



Abb. 1: Teamarbeit in einer Leitstelle

Autoren:



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



**Dipl.-Psych.
Verena Jungnickel**
Kommunikations-
trainerin
kontakt@
verena-jungnickel.de

Kommunikation und interorganisationale Teamarbeit in Integrierten Leitstellen: Ein Plädoyer

In Leitstellen der Feuerwehr und des Rettungsdienstes werden Hilfsmaßnahmen angefordert, initiiert und koordiniert. Dass dafür Kommunikation nötig ist, ist einleuchtend – schließlich ruft z.B. ein Hilfebedürftiger an oder die getroffenen Entscheidungen müssen weitergegeben werden. Die Kommunikation mit dem Anrufer wird in der Ausbildung zum Leitstellendisponenten eingehend geübt, ebenso das Einhalten von Funkstandards usw. Wie aber sieht es mit der Kommunikation im Team der Leitstelle aus? In diesem Artikel wird diese Seite der Kommunikation in Leitstellen betrachtet – mit dem Plädoyer, Teamkommunikation wichtig zu nehmen und systematisch zu stärken.

Kommunikation kennen und können wir alle, aber was ist eigentlich genau damit gemeint? Stellen Sie sich vor, Sie werden von einem Kind gefragt, was „Kommunikation“ sei. Wie würde Ihre Antwort lauten? Vielleicht denken Sie dabei zuerst an „miteinander sprechen“. Eventuell auch daran, dass man

oft nicht nur Worte benutzt, sondern auch Körpersprache einsetzt – bewusst oder unbewusst. Und Sie können sich zudem sicher an eigene Erfahrungen bei der Verständigung mit Kollegen, dem Partner usw. erinnern – Konflikte, Verstehen, Missverständnisse ...

Die Frage, was menschliche Kommunikation ausmacht, beschäftigt Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen mit verschiedenen Modellen und Theorien. Als Gemeinsamkeit der Theorien lässt sich festhalten (2): Mehrere Menschen sind beteiligt, und etwas wird mitgeteilt. Es geht also um Interaktion und um Information. Diese beiden Aspekte sind in menschlicher Kommunikation immer gemeinsam vorhanden. Wenn im Vordergrund steht, wie man eine Botschaft vollständig und ohne Informationsverlust von A nach B bringt, wird oft ein erweitertes Sender-Empfänger-Modell verwendet, das in seiner Grundform auf Shannon und Weaver (5) zurückgeht. Hier geht es um die Umwandlung einer Nachricht in ein Zeichensystem (z.B. Sprache, Begriffe der AAO) und das „Entschlüsseln“ sowie um „Kanalstörungen“ (z.B. Lärm im Raum, schlechte Verbindung). Psychologische Kommunikationstheorien betonen, dass Kommunikation nicht nur eine Frage von Senden, Übermitteln und Empfangen ist, sondern dass es darauf ankommt, warum etwas gesagt wird, wie und wo es gesagt wird und wie der Empfänger das Gesagte versteht. Die Absicht (Intention) und das Verstehen sind also wichtig. Bekannt ist z.B. das Modell der „Vier Ohren und Mänder“ von Schulz von Thun (6), in dem verschiedenen Motivationen und die unbewusste Ebene angesprochen werden. Zum Beispiel kann in jedem Gespräch (meist über Körpersprache und Merkmale der Stimme) auch etwas über den eigenen Status oder eigene Bedürfnisse ausgedrückt werden, z.B. Hilfsbedürftigkeit eines Anrufers oder Status eines Einsatzleiters. In Abb. 2 werden die verschiedenen Kommunikationsmodelle verbunden (2).

Für die Teamkommunikation in Leitstellen ist ein weiterer Aspekt interessant: Warum reden wir eigentlich miteinander? Welche Funktionen erfüllt Kommunikation für das Team? Es können Grundfunktionen der Kommunikation beschrieben werden, die sich auch in Leitstellen wiederfinden lassen: Grundsätzlich dient Kommunikation immer, wie oben erwähnt, dem Informationsaustausch bzw. der Informationsweitergabe (in der Leitstelle: „Was ist passiert? Was müssen wir veranlassen?“) und dem In-

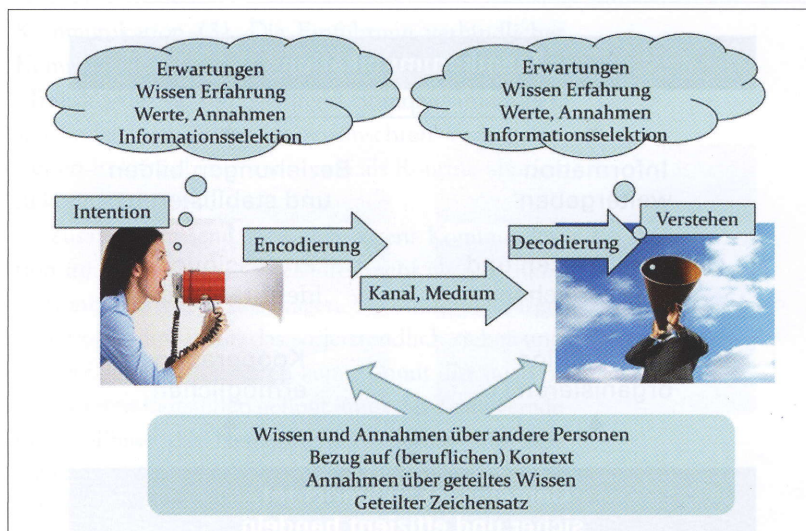


Abb. 2: Integriertes Kommunikationsmodell

Beziehung-Treten („Ich bitte dich um Unterstützung, weil du mein Kollege bist“). Durch Kommunikation werden Wissen und Werte geteilt (Was bedeutet „schwer verletzt“? Was ist die Priorität beim Einsatz?) und es wird die professionelle Identität der Beteiligten aufgebaut und bestätigt („Unter Feuerwehrleuten darf es im Einsatz auch mal rau zugehen“). Kooperation dient dazu, dass die Teammitglieder kooperieren und sich dabei koordinieren können – mit dem Ziel des sicheren, zielgerichteten und effektiven Handelns. Diese Grundfunktionen von Kommunikation zeigt Abb. 3.

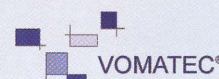
Die Autorinnen haben die Bedeutung der verschiedenen Aspekte von Kommunikation für die Teamarbeit in Integrierten Leitstellen in einer Studie zur interorganisationalen Zusammenarbeit untersucht (4). Anlass war die Frage, ob und wie Teamarbeit in Integrierten Leitstellen (ILS) funktioniert. ILS haben sich in Deutschland innerhalb der vergangenen Jahre als häufigste Leitstellenform der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr etabliert (1). Im süddeutschen Raum, in dem Feuerwehr und Rettungsdienst die Koordination der Einsätze oft noch separat durchführten, sind ILS seit 2009 gesetzlich vorgeschrieben, der Umsetzungsprozess ist jedoch noch nicht abgeschlossen. Der Zusammenschluss der Leitstellen von Feuerwehr und Rettungsdienst erfordert zahl-



VOMATEC® Softwarelösungen

ARIGON® PLUS - das integrierte Leitstellen- und Sicherheitsmanagementsystem

- Notfalldisposition
- Arbeitsdisposition
- Kommunikationstechnik
- Videotechnik
- Gefahrenmanagement
- Gebäudemanagement
- Lagezentrum
- Verwaltung (Personal, Geräte, etc.)
- Modular
- Herstellerunabhängig



VOMATEC International GmbH

Tel. +49 671 796 140-0

info@vomatec.de

www.vomatec.de

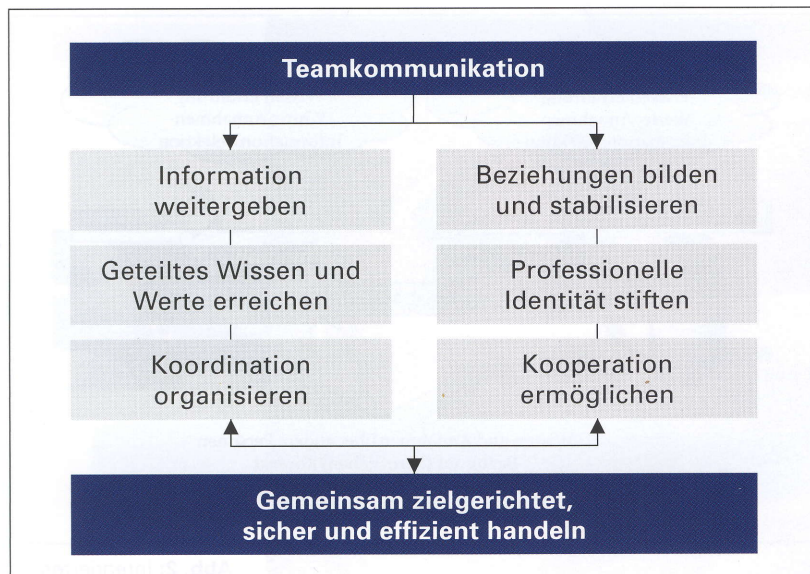
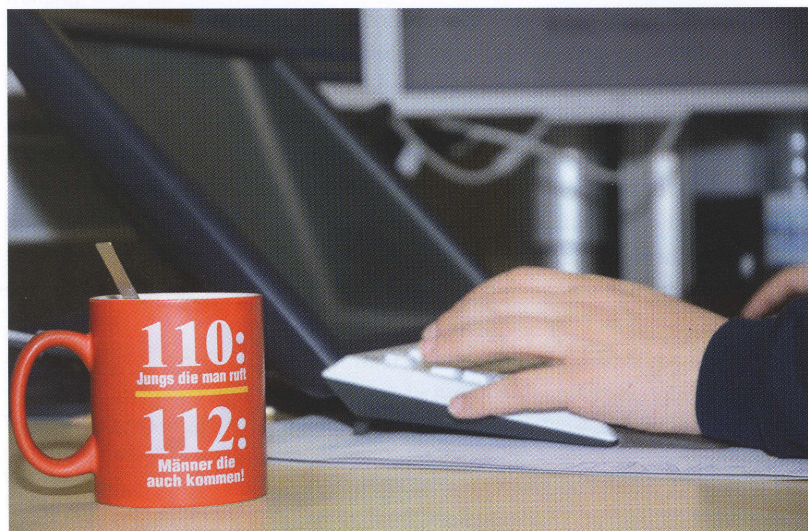


Abb. 3: Funktionen von Kommunikation im Team

reiche Veränderungen. Dabei werden Aspekte der Entwicklung eines nahtlos kooperierenden Teams aus Feuerwehr- und Rettungsdienstmitarbeitern und ihrer internen Teamkommunikation häufig nur am Rande berücksichtigt, ganz im Gegensatz zur Kommunikation mit den Anrufern.

Fragestellung unserer Studie war, welche Faktoren die Teamarbeit in Integrierten Leitstellen fördern oder hemmen können und wie diese Teamarbeit zu verbessern ist. Untersucht wurden zwei süddeutsche ILS, die unterschiedlich lange bestanden. Methoden waren Beobachtung, Experteninterviews und eine Fragebogenerhebung. Auf Grundlage der Erkenntnisse aus der nichtteilnehmenden Beobachtung wurden in 35 Experteninterviews Mitarbeiter der beiden ILS befragt. Zusätzlich wurden in einer Fragebogenerhebung quantitative Daten bezüglich Werteein-

Abb. 4: Auch eine Form der Kommunikation in einer Leitstelle, in der Feuerwehr und Polizei zusammen arbeiten



schätzung mit 42 Mitarbeitern aus beiden ILS (23 aus der Feuerwehr und 19 aus dem Rettungsdienst) erhoben.

Bei ersten Beobachtungen zeigte sich, dass während der Einsätze kaum im Team kommuniziert wurde: Die Mehrzahl der Einsätze konnte individuell bearbeitet werden, sodass kaum Absprachen nötig waren; dies entspricht auch den Aussagen der Mitarbeitenden. Die separat angeordneten Arbeitsplätze erschienen ebenfalls nicht förderlich für die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern (4). Nur in seltenen Ausnahmefällen (bei organisationsübergreifenden Dispositionen) kommunizierten die Kollegen aus Feuerwehr und Rettungsdienst miteinander und arbeiteten zusammen.

Darüber hinaus wurden in Einzelinterviews und Fragebögen persönliche Einschätzungen und Meinungen der Mitarbeiter u.a. zu den Themen Kommunikation und Teamarbeit gesammelt. Mehr als 60% der 42 Befragten verneinten die Möglichkeit von offener Kommunikation unter den Kollegen. Die Zusammenarbeit innerhalb der ILS wurde von über 50% der Befragten als verbesserungswürdig eingestuft. In den Befragungen wurde auch deutlich, dass die Unterstützung von Teamarbeit durch die Führungskräfte als zu gering empfunden wurde und dass strukturelle Unterschiede der „Herkunftsorganisationen“ Rettungsdienst und Feuerwehr die Entwicklung eines gemeinsamen ILS-Teams negativ beeinflusst hatten. Wenig förderlich für die Teambildung waren z.B. unterschiedliche Arbeitsabläufe und Schichtmodelle der Mitarbeiter.

Dennoch wurde übereinstimmend die Notwendigkeit von Teamarbeit und guter Teamkommunikation betont: Trotz vieler individuell disponierter Einsätze hielten die Befragten diese für unabdingbar, da bei größeren Einsätzen und vor allem bei Großschadenslagen plötzlich intensiv zusammengearbeitet werden muss. Zitat eines befragten Mitarbeiters: „In der ILS ist wenig Teamarbeit notwendig – nur bei Großereignissen, aber dann muss es bombenmäßig funktionieren.“

Ruft man sich die oben genannten Funktionen von Kommunikation ins Gedächtnis, wird deutlich, dass die Kommunikation im Team nicht nur für die Einsätze relevant ist (Kooperation, Koordination), sondern auch für das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit der Arbeitsstelle (Beziehungen, professionelle Identität). Deshalb wurden von den Befragten auch Interventionsvorschläge bezüglich der Zusammenarbeit wie regelmäßige Teambesprechungen und gemeinsame soziale Veranstaltungen positiv beurteilt.

Die Interviews und Fragebögen zeigten außerdem, dass bereits eine gute Basis für eine weitere Funktion von Kommunikation, nämlich das Erreichen von geteilten Werten, vorhanden war. Bei der Einschätzung der Wichtigkeit von Werten für ihren Beruf herrschte große Übereinstimmung. Aspekte wie z.B. Teamfähigkeit, Höflichkeit, Loyalität und gesellschaftliche Verantwortung wurden von den Mitarbeitern ähnlich wichtig bewertet. Das Vorhandensein von gemeinsamen Werten kann allerdings nur als Grundlage dienen – ein ständiger Austausch darüber sichert auch auf Dauer die einvernehmliche Zusammenarbeit.

In diesen Ergebnissen werden die speziellen Anforderungen an Kommunikation und Teamarbeit in Integrierten Leitstellen deutlich. Zum einen bestimmen Aufgaben, die individuell bearbeitet werden können, den Arbeitsalltag. Zum anderen treten kritische Situationen, die Höchstleistungen des gesamten Teams auch bezüglich der internen Kommunikation verlangen, plötzlich auf. Eine große Herausforderung an ILS-Mitarbeiter ist daher sicherlich, bedarfsgerecht in den beiden Szenarien zu reagieren, sich ad hoc auf diese einzustellen. Mit dem Wunsch nach offener Kommunikation und verstärkter Teamarbeit zeigten die in der Studie befragten ILS-Mitarbeiter ein deutliches Bewusstsein für diese oft nicht einfache Situation. Die Frage ist daher, wie sich eine Verbesserung dieser Aspekte herbeiführen lässt.

Erkenntnisse zur Kommunikation in kritischen Situationen in Bereichen wie der Luftfahrt oder der Notfallmedizin könnten auf das Arbeitsumfeld ILS übertragen werden. Zahlreiche Studien haben ergeben, dass sich unter Stress die Fähigkeit zu kommunizieren verringert. Allerdings sind gerade in diesen Situationen präzise Absprachen und gegenseitiges Verstehen unabdingbar. Als Lösung für dieses Problem bieten sich Kommunikationsstandards an, die für ein Team/eine Organisation festgelegt werden. Um die Einhaltung solcher Standards in kritischen Situationen gewährleisten zu können, müssen diese Kommunikationsmuster vorher eingeübt und alltägliche Routine werden (2). Das Trainieren von standardisierten Verhaltensweisen für Notfallsituationen erfolgt in Hochleistungsbranchen bereits seit mehreren Jahrzehnten.

Um die Fähigkeiten der Kommunikation und die Teamarbeit zu verbessern, werden unter dem Begriff „Crew/Team Resource Management“ Piloten oder auch Ärzte mit dem Ziel trainiert, Fehler und Risiken zu reduzieren. Die Übertragung dieser etablierten Trainingsinhalte auf Integrierte Leitstellen wäre eine Chance zur Verbesserung der Zusammenarbeit und

Kommunikation (3). Die Einführung verbindlicher Kommunikationsmuster könnte unter Anleitung als „Training-on-the-Job“ während Standardsituationen stattfinden, um später die gewünschten Verhaltensweisen in kritischen Situationen als Routine abrufen zu können.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Kommunikation im Team einer ILS bedeutet mehr als nur Informationen korrekt zu übertragen. Sie erfüllt vielfältige Funktionen im Team, das so letztendlich sicher und effizient zusammenarbeiten kann. Damit dies auch in Integrierten Leitstellen gelingt, muss das Team gerade in der Phase der Neueinrichtung Raum und Zeit haben, um eine gemeinsame Wissens- und Wertebasis aufzubauen, professionelle Identität auszubilden und Vertrauen zueinander zu gewinnen. Auf dieser Basis werden Kooperation und Koordination gelingen. ☺

Literatur:

1. Bandlow-Hoyer S (2010) Leitstellenformen. In: Hackstein A, Sudowe H (Hrsg.) Handbuch Leitstelle. Strukturen - Prozesse - Innovationen. Edewecht: Stumpf + Kossendey, S. 23-28
2. Hofinger G (2012) Kommunikation. In: Badke-Schaub P, Hofinger G, Lauche K (Hrsg.) Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobereichen. Heidelberg: Springer, S. 141-162
3. Jungnickel V (2010) TRM für Leitstellen. In: Hackstein A, Sudowe H (Hrsg.) Handbuch Leitstelle. Strukturen - Prozesse - Innovationen. Edewecht: Stumpf + Kossendey, S. 310-313
4. Jungnickel V (2011) Interprofessionelle Zusammenarbeit in Integrierten Leitstellen. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Regensburg
5. Shannon CE, Weaver W (1949) The mathematical theory of communication. Urbana: University of Illinois Press
6. Schulz von Thun F (1981) Miteinander reden (Bd. 1). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
7. Watzlawick P, Beavin J, Jackson DD (2007) Menschliche Kommunikation. Bern: Huber



Leitstellenstühle

- 24 Stunden
- 365 Tage
- 3 Schichten
- 1 Controller Leitstellenstuhl

+49 (0) 6061 2741

LÖW ERGO

Die Arbeitsplatzergonomien

Bahnhofstraße 34
D-64720 Michelstadt i. Odw.
Tel.: +49 (0) 6061 2741
Fax: +49 (0) 6061 2742
info@loew-ergo.com
www.loew-ergo.com

14 TAGE
GRATIS
TESTEN