



Abb. 1: Feuerwehrleute bei der Stabsarbeit

Andere Wege in der Stabsausbildung: Trainings mit computersimulierten Planspielen

Autoren:



Dr. Gesine Hofinger



Robert Zinke, M.A.

Team HF Hofinger
Forschung Beratung Training
Hohenheimer Str. 104
71686 Remseck
gesine.hofinger@team-hf.de
robert.zinke@
team-hf.de
www.team-hf.de

Stäbe werden bislang selten in Teamarbeit und Entscheiden in kritischen Situationen ausgebildet. Ein Stab ist ein Beratungs- und Koordinierungsgremium, das im Fall einer Krise die Führung der Notfall- und Krisenorganisation übernimmt sowie Entscheidungen eines Funktionsträgers vorbereitet und unterstützt (8). Stabsarbeit wird bei der Bewältigung komplexer Ereignisse genutzt, sowohl in staatlichen Institutionen als auch in der Industrie. Stäbe werden sowohl auf taktisch-operativer Ebene gebildet (z.B. Einsatzleitung der Feuerwehr, Technische Einsatzleitung, Abb. 1) als auch auf strategischer Ebene (z.B. Krisenstäbe in Großstädten). Im Gegensatz zu Einsatzkräften sind Krisenstäbe Teams, die nicht vor Ort den Notfall bewältigen, sondern zurückgezogen beraten und entscheiden.

Krisenstäbe müssen sich mit schlecht definierten, offenen und dynamischen Problemen auseinandersetzen – hier sind also individuelle Kompetenzen und Teamkompetenzen besonders gefragt. Aber die Ausbildung von Krisenstäben für diese Anforderungen wird oft vernachlässigt. Unternehmen und Institutionen planen im Rahmen der Krisenvorsorge üblicherweise die personelle Besetzung des Krisenstabs, tref-

fen Festlegungen über Krisenräume, Standardprozesse und Kommunikationstechnik. Anders als im Notfallmanagement, wo regelmäßig geübt wird, wird die so definierte Stabsarbeit in vielen Unternehmen, aber auch Verwaltungen kaum ausgebildet oder betübt.

Dort, wo Stäbe ausgebildet werden (wie in den BOS), fokussiert sich die Ausbildung nach Erfahrung der Autoren meist auf die Abläufe der Stabsarbeit. In

Branchen, für die der Umgang mit Krisensituationen eine häufige Anforderung ist, werden die stabspezifischen Anforderungen wie Lagedarstellung oder -bewertung in operativen wie taktischen Stäben regelmäßig geübt, etwa in vorbereitungsintensiven Stabsrahmenübungen. Allerdings finden Übungen selten in der personellen Zusammensetzung statt, in der der Stab im Einsatz dann arbeitet.

Wenn Stabsmitglieder in der Normalorganisation ohnehin Managementaufgaben haben, wird in Unternehmen oft erwartet, dass sie auch ohne Übung die Herausforderungen der Teamarbeit und Führung in Krisen beherrschen. Im realen Einsatz machen viele Krisenstäbe dann die Erfahrung, dass Schwierigkeiten in der Stabsarbeit auftreten.

Psychologische Aspekte der Stabsarbeit sollten geübt werden

Teamhandeln als Schlüsselressource für sicheres Handeln wird seit vielen Jahren und in vielen Branchen trainiert. Bekannt geworden ist vor allem der Ansatz des Crew (oder Company) Resource Management Trainings in der Luftfahrt (CRM) (4, 5). Diese Art Training soll Teams befähigen, alle verfügbaren Ressourcen zu nutzen und Probleme strukturiert anzugehen. Die im Krisenfall benötigten Fähigkeiten sollen die Trainierten im Alltag üben, damit sie in kritischen Situationen zur Verfügung stehen. Bei CRM-Trainings und ähnlichen Ansätzen werden meist Einzelpersonen trainiert; gemeinsames Lernen von Teams in der konkreten Zusammensetzung, in der das Team dann auch arbeitet, ist eher die Ausnahme.

Die Fähigkeiten, die in der Stabsarbeit über das fachspezifische Wissen hinaus gebraucht werden, lassen sich in drei große Gruppen aufteilen: Stabspezifische Prozesskompetenzen, Team und individuelle Kompetenzen. Im Tab. 1 werden einige Beispiele für solche Kompetenzen genannt (2, 6).

Anforderungsanalysen als erster Schritt für passgenaue Trainings von Stäben

Um die eben benannten Kompetenzen effektiv zu trainieren, müssen zunächst die spezifischen Anforderungen und Trainingsbedarfe des auszubildenden Stabs ermittelt werden. In einer Anforderungsanalyse werden Charakteristika der jeweiligen Organisation, Erfahrungen mit Krisen und Stabsarbeit, mögliche Einsatzszenarien sowie Lernbedarfe erfasst.

Eine Anforderungsanalyse sollte mit Hilfe unterschiedlicher Methoden erfolgen. Für die bedarfsgerechte Ausgestaltung eines Krisenstabstrainings für ein ÖPNV-Unternehmen wurden z.B. von den Auto-

Welche Kompetenzen brauchen Stäbe? (Auswahl)

Stabspezifische Prozesskompetenzen

- Problemlösungen finden, Entscheiden, Umsetzung kontrollieren
- Hintergrundkontrolle, Aktualisierung des Lagebilds
- Informationsverarbeitung und -integration
- Wissen über Abläufe und Zuständigkeiten

Teamkompetenzen

- Aufrechterhaltung eines gemeinsamen Situationsbewusstseins
- Effektive Informationsverteilung sicherstellen
- Ziele klären, Prioritäten setzen
- Gruppenstruktur trotz Zeit- u. Entscheidungsdruck aufrechterhalten

Individuelle Kompetenzen

- Kommunikationskompetenz
- Kritikfähigkeit, Kooperativität und Vertrauen
- unter emotionaler Belastung und Müdigkeit arbeiten
- Problemlösekompetenz und Entscheidungsfähigkeit

ren Interviews mit Verantwortungsträgern und Mitgliedern des Krisenstabs durchgeführt. Mittels nichtteilnehmender Beobachtungen der Mitarbeiter von Leitstellen an ihrem Arbeitsplatz wurden Erkenntnisse zu den „gelebten“ Abläufen und Kommunikationsgewohnheiten erfasst. Außerdem wurden unternehmensinterne Dokumente wie Sicherheitshandbücher, Alarmierungs- und Gefahrenabwehrpläne sowie Notfallpläne analysiert. Auf dieser Basis wurden Anforderungen für die Mitarbeiter des ÖPNV-Krisenstabs formuliert, aus denen dann ein unternehmensspezifisches Trainingskonzept entwickelt wurde.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Anforderungsanalyse wird dann ein passgenaues Training zusammengestellt. Aus Erfahrung der Autoren hat sich bewährt, je nach Zielen und verfügbarer Zeit die in Tab. 2 dargestellten Module variabel einzusetzen und die Inhalte an die jeweilige Organisation anzupassen.

Tab. 1: Beispiele für benötigte Kompetenzen in der Stabsarbeit (nach 2)

Abb. 2: Teamarbeit beim Planspiel: Lageerfassung und Bewertung



Module	Inhalte (Beispiele)
Anforderungsanalyse	Identifikation von Spezifika der Organisation und Trainingsbedarf
Erfahrungsaustausch und „lessons learned“	Fallbeispiele für Krisen in der Organisation; Abläufe im Unternehmen; Schnittstellen mit anderen Organisationen klären
Entscheiden, Kommunikation und Führung im Stab	Grundlagen der Stabsarbeit; Stress und kritische Situationen
Teamarbeit unter Stress, mit (computersimuliertem) Planspiel	Bewältigung eines Krisenszenarios fernab des Alltagsbereiches; Selbsterkenntnis und Reflexion des Status quo als Stab
Visualisierung/Informationsmanagement	Methoden der Visualisierung und Dokumentation; Umgang mit Krisenstabssoftware
Stabsübung	im Stabsraum (wenn vorhanden), inkl. Alarmierung
Stabsrahmenübung	Stabsübung unter Beteiligung weiterer unternehmensinterner Stellen und ggf. externer Akteure (z.B. Verbindungspersonen)

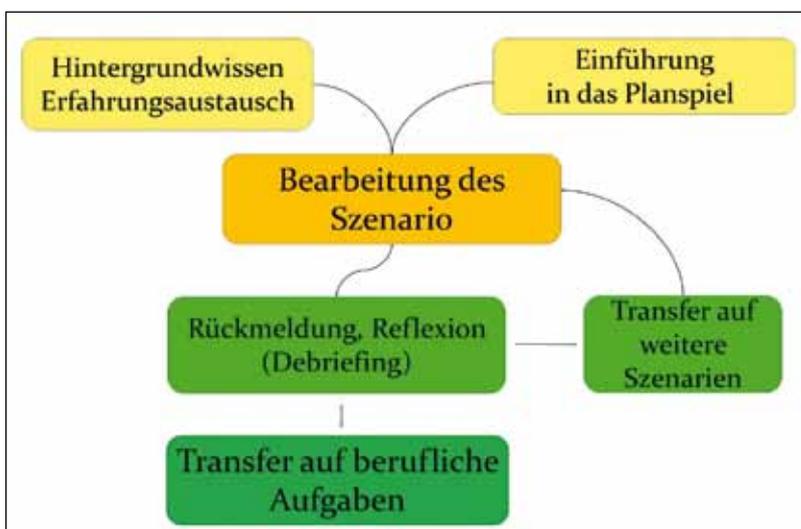
Tab. 2: Mögliche Module für ein Krisenstabstraining (mod. n. Zinke u. Hofinger, 2012)

Generell sind Stäbe vor besondere Herausforderungen bei der Zusammenarbeit ihrer Mitglieder gestellt. Teamarbeit als Kernstück der Stabsarbeit wird aber nur selten in der Ausbildung und im Alltag geübt. Daher bildet sie in Trainings der Autoren häufig einen Schwerpunkt. Teamarbeit kann nach unserer Erfahrung gut durch erfahrungsbasiertes Lernen mit Planspielen und computersimulierten Szenarien geübt werden. Wissenschaftliche Untersuchungen (1, 9) bestätigen den Lernerfolg dieses im nächsten Punkt vorgestellten Ansatzes.

Computersimulierte Planspiele sind nützliche Elemente von Stabstrainings

Für Stäbe gelten dieselben Grundsätze wie sonst auch für das Lernen Erwachsener. Grundsätzlich ist der höchste Lernerfolg zu erwarten, wenn das Lernen

Abb. 3: Elemente eines Trainings mit Planspiel



erfahrungsbasiert und die Motivation der Teilnehmenden hoch ist.

Eine gute Möglichkeit, die oben genannten Kompetenzen erfahrungsbasiert und realitätsnah zu trainieren, sind Stabsübungen und Trainings mit simulierten Krisen. Diese Methoden sind allerdings mit erheblichem Zeit- und Ressourceneinsatz verbunden. Es bietet sich daher an, Lernmethoden mit geringerem Aufwand für das Training der Teamkompetenzen eines Stabes zu verwenden. Hier eignen sich besonders (computersimulierte) Planspiele als Trainingsmethode. Diese können einen niedrigen oder mittleren Auflösungsgrad (low bzw. mid fidelity) haben und werden in sehr unterschiedlichen Bereichen für Trainings eingesetzt (z.B. 7, 11). Computersimulierte Planspiele sind eine dynamische und interaktive Übungsform. Anhand komplexer Szenarien können die Teilnehmenden Kompetenzen wie Entscheiden im Team unter Stress üben. Die Autoren setzen häufig Planspiele ein, die die Teilnehmenden in fremde Realitätsbereiche versetzen, wie z.B. als Entwicklungshelfer auf einer Südseeinsel von einem Erdbeben betroffen zu sein oder als Schiffsbesatzung auf der Brücke eines Kreuzfahrtschiffs Notfälle zu managen (Abb. 2). Das Planspiel stellt dabei eine „Spielwiese“ zum Üben und Reflektieren dar – gerade weil eine Übung anders ist als der eigene Beruf, ist Fehler zu machen psychologisch nicht bedrohlich. Verschiedene Planspiele legen den Fokus auf unterschiedliche Anforderungen, wie die Verarbeitung großer Mengen an Information, verteiltes Wissen, Zielkonflikte, Beachtung von Vernetztheit und Dynamik.

Ein Krisenstabstraining mit computersimuliertem Planspiel besteht aus verschiedenen Elementen (Abb. 3). Diese gelten analog auch für Stabs(-rahmen-)übungen. Wissensvermittlung zu Stabsarbeit und psychologischen Themen wie Entscheidungsfindung unter Stress, Teamarbeit oder Führung bildet die Grundlage. Nach einer Einführung in das Spiel wird von den Teilnehmenden ein Szenario bearbeitet. Die ausführliche Reflexion und Nachbesprechung (Debriefing) des Planspiels führt zu Erkenntnissen, die zum einen für weitere Durchgänge oder andere Szenarien genutzt werden können. Zum anderen sollen die Erfahrungen aus dem Training durch Debriefing und Transferüberlegungen für die Anwendung im Stabeinsatz nutzbar gemacht werden (3). Daher bespricht das Team auch umsetzbare Vorgaben für die eigenen Funktionen im realen Krisenstab (ein Beispiel zeigt Abb. 4). Damit die Trainerinnen und Trainer die lernenden Teams unterstützen können,

müssen sie selber mit Stabsarbeit vertraut sein, auch wenn das verwendete Planspiel aus einem anderen Bereich stammt.

Trainings der psychologischen Aspekte von Stabsarbeit mit Planspielen werden von Teilnehmenden meist positiv bewertet

Zum Abschluss sollen einige Erfahrungen mit Stabsstrainings vorgestellt werden. Auch wenn die vorgestellte Art von Stabsstrainings von den Teilnehmenden positiv evaluiert wird, muss einschränkend gesagt werden, dass die Wirksamkeit von Stabsstrainings auf das Verhalten in realen Einsätzen schwer abzuschätzen ist. Durch die Seltenheit von Einsätzen kann es mitunter Monate oder Jahre dauern, bis das Erlernte in der Stabsarbeit angewendet werden kann. Das gilt natürlich auch für die klassische Stabsausbildung. Hier wären systematische Studien wünschenswert.

Es gibt immer wieder einzelne Teilnehmende, die sich mit der Übernahme von fiktiven Rollen schwer tun und gerade an dem spielerischen Zugang keine Freude haben. Auch für diese können aber die Debriefing-Runden wertvolle Erkenntnisse bringen.

Generell wird jedoch bei der Evaluation von Stabsstrainings oder -workshops mit Planspielen von den Teilnehmenden die Wichtigkeit des erfahrungsbasierten Lernens betont. Planspiele dürfen – anders als Stabsübungen mit realen Krisenthemen – auch Spaß machen, was die Lernatmosphäre fördert. Das Erleben eigener Fehler und Erfolge verankert Lerninhalte nachhaltig. In manchen Fällen wurden die Autoren bei Folgeseminaren auf Ereignisse aus Planspielen aus Jahre zurückliegenden Seminaren angesprochen. Insbesondere für die psychologischen Aspekte der Stabsarbeit werden Seminare mit Planspielen als wertvoll angesehen. Sie sollten in der Ausbildung von Stäben nach Einschätzung der Autoren neben Schulungen zur Einweisung in die Prozesse der Stabsarbeit und realistischen Stabsübungen einen festen Platz haben. 

Literatur:

1. Crego J (1997) Critical incident management simulation. In: Flin R, Salas E, Strub M, Martin L (Hrsg.) Decision Making under Stress: Emerging Themes and Applications (S. 85-94). Aldershot: Ashgate
2. Hofinger G (2008) Teamtrainings für Krisenbewältigung. In: Buerschaper C, Starke S (Hrsg.) Team



Abb. 4: Themen der Teilnehmer zur Selbst-reflexion

- und Führung in kritischen Situationen (S. 190-205). Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaften
3. Peters VA, Vissers GA (2004) A simple classification model for debriefing simulation games. Simulation & Gaming 35: 70-84
4. Salas E, Prince C, Bowers CA, Stout RJ, Oser RL, Cannon-Bowers JA (1999) A methodology for enhancing crew resource management training. Human Factors 41: 161-172
5. Smallwood T (2000) The Airline Training Pilot (2nd edition). Aldershot: Ashgate
6. Strohschneider S (2008) Human-Factors-Training. In: Badke-Schaub P, Hofinger G, Lauche K (Hrsg.) Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen (S. 289-306). Heidelberg: Springer
7. Strohschneider S, Gerdes J (2004) MS Antwerpen: Emergency management training for low-risk environments. Simulation & Gaming 35: 394-413
8. Thieme U, Hofinger G (2012) Stabsarbeit und Ständige Stäbe bei der Polizei: Sicherheit durch Professionalisierung In: Badke-Schaub P, Hofinger G, Lauche K (Hrsg.) Human Factors. Psychologie sicheren Handelns (S. 256-271). Heidelberg: Springer
9. Vincenzi D et al. (Hrsg.) (2009) Human Factors in Simulation and Training. Orlando, FL, Taylor and Francis
10. Zinke R, Hofinger G (2012) Konzeption eines Krisenstabsstrainings für den öffentlichen Personennahverkehr. Ein Forschungspraxisbericht. In: Felsenreich C, Waleczek H (Hrsg.) Teamkompetenzen für sicheres Handeln – Entwicklung und Umsetzung (S. 101-108). Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft
11. Zinke R, Hofinger G, Strohschneider S (2008) Training of Crisis Management Resources in Low Risk Environments. The Mid-fidelity Simulation Tool „MS Antwerpen“. Poster presented at: Human Factors and Ergonomics Society Europe Chapter Annual Meeting, Soesterberg, NL



Dies ist ein Artikel der Zertifizierten Fortbildung für Leitstellenmitarbeiter. Sie finden dazu fünf Fragen mit jeweils vier Antworten unter www.skverlag.de/zf. Eine kostenlose Fortbildungsmöglichkeit für alle BOS-LEITSTELLE AKTUELL-Abonnenten.