* und die *Rollen* und *Zuständigkeiten* müssen zwischen den Organisationen ausgehandelt werden (Lauche, 2008).
- Differierende *übergeordnete Ziele* der Organisationen.

Beispiel: In der Zusammenarbeit einer staatlichen Organisation wie z.B. einem Jugendamt und privatwirtschaftlichen Organisationen liegt auf den einzelnen Beteiligten unterschiedlicher wirtschaftlicher Druck – während BeamtInnen nur indirekt ihren Arbeitsplatz refinanzieren müssen, ist diese Notwendigkeit Mitarbeitenden von Privatfirmen jederzeit als Ziel ihres Handelns bewusst.

- *Unterschiedliche Organisationskultur*, also andere Selbstverständlichkeiten; verschärft wird dies, wenn Organisationskulturen und Berufskulturen sich unterscheiden. Eine deutlich unterscheidbare Kultur ist aus Perspektive jedes einzelnen Teams ein Zeichen für Zusammenhalt und Teambindung. In der Zusammenarbeit zwischen Teams können stark unterschiedliche Kulturen den in-group-bias (die Tendenz, die eigene Gruppe zu bevorzugen und positiver wahrzunehmen) erhöhen und Konkurrenzdenken verstärken (z.B. Ryan, Cott & Robertson, 1997). *Kommunikationsstile* sind ein Beispiel für meist nicht bewusste, ‚selbstverständliche‘ Effekte von Kulturen.

Beispiel: Pflegekräfte lernen meist, das Problem des Patienten in Form einer ‚Geschichte‘ mitzuteilen – eine ‚thick description‘ (Geertz, 1973), die dem Hörer erlaubt, die Entwicklung des Problems mitzuverfolgen. Ärzte und Ärztinnen hingegen erwarten häufig bloße Fakten über den Zustand des Patienten, um sofort handeln zu können (Lingard, Reznick, Espin, Regehr & DeVita, 2002).

- Unterschiedliche *Rahmenbedingungen* des Arbeitens, wie z.B. Entlohnungssysteme, Bedingungen der Arbeitsverträge, Schichtsysteme, wirtschaftlicher Druck, Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit etc.

Beispiel: In gemischten Leitstellen arbeiten häufig Beamte der Feuerwehr mit Angestellten des Rettungsdienstes zusammen, bei unterschiedlichen Arbeitszeiten, Entlohnung, Altergrenzen etc.

- Das kooperative Handeln wird beeinflusst von *Wissen* übereinander und erfahrungsgeladete *Erwartungen* aneinander (Buerschaper, 2008). Da in der interorganisationalen Zusammenarbeit das Wissen übereinander (v.a. über Kultur-aspekte) meist gering ist und oft im Vorfeld wenig gemeinsame Erfahrungen gemacht wurden, können Vorurteile und Stereotype die Rolle von Erfahrungswissen übernehmen.
- Mehr *Schnittstellen* als bei ‚normaler‘ Teamarbeit, da auch in die ‚Heimat-Organisation‘ hineinkommuniziert werden muss. Die Produktivitätsverluste durch Koordinationsaufwand (Steiner, 1972) können dadurch höher sein als in normalen Teams. „Durch das Fehlen inhärenter organisatorischer Regelungen und Verhaltensrichtlinien, wie dies bei Unternehmen intern gegeben ist, gestaltet sich eine Abstimmung zwischen den Unternehmen schwieriger als innerhalb eines Unternehmens. Solche Regelungen und Verhaltensrichtlinien können nur von den Partnerunternehmen während der Phase der Kooperationsfiguration gemeinsam festgelegt werden, was wiederum einen Abstimmungsprozess impliziert“ (Hirschmann 1996 nach Gurtner, 2003).
- „Bei Kooperationen gibt es definitionsgemäß keine übergeordnete weisungsbefugte Einheit wie z.B. eine Leitungsinstanz, die die Einhaltung organisatorischer Regeln und Verhaltensrichtlinien überwacht und sicherstellt“ (Hirschmann 1996 nach Gurtner, 2003). Dies ist nach Erfahrungen von Einsatzkräften ein massives Problem, das in der Literatur bislang noch zu wenig reflektiert wird.

12.2 Kritische Faktoren für interorganisationale Zusammenarbeit

Aus Erfahrungsberichten und der Literatur lassen sich folgende kritische Felder für interorganisationale Zusammenarbeit ausmachen:

Ziele und Prioritäten

Beide oder alle beteiligten Organisationen müssen *gemeinsame Ziele* bilden. Diese Ziele müssen *kompatibel* zu den Oberzielen der einzelnen Organisationen sein.

Die gemeinsamen Ziele müssen für alle Mitarbeitenden *klar* sein, damit sie das Handeln leiten können. McMaster & Baber (2008) verlangen eine „Diffusion“ der Ziele durch die Organisationen bis hin zu den Kräften vor Ort.

Die Teilnehmer der Arbeitsgruppe (s.o.) berichteten von häufigen Zielkonflikten auf Organisationsebene. Dies waren teils inhaltliche Konflikte, unterschiedliche Prioritäten und Ressourcenkonflikte, teils ‚menschliche‘ Zielkonflikte wie Kampf um öffentliches Prestige und Macht. Diese Konflikte behindern die Kooperation vor Ort.

Rollenklarheit, Klarheit der Verantwortlichkeiten

Neben den Zielen muss allen Beteiligten klar sein, wer welche Rolle bzw. Funktion in der gemeinsamen Arbeit hat – wer also hat den ‚Hut auf‘, z.B. das Oberkommando, wer trägt die wirtschaftliche Verantwortung, wer welche juristische? „Clearly defined roles and responsibilities, so everyone knows what is expected of them and of others, and clear lines of responsibility and accountability“ (Sloper, 2004).

Beispiel: Bei Stabsübungen ist häufig ein Thema der Reflexion, dass die Rollen und Zuständigkeiten nicht klar waren, z.B. bei einem Kesselwagenbrand am Bahnhof einer Großstadt zwischen Feuerwehr, Deutscher Bahn und Stadtverwaltung – wenn dies schon in der Übung der Fall ist, muss man für einen echten Einsatz, bei dem Krisendynamik und Emotionalität dazukommen, erwarten, dass die interorganisationale Zusammenarbeit ‚hakt‘.

Commitment der Führungskräfte, Führung

Die *Bereitschaft der Führungskräfte*, auf allen Ebenen die interorganisationale Zusammenarbeit zu unterstützen, wird als entscheidend für das Gelingen ‚vor Ort‘ angesehen (z.B. McMallin, 2001; Sloper, 2004). Eine gemeinsame (hochrangige) Führungsgruppe über die Organisationsgrenzen hinweg gilt als Erfolgsfaktor (McMaster & Barber, 2008; Sloper, 2004). Andersherum beeinträchtigt fehlendes Commitment der Führungsebene die Teams vor Ort. Eine Studie, die die kanadischen Regionen hinsichtlich der Kooperation Krankenhaus – niedergelassene ÄrztInnen untersuchte, ergab, dass „regions with the least inter-organizational cooperation clearly show less leadership at the local and central levels“ (D'Amour, Goulet, Pineault, Labadie & Remondin, 2003).

Eine *durchgängige klare Führung* sowohl in den einzelnen Teams wie auch auf übergeordneter Ebene wurde auch von den Teilnehmern der Arbeitsgruppe als zentral angesehen.

Informationsflüsse und Kommunikationsmöglichkeiten

Kommunikationsprobleme in der Zusammenarbeit von Organisationen können eher Störungen der *Informationsflüsse* sein oder eher auf gestörte *Beziehungen* zurückgehen (Hofinger, 2008). Informationsflüsse können durch technische Probleme ins Stocken geraten sein oder auf Verständnisproblemen z.B. durch unterschiedliche Fachsprachen beruhen.

McMaster & Baber (2008) nennen als ein Beziehungsproblem der Kommunikation die Wichtigkeit, die man Nachrichten der jeweils anderen Seite zumisst. Für die Kooperation vor Ort scheint die Möglichkeit direkter Kommunikation untereinander (ohne Einhaltung von Wegen durch die Hierarchien) zentral.

Beispiel: Beim Absturz der Raumfähre ‚Challenger‘ 1986 war ein beitragender Faktor, dass die Ingenieure von Morton Thiokol, die Zweifel an der Sicherheit bestimmter Dichtungen hatten, nicht mit den Entscheidern bei der NASA kommunizieren konnten – die Information wurde vom Morton Thiokol-Management über mehrere Hierarchieebenen bei der NASA an die Entscheider weitergeben, die so ein ‚entschärftes‘ Bild der Situation bekamen.

Organisationsstrukturen

Die Strukturen der beteiligten Organisationen spielen eine wichtige Rolle für das Gelingen oder Misslingen von Kooperationen. Die Teilnehmer der Arbeitsgruppe berichteten, dass Kooperation einfacher ist, wenn alle beteiligten Organisationen bzw. die in ihnen tätigen Berufsgruppen gut durchorganisiert sind und die Strukturen sich ähneln, also z.B. ähnliches Verständnis von Hierarchien gegeben ist (wie es bei Feuerwehr und Polizei der Fall ist).

Die Strukturen müssen aber angepasst werden können, wenn es der Fall erfordert. Um flexibel auf die Lage reagieren zu können, müssen die ‚vor Ort‘ Tätigen Entscheidungskompetenzen haben. Diese Erkenntnis aus der Forschung zu sicheren Organisationen (z.B. Weick & Sutcliffe, 2007) gilt auch für die Koordination zwischen Organisationen. Auch die Finanzierung des Einsatzes kann ein Kooperationshindernis sein.

Dies lässt sich an der Zusammenarbeit der Verwaltungen mit der Bundeswehr zeigen: Bundeswehr-Einsätze müssen von der Ebene bezahlt werden, die sie veranlasst hat. Deshalb kann im Einzelfall die Entscheidung spät getroffen werden, was dann in der Folge durch erhöhten Zeitdruck und verringerte Vorbereitungszeit die konkrete Zusammenarbeit erschweren kann.

Training

Damit interorganisationale Zusammenarbeit gelingt, müssen die Mitarbeitenden darauf vorbereitet sein. Gemeinsames, *berufsgruppenübergreifendes Training* erwies sich in einer Überblicksstudie als einer der Erfolgsfaktoren für institutionelle Zusammenarbeit (Lyne, Allen & Satherley, 2001; s.a. Marks, Sabella, Burke & Zaccaro, 2002). “There is now some evidence that shared learning and interagency/interprofessional training, especially as part of continuing professional education, is one way of promoting better multi-agency collaboration“ (Sloper, 2004).

Stabsübungen sind auch deshalb so wertvoll, weil hier interorganisationale Zusammenarbeit geübt werden kann – allerdings setzt das voraus, dass die Übungen auch entsprechend ausgewertet und reflektiert werden.

Die bisher genannten Faktoren sind eher auf Ebene der Organisation angesiedelt. Aber auch auf der Ebene der konkret handelnden Personen gibt es erfolgskritische Faktoren:

Gemeinsame mentale Modelle

Jeder Beteiligte an interorganisationaler Zusammenarbeit handelt auf der Grundlage seines oder ihres subjektiven mentalen Modells der Situation und der anderen Personen. Da jede Person sich ihre eigene Realität konstruiert, kann kooperatives Handeln nur gelingen, wenn die verschiedenen mentalen Modelle der Einzelnen miteinander abgeglichen werden. Geschieht dies nicht, handelt unter Umständen jedes Teammitglied auf der Basis unterschiedlicher Annahmen über die Situation. Eine zentrale Funktion von Kommunikation in Teams ist es daher, ein *gemeinsames Verständnis* der Situation und der Probleme zu entwickeln (Hofinger, 2008). Geteilte mentale Modelle sind seit einigen Jahren als einer der zentralen Erfolgsfaktoren für Teams anerkannt (z.B. Cannon-Bowers & Salas, 2001; Dietrich & Jochum, 2004; Entin & Serfaty, 1999). Gemeinsame oder geteilte mentale Modelle sind wichtig bezüglich der *Aufgabe* (was haben wir zu tun), des *Teams* (Wer sind wir? Was können wir?), der zur Verfügung stehenden Ausrüstung / *Ressourcen* und der *Rahmen-*

bedingungen des Handelns /Teamumwelt (ähnlich Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993; Tschan & Semmer, 2001). In Teams, die häufig zusammenarbeiten, müssen nicht jedes Mal alle diese Aspekte neu explizit gebildet werden. In den ad-hoc Teams der interorganisationalen Zusammenarbeit, die keinen gemeinsamen Alltagshintergrund haben, ist es umso wichtiger, diese Aspekte explizit zu klären.

Eine Voraussetzung für die Entstehung eines gemeinsamen Situationsverständnisses ist eine gemeinsame Sprache oder mindestens Verständnis der Sprache der jeweils anderen Organisation. Um dies zu erreichen, braucht man Zeit und Gelegenheiten, um die andere Organisation kennen zu lernen.

Beispiel: Die Verbindungskommandos der Bundeswehr in Verwaltungskrisenstäben sind an möglichst vielen Stabübungen beteiligt, auch wenn das Szenario ihre Anwesenheit nicht direkt erfordert – sie üben auch mit, damit sie lernen, wie eine Stadt oder ein Landkreis ‚tickt‘.

Erleichtert werden könnte die Bildung gemeinsamer mentaler Modelle durch technische Unterstützung. Datenaustausch zwischen den Notfallorganisationen kann zur schnelleren und leichteren Bildung eines gemeinsamen Lagebilds führen. Allerdings gilt häufig, was McMaster & Baber (2008) feststellen: „The case for networking technology is made by its absence“.

Wissen über Ziele, Kultur und Arbeitsweise der anderen Organisation

Wie oben angesprochen, leiten Erwartungen aneinander das kommunikative Handeln. Die Kultur und die Arbeitsweise der anderen Organisation in groben Zügen zu kennen, ist eine Voraussetzung der interorganisationalen Zusammenarbeit. Fehlt fundiertes Wissen übereinander, werden die Erwartungen aneinander eher von Vorurteilen und anekdotischen Erfahrungen geleitet.

Beispiel: Nach einem Großbrand an einer U-Bahn-Haltestelle sagen beteiligte Polizisten später: „Von denen [Betreiber] standen einfach zu viele herum, man wusste gar nicht, wer wofür zuständig ist und alle wollten mitreden – die sind so schrecklich unorganisiert“. Mitarbeiter des ÖPNV-Betreiber sagen „Wir brauchten jeden Mann vor Ort um flexibel entscheiden und kommunizieren zu können; die [Polizisten] haben immer so einen Kommando-Ton am Leib“ – Fehlendes Wissen über Führungsverständnis und -form erschwert Verständnis für die Handlungsweisen der anderen Organisation.

Individuelle Ebene: Motivation

Neben der Teamebene ist auch die individuelle Ebene kritisch für die interorganisationale Zusammenarbeit: Die individuelle Motivation, die eigene Leistung in ein Team einzubringen, Ressourcen zu teilen und nicht durchgängig ‚sichtbar‘ zu sein, ist in jeder Teamarbeit wichtig. In der interorganisationalen Zusammenarbeit kommt als wichtige individuelle Motivation hinzu, sich mit der anderen Organisation auseinandersetzen zu wollen und sich auf ungewohnte Umgangsformen und Arbeitsweisen einlassen zu können.

Die Motivation zur Kooperation wird wesentlich gestärkt durch Vertrauen in die jeweils andere Organisation und die konkreten Personen, die sie vertreten. Vertrauen kann entstehen, wenn man sich kennen lernen kann (z.B. D'Amour et al., 2003; Juriado & Gustafsson, 2007).

12.3 Sicherheitsrelevante interorganisationale Zusammenarbeit im ‚Einsatz‘

Einsätze, in denen verschiedenen Notfallorganisationen zusammenarbeiten (z.B. Großschadenslagen), sind von Unsicherheit geprägt, dynamisch, unüberschaubar und riskant – sie bedeuten für die Handelnden Stress. Unter solchen Bedingungen ‚funktionieren‘ Menschen oft nicht gut, sondern zeigen charakteristische Veränderungen des Denkens und Handelns (Dörner, 1989; Hofinger, 2003), insbesondere weil sie auf Kompetenzschutz anstelle von Sachrationalität umschalten (Stroh-schneider, 2002). Soll die Kooperation von Organisationen unter den Bedingungen von Notfällen und Katastrophen gut funktionieren, müssen Strukturen und Prozesse sowohl den *Sachanforderungen* Rechnung tragen wie auch den *Bedürfnissen von Menschen in Stress-Situationen*.

Wesentlich sind klare Führung bzw. Verantwortlichkeit, Komplexitätsreduktion, Kenntnis der Ziele und der Handlungsmöglichkeiten. Flexibilität und Handlungskompetenz vor Ort sind im zeitkritischen Einsatz besonders wichtig. Die Akteure vor Ort müssen gegenseitig Aufgaben und Funktionen sowie ihre Arbeitsweise kennen und sich schnell und einfach koordinieren können (Lauche, 2008; s.a. die Idee der „Handlungsverschränkung“ bei Zölch, 2006).

Auch wenn die Zusammenarbeit nur in einer Krisensituation erfolgt, muss sie doch Vorläufer in den Organisationen haben: Man muss den Bedarf nach Training und Ausbildung, Kommunikationsformen und -mittel und Anforderungen an die Organisation der Zusammenarbeit bedenken (Lauche, 2008). Eine gemeinsame Sprache muss eingeübt werden bzw. müssen sich Organisationsmitglieder mit Sprache und Arbeitsweise der anderen Organisation vertraut machen.

McMaster und Baber (2008) berichten vom Einsatz bei einer großen Überschwemmung in England im Jahr 2007. Sie stellen heraus, dass das Gesamtergebnis gut war und die Mitarbeiter der beteiligten Organisationen enorm viel leisteten – aber wie immer bei Großeinsätzen unter Beteiligung Vieler kam es zu Pannen und Problemen. Als spezielle Führungsprobleme benennen sie:

- Getrennte Kommandostrukturen sind nicht unterstützend für gemeinsame Aktivität;
- Trotz gemeinsamer strategischer Ziele kann es zu unterschiedlichen und konfligierenden taktischen und operativen Entscheidungen kommen;
- Führungskräfte beurteilen Probleme aus ihrem eigenen Kompetenzfeld heraus.

Die Erfolgsfaktoren, die sie für die letztendliche Bewältigung der Situation nennen, entsprechen den oben genannten kritischen Feldern:

- Gemeinsame Zielbildung,
- Gemeinsame mentale Modelle über die Lage (gemeinsames Lagebild),
- Verständnis der Ziele und Vorgehensweise der jeweils anderen,
- Informationsweitergabe,
- Ressourcen-,Wanderung' (Interoperabilität),
- Delegation,
- Koordination ‚im Fluge‘, Flexibilität.

In der konkreten Situation (ad hoc und in ‚fragmentierten Systemen‘) weichen Einheiten vor Ort von den geplanten und geübten Strukturen und Prozessen ab und koordinieren sich ‚im Flug‘ und über Hierarchie-Ebenen hinweg anstatt sich an das System der ‚gold-silver-bronze‘ Level in Großbritannien zu halten (dieses siedelt strategische Führung auf dem ‚gold level‘ an, taktische auf dem ‚silver level‘ und operative auf dem ‚bronze level‘). So wird lokal effektive Koordination erreicht – aber nur, wenn und weil die beteiligten Personen sich kennen!

Ein weiteres Fallbeispiel aus den USA zeigt die Wichtigkeit der individuellen Faktoren auf der Grundlage durchorganisierter Prozesse: Nach dem Einsturz einer Brücke der Interstate 35 bei Minneapolis wurde eine Kooperation der lokalen und staatlichen Notfallorganisationen mit den Marines der Navy nötig. Merriam (2007) schreibt über die gelungene Zusammenarbeit:

[...] While agencies like the Defense Department and FBI had to be called in from out of state, local agencies have been working on site from the beginning. Each arriving agency has been integrated swiftly into the

recovery process. "When you bring in a military organization, you get quick concise crisp answers to questions," Stanek said. "Whatever issue has come up, whatever the operation for the day or the evening has been, we've been able to communicate directly and strategize on how to get over any obstacles. You couldn't ask for a better cooperation than that." While the teams are working together, they each bring different skill sets to the job that helps them complete their individual tasks in support of the overall mission. (...) While the bridge collapse is a first in terms of collaboration on this scale for many members of the different agencies, they have bonded together in support of the mission. "I think that the command staff that was brought in from DoD, the divers themselves, and the command staff I have on site from the sheriff's office bonded from day one," Stanek said. "I think that's really what has made this work happen."

Hier werden einige weitere zentrale Punkte gelingender Kooperation zwischen verschiedenen Institutionen (agencies) angesprochen:

- Klare Kommunikation,
- Bereitwilliges Zur-Verfügung-Stellen von Ressourcen,
- Emotionale Bindung,
- Einsatz der jeweiligen speziellen Kompetenzen für das gemeinsame Ziel.

Für interorganisationale Zusammenarbeit von Notfallorganisationen wäre ein weiterer Erfolgsfaktor, „dass die Technologieunterstützung allen Beteiligten ein angemessenes Bild der Situation vermittelt, und die organisatorische Verankerung Motivationsverluste, Unklarheiten über Rollen und Zuständigkeiten sowie die Diffusion von Verantwortung verhindert“ (Lauche, 2008). Hierzu existieren noch wenig funktionierende Lösungen, aber es gibt etliche aktuelle Forschungsprojekte zur Interoperabilität, in Deutschland sowohl seitens des Militärs wie im Forschungsprogramm ‚zivile Sicherheit‘ der Bundesregierung.

Interorganisationale Zusammenarbeit ist eine alte Erfahrung, aber ein recht neues Forschungsfeld. Aus der Organisations- und Teamforschung sowie aus Erfahrungsberichten lassen sich wichtige Ansatzpunkte für die Gestaltung gelingender Zusammenarbeit finden. Zentral scheinen auf struktureller Ebene ‚Klarheit der Verantwortlichkeiten‘, ‚Flexibilität‘ und ‚Führung‘ zu sein; auf Ebene der konkreten Zusammenarbeit vor Ort sind ‚gemeinsamer Zielbezug‘ und ‚gemeinsame mentale

Modelle‘ erfolgskritische Faktoren. Interorganisationale Zusammenarbeit kann gelernt werden – dazu ist gemeinsame Erfahrung, z.B. durch Übungen nötig.

12.4 Literatur

- Badke-Schaub, P. (2008). Teamarbeit und Teamführung: Erfolgsfaktoren für sicheres Handeln. In C. Buerschaper & S. Starke (Hrsg.), *Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen*, S. 3-19. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Buerschaper, C. (2008). Organisationen - Kommunikationssystem und Sicherheit. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors, Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen*, S. 156-175. Heidelberg: Springer.
- Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 195-202.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. Castellan (Hrsg.), *Individual and group decision making*, S. 221-246. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- D'Amour, D., Goulet, L., Pineault, R., Labadie, J.-F. & Remondin, M. (2003). *Comparative study of interorganizational collaboration in four health regions and its effects: the case of perinatal services*: Canadian Health Service Research Foundation.
- Dietrich, R. & Jochum, K. (Hrsg.) (2004). *Teaming Up: Components of Safety under High Risk*. Aldershot, GB: Ashgate.
- Dörner, D. (1989). *Die Logik des Mißlingens*. Reinbek: Rowohlt.
- Entin, E. & Serfaty, D. (1999). Adaptive Team Coordination. *Human Factors*, 41 (2), 312-325.
- Flin, R., Burns, C., Mearns, K., Yule, S. & Robertson, E. M. (2006). Measuring safety climate in health care. *Qual Saf Health Care*, 15, 109-115.
- Geertz, C. (1973). Thick description. Toward an Interpretive theory of culture. In C. Geertz, *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, S. 3-30. New York: Basic Books.
- Gurtner, A. (2003). *Zweimal musst du es schon sagen: Strategieentwicklung und Kommunikationsmuster in hierarchisch organisierten Teams*. Bern: Universität Bern.
- Hofinger, G. (2003). Fehler und Fallen beim Entscheiden in kritischen Situationen. In S. Strohschneider (Hrsg.), *Entscheiden in kritischen Situationen*, S. 115-136. Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaften.

- Hofinger, G. (2008). Kommunikation. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors, Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen*, S. 132-151. Heidelberg: Springer.
- Huang, D. T., Clermont, G., Sexton, J. B., Karlo, C. A., Miller, R. G., Weissfeld, L. A. et al. (2007). Perceptions of safety culture vary across the intensive care units of a single institution. *Crit Care Med*, 35 (1), 165-176.
- Juriado, R. & Gustafsson, N. (2007). Emergent communities of practice in temporary inter-organisational partnerships. *The Learning Organization*, 14 (1), 50-61.
- Lauche, K. (2008). Neue Formen der Zusammenarbeit. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors, Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen*, S. 192-203. Heidelberg: Springer.
- Lingard, L., Reznick, R., Espin, S., Regehr, G. & DeVita, I. (2002). Team Communication in the operating Room: Talk Patterns, Sites of Tension, and Implication for Novices. *Academic Medicine*, 77 (3), 232-236.
- Lyne, P., Allen, D. & Satherley, P. (2001). *Systematic Review of Evidence of Effective Methods for Removing Barriers to Change to Improve Collaborative Working*. Cardiff: The National Assembly for Wales.
- Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S. & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 313.
- McMallin, A. (2001). Interdisciplinary practice – a matter of teamwork: an integrated literature review. *Journal of Clinical Nursing*, 10, 419-428.
- McMaster, R. & Barber, C. (2008). Coordinating Multi-Agency Emergency Responses. *Vortrag auf der Tagung des European Chapters der Human Factors and Ergonomics Society*, Soesterberg, Oct 08.
- Merriam, E. (2007). *Multi-Agency Cooperation Fuels Bridge Recovery. Story Number: NNS070813-03, Release Date: 8/13/2007 11:35:00 AM.online-Dokument*. URL: www.navy.mil/search/display.asp?story_id=31143, gelesen 16.1. 2009.
- Mistele, P. (2008). Teamarbeit und Teamführung in Hochleistungssystemen. In C. Buerschaper & S. Starke (Hrsg.), *Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen*, S. 20-40. Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Paris, C. R., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork in multi-person systems: a review and analysis. *Ergonomics*, 43 (8), 1052-1075.
- Pawlowsky, P. & Mistele, P. (Hrsg.) (2008). *Hochleistungsmanagement. Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern*. Wiesbaden: Gabler.
- Ryan, D. P., Cott, C. & Robertson, D. (1997). Conceptual Tools for Thinking about Inter-Teamwork. *Educational Gerontology*, 23 (7), 651-669.

- Sloper, P. (2004). Facilitators and barriers for co-ordinated multi-agency services. *Child: Care, Health & Development*, 30 (6), 571-580.
- Steiner, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.
- Strohschneider, S. (2002). Kompetenzdynamik und Kompetenzregulation beim Planen. In S. Strohschneider & R. von der Weth (Hrsg.), *Ja, mach nur einen Plan: Pannen und Fehlschläge – Ursachen, Beispiel, Lösungen*, 2. Aufl., S. 35-51. Bern: Huber.
- Tschan, F. & Semmer, N. (2001). Wenn alle dasselbe denken: Geteilte Mentale Modelle und Leistung in der Teamarbeit. In R. Fisch, D. Beck & B. Englich (Hrsg.), *Projektgruppen in Organisationen. Praktische Erfahrungen und Erträge der Forschung*, S. 217-235. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Weick, K. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2nd edition. San Francisco, CA: Wiley.
- Zölch, M. (2006). Kooperation: Verschränkung von Handlungen und Perspektiven am Beispiel zeitlicher Koordination. In A. Vollmer (Hrsg.), *Kooperatives Handeln zwischen Kontinuität und Brüchen in neuen Tätigkeitssystemen*. Lengerich: Pabst.