



Teamtraining Brandbekämpfung

Trainingsmanual zur Stärkung nicht-technischer
Fertigkeiten im Feuerwehrdienst

Gefördert durch die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) von April 2020 bis
Januar 2024

Dieses Trainingsmanual beschreibt ein Training, das der Stärkung von nicht-technischen Fertigkeiten in Brandschutzeinsätzen dient. Das Manual inklusive aller Begleitmaterialien wird kostenlos zur Verfügung gestellt und kann für die Umsetzung von Trainings in der Berufsfeuerwehr, Freiwilligen Feuerwehr und Werkfeuerwehr genutzt werden.

Die wichtigsten Aspekte des Trainingsmanuals zusammengefasst:

- Das Training besteht aus drei Abschnitten: Seminar-Module, Einsatzübungen und Einsatznachbesprechungen
- In den Seminar-Modulen werden die Aspekte (1) Kommunikation, (2) (geteilte) Wahrnehmungen & gemeinsame mentale Modelle, (3) Kooperation und Unterstützung, (4) Entscheidungsfindung und (5) Führung behandelt
- Für die Einsatzübungen werden verschiedene Beispielszenarien zur Verfügung gestellt, in denen insbesondere die Anwendung der nicht-technischen Fertigkeiten aus den Seminar-Modulen fokussiert wird
- Für die Einsatznachbesprechung wird ein Leitfaden zur Verfügung gestellt, der insbesondere die Reflexion der Anwendung von nicht-technischen Fertigkeiten fördert
- Es wird empfohlen, alle Aspekte des Teamtrainings zu durchlaufen. Bei Bedarf können jedoch Seminar-Module auch einzeln durchgeführt werden (bspw., wenn nur begrenzte Zeit zur Verfügung steht)

Was Sie aus dem Manual und den Begleitmaterialien mitnehmen können:

- Ausführliche Beschreibung zur Durchführung des Trainings
- Ausführliches Hintergrundwissen für die Trainerin oder den Trainer
- Tipps für eine erfolgreiche Trainingsdurchführung
- Vollständige Begleitmaterialien inklusive PowerPoint-Folien mit Notizen
- Ideen für Einsatzszenarien
- Leitfaden für strukturierte Einsatznachbesprechungen
- Fragebogen zur Erfassung des Trainingsbedarfs inklusive Auswertungshinweisen

Kontakte

Wir hoffen, dass Sie viel Spaß bei Durchführung des Teamtrainings haben und das Manual alle nötigen Informationen bereitstellt. Informationen finden Sie außerdem auf unserer Webseite:

<https://www.teamtraining-brandbekaempfung.com/>

Kontaktadressen für Feedback:

Prof. Dr. Corinna Peifer – corinna.peifer@uni-luebeck.de

Prof. Dr. Vera Hagemann – vhagemann@uni-bremen.de

Maik Holtz – maik.holtz@stadt-koeln.de

Danksagung

Dem Beirat unseres Forschungsprojektes, welcher unsere Arbeit über die fast vier Jahre begleitet hat, möchten wir an dieser Stelle einen großen Dank aussprechen. Die fachlichen Rückmeldungen an uns in den Beiratstreffen und darüber hinaus, sowie die Unterstützung im Projekt durch die Bereitstellung von Kontakten und das Ermöglichen von Vorstellungen unseres Projekts bei wichtigen Feuerwehrveranstaltungen waren von unschätzbarem Wert. Einen besonderen Dank möchten wir gerne Frau Dr. Hofinger für ihre detaillierten Rückmeldungen in Bezug auf dieses Trainingsmanual aussprechen. Die Unterstützung des Beirats hat einen großen Beitrag zum Gelingen dieses Forschungsprojektes geleistet.

Zudem danken wir den Freiwilligen Feuerwehren und Werkfeuerwehren, mit denen wir im Laufe des Projekts das Training durchführen und die Implementierung diskutieren konnten. Wir konnten so wertvolle Einblicke in die Praxis gewinnen und spannende Rückmeldungen zur praktischen Umsetzung unserer Ergebnisse bekommen.

Vielen Dank!

Beiräte:

Raimund Bücher, Director of Fire Brigade, HSC – Corporate Health, Safety & Security, Henkel AG & Co. KGaA Düsseldorf

Detlef Garz, Leiter des Sachgebiets „Feuerwehren, Hilfsorganisationen“ der DGUV, Feuerwehr-Unfallkasse Mitte (FUK-Mitte)

Dr. Gesine Hofinger, Team HF, Hofinger, Künzer & Mähler PartG

Prof. Dr. Anette Kluge, Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie

Elke Otten, Referentin Forschungsförderung, DGUV

Tim Pelzl, Leiter des Fachbereiches "Feuerwehren, Hilfeleistungen, Brandschutz" der DGUV, Unfallkasse Baden-Württemberg

Dr. Friedhelm Wolter, Leitender Branddirektor, Zentrum Brandschutz der Bundeswehr

Feuerwehren:

Currenta am Chempark Leverkusen

Henkel AG & Co. KGaA Düsseldorf

Miele & Cie. KG Gütersloh

Freiwillige Feuerwehr der Samtgemeinde Thedinghausen - Ortsfeuerwehr Riede

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 – Überblick.....	1
1. Einleitung	2
1.1. Projekt, Anlass und Ziele	2
1.2. Entstehung der Trainingsinhalte.....	3
2. Allgemeines.....	5
2.1. Aufbau des Manuals.....	5
2.2. Übergeordnete Lernziele des Teamtrainings.....	6
2.3. Informationen zur Nutzung des Manuals	7
2.3.1. Materialien.....	7
2.3.2. Tipps zum Nutzen des Trainingsmanuals.....	8
2.3.3. Methodische Hinweise und Lernprinzipien.....	9
2.4. Durchführung des Trainings.....	10
2.4.1. Rahmenbedingungen	10
2.4.2. Ablauf.....	10
2.5. Zielgruppe	13
Teil 2 – Die Seminar-Module.....	14
3. Modul 1: Einführung	15
4. Modul 2: Kommunikation	20
4.1. Lernziele.....	20
4.2. Hintergrund für Sie als Trainerin oder Trainer.....	20
4.3. Aufbau des Moduls	21
4.4. Reize für eine passgenaue Einsatzübung.....	33
5. Modul 3: (geteilte) Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle	35
5.1. Lernziele.....	35
5.2. Hintergrund für Sie als Trainerin oder Trainer.....	35
5.3. Aufbau des Moduls	37
5.4. Reize für eine passgenaue Einsatzübung.....	49
6. Modul 4: Kooperation & Unterstützung.....	51
6.1. Lernziele.....	51
6.2. Hintergrund für Sie als Trainerin oder Trainer.....	51
6.3. Aufbau des Moduls	52

6.4.	Reize für eine passgenaue Einsatzübung.....	62
7.	Modul 5: Entscheidungsfindung.....	64
7.1.	Lernziele.....	64
7.2.	Hintergrund für Sie als Trainerin oder Trainer.....	64
7.3.	Aufbau des Moduls	65
7.4.	Reize für eine passgenaue Einsatzübung.....	73
8.	Modul 6: Führung.....	74
8.1.	Lernziele.....	74
8.2.	Hintergrund für Sie als Trainerin oder Trainer.....	74
8.3.	Aufbau des Moduls	75
8.4.	Reize für eine passgenaue Einsatzübung.....	81
9.	Modul 7: Zusammenfassung & Feedback	83
	Teil 3 – Einsatzübungen & Einsatznachbesprechung.....	86
10.	Einsatzübungen	87
11.	Einsatznachbesprechung.....	102
	Teil 4 – Literaturverzeichnis & Anhang.....	i
	Literaturverzeichnis.....	i
	Anhang A: REST-Q Fire mit Auswertungsanleitung.....	ii
	Anhang B: Lernziele	xi
	Anhang C: Kennenlern-Karten.....	xvii
	Anhang D: Leitfaden der Einsatznachbesprechung.....	xviii
	Anhang E: Non-technical skills Rating System	xx

Abkürzungsverzeichnis

ATr	Angriffstrupp
ATrFü	Angriffstruppführerin oder Angriffstruppführer
BB	Brandbekämpfung
Beo	Beobachtende
BSEÜ	Brandschutz-Einsatzübung
DG	Dachgeschoss
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
EK	Einsatzkräfte
Ent	Entscheidungsfindung
EÜ	Einsatzübungen
Fue	Führung
FUK	Feuerwehr Unfallkassen
FwDV	Feuerwehr-Dienstvorschrift
FW-Kontext	Feuerwehr-Kontext
GF	Gruppenführerin oder Gruppenführer
HLF	Hilfeleistungslöschgruppenfahrzeug
HSR	Hohlstrahlrohr
KG	Kellergeschoss
Komm	Kommunikation
Maschi	Maschinistin oder Maschinist
MR	Menschenrettung
NTS	Non-technical skills Ratingsystem
OrKo	Organisation & Koordination
PA	Pressluftatmer
REST-Q Fire	Online-Fragebogen „Ressourcen und Stressoren der Teamarbeit“
SF	Spielführerin oder Spielführer
Sim-WBK	Simulations-Wärmebildkamera

SiTr	Sicherheitstrupp
SMM	Shared Mental Models
STr	Schlauchtrupp
STrFü	Schlauchtruppführer
TM	Trainingsmanual
UM	Übersicht Unterrichtsmaterial
Unt	Unterstützendes Verhalten
WTr	Wassertrupp
WTrFü	Wassertruppführer

Teil 1 – Überblick



1. Einleitung

1.1. Projekt, Anlass und Ziele

Das vorliegende Trainingsmanual entstand im Rahmen des Forschungsprojektes „Gemeinsam stark – Professionelles Teamtraining für mehr Sicherheit und weniger Stress in Brandschutzeinsätzen“, gefördert von der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) und durchgeführt über einen Zeitraum von 3 Jahren und 10 Monaten (<https://www.dguv.de/ifa/forschung/projektverzeichnis/ff-fp0433.jsp>). Im Rahmen dieses Projektes entwickelten Forscherinnen der Universität zu Lübeck und der Universität Bremen in enger Kooperation mit der Berufsfeuerwehr Köln ein Trainingskonzept zur Schulung nicht-technischer Fertigkeiten von Einsatzkräften im Brandschutz.

Nicht-technische Fertigkeiten:

Teamarbeit im Brandschutz bedeutet für uns im Rahmen dieses Manuals, dass mehrere Menschen an gemeinsamen Aufgaben arbeiten. Für die Erfüllung dieser Aufgaben benötigen sie neben körperlichen Fähigkeiten insbesondere technisches/taktisches Wissen (z.B. für das korrekte Verlegen von Schläuchen, die Bedienung von Feuerwehrpumpen oder für verschiedene Suchtaktiken). Darüber hinaus benötigen die Teammitglieder **nicht-technische Fertigkeiten**. Das sind **kognitive, soziale und persönliche Fertigkeiten, um bestmöglich zusammenzuarbeiten, ihre Ziele zu erreichen und möglichst keine Fehler zu machen** (z.B. Kommunikation, Führung).

Anlass zu diesem Projekt gaben die aktuellen Statistiken der Feuerwehr Unfallkassen (FUK). Leider kommt es insbesondere bei Brandschutzeinsätzen immer wieder zu Unfällen, wie die FUK Mitte berichtet. So ereigneten sich im Jahre 2021 rund 33% aller meldepflichtigen Unfälle im Rahmen von Brandschutzeinsätzen.¹ Häufig sind menschliche Fehler bzw. Probleme in der Teamarbeit der Auslöser für kritische Situationen und Unfälle.² Aus diesem Grund scheint eine Schulung nicht-technischer Fertigkeiten notwendig, diese ist jedoch bisher in den Ausbildungsvorschriften der Feuerwehr nicht fest verankert.

Das im Folgenden beschriebene Teamtraining ist darauf ausgerichtet, Einsatzkräfte in verschiedenen nicht-technischen Fertigungsbereichen zu schulen und so die Teamarbeit zu optimieren und effektiver zu gestalten. Das Trainingskonzept insgesamt besteht aus Einsatzübungen, Einsatznachbesprechungen und Seminar-Modulen. Diese umfassen Inhalte zu den Bereichen Kommunikation, (geteilte) Wahrnehmung und geteilte mentale Modelle, Kooperation und Unterstützung, Entscheidungsfindung und Führung, welche im Seminarraum anhand von z.B. Fallbeispielen und Gruppenübungen vermittelt werden. Ziel des Teamtrainings ist es, durch die Stärkung der nicht-technischen Fertigkeiten von Einsatzkräften unter anderem den Stress in Einsätzen zu reduzieren. Langfristig soll damit kritischen Situationen und Unfällen vorgebeugt werden.

¹ Kirstein, 2022

² Omodei et al., 2005

In ähnlich stressbehafteten Arbeitskontexten mit hoher Verantwortung, wie z.B. der Medizin oder der Luftfahrt, gibt es bereits seit vielen Jahren Trainingskonzepte für den Erwerb nicht-technischer Fertigkeiten, die regelmäßig und erfolgreich durchgeführt werden.³ Erste Ansätze, ein Teamtraining im Arbeitskontext der Feuerwehr einzuführen, zeigten gute Ergebnisse und somit ein hohes Potenzial, solche Maßnahmen weiterzuentwickeln.⁴ Im Zuge des Projektes wurde das vorliegende Manual für die Zielgruppe der Auszubildenden entwickelt. Das Teamtraining wurde mit Brandmeisteranwärterinnen und Brandmeisteranwärtern der Kölner Berufsfeuerwehr und der Feuerwehr Frechen im Rahmen der B1 - Brandschutzausbildung durchgeführt und wissenschaftlich evaluiert. Alle Teilnehmenden befanden sich in der feuerwehrtechnischen Grundausbildung (VAPmD-Feu Abschnitt 1.3 – „Truppmannausbildung II“). Die Ergebnisse bestätigen die Eignung des Trainingskonzepts für diese Zielgruppe.

1.2. Entstehung der Trainingsinhalte

Um die Bedarfe bezüglich der Schulung bei Einsatzkräften im Brandschutz genau zu bestimmen, wurde im Rahmen des Projektes eine ausführliche Handlungsbedarfsanalyse durchgeführt. Es wurden Interviews mit erfahrenen Einsatzkräften geführt, die ihre Erfahrungen in Brandschutzeinsätzen teilten. Als erfahren galten Einsatzkräfte, die mindestens fünf Brandschutzeinsätze erlebt haben oder seit mindestens zwei Jahren bei einer Feuerwehr aktiv sind. Die meisten Befragten hatten deutlich mehr Erfahrung. In den Interviews wurden sie sowohl über erlebten Stress befragt, der im Zusammenhang mit der Teamarbeit ausgelöst wurde, als auch über positive Erfahrungen im Team bei einer Brandbekämpfung. So konnten Stressoren und Ressourcen der Teamarbeit in Brandschutzeinsätzen identifiziert werden. Zudem wurden Unfallberichte und Berichte von Beinahe-Unfällen analysiert und auch aus dieser Quelle Stressoren und Ressourcen der Teamarbeit zusammengetragen. Auf dieser Grundlage wurde der Online-Fragebogen „Ressourcen und Stressoren der Teamarbeit“ (REST-Q Fire, siehe Anhang A) entwickelt. Dieser erfragt, wie häufig die gefundenen Stressoren und Ressourcen im Einsatzalltag erlebt werden und wie stressend bzw. unterstützend diese wirken. Rund 750 Einsatzkräfte aus Freiwilligen, Berufs- und Werkfeuerwehren nahmen an der Umfrage teil, sodass ein repräsentatives Bild der Häufigkeit und Intensität von Ressourcen und Stressoren der Teamarbeit in Brandschutzeinsätzen entstand.

Die Inhalte des Teamtrainings wurden anhand der Umfrageergebnisse entwickelt. So wurden zum einen Stressoren einbezogen, die demnach häufig auftreten und als sehr stressend wahrgenommen werden, wie z.B. hektisches und unsicheres Verhalten von Führungskräften oder Teamkameradinnen und Teamkameraden. Es wurden jedoch auch Stressoren berücksichtigt, die eher selten auftreten, aber besonders stressend wirken, wie z.B. das Verletzen von Standards oder die fehlende Beachtung von Sicherheitsmaßnahmen. Ein weiterer Fokus liegt auf den Ressourcen, das heißt auf den unterstützenden Verhaltensweisen, da das Training auch zu ihrem Aufbau dienen soll. In der Umfrage zeigte sich, dass Ressourcen, die besonders häufig vorhanden sind, auch als sehr unterstützend wahrgenommen werden. Diese Ressourcen wurden bei der Planung des Trainings besonders berücksichtigt.

³ Hagemann, 2011

⁴ Hagemann & Kluge, 2013; Holtz et al., 2017

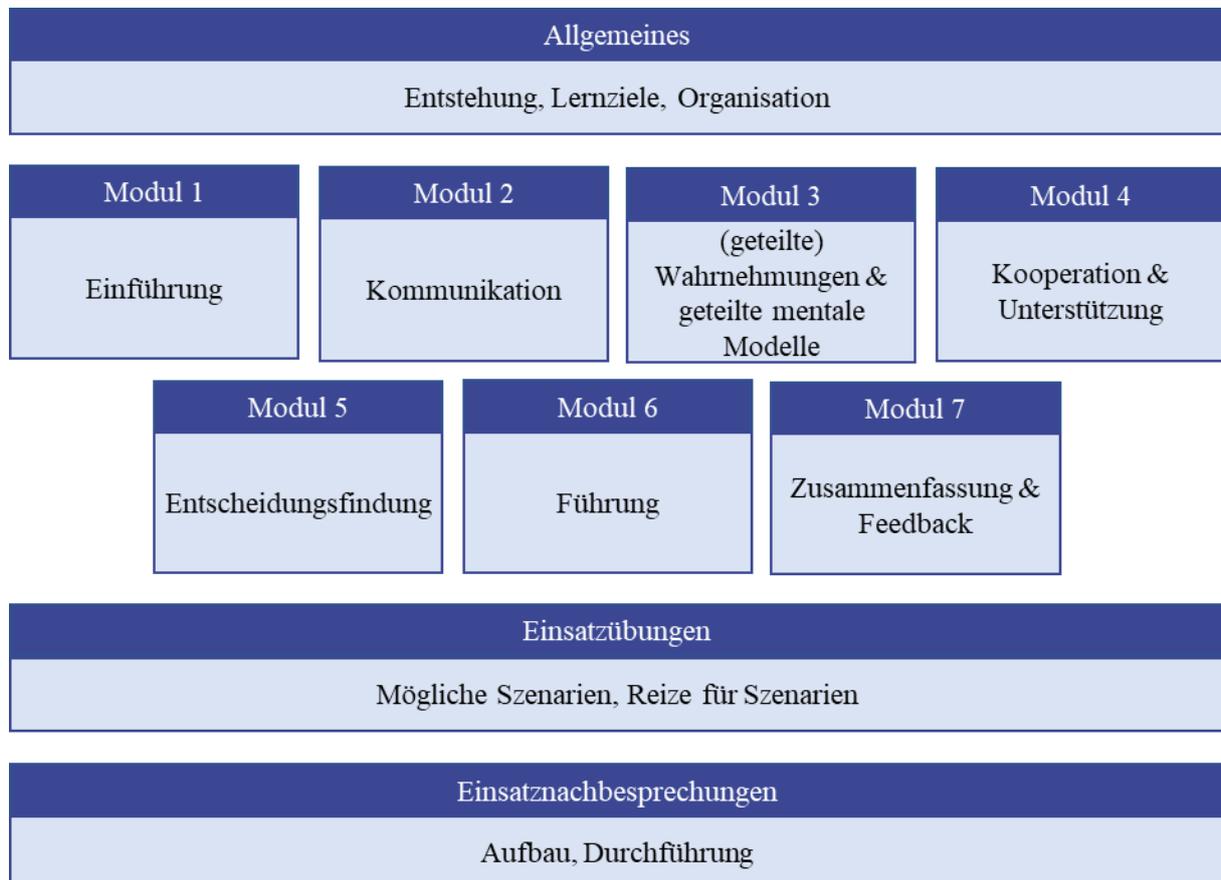
Anhand der Erkenntnisse wurden fünf inhaltliche Module entwickelt, die in den Kapiteln 4 bis 8 genauer beschrieben werden. Zudem gibt es ein Einführungs- und ein Abschlussmodul (Modul 1 und 7).

2. Allgemeines

2.1. Aufbau des Manuals

Das Trainingsmanual ist in folgende Abschnitte gegliedert (siehe Abbildung 1):

Abbildung 1. *Aufbau des Manuals*



Im ersten Abschnitt wird die Entstehung des Trainings kurz erläutert und die Lernziele werden vorgestellt. Auch werden hier Ergebnisse der durchgeführten Handlungsbedarfsanalyse vorgestellt, die eine zentrale Grundlage der Unterrichtsmodule bilden. Außerdem werden organisatorische und methodische Hinweise und Empfehlungen gegeben und die Lernprinzipien, auf denen das Training beruht, beleuchtet.

Modul 1 und 7 sind organisatorische Module, in denen eine Einleitung in das Training gegeben bzw. das Training zusammengefasst und abgeschlossen wird. In den insgesamt fünf inhaltlichen Modulen (Modul 2 bis 6) werden die spezifischen Lernziele erklärt sowie der Hintergrund der jeweiligen Module erläutert. Die zugrunde liegenden wissenschaftlichen Theorien werden besprochen und im Kontext der Feuerwehr erläutert. Zusätzlich wird der Aufbau der Module jeweils detailliert dargelegt und die benötigten Materialien werden vorgestellt. Diese Materialien stehen im Bereich „Unterrichtsmaterialien Module“ zur Verfügung. Außerdem gibt es ein Dokument „Übersicht Unterrichtsmaterialien“, das unter anderem eine Übersicht über die in den einzelnen Modulen genutzten Folien und sonstigen Materialien

enthält. Zu jedem Modul werden Tipps zur Durchführung gegeben. Falls Sie sich in die Themenbereiche noch intensiver einarbeiten wollen, empfehlen wir Ihnen folgende Literatur.

Literaturtipps:

Badke-Schaub, P., Hofinger, G. & Lauche, K. (Hrsg.). (2012). Human Factors. Springer.

Buerschaper, C. & Starke, S. (Hrsg.). (2008). Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V. Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen. Verlag für Polizeiwissenschaft.

Hagemann, V. (2011). Trainingsentwicklung für High Responsibility Teams. Papst Verlag.

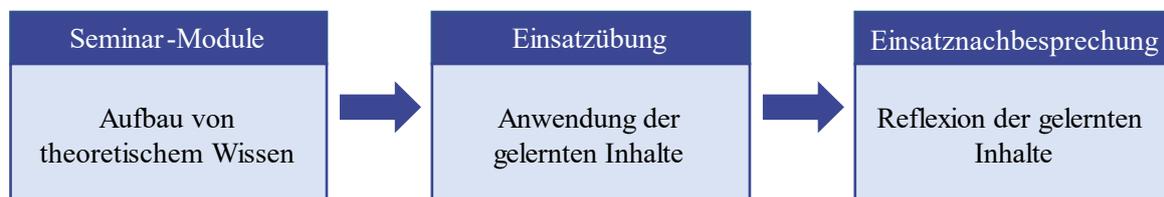
Hofinger, G. (Hrsg.). (2005). Kommunikation in kritischen Situationen. Verlag für Polizeiwissenschaft.

Okay, R. & Lubnau II, T. (2004). Crew Resource Management for the Fire Service. PennWell Books. (*englischsprachig*)

Strohschneider, S. (Hrsg.) (2003). Entscheiden in kritischen Situationen. Verlag für Polizeiwissenschaft.

Das Training ist sehr praxisorientiert gestaltet. Lerninhalte aus den Seminar-Modulen werden unmittelbar im Anschluss in Einsatzübungen erprobt, um den Transfer aus der Theorie in die Praxis zu stärken. Zur Durchführung dieser Einsatzübungen werden einige konkrete Tipps gegeben. Außerdem wird eine Form der Einsatznachbesprechung vorgestellt, die es erlaubt, speziell die gelernten nicht-technischen Fertigkeiten zu reflektieren, um den Transfer der gelernten Inhalte auch über die Zeit zu fördern. Ein Leitfaden gibt wichtige Hinweise zur Durchführung einer solchen Einsatznachbesprechung. Insgesamt beruht der Aufbau des Trainingsmanuals auf dem Prinzip, theoretisches Wissen zu erwerben, es praktisch anzuwenden und zu reflektieren (siehe Abbildung 2).

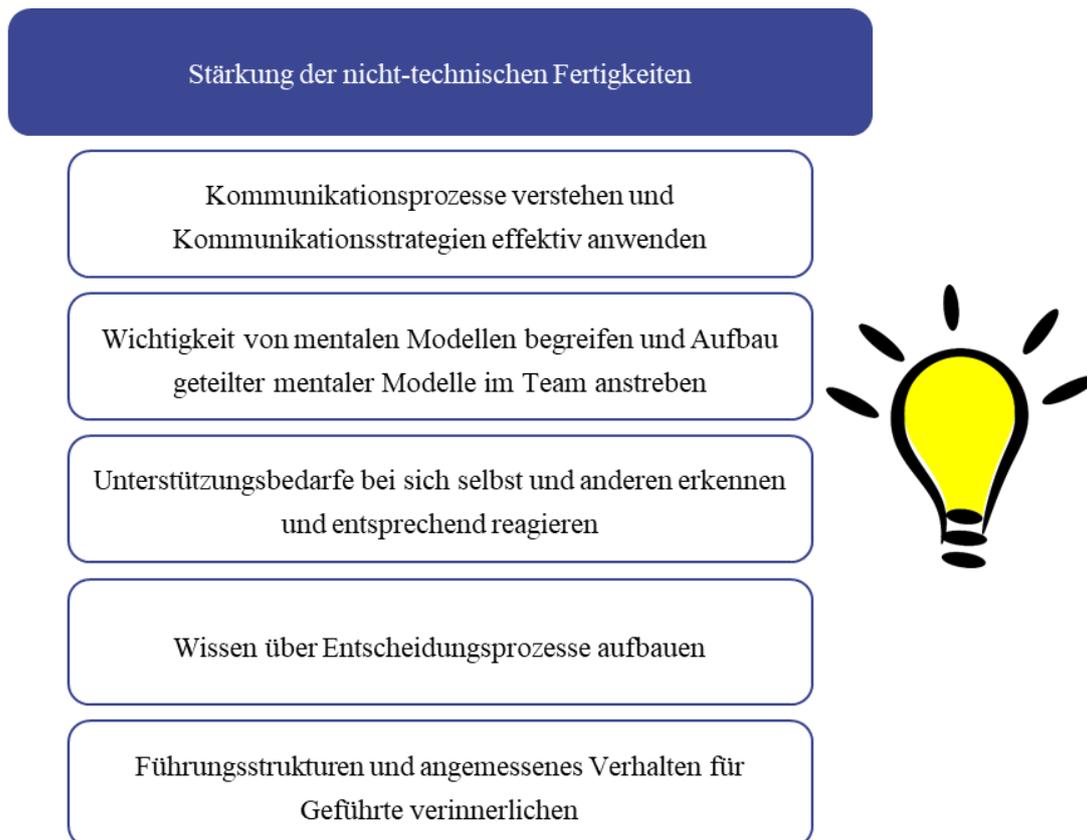
Abbildung 2. Vorgehen im Teamtraining



2.2. Übergeordnete Lernziele des Teamtrainings

Mit dem Training sollen folgende Ziele erreicht werden (siehe

Abbildung 3):

Abbildung 3. Übergeordnete Lernziele

2.3. Informationen zur Nutzung des Manuals

2.3.1. Materialien

Um das Teamtraining durchführen zu können, stehen Ihnen verschiedene Dokumente und Materialien zur Verfügung:

- 1. Trainingsmanual (TM):** Dieses Dokument gibt Ihnen eine Übersicht über alle Module. Es gibt Ihnen Hintergrundinformationen zu den verschiedenen Modulen und enthält Anweisungen und Ideen, wie Sie das Training leiten können. Diese Informationen sind für Sie als Trainerin oder Trainer relevant und werden in dieser Form nicht an die Teilnehmenden weitergegeben. In der Trainingsbeschreibung wird auch immer wieder auf die Übersicht Unterrichtsmaterial verwiesen. Deshalb ist es sinnvoll, beide Dokumente parallel zu nutzen.
Im Anhang werden Ihnen Materialien zur Verfügung gestellt, die zusätzliche Informationen bieten, aber nicht für die Durchführung des Trainings benötigt werden. Diese Materialien können Sie nach Beendigung der Seminar-Module an die Teilnehmenden austeilen, z.B. auf Nachfrage oder zur Nachbereitung.
- 2. Übersicht Unterrichtsmaterial (UM):** Dieses Dokument beinhaltet alle Folien und sonstigen Materialien der Seminar-Module in chronologischer Reihenfolge. Es stellt somit dar, was die Teilnehmenden in dem einzelnen Modul sehen. Zudem werden Ihnen Musterlösungen zur

Verfügung gestellt, die Ihnen als Leitfaden für die Reflexion dienen können. Im Zusammenspiel mit den Informationen aus dem Manual können Sie als Trainerin oder Trainer nachvollziehen, an welchen Stellen Sie welche Informationen geben sollten.

3. **Unterrichtsmaterial Module:** Für jedes Modul gibt es separat Druckvorlagen für alle Materialien. Dazu gehören die PowerPoint-Präsentationen sowie alle Dokumente für die Übungen.
4. **Trainingsmappen:** Damit die Teilnehmenden den Modulen gut folgen und sich bei Bedarf Notizen machen können, werden zu Beginn Trainingsmappen verteilt, in denen die PowerPoint-Folien und sonstigen Materialien (ohne Musterlösungen) zur Verfügung gestellt werden. Außerdem enthält die Mappe einen Merktzettel (siehe UM, A.1). Dieser dient dazu, dass die Teilnehmenden sich am Ende eines Moduls die wichtigsten Erkenntnisse notieren können.

2.3.2. Tipps zum Nutzen des Trainingsmanuals

Jedes Modul wird in diesem Manual nach einem gleichbleibenden Schema vorgestellt. So werden zunächst Hintergrundinformationen gegeben, die für Sie als Trainerin oder Trainer relevant sind, um einen fundierten Überblick über das jeweilige Thema zu bekommen und so im Austausch mit den Teilnehmenden angemessene Antworten geben zu können. Dann folgt eine grafische Darstellung der verschiedenen Bausteine des Moduls, damit die Teilnehmenden erfahren, worum es geht und was sie erwartet. Diese Bausteine werden sodann genau erläutert – dabei wird jeder Abschnitt mit einem blauen Kasten eingeleitet, der die Informationen zu Dauer, Materialien und Arbeitsform des Abschnitts zusammenfasst.

An verschiedenen Stellen werden Icons genutzt, die immer für einen bestimmten Aspekt stehen:



Vorschläge zur Kommunikation: Das können Sie den Teilnehmenden sagen



Achtung: An dieser Stelle sollten Sie einen wichtigen Aspekt beachten



Tipps: hier werden konkrete Tipps für die Durchführung im Seminarraum gegeben



Reflexion: An dieser Stelle ist ein Austausch der Erfahrungen aus den Übungen vorgesehen

2.3.3. Methodische Hinweise und Lernprinzipien

Die Konzeption und Durchführung des Teamtrainings orientieren sich an folgenden Prinzipien in den Bereichen Allgemeines, Methoden und Einbindung der Teilnehmenden:

Allgemeines
Um eine angenehme Lernatmosphäre zu schaffen, sollten vorab Gesprächs- und Feedbackregeln festgelegt werden. Auch das Festlegen und Einhalten von Pausenzeiten kann dazu führen, dass die Konzentration länger erhalten bleibt.
Um den Teilnehmenden die Relevanz des Teamtrainings zu erläutern, werden am Anfang jedes Moduls Auszüge aus den Interviews bzw. der Dokumentenanalyse gezeigt, die klar verdeutlichen, warum nicht-technischen Fertigkeiten im Einsatz sehr relevant sein können.
Um den Transfer in die Einsatzübungen zu erleichtern, werden den Teilnehmenden Merkzettel zur Verfügung gestellt. Auf diesen notieren sie, welche Aspekte sie in den Modulen besonders relevant fanden und welche Aspekte sie in der nächsten Einsatzübung fokussieren wollen.

Methodisch wurde bei der Entwicklung des Trainings auf Vielfalt geachtet und aktivierende Übungen eingebaut. Nachfolgend einige Beispiele:

Methoden
Ein Methodenmix sorgt für Interesse und regt zur Beteiligung an: Kurze theoretische Inputs werden von Fallbeispielen, Praxistübungen, Rollenspielen und Diskussionsrunden begleitet. So können die Teilnehmenden möglichst viele Inhalte selbst erarbeiten und sowohl in Einzelarbeit, Kleingruppen und der Gesamtgruppe agieren.
Die praxisnahen Fallbeispiele wurden anhand der Informationen aus den Interviews und der Dokumentenanalyse erarbeitet. Dementsprechend haben alle Fallbeispiele einen Praxisbezug und sind für die Teilnehmenden gut nachzuvollziehen.
Anwendungsübungen dienen zur praktischen Umsetzung des neu erworbenen Wissens. Besonders entscheidend ist die Reflexion nach den Übungen. Hier sollen die Teilnehmenden ihre Erfahrungen einbringen und die gewonnenen Erkenntnisse auf den Einsatzalltag übertragen.

Damit sich die Teilnehmenden aktiv in den Seminar-Modulen beteiligen können, ist es wichtig, ihre eigenen Erfahrungen und Erlebnisse einzubinden. Dies ist wie folgt vorgesehen:

Einbindung der Teilnehmenden
An vielen Stellen bietet sich Raum für Diskussionen und Austausch . Die nicht-technischen Fertigkeiten spielen auch im außerberuflichen Bereich eine große Rolle, sodass viele Teilnehmende sich aktiv an einer Diskussion beteiligen können.
Die Teilnehmenden sollen ihre eigenen Erfahrungen in das Training einbringen. Dabei hilft das Durchführen einer Einsatzübung im Vorfeld des Trainings. So können alle Teilnehmenden auf die gleiche Wissensbasis zurückgreifen. Andere Erfahrungen aus Beruf und Freizeit können auch eingebracht werden.
Wir empfehlen, nach jedem Unterrichtstag eine kurze Feedbackrunde durchzuführen, um einen Eindruck zu bekommen, ob die Inhalte des Trainings gut verstanden wurden und der Ablauf passend war.

Achten Sie darauf, dass bei den verschiedenen Übungen und Gruppenarbeiten die Teilnehmenden immer wieder neu gemischt in verschiedenen Gruppenzusammensetzungen miteinander arbeiten. Das können Sie beispielsweise dadurch erreichen, dass Sie die verschiedenen Materialien (z.B. Fallbeispiele oder Rollenbeschreibungen) vorab mit Gruppennummern versehen und dann das Material zufällig verteilen. Die Teilnehmenden sollen sich dann anhand der Gruppennummern zusammenfinden.

2.4. Durchführung des Trainings

Im Folgenden werden einige Hinweise zur Durchführung des Teamtrainings gegeben. Da die Voraussetzungen bei den verschiedenen Feuerwehren unterschiedlich sind, werden Alternativen zur Durchführung in den roten Kästen vorgeschlagen.

2.4.1. Rahmenbedingungen

Zwei Trainerinnen oder Trainer führen das Training mit acht bis max. 24 Teilnehmenden durch. Die Trainerinnen oder Trainer sollten als Multiplikatorinnen oder Multiplikatoren ausgebildet sein. Das heißt, sie haben die Inhalte des Trainings selbst intensiv bearbeitet und sind geeignet und motiviert, die Trainingsinhalte weiterzugeben. Die Teilnehmenden sollten ein ähnliches Erfahrungsniveau haben. Für die Durchführung des Trainings sind zwei Seminarräume erforderlich, da für einige Übungen die Gruppe aufgeteilt wird. Zusätzlich werden ein Laptop, Beamer, Stellwände und Flipcharts benötigt. Die Trainingsmaterialien sind in ausgedruckter Form zur Verfügung zu stellen und sollen in Form von Trainingsmappen an die Teilnehmenden ausgehändigt werden (siehe Dokument Trainingsmappen).

2.4.2. Ablauf

Vor Beginn der Seminar-Module wird mit allen Teilnehmenden eine Einsatzübung durchgeführt, sodass sich alle im weiteren Verlauf des Trainings auf diese Übung beziehen können und diese als gemeinsame

Erfahrungsgrundlage im Training immer wieder nutzen können. An dieser Einsatzübung nehmen alle Einsatzkräfte teil, die auch an den Seminar-Modulen teilnehmen. Einsatzkräfte, die nicht aktiv an der Übung teilnehmen, beobachten die Situation. Diese gemeinsame Einsatzübung kann auch als Vergleich für spätere Einsatzübungen genutzt werden, um zu überprüfen, ob sich Verhaltensweisen positiv verändert haben.

In dieser Einsatzübung werden Aspekte der Teamarbeit besonders berücksichtigt, um auf die Inhalte der Seminar-Module vorzubereiten. Dafür kann eines der Beispielszenarien (siehe Kapitel 10) genutzt werden. Die Szenarien können nach Bedarf angepasst werden. Außerdem wird nach der Einsatzübung, die im Zuge des Trainings erarbeitete neue Form der Einsatznachbesprechung durchgeführt, um auf folgende Inhalte des Trainings vorzubereiten.

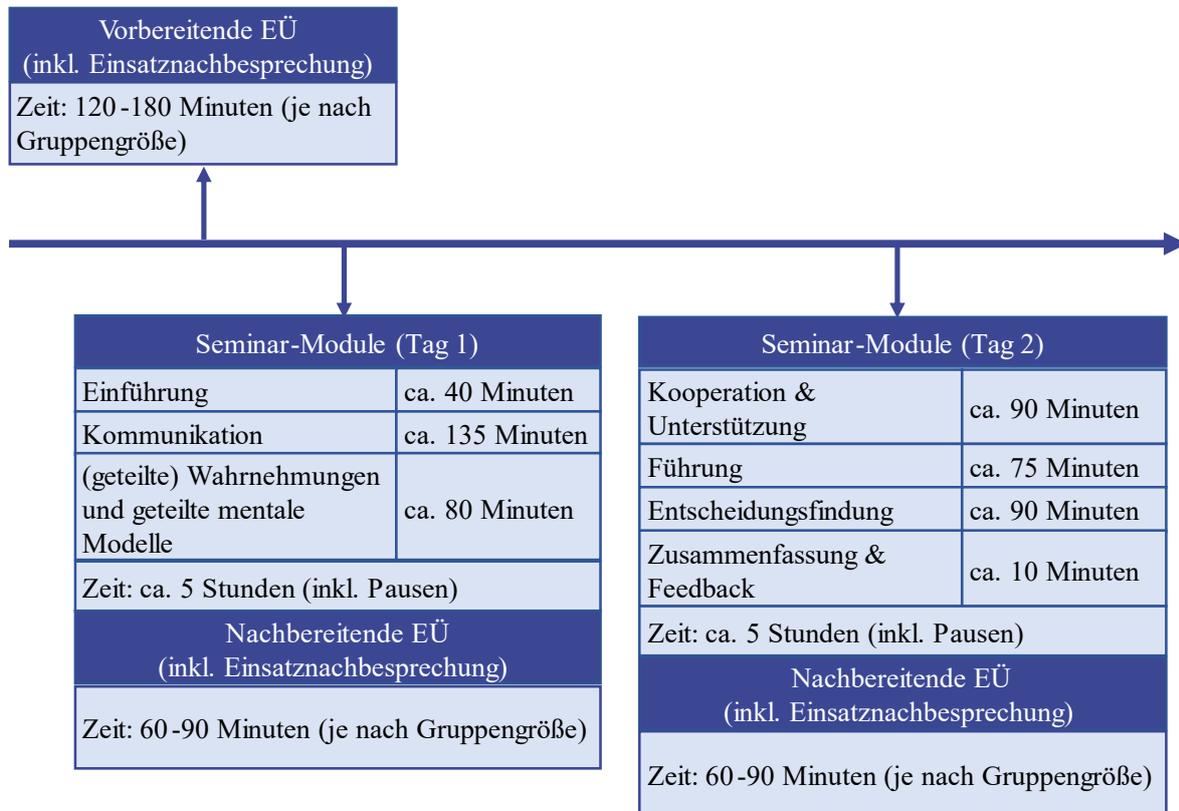
Zusätzlich werden kurze Einsatzübungen möglichst zeitnah nach den theoretischen Inhalten, d.h. nach den Seminar-Modulen, durchgeführt, sodass das Gelernte direkt angewendet und die Anwendung in der Einsatznachbesprechung reflektiert werden kann.

Die Seminar-Module werden an zwei aufeinanderfolgenden Tagen durchgeführt. Am ersten Tag stehen die Module 1 bis 3 *Einführung, Kommunikation* sowie (*geteilte*) *Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle* im Mittelpunkt. Der zeitliche Umfang beläuft sich auf ca. fünf Zeitstunden. Am zweiten Tag folgen die Module 4 bis 7 *Kooperation & Unterstützung, Führung, Entscheidungsfindung* sowie *Abschluss*. Für diese Module werden ebenfalls ca. fünf Zeitstunden benötigt. Der Zeitaufwand kann je nach Gruppengröße und Dauer von Diskussionen variieren. An beiden Tagen wird nach den Seminar-Modulen, wie oben beschrieben, eine kurze Einsatzübung zur Anwendung der gelernten Inhalte des Tages durchgeführt und mithilfe der neuen Einsatznachbesprechung reflektiert (siehe Abbildung 4). Beispielszenarien befinden sich in Kapitel 10 und der Leitfaden für die Einsatznachbesprechung in Kapitel 11.

Für die Durchführung des Trainings ist eine möglichst störungsfreie Atmosphäre wichtig. Das heißt, es ist wünschenswert, dass die Teilnehmenden für den Zeitraum von Alltagsaufgaben und Einsatzdiensten freigestellt sind, sodass sie sich vollständig auf das Training konzentrieren können. Falls dennoch Unterbrechungen auftreten, z.B. ein Einsatz, sollte danach ein gemeinsamer Wiedereinstieg stattfinden, bei dem alle Teilnehmenden thematisch abgeholt werden.

Durch die vollständige Durchführung des Trainings wird eine Wissensbasis aufgebaut, die für alle Einsatzkräfte relevant ist. Damit sich langfristig die gelernten Inhalte festigen, ist eine regelmäßige Wiederholung in Form von Refreshern wichtig. Dazu können einzelne Inhalte oder Übungen aus dem Manual entnommen werden, die gegebenenfalls in andere Lehrgänge integriert oder während des Wach- bzw. Übungsdienstes durchgeführt werden.

Abbildung 4. Möglicher Ablaufplan des Teamtrainings inklusive der Module, der Einsatzübungen (EÜ) und der Nachbesprechungen



Durch den modularen Aufbau des Teamtrainings ist es bei Bedarf auch möglich, die zeitliche Struktur anzupassen und das Training z.B. in kleineren Abschnitten durchzuführen. So könnte alternativ jede Woche ein Modul bearbeitet werden. Dabei steht die Flexibilität im Vordergrund, da die Gegebenheiten jeder Feuerwehr sehr unterschiedlich sind und viele Optionen für individuelle Anpassungen möglich sind.

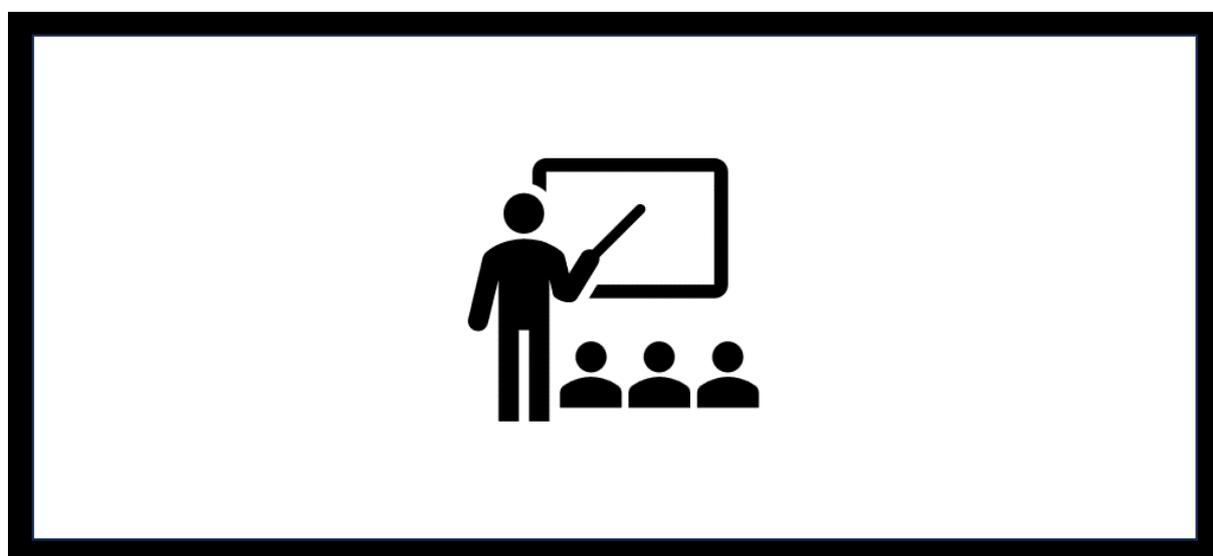
Wenn die zeitlichen Kapazitäten nicht dafür ausreichen, das gesamte Training durchzuführen, können mittels des entwickelten Fragebogens REST-Q Fire (siehe Anhang A) vorab einzelne Module bestimmt werden, in denen der Schulungsbedarf der Teilnehmenden am größten ist. Dies ist der Fragebogen, der in der deutschlandweiten Umfrage genutzt wurde, um die generellen Bedarfe für das Teamtraining im Kontext der Feuerwehr zu ermitteln (siehe Kapitel 1.2). Dieser Fragebogen kann auch für ein Team genutzt werden, um zu ermitteln, in welchen Bereichen das spezifische Team noch Entwicklungsbedarfe hat. Bei der Auswahl der Module sollten dann die Klassenraum-Module gewählt werden, in deren Bereichen häufig Stressoren auftraten, also Aspekte, die als besonders stressend eingeschätzt wurden. Auch können Module gewählt werden, in denen noch geringe Ressourcen bestehen, sodass diese gestärkt werden. Der Fragebogen REST-Q Fire und die Anleitung zur Auswertung werden in Anhang A zur Verfügung gestellt.

2.5. Zielgruppe

Das vorliegende Teamtraining wurde ursprünglich für Auszubildende im Brandschutz entwickelt. Die Inhalte sind aber gleichermaßen für bereits ausgebildete und erfahrene Einsatzkräfte relevant. Auch wenn für diese nicht alle Inhalte neu sind, so ist das Training eine wertvolle Auffrischung und kann dazu dienen, die Teamprozesse zu reflektieren. Falls nötig, können die Schwierigkeitsgrade bei einigen (Einsatz-)Übungen angepasst oder der Fokus auf bestimmte Inhalte gelegt werden, z.B. das Modul Führung bei angehenden Führungskräften. Hinweise dazu finden Sie an den entsprechenden Stellen im Manual in roten Kästen. Nur wenn alle Einsatzkräfte einer Feuerwehr das Teamtraining durchlaufen haben, können sich die Inhalte im Arbeitsalltag festigen und Teamprozesse angepasst werden.

Im Rahmen der Ausbildung sollte das Training so früh wie möglich durchgeführt werden, damit Teamprozesse von Beginn an in die Standards aufgenommen werden. Gleichzeitig sollte bereits eine sehr gute Basis an feuerwehrtechnischem und -taktischem Grundwissen aufgebaut sein. Diese Erfahrung wird benötigt, um die Fallbeispiele, Übungen und Einsatzübungen angemessen lösen zu können.

Teil 2 – Die Seminar-Module



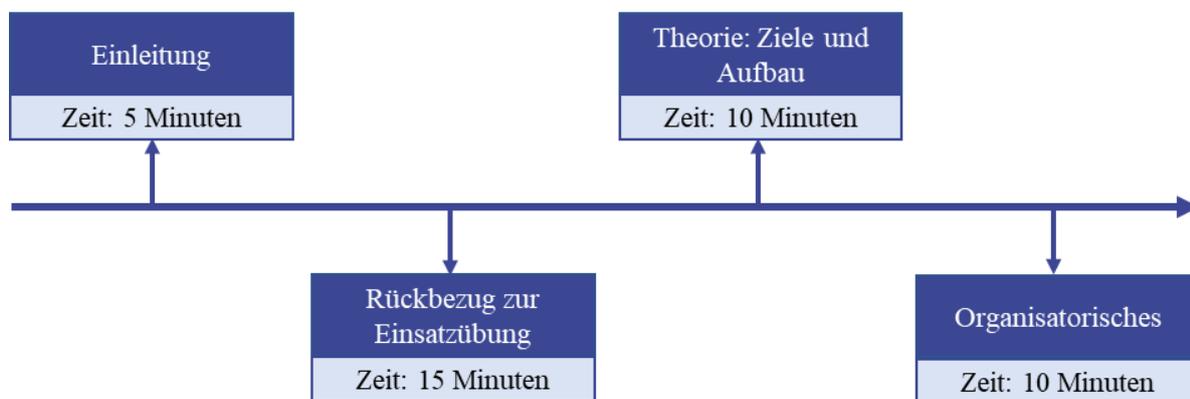
3. Modul 1: Einführung

Das Modul *Einführung* besteht aus vier Bausteinen (siehe Abbildung 5). Nach der Begrüßung wird das Teamtraining mit dem Verteilen der Trainingsmappen eingeleitet (siehe Kapitel 2.3.1). Anschließend werden Erfahrungen aus der gemeinsamen Einsatzübung gesammelt und hinsichtlich der Prozesse der Teamarbeit besprochen. Es folgt eine Übersicht zu den Zielen und zum Aufbau der Seminar-Module. Abschließend werden organisatorische Fragen geklärt. Die Materialien zu diesem Modul finden Sie im Unterrichtsmaterial im Abschnitt *Einführung*.



Tipp: Legen Sie sich das Unterrichtsmaterial zum besseren Verständnis begleitend neben das Trainingsmanual und schauen Sie sich die beschriebenen Materialien beim Lesen an. Dieses Dokument beinhaltet alle Folien und sonstigen Materialien der Seminar-Module in chronologischer Reihenfolge. Es stellt somit dar, was die Teilnehmenden in dem einzelnen Modul sehen.

Abbildung 5. Aufbau des Moduls Einführung



Einleitung

Dauer: 5 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Einführung (Foliennr. 1 - 2), Trainingsmappen

Übersicht: Unterrichtsmaterial, E.1 – E.2

Ziel: Vorstellung des Trainings

Zu Beginn des Trainings begrüßen Sie die Teilnehmenden. Wenn sich Trainerinnen oder Trainer und Teilnehmende noch nicht kennen, kann eine Vorstellungsrunde sinnvoll sein. Stellen Sie den Ablaufplan vor (siehe UM, E.2). Erklären Sie dabei, dass die Seminar-Module mit Einsatzübungen und Nachbesprechungen kombiniert werden.

Verteilen Sie anschließend die Trainingsmappen (siehe Dokument Trainingsmappen).

Rückbezug zur Einsatzübung

Dauer: 15 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: Metaplan-Karten, Stellwand, Stifte, Heftzwecken/Klebeband

Übersicht: Unterrichtsmaterial, E.3

Ziel: Sensibilisierung für die Relevanz von nicht-technischen Fertigkeiten



Um in das Themengebiet der nicht-technischen Fertigkeiten einzusteigen, teilen die Teilnehmenden zunächst ihre eigenen Erfahrungen (siehe UM, E.3). Als Ansatzpunkt dient die gemeinsam durchgeführte Einsatzübung. Bitten Sie die Teilnehmenden, sich die Übung ins Gedächtnis zu rufen, indem Sie nach dem konkreten Ablauf der Übung fragen. Danach fragen Sie die Teilnehmenden nach Aspekten der Teamarbeit, die während der Einsatzübung für sie von Bedeutung waren. Sammeln Sie diese Aspekte auf Metaplan-Karten und sortieren Sie diese thematisch an einer Stellwand.

Falls vorab keine gemeinsame Einsatzübung stattgefunden hat, können z.B. auch Erfahrungen aus anderen Situationen geschildert werden.



Tipp: Achten Sie schon bei der Sortierung der berichteten eigenen Erfahrungen der Teilnehmenden darauf, dass Aspekte aus den fünf inhaltlichen Modulen von den Teilnehmenden genannt und von Ihnen als Trainerin oder Trainer thematisch einsortiert werden. So können Sie eine direkte Verbindung zwischen den selbst erlebten Aspekten der Teamarbeit und den Modulinhalt herstellen. Zum Beispiel nennt eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer eine Situation, in der die Absprache mit einem Teammitglied nicht funktioniert hat. Diese können Sie dem Modul Kommunikation zuordnen. Das zeigt den Teilnehmenden, dass das Training Inhalte umfasst, die in ihrem Praxiskontext relevant sind.

Theorie: Ziele und Aufbau

Dauer: 10 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Einführung (Foliennr. 3 - 7)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, E.4 – E.7

Ziel: Sensibilisierung für die Relevanz und den Zusammenhang der verschiedenen Themengebiete

Ziele und Aufbau

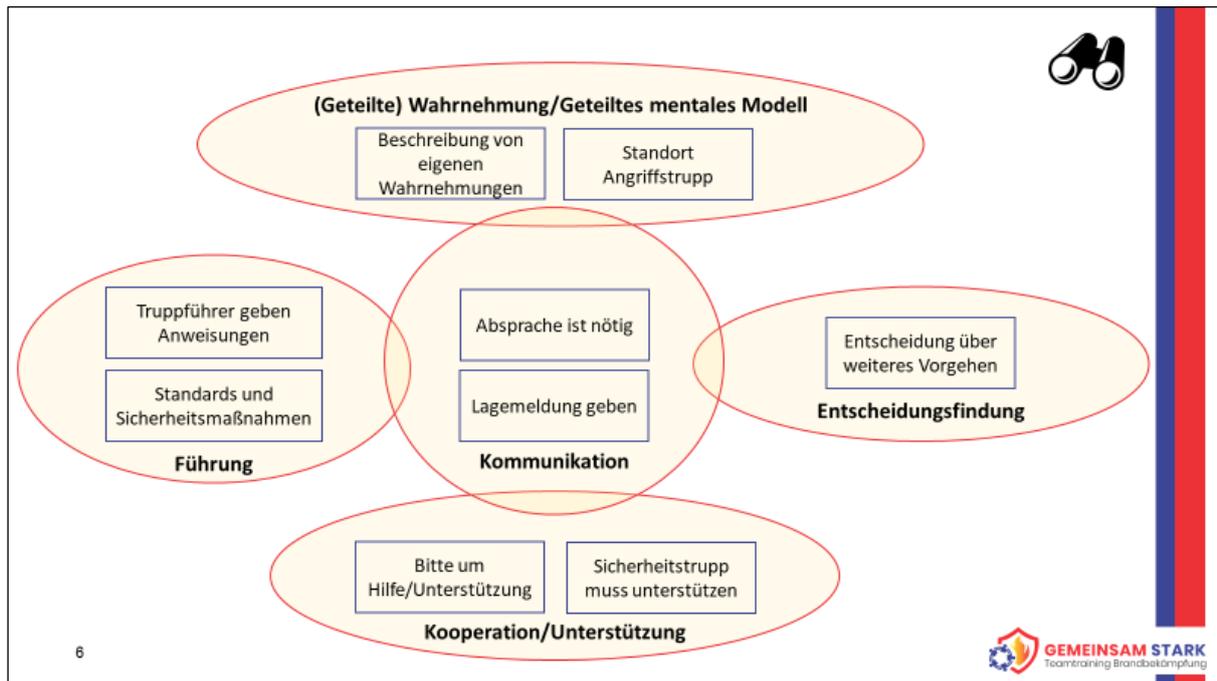


In diesem Abschnitt erhalten die Teilnehmenden einen ersten Überblick über die verschiedenen Seminar-Module. Dazu erläutern Sie die Ziele des Teamtrainings (siehe UM, E.4). Beziehen Sie die gerade gesammelten Erfahrungen hinsichtlich der Teamarbeit in der Einsatzübung konkret mit in die Vorstellung der Module ein (z.B. „Wie Sie als Einsatzkraft selbst in der Einsatzübung erlebt haben, kann es in manchen Situationen dazu kommen, dass Informationen zu spät weitergegeben werden.“). Erläutern Sie, dass die verschiedenen Seminar-Module eng miteinander verknüpft sind. Betonen Sie deren Relevanz für Einsatzkräfte der Feuerwehr (siehe UM, E.5 bis E.7).

Bei der Vorstellung der Module können Ihnen folgende Informationen helfen: Die Module, die im Rahmen des Teamtrainings behandelt werden, weisen inhaltliche Überschneidungen auf und können als Art „Molekül“ betrachtet werden (siehe Abbildung 6). In der Mitte steht die Kommunikation. Sie ist das Bindeglied zwischen allen Modulen und bildet die Grundlage für viele nicht-technische Fertigkeiten:

- Kommunikation ist notwendig, um Wahrnehmungen zu teilen (z.B. „Ich höre Hilferufe aus dem Haus.“) und ein gemeinsames mentales Modell aufzubauen (z.B. die einheitliche Vorstellung darüber, wie bei einer Menschenrettung vorgegangen wird).
- Unterstützungsbedarfe und die Aufgabenverteilung müssen kommuniziert werden.
- Entscheidungen werden unter anderem auf der Grundlage von kommunizierten Informationen getroffen und müssen anderen Teammitgliedern mitgeteilt werden.
- Befehle von Führungskräften müssen auch unter Stressbedingungen so kommuniziert werden, dass die Empfängerin oder der Empfänger sie richtig versteht.

Nur so kann das Team optimal zusammenarbeiten und die Aufgaben aufeinander abstimmen. Alle Module weisen auch Überschneidungen auf. Eine einheitliche Vorstellung des Einsatzablaufes kann beispielsweise auch wichtig sein, um bestimmte Entscheidungen treffen zu können.

Abbildung 6. Aufbau der Module als „Molekül“⁵ (UM, E.6)


Berichten Sie zur Relevanz der Module (siehe UM, E.7), wie die Inhalte des Teamtrainings zusammengestellt wurden. Hierfür wurden Interviews mit erfahrenen Feuerwehrkräften zu Teamarbeitssituationen geführt und Unfallberichte analysiert. Anhand dieser Informationen wurde ein Fragebogen erstellt, der deutschlandweit von rund 750 Feuerwehrkräften aus der Freiwilligen, der Berufs-, und der Werkfeuerwehr ausgefüllt wurde. Somit konnte die Wichtigkeit verschiedener Teamarbeitsaspekte ermittelt werden und aus den Ergebnissen wurden die Trainingsmodule entwickelt (siehe auch Kapitel 1.2).

Organisatorisches

Dauer: 10 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Einführung (Foliennr. 8 - 9)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, E.8 – E.9

Ziel: Klärung von organisatorischen Fragen, Vorstellung der Verhaltens- und Kommunikationsregeln

In diesem Abschnitt klären Sie die organisatorischen Abläufe des Trainings. Wenn die Teilnehmenden hier als Gruppe neu zusammenkommen, können Sie auch Verhaltens- und Kommunikationsregeln für

⁵ vgl. Rall & Lackner, 2010

die Durchführung des Trainings festlegen, wie z.B. einander ausreden zu lassen (siehe UM, E.8). Klären Sie außerdem ggf. noch offene Fragen (siehe UM, E.9).

4. Modul 2: Kommunikation

4.1. Lernziele

Folgende Lernziele sollen im Modul *Kommunikation* erreicht werden, um zusätzlichen Stress zu verringern, der durch Probleme in der Teamarbeit hervorgerufen werden kann:

Am Ende des Moduls kennen die Teilnehmenden das Sender-Empfänger-Modell und können es anwenden.

Am Ende des Moduls wissen die Teilnehmenden, dass es wichtig ist, aus der Menge an Informationen an der Einsatzstelle relevante Informationen zu filtern. Sie können dementsprechend ihre Informationsweitergabe an den jeweiligen Empfänger anpassen.



Die detaillierten Lernziele zum Modul *Kommunikation* finden Sie in Anhang B.

4.2. Hintergrund für Sie als Trainerin oder Trainer

Gerade bei der Teamarbeit und in Einsätzen ist Kommunikation unerlässlich und bildet die Grundlage für ein koordiniertes Verhalten und die gemeinsame Zielerreichung.⁶ So kann, wie oben beschrieben, die Kommunikation auch als das Bindeglied zwischen den anderen nicht-technischen Fertigkeiten betrachtet werden.⁷ Ein Feuerwehreinsatz ist ohne funktionierende Kommunikation im Team kaum erfolgreich zu bewältigen. Mithilfe von Kommunikation können Teammitglieder Informationen (z.B. eigene Position, Hindernisse), Feedback und Antworten (z.B. Bestätigung des Empfangens von Informationen), Ideen (z.B. zur Vorgehensweise) und Gefühle (z.B. Angst, Freude) miteinander teilen. Kommunikation ist die Grundlage für den Aufbau von gemeinsamen mentalen Modellen, Kooperation, Entscheidungsfindung und Führung.

Kommunikation trägt zum Aufbau von gemeinsamem Wissen bei und stärkt die Teambindung. Außerdem wird durch die Kommunikation konzentriertes aufgabenbezogenes Arbeiten gefördert und die Tätigkeiten in einer Gruppe können organisiert werden, z.B. durch die genaue Aufgabenverteilung.⁸ Für ein starkes Team von Einsatzkräften, die in Gefahrensituationen erfolgreich miteinander arbeiten und handeln können, sind dies wichtige Grundlagen. Fehlende Kommunikation oder Kommunikationsfehler können hingegen weitreichende Konsequenzen haben und dazu führen, dass die gesamte Koordination im Einsatz zusammenbricht.⁹

Dabei stehen für die Kommunikation unterschiedliche Kanäle zur Verfügung (z.B. gesprochene Worte, Handgesten, Gesichtsausdrücke). Diese können im Einsatz in unterschiedlichen Situationen genutzt und auch miteinander kombiniert werden. Beispielsweise soll der Ausruf „Wasser Marsch!“ zusätzlich durch

⁶ Flin et al., 2008

⁷ Rall & Lackner, 2010

⁸ Flin et al., 2008; Kanki & Palmer, 1993

⁹ Branlat et al., 2009

eine Handgeste unterstützt werden. So kann der Auftrag auch verstanden werden, wenn der Ausruf aufgrund von Störquellen akustisch nicht wahrgenommen wird.

In dem folgenden Modul werden Modelle der Kommunikation vorgestellt. Sie dienen dazu, mögliche Störquellen der Kommunikation zu identifizieren und Wissen zu erwerben, wie Missverständnisse entstehen können und wie man diese vermeiden kann. Des Weiteren werden in Übungen Kommunikationsstrategien erarbeitet und miteinander verglichen, um Formen und Prozesse des Kommunizierens besser zu verstehen.

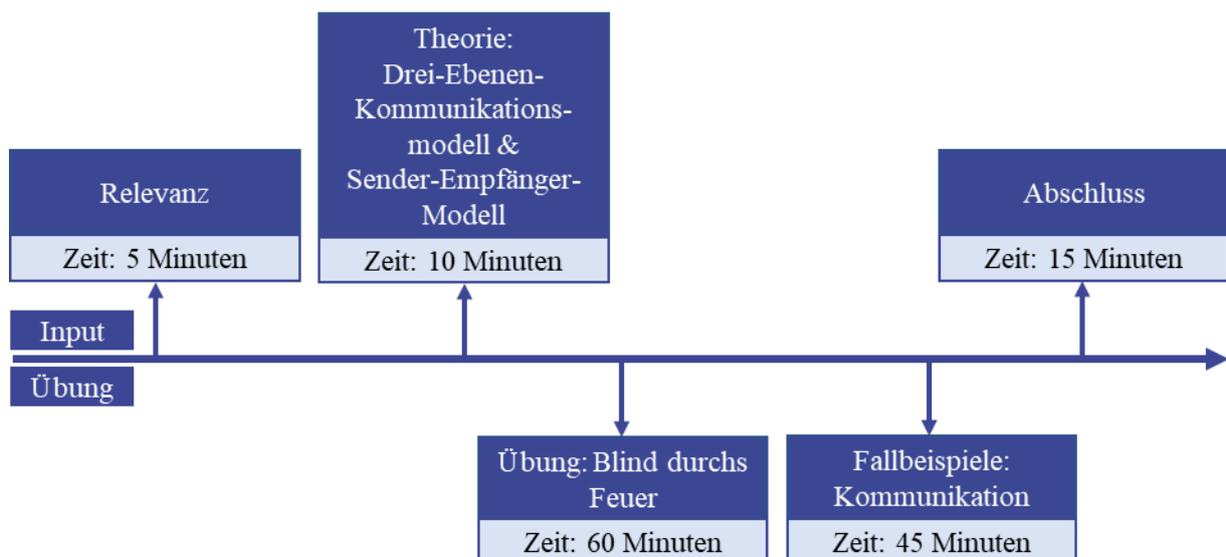
4.3. Aufbau des Moduls

Das Modul *Kommunikation* besteht aus fünf Bausteinen (siehe Abbildung 7). Zu Beginn verdeutlichen Sie die Relevanz des Themas für die Teilnehmenden. Anschließend erläutern Sie die Theorie zu dem Drei-Ebenen-Modell der Kommunikation und zum Sender-Empfänger-Modell. Es folgt eine Übung, in der präzise Kommunikation erprobt und mögliche Probleme bei der Kommunikation reflektiert werden. Als nächstes werden Fallbeispiele zum Thema Kommunikation bearbeitet. Abschließend werden Aspekte des Moduls noch einmal aufgegriffen und reflektiert. Die einzelnen Bausteine werden in den nächsten Kapiteln genau erläutert. Die Materialien zu diesem Modul finden Sie im Unterrichtsmaterial im Abschnitt *Kommunikation*.



Tipp: Legen Sie sich das Unterrichtsmaterial zum besseren Verständnis begleitend neben das Trainingsmanual und schauen Sie sich die beschriebenen Materialien beim Lesen an.

Abbildung 7. Aufbau des Moduls 2: Kommunikation



Relevanz

Dauer: 5 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Kommunikation (Foliennr. 1 - 5)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, K.1 – K.5

Ziel: Sensibilisierung für die Wichtigkeit von Kommunikation, Einbindung von eigenen Erfahrungen



Im Abschnitt *Relevanz* verdeutlichen Sie den Teilnehmenden, dass die Inhalte des Moduls *Kommunikation* in der Praxis von Einsatzkräften sehr wichtig sind. Sie besprechen Konsequenzen von Kommunikationsproblemen und sammeln eigene Erfahrungen der Teilnehmenden. Am Ende dieses Abschnitts stellen Sie die Lernziele vor.

Tödlicher Unfall in Tübingen

Mit diesem Beispiel aus der Realität (siehe UM, K.2) verdeutlichen Sie, warum Kommunikation während eines Einsatzes wichtig ist und dass Techniken zur Verbesserung von Kommunikation erlernt werden können. Mithilfe des Auszugs aus dem Unfallbericht (siehe Abbildung 8) veranschaulichen Sie den Teilnehmenden, welche dramatische Folgen es haben kann, wenn Informationen uneindeutig sind oder nicht vollständig weitergegeben werden. Alternativ nutzen Sie gerne ein passendes Beispiel aus Ihren eigenen Erfahrungen. Anschließend stellen Sie den Ablaufplan des Moduls vor (siehe UM, K.3).

Abbildung 8. *Tödlicher Unfall in Tübingen (UM, K.2)*

Tödlicher Unfall in Tübingen



Auszug aus dem Unfallbericht:

„Mit dem Gruppenführer, der dem Trupp C den Einsatzbefehl gab, oder mit dem für ihn eigentlich zuständigen Gruppenführer des zweiten Löschgruppenfahrzeuges (LF16/12) wird **dieses Vorgehen ins Dachgeschoss nicht abgesprochen**. Der Trupp C gibt während des Einsatzes **keine Informationen über seinen Aufenthaltsort und seine Tätigkeit** über Funk durch.“

Folgen:

Im weiteren Verlauf des Einsatzes wird die MAYDAY-Lage durch den Trupp C ausgerufen, da der Rückweg versperrt ist. Allerdings wissen die anderen Einsatzkräfte nicht, wo genau sich der Trupp aufhält, sodass die Suche durch den Sicherheitstrupp länger dauert. Am Ende kommt für die beiden Feuerwehrkräfte jede Hilfe zu spät und sie versterben.

2


Reflexion: Erinnern Sie sich noch?



In diesem Abschnitt fordern Sie die Teilnehmenden dazu auf, über ihre Erfahrungen in der gemeinsamen Einsatzübung zu berichten. Fragen Sie hier speziell nach Situationen, in denen die Kommunikation sehr gut oder sehr schlecht funktioniert hat (siehe UM, K.4). Indem Sie diese Frage stellen, unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, ihre praktischen Erfahrungen mit den Theorien und Konzepten zu verbinden, die im kommenden Modul behandelt werden. Dies hilft ihnen, die Bedeutung dieser Konzepte für ihre Praxis als Einsatzkräfte besser zu verstehen. Gleichzeitig dient die Frage als Einführung in die Themen des folgenden Moduls.

Falls vorab keine gemeinsame Einsatzübung stattgefunden hat, können z.B. auch Erfahrungen aus anderen Situationen geschildert werden.

Lernziele

Zum Abschluss dieses Abschnitts stellen Sie den Teilnehmenden die Lernziele des Moduls (siehe UM, K.5). So erhalten diese einen Überblick über die Themen des Moduls und können anschließend selbst überprüfen, ob sie die Lernziele erreicht haben.

Theorie: Drei-Ebenen-Kommunikations-Modell & Sender-Empfänger-Modell

Dauer: 10 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Kommunikation (Foliennr. 6 - 8)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, K.6 – K.8

Ziel: Aufbau von Hintergrundwissen über Kommunikation, Sammlung von möglichen Problemen



Mit der Theorie unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, zusätzlich zu ihren eigenen Erfahrungen einen thematischen Einstieg in das Modul zu finden. In diesem Abschnitt geben Sie als Trainerin oder Trainer durch Ihren Vortrag einen theoretischen Input. Dabei können Sie die Teilnehmenden einbinden, indem Sie z.B. Modelle, die schon bekannt sind, von Teilnehmenden erklären lassen, oder indem Sie diese auffordern, eigene Erfahrungen zu teilen. Im Folgenden finden Sie Informationen, die Sie für Ihren Vortrag nutzen können.

Drei-Ebenen-Kommunikationsmodell

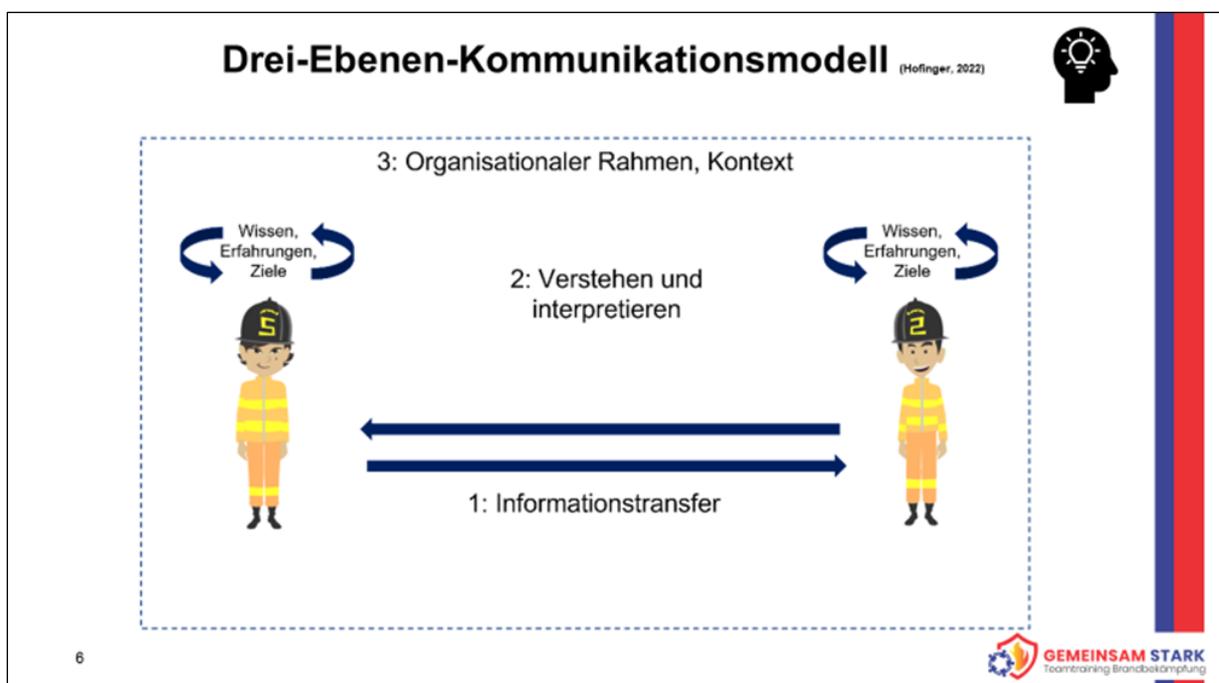
Das Drei-Ebenen-Kommunikationsmodell (siehe UM, K.6 – K.7) nach Hofinger¹⁰ wird sowohl in *Modul 2: Kommunikation* als auch in *Modul 3: (geteilte) Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle* Anwendung finden (siehe Abbildung 9). Das Modell hilft dabei, die Wichtigkeit von funktionierenden

¹⁰ Hofinger, 2022

Kommunikationswegen zu erläutern, verschiedene Interpretationsweisen von Informationen aufzuzeigen und letztendlich Missverständnisse zu vermeiden. Schwierigkeiten in der Kommunikation können im Einsatz Zeit kosten und Menschenleben gefährden. Doch auch in anderen Situationen, z.B. vor oder nach einem Einsatz, ist es vorteilhaft, eine klare Kommunikationsstruktur zu haben, um die Zufriedenheit im Team aufrechtzuerhalten.

☞ Einleitend betonen Sie, warum das Modell wichtig ist und warum es gerade im Bereich der Feuerwehr von großer Relevanz ist. So könnte der Einstieg in die Modellerklärung aussehen: „Wir wollen uns jetzt gemeinsam ein Modell zur Kommunikation anschauen. Es teilt die Kommunikation in drei Ebenen. Dadurch kann man sehr gut sehen, dass auf verschiedenen Ebenen Störungen der Kommunikation auftreten können, die gerade für uns im Einsatz große Probleme nach sich ziehen können.“

Abbildung 9. *Drei-Ebenen-Modell der Kommunikation*¹¹ (UM, K.6)



Darüber hinaus können Sie anhand folgender Informationen das Modell noch genauer erklären: Die erste Ebene des Modells ist der **Informationstransfer** (Informationsweitergabe). Hier stehen die verschiedenen Kommunikationskanäle im Mittelpunkt. Die Kanäle stehen für verschiedene Wege der Informationsübertragung (z.B. Gespräch, Funk) und die Inhalte, die weitergegeben werden (z.B. Anweisungen, Feedback, Rückfragen, Meldungen). Für einen erfolgreichen Kommunikationsprozess ist es entscheidend, dass ein zu der Situation passender und für den Kontext geeigneter Informationskanal gewählt wird.

Das korrekte **Verstehen und Interpretieren** bildet die zweite Ebene. Es setzt Kenntnisse über die Empfängerin oder den Empfänger (z.B. Wissen, Erfahrungen, Ziele) und eindeutige Kommunikationsregeln (z.B. einheitliche Sprache, Abkürzungen) voraus, damit die empfangenen

¹¹ Angelehnt an Hofinger, 2022

Informationen richtig interpretiert werden kann. Dies soll mögliche Missverständnisse vermeiden oder ihnen vorbeugen.

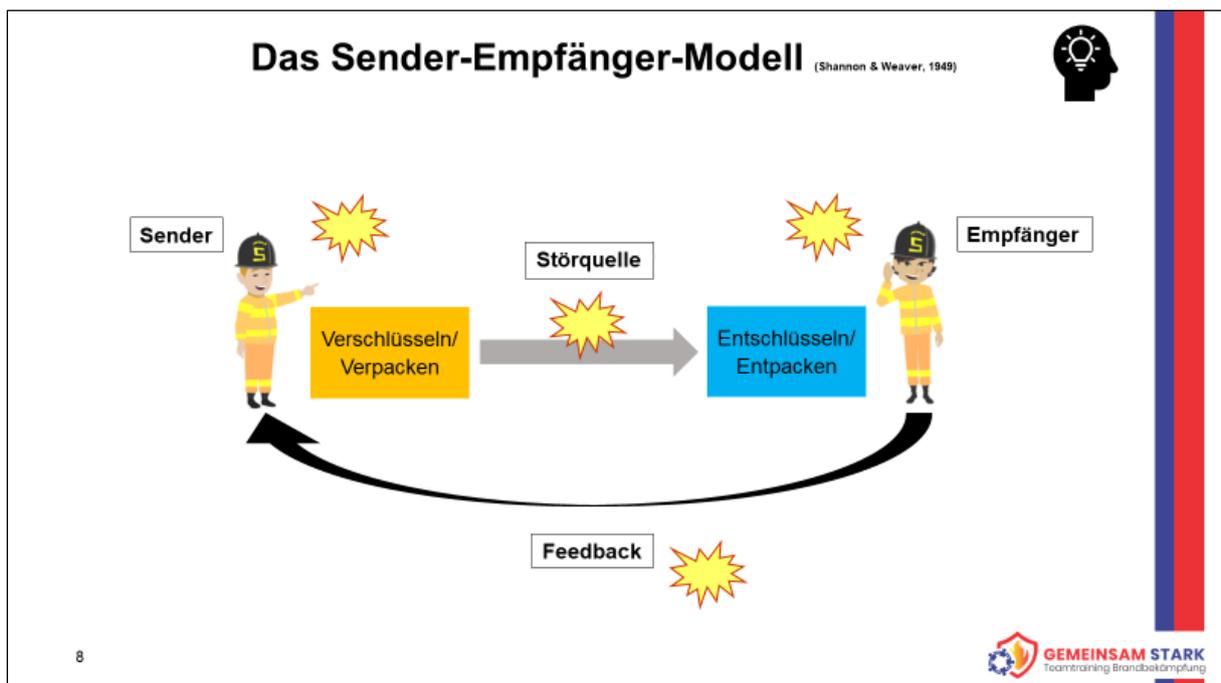
Die übergeordnete, dritte Ebene ist der **Organisationale Rahmen und Kontext**. Für die Kommunikation ist es wichtig, dass die Rahmenbedingungen stimmen und ein Austausch überhaupt möglich ist. Zu den Rahmenbedingungen zählen z.B. die Bereitstellung eines Raumes für eine Einsatznachbesprechung, ausreichend Zeit und funktionsfähige und einsatzbereite Technik. Sind entsprechende Voraussetzungen nicht erfüllt, kann es zu fehlerhafter oder fehlender Kommunikation kommen.

Das Sender-Empfänger-Modell

Das Sender-Empfänger-Modell (siehe UM, K.8) von Shannon und Weaver¹² verdeutlicht, an welchen Stellen des Kommunikationsprozesses es zu Schwierigkeiten oder Störquellen kommen kann (siehe Abbildung 10). Es ist dementsprechend auf den Ebenen 1 und 2 in dem Drei-Ebenen-Modell einzuordnen.

 Versuchen Sie, das Modell in Ihren bisherigen Vortrag einzuordnen. Erläutern Sie, dass das Sender-Empfänger-Modell als eine detailliertere Betrachtung der Ebenen 1 und 2 gesehen werden kann und konkrete Störquellen einbezieht. Fragen Sie die Teilnehmenden, ob ihnen das Modell bereits bekannt ist, und sammeln Sie mithilfe der Teilnehmenden konkrete Beispiele für mögliche Störquellen.

Abbildung 10. Das Sender-Empfänger Modell (UM, K.8)



¹² Shannon und Weaver, 1949

Darüber hinaus können Sie anhand folgender Informationen das Modell noch genauer erklären: Die sendende Person hat eine Information, die sie an die empfangende Person weitergeben möchte. Dazu muss die sendende Person diese Information zunächst ordnen, dann in Worten formulieren und einen geeigneten Kommunikationskanal wählen. Mögliche Kanäle sind die gesprochene Sprache, Handzeichen oder schriftliche Texte (z.B. Skizzierungen). Dieser Prozess wird in dem Modell als Verschlüsseln/Verpacken bezeichnet. Die sendende Person verpackt die Information z.B. in gesprochene Worte oder verschlüsselt die Information in einer Handgeste. Die Information wird nun über den Kommunikationskanal zu der empfangenden Person geleitet. Sie muss die empfangene Information entpacken oder entschlüsseln. Bei einem gesprochenen Wort muss die empfangende Person die Nachricht akustisch wahrnehmen, um sie weiterverarbeiten zu können. Bei einer Handgeste muss sie diese zuerst visuell wahrnehmen und dann deren Bedeutung entschlüsseln. Daraufhin könnte die empfangende Person der sendenden Person Feedback geben, z.B. in Form von einem Gesichtsausdruck, einem Nicken oder fragenden Kopfschütteln oder als sprachliche Information.

Während dieses Prozesses können an verschiedenen Stellen Störquellen die Kommunikation beeinträchtigen. Eine mögliche Störquelle liegt im Kommunikationskanal. Bei einem Einsatz könnte es zu laut sein, um ein gesprochenes Wort zu verstehen, oder zu verräuchert, um eine Handgeste zu erkennen. Des Weiteren könnte die sendende Person eine Sprache oder Abkürzungen verwenden, welche die empfangende Person nicht versteht oder eine Geste, die die empfangende Person nicht kennt. Außerdem kann es bei bestimmten Kanälen (z.B. Funk) zu technischen Problemen kommen. Es ist also bei der Kommunikation im Vorhinein darauf zu achten, welcher Kanal idealerweise verwendet wird, um das möglichst störungsfreie Empfangen der Information zu gewährleisten.



Tipp: Das Sender-Empfänger-Modell ist relativ bekannt. Meist kennen einige Teilnehmende es schon. In diesem Fall können Sie auch einen Teilnehmenden bitten, das Modell zu erläutern und ggf. Informationen ergänzen. Mögliche Störquellen sollten gemeinsam gesammelt werden. Sie können die Teilnehmenden wie folgt auffordern: „Die Kommunikation in Einsätzen kann behindert werden. Um auf die Störquellen, die zur Behinderung der Kommunikation führen, richtig reagieren zu können, müssen wir sie vorher erkennen. Welche Störquellen fallen Ihnen ein und wie können Sie darauf reagieren?“. Es bietet sich an, das Modell auf einem Flipchart darzustellen und während des gesamten Moduls präsent zu haben. Am Ende des Moduls kann das Flipchart um weitere Störquellen, die während der Übungen erkannt wurden, ergänzt werden.

Übung: Blind durchs Feuer

Dauer: 60 Minuten

Arbeitsform: Kleingruppen von 3 bis 5 Personen

Material: PowerPoint-Präsentation Kommunikation (Foliennr. 9 - 13), Planspielunterlagen, Funkgeräte, Trennwände

Übersicht: Unterrichtsmaterial, K.9 – K.24

Ziel: Verbesserung von präziser Kommunikation, Sensibilisierung für Kommunikationsfehler, Veranschaulichung der Konsequenzen von Kommunikationsfehlern

Einleitung der Übung

 Die folgende Übung können Sie beispielsweise so einleiten: „Damit wir die Probleme, die während der Kommunikation auftreten können, auch praktisch erleben können, machen wir nun eine Übung, in der Sie mit Ihren Teamkameradinnen und Teamkameraden kommunizieren müssen. Dafür wird jedem von Ihnen eine Rolle zugeteilt und Sie erhalten eine Rollenbeschreibung. Rüsten Sie sich dann bitte mit Funkgeräten aus und befolgen Sie die Anweisungen der Rollenbeschreibungen.“ Wenn die Teilnehmenden die Anweisungen gelesen haben, geben Sie ihnen die Möglichkeit für Rückfragen.

Vor der Durchführung der Übung können Sie den Teilnehmenden außerdem folgende konkreten Informationen geben: In dieser Übung gibt es **fünf verschiedene Rollen**: Angriffstruppführerin oder Angriffstruppführer (ATrFü), Gruppenführerin oder Gruppenführer (GF), Maschinistin oder Maschinist (Maschi) und zwei Beobachtende (Beo). Je nach Gruppengröße kann auf die Beobachtenden verzichtet werden. Eine Beobachterin oder ein Beobachter (Beo1) befindet sich auf der Tischseite des ATrFü und der oder die andere (Beo2) auf der Seite der oder des GF und der oder des Maschi. Zwischen den Tischseiten (ATrFü und Beo1; GF, Maschi und Beo2) befindet sich eine **Trennwand**, sodass keine Sicht besteht (siehe Abbildung 11). Die Kommunikation erfolgt nur über Funkgeräte. Die **Lagemeldung** und die genauen **Rollenbeschreibungen** finden Sie in den beigelegten Materialien (siehe UM, K.11 – K.12).

Wenn Sie einen zweiten Raum oder generell genügend Platz zur Verfügung haben, ist es sinnvoll, ATrFü von GF und Maschi getrennt zu setzen. Dies empfiehlt sich auch dann, wenn die Funkgeräte nicht über Headsets verfügen, um eine Rückkopplung zu vermeiden.

Wenn keine Funkgeräte zur Verfügung stehen, kann die Übung auch ohne diese Technik durchgeführt werden. Achten Sie in jedem Fall darauf, dass für die Teilnehmenden durch Trennwände keine Sicht besteht, sodass sie sich wie im Einsatz nur auf akustische Signale verlassen müssen. Dann können sich die Teilnehmenden auch ohne Funkgeräte austauschen und die Wege durch das Haus beschreiben. Falls keine Trennwände vorhanden sind, achten Sie darauf, dass der Spielplan der/des ATrFü von GF und Maschi nicht zu sehen ist (z.B. Rücken an Rücken setzen).

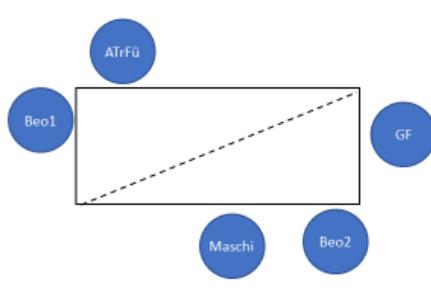
Abbildung 11. Aufteilung bei der Übung Blind durchs Feuer (UM, K.9)

Übung: Blind durchs Feuer

Bei der Übung gibt es drei verschiedenen Rollen:

- Angriffstrupfführer (ATrFü)**
- Gruppenführer (GF)**
- Maschinist (Maschi)**
- Zwei Beobachter (Beo1, Beo2)**

Bitte lesen Sie sich den Arbeitsauftrag für Ihre Rolle durch.
 Personen pro Team: 5
 Dauer der Bearbeitung: 15 Minuten



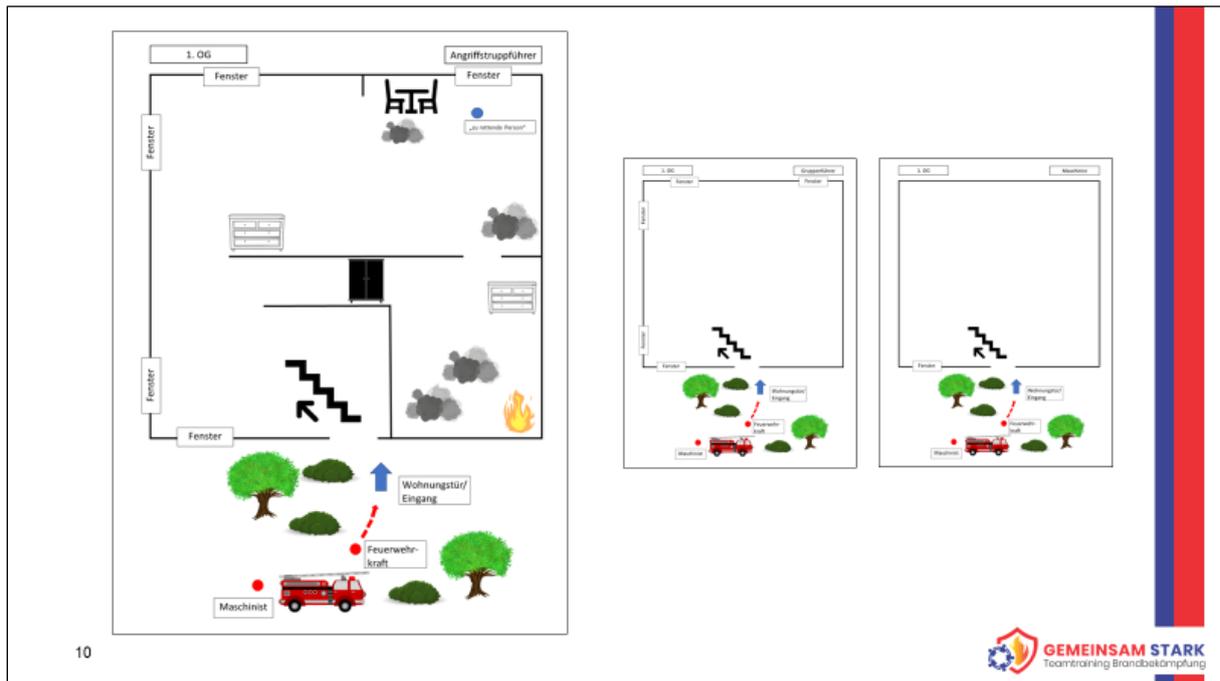


Durchführung der Übung

Bei dieser Übung hat die/der **ATrFü** neben der fiktiven Rettung der „zu rettenden Person“ die Aufgabe, ihr/sein Vorgehen im Haus und mögliche Hindernisse an die/den GF und der/den Maschi weiterzugeben. Auf einer Skizze des Hauses soll der Weg des Angriffstrupps nachgezeichnet werden (siehe Abbildung 12; siehe UM, K.13 – K.15). Dabei hat die/der **GF** eine Skizze, in der simuliert wird, dass sie/er sich frei um das Haus herumbewegen kann und auch Fenster und Balkone auf der Rückseite kennt. Die/der **Maschi** hingegen hat eine Skizze, in der lediglich die Balkone und Fenster auf der Frontseite eingezeichnet sind, da sie/er am Einsatzfahrzeug bleibt und nicht frei um das Haus herum erkunden kann. Die involvierten **Beobachtenden** kontrollieren dabei den Ablauf der Übung und bewerten das Verhalten mithilfe eines Beobachtungsbogens (siehe UM, K.16). Dieser umfasst sechs Aussagen in drei Kategorien, die auf einer Skala von 0 = *trifft überhaupt nicht* zu bis 4 = *trifft voll zu* beurteilt werden können.

Die Schwierigkeit für die Kommunikation besteht bei dieser Übung zunächst in der Filterung der weiterzugebenen Informationen, aber vor allem in der Findung einer einheitlichen und verständlichen Kommunikationsstruktur. Die/der ATrFü muss sowohl ihre/seine Position als auch die Informationen zu Hindernissen und Wänden verständlich an die/den GF und die/den Maschi weiterleiten. Um dies sicherzustellen, müssen vorab Regeln der räumlichen Einordnung (z.B. Maßeinheiten und Abstände) gemeinsam vereinbart und eingehalten werden.

Abbildung 12. Skizzen des Hauses in den verschiedenen Rollen (UM, K.10)



Reflexion der Übung



In der Reflexion (siehe UM, K.17) lassen Sie zuerst die aktiv Teilnehmenden der Übung zu Wort kommen. Anschließend präsentieren die Beobachtenden die Ergebnisse ihrer Beobachtungsbögen. Die Reflexion soll sich auf den Aspekt der Kommunikation und insbesondere auf die Aussagen des Beobachtungsbogens konzentrieren. Lassen Sie auch die positiven und negativen Aspekte des Vorgehens sowie evtl. zusätzlich benötigte Informationen herausarbeiten, damit die Teilnehmenden mögliche Verbesserungen selbst erkennen und in der Wiederholung der Übung (Durchgang 2) anstreben können. Als Leitfaden können Sie die **Musterlösung** verwenden (siehe UM, K.18).

Übung: Blind durchs Feuer – Durchgang 2

Durchführung der Übung

Der Ablauf und die Aufgaben im zweiten Durchgang sind mit dem ersten Durchgang identisch. Der Unterschied besteht in den getauschten Rollen der Beteiligten (siehe UM, K.19). Außerdem gibt es neue Lagepläne (siehe UM, K.20 – K.22).

- ATrFü wird zu Beo1
- GF wird zu ATrFü
- Maschi wird zu Beo2
- Beo1 wird zu Maschi
- Beo2 wird zu GF

Reflexion der Übung



Was lief anders – besser bzw. schlechter?

Geben Sie in der Reflexion (siehe UM, K.23) zuerst den Teilnehmenden der Übung und anschließend denjenigen, die den Beobachtungsbogen ausgefüllt haben, die Gelegenheit, ihre Erfahrungen auszutauschen. Des Weiteren können die beiden Durchgänge miteinander verglichen und Vor- und Nachteile verschiedener Vorgehensweisen herausgearbeitet werden. Besprechen Sie auch Möglichkeiten, wie das Gelernte in der Praxis angewendet werden kann.

Ziel ist, dass die Teilnehmenden verschiedene Kommunikationsstrukturen erkennen und vergleichen. Zugleich soll ihnen die Bedeutung einheitlich verständlicher Regeln und Absprachen an einem Beispiel verdeutlicht werden.



Tipp: Aus technischen Gründen (Rückkopplung der Funkgeräte) kann es sinnvoll sein, dass sich die/der ATrFü in einem anderen Raum befindet. Das kann eine Rückkopplung der Funkgeräte verhindern. Falls es nur eine/einen Beo in der Gruppe gibt, kann diese/dieser dann flexibel den Raum wechseln. Es bietet sich zudem an, den Beobachtungsbogen (siehe UM, K.16) auf ein Flipchart zu übertragen und gut sichtbar im Raum zu positionieren. Fordern Sie die Beobachtenden auf, ihre Bewertungen auf diesem großen gemeinsamen Beobachtungsbogen mithilfe von Klebepunkten zu zeigen, damit die ganze Gruppe einen Eindruck der Einschätzung bekommt. Diskutieren Sie die Bewertungen anschließend in der Gruppe.



Achtung: Die Übung und die gefundenen Kommunikationsmuster können und sollen nicht eins zu eins auf eine Einsatzsituation übertragen werden. Die Übung hat vielmehr das Ziel, ganz allgemein für präzise Kommunikation zu sensibilisieren. In Einsätzen kann meist nicht mit diesem Detailgrad kommuniziert werden. Dennoch ist es wichtig, präzise Kommunikation zu schulen, damit die Teilnehmenden ein Gefühl dafür entwickeln, welche Informationen wichtig sind, damit die Empfängerin oder der Empfänger als eine Person mit weniger oder anderen Informationen die Mitteilung korrekt verstehen oder interpretieren kann.

Die Übung lässt sich auf verschiedene Arten anpassen, um den Fokus auf andere Aspekte zu setzen. Nachfolgend werden einige Beispiele aufgeführt:

Alternative 1: Anstelle des direkten Mitzeichnens des Weges, kann das Spiel auch genutzt werden, um eine Übergabe von einem Angriffstrupp auf den anderen zu simulieren. In dem Fall erhält die/der ATrFü 1 einen vollständigen Spielplan und prägt sich den Weg zur „zu rettenden Person“ ein. Danach werden Informationen an die/den ATrFü 2 weitergegeben. Die/der ATrFü 2 erhält einen Spielplan auf dem die „zu rettende Person“ nicht eingezeichnet ist und soll aus den Beschreibungen vom ATrFü 1 den Weg nachgehen und einzeichnen, wo die Person vermutet wird. Danach werden die Spielpläne verglichen.

Alternative 2: Anstelle des direkten Mitzeichnens des Weges, kann das Spiel auch genutzt werden, um die Mitschriften der/des Maschi zu üben. In dem Fall erhält die/der ATrFü 1 einen vollständigen Spielplan und gibt über Funk (wie oben ausführlich beschrieben) den Weg zur „zu rettenden Person“ durch. Die/der Maschi macht sich währenddessen, wie im Einsatz, Notizen zum Vorgehen. Anschließend bekommt die/der Maschi einen Spielplan auf dem die „zu rettende Person“ nicht eingezeichnet ist und soll aus seinen eigenen Mitschriften den Weg der/des ATrFü nachgehen und einzeichnen, wo die Person vermutet wird. Danach werden die Spielpläne verglichen.

Alternative 3: Anstelle der fiktiven Spielpläne können, wenn vorhanden, auch reale Laufkarten bzw. Gebäudepläne genutzt werden. Der Spielablauf ist wie oben ausführlich beschrieben. Damit wird eine höhere Nähe zu tatsächlichen Einsätzen geschaffen.

Fallbeispiele: Kommunikation

Dauer: 45 Minuten

Arbeitsform: Kleingruppe von 3 bis 5 Personen (jedes der 4 Fallbeispiele sollte mindestens von einer Kleingruppe bearbeitet werden)

Material: PowerPoint-Präsentation Kommunikation (Foliennr. 14), Fallbeispiele ‚Brand im Industriegebiet‘, ‚Brand in der Wohnsiedlung‘, ‚Brand im Einfamilienhaus‘, ‚Technische Hilfeleistung bei einer Straßenbahn‘

Übersicht: Unterrichtsmaterial, K.24 – K.28

Ziele: Sensibilisierung für gute Kommunikationsstrategien, Aufbau von Wissen über notwendige Informationen, Anpassung von Informationen je nach Empfänger

Mit den Fallbeispielen unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, ihr erworbenes Wissen auf den Kontext der Feuerwehr zu beziehen. Dieser Transfer im Training dient als Voraussetzung für den Transfer in die Praxis.

Durchführung der Fallbeispiele

Für die Bearbeitung der Fallbeispiele benötigen Sie im ersten Schritt **Kleingruppen von 3 bis 5 Personen**. Jede Kleingruppe erhält ein Fallbeispiel inklusive Arbeitsaufgaben (siehe UM, K.25– K.28). Je nach Gesamtanzahl der Teilnehmenden können Sie ein Fallbeispiel auch an mehrere Kleingruppen vergeben.

Wenn sich die Kleingruppen gebildet haben, verteilen Sie die **Fallbeispiele** und lassen die Teilnehmenden diese für **ca. 20 Minuten** bearbeiten. Fragen Sie während der Bearbeitung nach, ob mehr Zeit benötigt wird.

Reflexion der Fallbeispiele



Im Anschluss an die Bearbeitung in Kleingruppen wird jedes **Fallbeispiel** in der **kompletten Gruppe** besprochen. Bitten Sie dafür nacheinander die Kleingruppen, kurz die Ausgangssituation zu schildern. Danach werden die einzelnen **Aufgaben** nacheinander besprochen und die Bearbeitungen der jeweiligen Kleingruppe ggf. ergänzt. Als Leitfaden können Sie die **Musterlösung** verwenden (siehe UM, K.25 – K.28).



Tipp: Lassen Sie die Teilnehmenden die Fallbeispiele zuerst in Einzelarbeit bearbeiten und dann in den Kleingruppen besprechen. Durch die Einzelarbeit kommen oft verschiedene Ansätze und Ideen zusammen. Geben Sie den Hinweis, dass bei Bedarf zum besseren Verständnis gerne Skizzen der Schadenslage erstellt werden können.

Für Abwechslung in den Teams teilen Sie die Kleingruppen für jede Gruppenarbeit neu ein. Verteilen Sie die Zettel mit den unterschiedlichen Fallbeispielen z.B. zufällig an die Teilnehmenden. Je nach Thema des Fallbeispiels sollen die Gruppen sich dann zusammenfinden.

Die Fallbeispiele sind an Inhalte aus Interviews und Einsatzberichten angelehnt. Von den entwickelten Fallbeispielen können Sie die verwenden, die für Ihre Feuerwehr relevant sind.

Bei Bedarf können Sie die Fallbeispiele auf unterschiedliche Schwierigkeitsgrade (z.B. größere Schadenslagen für erfahrene Kräfte) sowie auf andere Themenbereiche (z.B. Technische Hilfeleistung, Chemieunfälle) anpassen oder neue Fallbeispiele entwickeln. Achten Sie bei der Anpassung bzw. Erstellung von Fallbeispielen darauf, dass die Bezeichnungen (z.B. von Positionen) dem Vorgehen in Ihrer Feuerwehr entsprechen. Ideen hierzu finden Sie z.B. unter atemschutzunfaelle.eu oder firefighternearmiss.com oder nutzen Sie eigene Erfahrungen.

Abschluss

Dauer: 15 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Kommunikation (Foliennr. 15 - 16), Flipchart, Merkzettel

Übersicht: Unterrichtsmaterial, K.29 – K.30 & Unterrichtsmaterial, A.1

Ziel: Reflexion der gelernten Inhalte, Priorisierung der gelernten Aspekte, Erstellung von konkreten Lernzielen für kommende Einsatzübungen

 Zum Abschluss des Moduls soll das Sender-Empfänger-Modell noch einmal aufgegriffen werden. Zusätzliche Störquellen für Kommunikation sollen gesammelt werden, die im Laufe des Moduls in den verschiedenen Übungen herausgearbeitet wurden (siehe UM, K.29). Außerdem sollen die Teilnehmenden die Aspekte des Seminar-Moduls notieren, die für sie besonders wichtig waren (siehe UM, K.30). Betonen Sie dabei, dass diese Notizen nur als Erinnerungsstütze für die Teilnehmenden selbst gedacht sind. Sie können die Aufgabe beispielsweise so einleiten: „Bitte schreiben Sie nun drei Aspekte auf, die Sie aus diesem Modul mitgenommen haben. Dabei gibt es kein Falsch oder Richtig! Die Notizen sind nur für Sie, sodass Sie am Ende einen Überblick über die für Sie wichtigsten Inhalte haben.“

In der für die Teilnehmenden angelegten **Trainingsmappe** befindet sich eine Seite (siehe UM, A.1), auf der die Teilnehmenden die für sie wichtigsten Erkenntnisse des Moduls *Kommunikation* festhalten können. Die Sammlung der persönlich wichtigsten Punkte des erworbenen Wissens in den Seminar-Modulen soll den Transfer in den Praxiskontext der Feuerwehr erleichtern und den Teilnehmenden ermöglichen, sich für die nächsten Einsatzübungen konkrete Ziele zu setzen.

4.4. Reize für eine passgenaue Einsatzübung

Für den größtmöglichen Lernerfolg werden die gelernten Inhalte zeitnah in praktischen Einsatzübungen angewandt. Das dient dazu, die verhaltensbezogenen Lernziele (siehe Anhang B) anzusprechen. Dafür werden die Einsatzübungen passgenau geplant (siehe für die Planung auch Kapitel 10). Das heißt, es werden Reize in den Übungen eingespielt, die die Anwendung der gelernten Inhalte im Bereich der Kommunikation fördern. Dabei ist zu beachten, dass die Reize nicht immer ein Verhalten fördern, was nur einem Modul zuzuordnen ist, sondern auch übergreifen können. So sind beispielsweise Reize, die die Kommunikation ansprechen, auch häufig mit Aspekten der geteilten Wahrnehmungen oder Führung verbunden.

Im Modul Kommunikation können folgende beispielhafte Reize verwendet werden:

Reiz in der EÜ	Erwünschtes Verhalten in der EÜ
Einspielen von lauten Umweltreize (z.B. brennendes Feuer), die die Kommunikation erschweren	Lautes und deutliches Sprechen Rückbestätigung von Informationen Nutzung von non-verbaler Kommunikation

<p>Simulation von Verrauchung, sodass die Truppmitglieder einander nicht sehen können</p>	<p>Keine Nutzung von non-verbaler Kommunikation Präzise Beschreibung des Vorgehens, damit alle im Trupp informiert sind</p>
<p>Einspielen von Aufgaben (z.B. Menschenrettung, Brandbekämpfung, Wasserleitung legen) an verschiedenen Standorten, sodass Trupps nicht direkt sehen was die anderen Trupps gerade machen</p>	<p>Präzise Absprachen untereinander Ausreichende, aber nicht zu lange Kommunikation über Arbeitsschritte Auswahl der Empfängerin oder des Empfängers der Information (für wen ist die Information relevant?)</p>
<p>Verkeilen von der Tür zum Brandraum, sodass sie sich nicht schließen lässt</p>	<p>Meldung des Angriffstrupp nach draußen über die Situation Relevante Informationen werden zur richtigen Zeit weitergegeben</p>

5. Modul 3: (geteilte) Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle

5.1. Lernziele

Folgende Lernziele sollen im Modul (*geteilte*) *Wahrnehmung und geteilte mentale Modelle* erreicht werden, um zusätzlichen Stress zu verringern, der durch Probleme in der Teamarbeit hervorgerufen werden kann:

Am Ende des Moduls verstehen die Teilnehmenden das Grundprinzip von geteilten Wahrnehmungen und wissen, dass das Teilen der wahrgenommenen Informationen mit den Teammitgliedern wichtig ist.

Am Ende des Moduls können die Teilnehmenden aktuelle oder bevorstehende Problematiken und Abweichungen erkennen, ansprechen und entsprechend handeln.

Am Ende des Moduls verstehen die Teilnehmenden das Prinzip des geteilten mentalen Modells und wissen um dessen Wichtigkeit.

Am Ende des Moduls ist den Teilnehmenden im Detail bewusst, dass ein gemeinsames Verständnis über die Abläufe und Ziele im Rahmen von Einsätzen sehr wichtig ist.



Die detaillierten Lernziele zum Modul (*geteilte*) *Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle* finden Sie in Anhang B.

5.2. Hintergrund für Sie als Trainerin oder Trainer

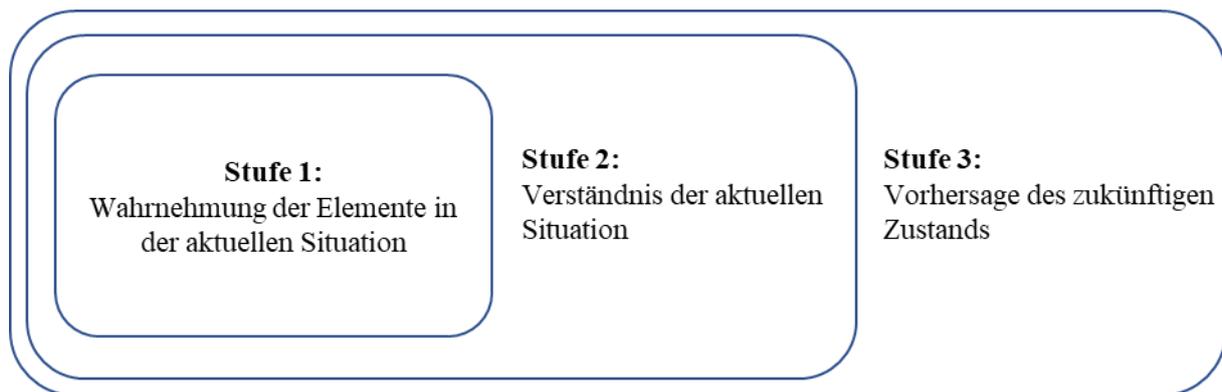
Die Wahrnehmung der Umgebung und der Situation spielen eine entscheidende Rolle in unserem alltäglichen Leben und insbesondere in der Feuerwehrarbeit. In der Forschung wird dies als **Situation Awareness** bezeichnet, als die bewusste Wahrnehmung der Situation mit sämtlichen Reizen wie z.B. Rauch oder Hilferufe.¹³ Dabei werden drei Stufen unterschieden (siehe Abbildung 13):

1. **Wahrnehmung der Elemente in der aktuellen Situation:** Im Einsatz müssen verschiedene Reize der Umgebung genau wahrgenommen werden. Einsatzkräfte sollten z.B. sehen, aus welchen Gebäudeteilen Rauch dringt, wo ein Hydrant ist, oder ob es Gefahrenquellen gibt.
2. **Verständnis der aktuellen Situation:** In dieser Stufe werden die Informationen, die in Stufe 1 gesammelt wurden, in einen Zusammenhang gebracht und es wird geprüft, inwiefern die Informationen zur Zielerreichung wichtig sind. Dies ist wichtig, um Entscheidungen für die nun folgenden Prozesse treffen zu können. So kann eine wahrgenommene durchgebrannte Treppe im Erdgeschoss dazu führen, dass die Einsatzkräfte nicht wie geplant über die Treppe ins nächste Geschoss vorgehen können, sondern einen anderen Zugang wählen müssen.
3. **Vorhersage des zukünftigen Zustands:** Dies ist die höchste Stufe der *Situation Awareness*. Dabei ist es das Ziel, zukünftige risikobehaftete Zustände vorherzusehen. Diese (erwartbaren,

¹³ Endsley, 1995

möglichen) Zustände können in der sehr nahen Zukunft liegen oder auch in einem größeren Abstand eintreten. So könnte in dem Einsatz vorhergesehen werden, dass nach dem Durchbrennen der Treppe das Haus nicht mehr stabil sein könnte und ein Teileinbruch bevorstehen könnte. Dies könnte den Einsatzleiter dazu veranlassen, die Einsatzkräfte aus dem Haus zurückzurufen.

Abbildung 13. Modell zur *Situation Awareness*



In Teams ist es essentiell, dass die eigenen Wahrnehmungen mit anderen Teammitgliedern geteilt werden, wenn diese zur Zielerreichung des Teams benötigt werden. Das kann als *Shared Situation Awareness*, als **geteilte Situationswahrnehmung** verstanden werden.¹⁴ Nur durch Kommunikation können alle Teammitglieder wichtige Informationen über die Situation und ihre Veränderungen weitergeben bzw. erhalten, sodass ein gemeinsames Bild der Situation entsteht und Taktikstandards oder Vorgehensweisen zur Zielerreichung ausgewählt werden können. Jeder Einsatz ist einzigartig, jede Perspektive ist individuell. Gerade bei unterschiedlichen Wahrnehmungen ist es wichtig, sie auszutauschen und somit ein gemeinsames, möglichst vollständiges Bild der aktuellen Situation zu entwickeln. So könnte beispielsweise eine Einsatzkraft das Kind übersehen, das neben der Mutter am Fenster steht. In diesem Moment ist es wichtig, dass Einsatzkräfte, die das Kind sehen, ihre Wahrnehmungen teilen, sodass bei allen Einsatzkräften ein korrektes Gesamtbild der Situation entsteht.

Es hat sich gezeigt, dass eine geteilte Wahrnehmung in verschiedenen Situationen Gefährdungen verhindert, ein informiertes Vorgehen ermöglicht und eine koordinierte Zusammenarbeit unterstützen kann. Grundlage einer geteilten Wahrnehmung ist dabei, dass die Beteiligten miteinander kommunizieren.¹⁵

Für die Weitergabe der Wahrnehmungen spielen auch **mentale Modelle** eine wichtige Rolle.¹⁶ Jede Person hat aufgrund von Erfahrungen und Erlebnissen bestimmte **Wissensstrukturen**, die sie verwendet, um einen Sachverhalt zu beschreiben oder zu erklären. Diese Strukturen nennt man mentale Modelle. Eine erfahrene Einsatzkraft weiß, wie bestimmte Prozesse ablaufen, z.B. wie die Wasserversorgung aufgebaut wird. Im Team ist es wichtig, dass **geteilte mentale Modelle**, also gemeinsame Wissensstrukturen, vorhanden sind, damit ein Einsatz einwandfrei ablaufen kann. Das

¹⁴ Endsley und Jones, 2001

¹⁵ Flin et al., 2008

¹⁶ Cannon-Bowers et al., 1993

heißt, es sollte ein gemeinsames Verständnis über die spezifischen Abläufe bei einem Einsatz vorhanden sein, das sich in den individuellen mentalen Modellen der Teammitglieder wiederfindet. Denn Personen haben mehrere mentale Modelle, die verschiedene inhaltliche Aspekte abdecken, wie z.B. gemeinsames Wissen über die Ausrüstung, die Aufgaben, die Interaktionen im Team oder die Fähigkeiten der Teammitglieder. Alle diese Modelle lassen sich auch im Praxiskontext der Feuerwehr (FW-Kontext) finden (siehe Abbildung 14):

Abbildung 14. Übersicht über Aspekte von geteilten mentalen Modellen

Ausrüstungs-Modell	Aufgaben-Modell
<p>FW-Kontext: Gerätetechnik Funktionsweise der Materialien, Nutzung, häufige Fehler bei der Nutzung</p>	<p>FW-Kontext: (taktische) Standards Prozeduren, Szenarien, Strategien, Einschränkungen aus der Umwelt</p>
Teaminteraktions-Modell	Team-Modell
<p>FW-Kontext: Funktionen Rollen und Verantwortlichkeiten, Informationsquellen, Interaktionsmuster, Kommunikationskanäle</p>	<p>FW-Kontext: Teamarbeit Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Präferenzen und Tendenzen der Teammitglieder</p>

Probleme können entstehen, wenn Teammitglieder **unterschiedliche mentale Modelle** haben und dementsprechend unterschiedliche Vorgehensweisen nutzen wollen. Das kann vor allem der Fall sein, wenn Teams nur unregelmäßig in den gleichen Zusammensetzungen miteinander arbeiten oder die Teammitglieder einen unterschiedlichen Ausbildungsgrad haben.

In diesem Modul sollen die Grundlagen der geteilten Wahrnehmung und des geteilten mentalen Modells anhand von Theoriewissen, Fallbeispielen und einer Übung verdeutlicht werden. Des Weiteren bieten die Kennenlern-Karten eine Anregung für die Teilnehmenden, die Kameradinnen und Kameraden auf der Wache fachlich und privat besser kennenlernen zu können, um so die Entstehung geteilter mentaler Modelle zu fördern.

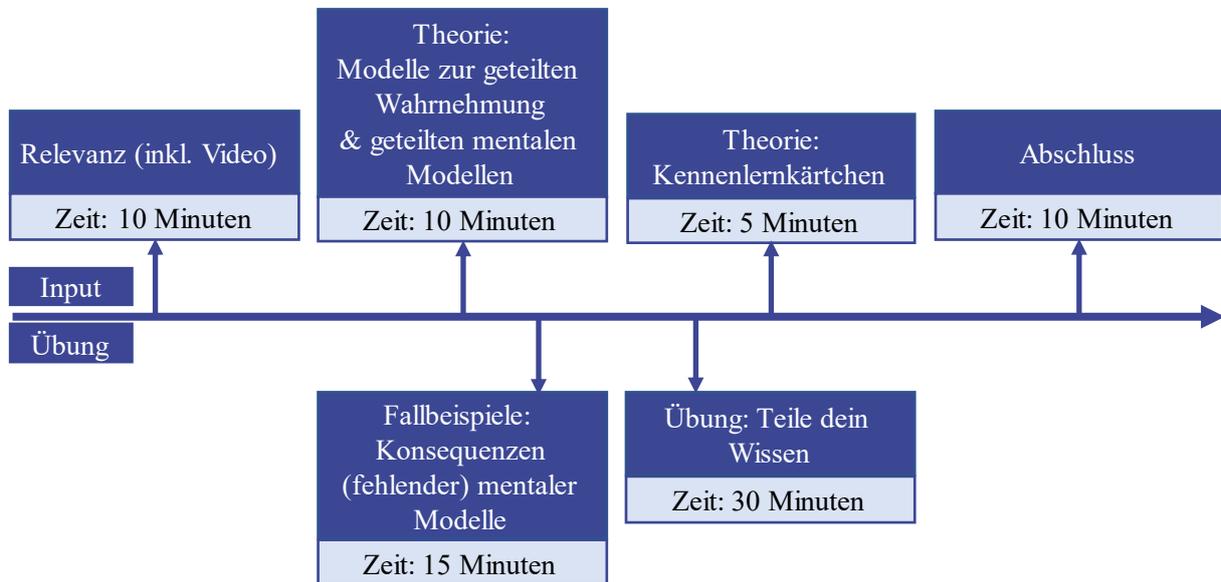
5.3. Aufbau des Moduls

Das Modul (*geteilte Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle*) besteht aus sechs Bausteinen (siehe Abbildung 15). Zu Beginn wird die Relevanz des Themas mithilfe eines Videos verdeutlicht. Dem folgt ein theoretischer Input zur Entstehung von geteilten Wahrnehmungen und geteilten mentalen Modellen. Anschließend werden Fallbeispiele zu diesen Themen gemeinsam bearbeitet. In der dann folgenden Übung lernen die Teilnehmenden, welches Wissen in welcher Form geteilt werden muss, um eine Einsatzstrategie zu erarbeiten. Es folgt ein kurzer theoretischer Abschnitt zu den Kennenlern-Karten. Abschließend werden Aspekte des Moduls noch einmal aufgegriffen und reflektiert. Die einzelnen Bausteine werden in den nächsten Kapiteln genau erläutert. Die Materialien zu diesem Modul finden Sie im Unterrichtsmaterial im Abschnitt (*geteilte Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle*).



Tipp: Legen Sie sich das Unterrichtsmaterial zum besseren Verständnis begleitend neben das Trainingsmanual und schauen Sie sich die beschriebenen Materialien beim Lesen an.

Abbildung 15. Aufbau des Moduls (geteilte) Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle



Relevanz (inkl. Video)

Dauer: 10 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation (geteilte) Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle (Foliennr. 1 - 6)

Übersicht: UM, G.1 – G.6

Ziele: Einführung in das Thema „Wahrnehmungen“, Veranschaulichung von Wahrnehmungskapazitäten, Sensibilisierung für die Wichtigkeit der Informationsweitergabe und die häufigen Probleme mit geteilten mentalen Modellen



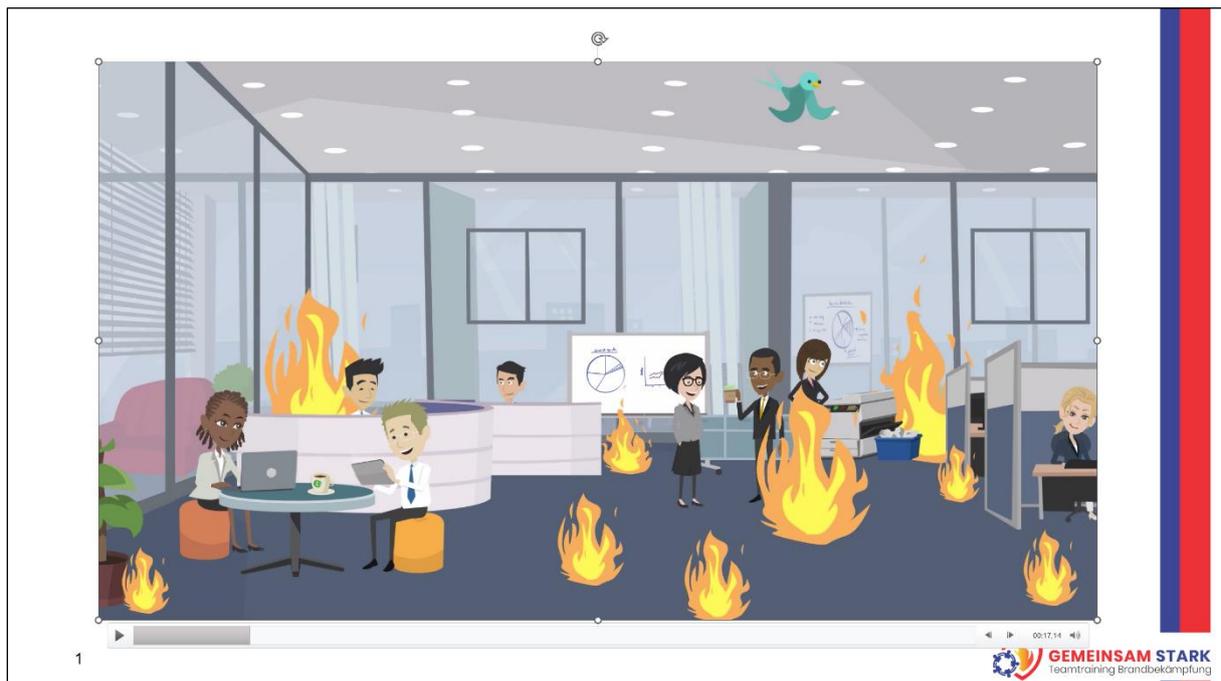
Im Abschnitt *Relevanz* verdeutlichen Sie den Teilnehmenden, dass die Inhalte des Moduls (*geteilte) Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle* in der Praxis von Einsatzkräften sehr wichtig sind. Sie zeigen hierzu ein einleitendes Video und besprechen es mit den Teilnehmenden. Außerdem stellen Sie Eindrücke aus Brandschutzeinsätzen vor, die in den Interviews mit den Einsatzkräften geschildert wurden. Am Ende dieses Abschnitts stellen Sie die Lernziele vor.

Video-Sequenz

Mit dem Video (siehe UM, G.1) veranschaulichen Sie den Teilnehmenden, dass Situationen mit vielen verschiedenen Reizen zu diversen Problemen führen können. Das Video zeigt eine Szene in einem Büro, in dem sehr viel gleichzeitig passiert (z.B. es brennt an verschiedenen Stellen, Fenster sind geöffnet, ein Vogel fliegt durch das Bild; siehe Abbildung 16). So wird es den einzelnen Teilnehmenden kaum möglich sein, alle Informationen zu verarbeiten. Nachdem die Szene für einige Sekunden gezeigt wurde, werden Fragen eingeblendet, die die Teilnehmenden beantworten sollen. Den einzelnen Teilnehmenden wird es kaum möglich sein, alle Fragen zu beantworten. Auch die Musterlösung wird im Video eingeblendet.

 Betonen Sie im Austausch mit den Teilnehmenden über das Video die Relevanz des Teilens von Informationen für die Entwicklung eines gemeinsamen mentalen Modells. Außerdem sollen die Teilnehmenden die Bedeutung der geteilten Wahrnehmung für das möglichst vollständige Erfassen einer Situation verinnerlichen. Nur wenn die verschiedenen Wahrnehmungen geteilt werden, können alle Fragen in dem Video beantwortet werden.

Abbildung 16. Szene aus dem Video zur geteilten Wahrnehmung



Zitate: Was stresst erfahrene Einsatzkräfte?

Nach einer kurzen Definition und Erläuterung der geteilten Wahrnehmung und des geteilten mentalen Modells können Sie die Zitate aus den Interviews (siehe Abbildung 17) nutzen, die im Rahmen des Projektes durchgeführt wurden. So können Sie den Teilnehmenden veranschaulichen, dass eben diese geschilderten, realen Problematiken durch das Fehlen einer geteilten Wahrnehmung und den Mangel eines geteilten mentalen Modells entstanden sind. Alternativ nutzen Sie gerne ein passendes Beispiel aus Ihren eigenen Erfahrungen. Damit verdeutlichen Sie die Relevanz der Thematik für den

Praxiskontext der Teilnehmenden. Geben Sie den Teilnehmenden sodann einen Überblick über den Ablaufplan (siehe UM, G.4).

Abbildung 17. Was stresst erfahrene Einsatzkräfte? (UM, G.2)

Was stresst erfahrene Einsatzkräfte?



„man kriegt den Einsatz nicht von Anfang an mit - Abläufe sind nicht ganz klar“

„wenn man das Gefühl hat, sich auf seinen Trupppartner nicht richtig verlassen zu können, sondern auf den auch noch aufpassen muss“

„wir hätten uns im Trupp besser kennen müssen“

„ich stand draußen und hatte kein genaues Bild von dem, was drinnen los ist“

2



Lernziele

Zum Abschluss dieses Abschnitts stellen Sie den Teilnehmenden die Lernziele vor (siehe UM, G.5, G.6). So erhalten diese einen Überblick über die Themen des Moduls und können anschließend selbst überprüfen, ob sie die Lernziele erreicht haben.

Theorie: Modelle zur geteilten Wahrnehmung & geteilten mentalen Modellen

Dauer: 10 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation (geteilte) Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle (Foliennr. 7 - 9)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, G.7 – G.9

Ziel: Aufbau von Hintergrundwissen zur Entstehung von geteilten Wahrnehmungen und geteilten mentalen Modellen

 Mit der Theorie unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, zusätzlich zu ihren eigenen Erfahrungen einen thematischen Einstieg in das Modul zu finden. In diesem Abschnitt geben Sie als Trainerin oder Trainer durch Ihren Vortrag einen theoretischen Input. Dabei können Sie die

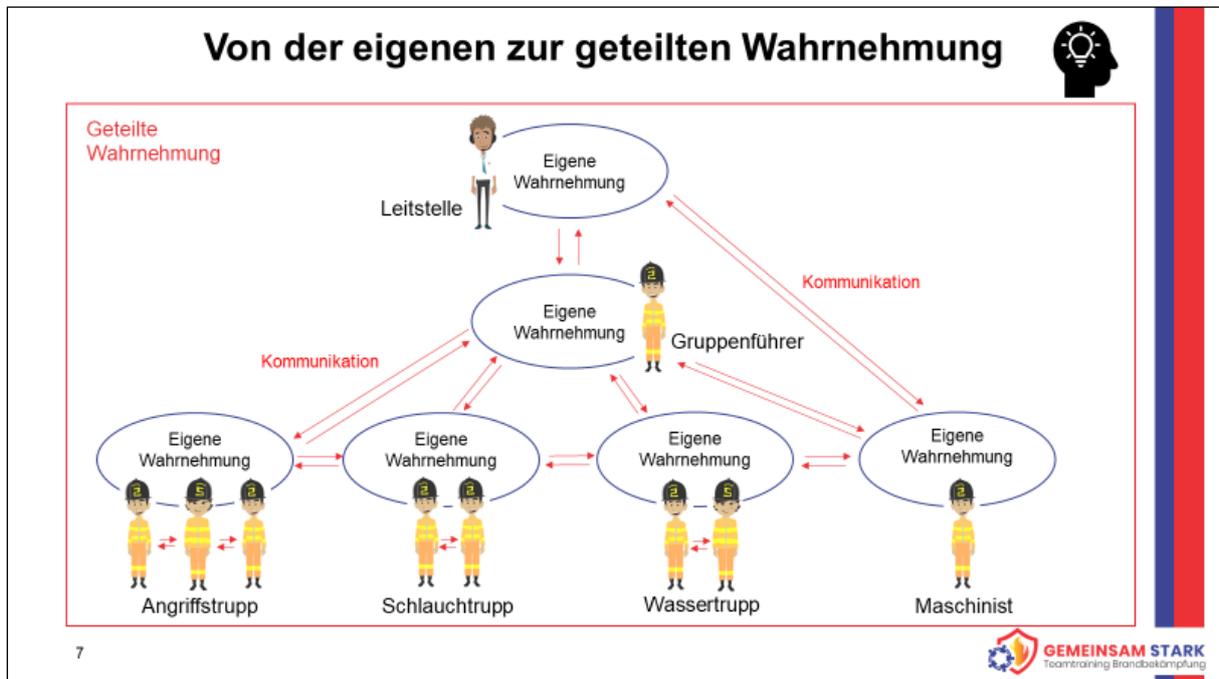
Teilnehmenden einbinden, indem Sie z.B. Modelle, die schon bekannt sind, von Teilnehmenden erklären lassen, oder indem Sie diese auffordern, eigene Erfahrungen zu teilen. Im Folgenden finden Sie Informationen, die Sie für Ihren Vortrag nutzen können.

Von der eigenen zur geteilten Wahrnehmung

Abbildung 18 (siehe UM, G.7) zeigt die verschiedenen Trupps und Funktionen, die während eines Einsatzes aktiv sein können. Zur besseren Anschaulichkeit wird einem Trupp nur *eine* „eigene“ Wahrnehmung zugeordnet. Tatsächlich hat natürlich jede einzelne Person im Trupp eine **eigene Wahrnehmung**. Entscheidend ist es nun, dass das einzelne Truppenmitglied die wahrgenommenen Informationen (z.B. Geräusche, Eindrücke, Gerüche, Warnhinweise) den anderen Mitgliedern mitteilt. Durch diese Kommunikation wird aus der eigenen Wahrnehmung eine **geteilte Wahrnehmung**.

Eine besondere Rolle hat die **Einsatzführerin** oder der **Einsatzführer**, da sie oder er von allen Trupps Rückmeldungen erhält und Wahrnehmungen mitgeteilt bekommt, die sie oder er wiederum zu einer eigenen (komplexeren) Wahrnehmung zusammensetzt. Dies befähigt sie oder ihn, die Trupps zu koordinieren und die Informationen, die für deren Tätigkeiten relevant sind, mit anderen Trupps zu teilen. Wenn ein Trupp etwas wahrnimmt, von dem er weiß, dass es für einen anderen Trupp relevant ist, kann er direkt mit dem Trupp kommunizieren und die Wahrnehmung teilen.

Abbildung 18. Entstehung einer geteilten Wahrnehmung (UM, G.7)

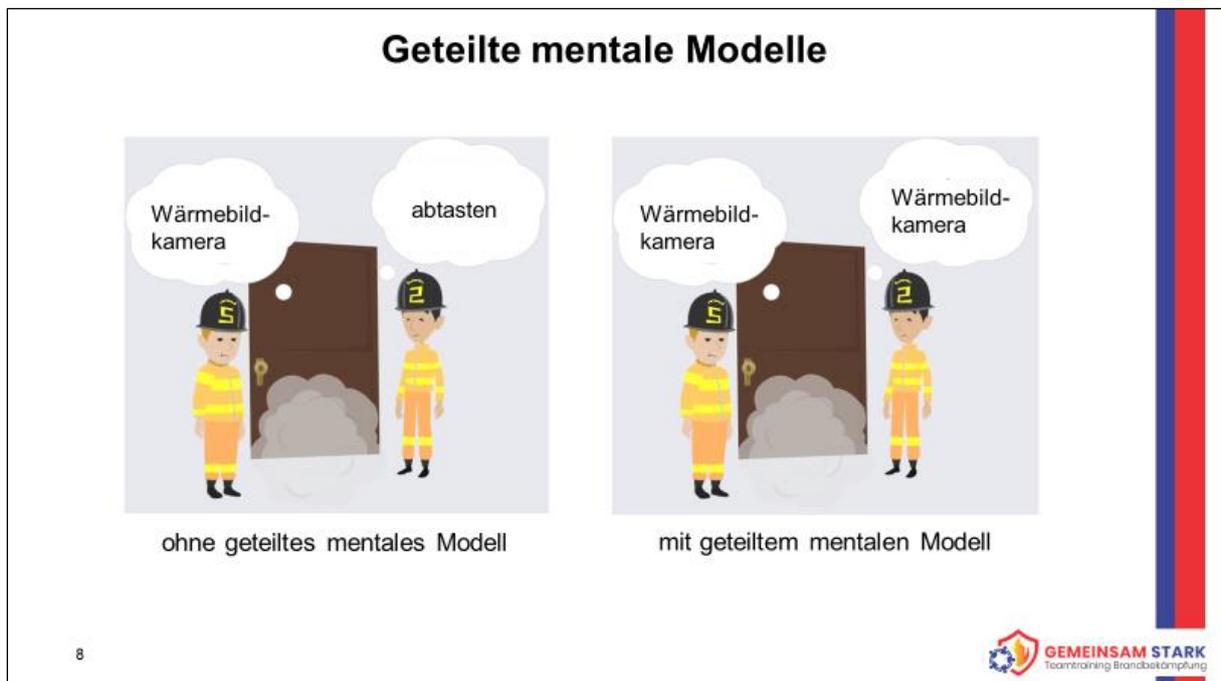


Geteilte mentale Modelle

Wie zuvor erklärt, führt das Teilen der eigenen Wahrnehmung dazu, dass eine **geteilte Situationswahrnehmung** entsteht. Damit ein koordinierter Ablauf im Einsatz möglich ist, reicht die geteilte Situationswahrnehmung jedoch nicht aus. Es ist zudem wichtig, dass die Beteiligten die gleiche

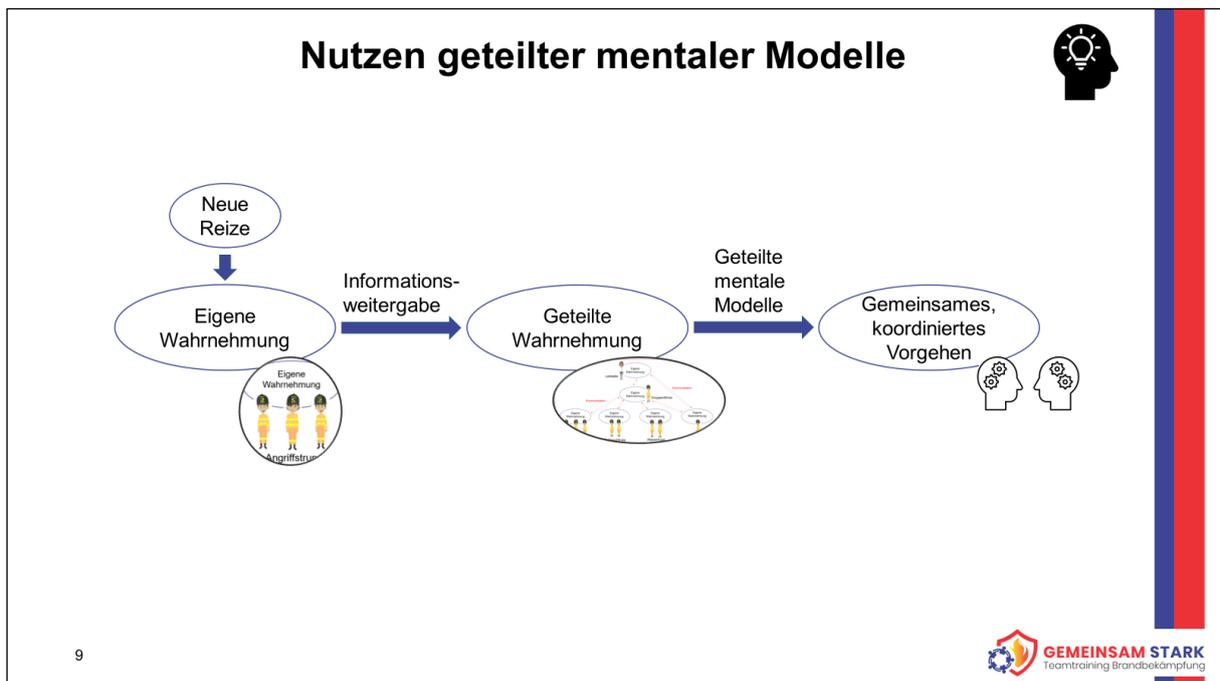
Vorstellung vom Ablauf des Einsatzes haben. Solche gleichen Vorstellungen werden als **geteilte mentale Modelle** bezeichnet. Geteilte mentale Modelle von Teammitgliedern enthalten gemeinsames Wissen zu Zielen, Aufgaben, Techniken und Fähigkeiten des Teams. Dies bedeutet, dass ein **gemeinsames Verständnis** darüber besteht, wie Einsatzkräfte an einer Einsatzstelle gemeinsam vorgehen. Dazu trägt auch bei, dass Teammitglieder das gleiche Vorwissen aus ihrer Ausbildung und ein ähnliches Verständnis von Abläufen während des Einsatzes haben. Es kann jedoch sein, dass z.B. aufgrund verschiedener Ausbildungsstände keine geteilten mentalen Modelle vorliegen. Ein Beispiel ist in Abbildung 19 dargestellt.

Abbildung 19. *Geteilte mentale Modelle beim Türprozedere (UM, G.8)*



Am Beispiel des Türprozederes verdeutlicht die linke Seite der Abbildung eine Situation, in der die Einsatzkräfte unterschiedliche Vorstellungen von der Vorgehensweise haben. Während die eine Einsatzkraft die Tür abtasten will, um zu erkennen, ob sie heiß ist, möchte die andere die Wärmebildkamera nutzen. Dies kann im Einsatz zu **Missverständnissen und Zeitverzögerungen** führen. Im rechten Teil der Abbildung sieht man hingegen, dass ein geteiltes mentales Modell vorliegt, also beide Teammitglieder das gleiche Verständnis des Türprozederes haben. Dies führt zu einem **gemeinsamen, koordinierten Vorgehen** (siehe Abbildung 20).

Abbildung 20. Nutzen geteilter mentaler Modelle (UM, G.9)



Bei dieser Folie sollten Sie gegenüber den Teilnehmenden erläutern, dass jeder einzelne Schritt notwendig ist, um ein koordiniertes Vorgehen zu gewährleisten. Erst wenn **neue Reize** wahrgenommen und den Teamkameradinnen und Teamkameraden mitgeteilt werden (**Informationsweitergabe**), kann eine **geteilte Wahrnehmung** entstehen. Das gleiche vorhandene Wissen jeder Einsatzkraft über die Abläufe, Materialien und Strategien, also die **geteilten mentale Modelle**, führen dann zum **koordinierten Einsatzablauf**.

Fallbeispiele: Konsequenzen (fehlender) mentaler Modelle

Dauer: 15 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation (geteilte) Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle (Foliennr. 10 - 14)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, G.10 – G.14

Ziel: Sensibilisierung für die Wichtigkeit des gemeinsamen Verständnisses über Abläufe und Strukturen

Durchführung der Fallbeispiele

Mit den Fallbeispielen (UM, G.11 & G.13) unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, ihr erworbenes Wissen auf den Kontext der Feuerwehr zu beziehen. Dieser Transfer im Training dient als Voraussetzung für den Transfer in die Praxis.

Diese Fallbeispiele werden direkt in der **kompletten Gruppe** bearbeitet. Geben Sie den Teilnehmenden genug Zeit, um das Fallbeispiel zu lesen. Geben Sie den Hinweis, dass bei Bedarf zum besseren Verständnis gerne Skizzen der Schadenslage erstellt werden können. Bearbeiten Sie dann gemeinsam die verschiedenen Fragestellungen.

Reflexion der Fallbeispiele



In der Reflexion (siehe UM, G.12 & G.14) sollen die **Vor- und die Nachteile des Vorgehens** in dem Fallbeispiel betrachtet und herausgearbeitet werden. Zusätzlich sollen konstruktive **Verbesserungsvorschläge** entwickelt werden, um in späteren Einsatzübungen bzw. Einsätzen Probleme zu verhindern. Bitten Sie abschließend die Teilnehmenden, **eigene Erfahrungen** mit ähnlichen Situationen zu schildern. Die **Musterlösung** können Sie als Leitfaden bei der Reflexion nutzen (UM, G.15).

Die Fallbeispiele sind an Inhalte aus Interviews und Einsatzberichten angelehnt. Von den entwickelten Fallbeispielen können Sie die verwenden, welche für Ihre Feuerwehr relevant sind.

Bei Bedarf können Sie die Fallbeispiele auf unterschiedliche Schwierigkeitsgrade (z.B. größere Schadenslagen für erfahrene Kräfte) sowie auf andere Themenbereiche (z.B. Technische Hilfeleistung, Chemieunfälle) anpassen oder neue Fallbeispiele entwickeln. Achten Sie bei der Anpassung bzw. Erstellung von Fallbeispielen darauf, dass die Bezeichnungen (z.B. von Positionen) dem Vorgehen in Ihrer Feuerwehr entsprechen. Ideen hierzu finden Sie z.B. unter atemschutzunfaelle.eu oder firefighternearmiss.com oder nutzen Sie eigene Erfahrungen.

Übung: Teile dein Wissen

Dauer: 30 Minuten

Arbeitsform: Kleingruppen von 4 Personen

Material: PowerPoint-Präsentation (geteilte) Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle (Foliennr. 15 - 16), Planspielunterlagen

Übersicht: Unterrichtsmaterial, G.16 – G.33

Ziel: Teilen der eigenen Wahrnehmungen, angemessene Differenzierung der Wichtigkeit von Informationen, Anwendung von präziser Kommunikation, Erleben der Vorteile eines gemeinsamen Verständnisses bzw. der Nachteile eines fehlenden gemeinsamen Verständnisses

Einleitung der Übung



Die folgende Übung (siehe UM, G.16) können Sie beispielsweise so einleiten: „In der Übung wollen wir praktisch lernen, welche verschiedenen Informationen während eines Einsatzes auf

verschiedene Einsatzkräfte einwirken, wie Sie diese filtern können und wie dann ein gemeinsames Bild der Lage entsteht. Dazu werden je zwei Zweierteams gebildet. Das erste Zweierteam ist zuerst vor Ort und erhält verschiedene Informationen zum Einsatz (Informationen aus der Lageerkundung). Diese müssen abgesprochen und gefiltert werden. Dann müssen die Informationen an das zweite Zweierteam weitergegeben werden. Dieses zweite Team erstellt dann, auch mithilfe von weiteren Informationen, eine Einsatzstrategie. Den genauen Auftrag können Sie der Rollenbeschreibung entnehmen. Haben Sie Fragen zur Umsetzung?“

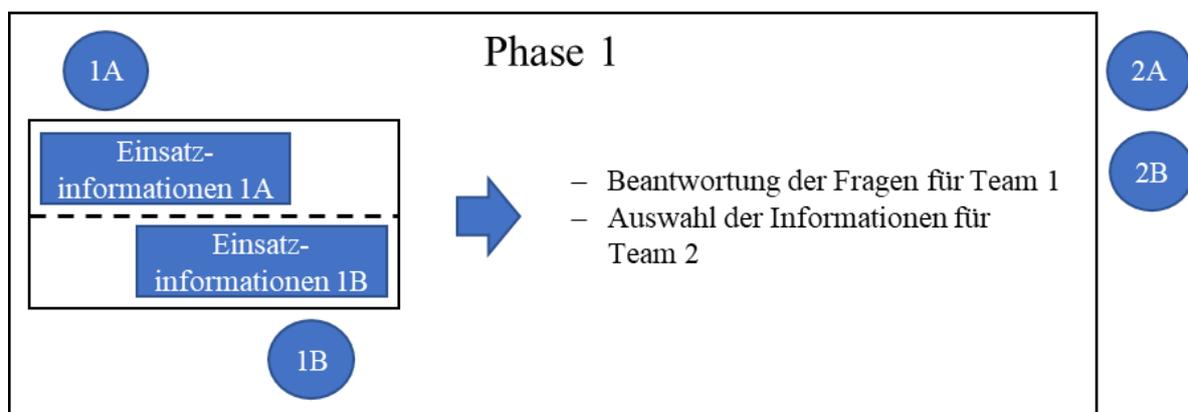
Bei dieser Übung besteht eine Gruppe aus zwei **Zweierteams**. Falls die Aufteilung nicht aufgeht, können Teilnehmende eine beobachtende Position einnehmen und einen Beobachtungsbogen (siehe UM, G.31) ausfüllen.

Durchführung der Übung

Der Aufbau beruht auf drei Phasen, die in den Abbildung 21 bis Abbildung 23 dargestellt sind. Die blauen Kreise stehen für die jeweiligen Personen, die blauen Kästen stehen für das Informationsmaterial, der schwarzumrandete Kasten ist der Tisch und die gestrichelte Linie zeigt den Sichtschutz, der zwischen den Personen aufgestellt wird. Die Personen dürfen sich die gesamte Zeit über den Sichtschutz hinweg unterhalten.

Phase 1 (siehe Abbildung 21): Zu Beginn der Übung geht ein Zweierteam vor die Tür (Personen 2A und 2B). Die Personen 1A und 1B, die im Raum geblieben sind, erhalten unterschiedliche Informationen (siehe UM, G.17 – G.23) über eine Einsatzlage. Sie müssen die verschiedenen Informationen miteinander teilen, um ein gemeinsames Bild der Lage zu bekommen. Außerdem sollen sie einige Fragen zur Einsatzsituation beantworten (siehe UM, G.24). Anschließend entscheiden sie gemeinsam, welche Informationen sie an das zweite Team (Personen 2A und 2B) weitergeben wollen, sodass dieses eine Einsatzstrategie aufstellen kann. Dabei müssen sie selbstständig entscheiden, welche Informationen relevant sind und welche nicht.

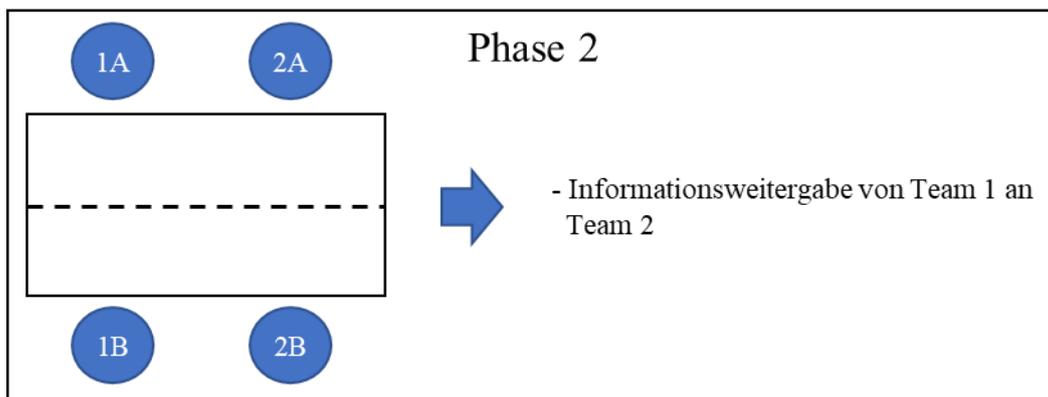
Abbildung 21. Übung Teile dein Wissen – Phase 1



Anmerkung. Die blauen Kreise stehen für die jeweiligen Personen, die blauen Kästen stehen für das Informationsmaterial, der schwarzumrandete Kasten ist der Tisch und die gestrichelte Linie zeigt den Sichtschutz, der zwischen den Personen aufgestellt wird.

Phase 2 (siehe Abbildung 22): Das zweite Zweierteam wird anschließend in den Raum geholt, damit alle Beteiligten sich gemeinsam austauschen können. Team 2 erhält eine Lageeinweisung von Team 1 und die Personen 2A und 2B dürfen dazu Rückfragen stellen, jedoch nicht die Materialien von Team 1 sehen. Sind alle Fragen geklärt, kann das erste Team im Raum bleiben, 1A und 1B werden aber zu stillen Beobachtenden, die nicht mehr in die Übung eingreifen dürfen.

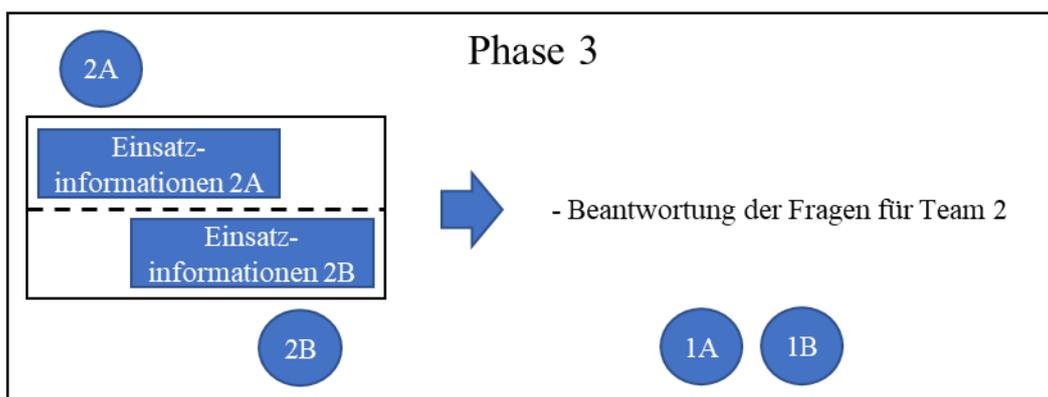
Abbildung 22. Übung Teile dein Wissen – Phase 2



Anmerkung. Die blauen Kreise stehen für die jeweiligen Personen, die blauen Kästen stehen für das Informationsmaterial, der schwarzumrandete Kasten ist der Tisch und die gestrichelte Linie zeigt den Sichtschutz, der zwischen den Personen aufgestellt wird.

Phase 3 (siehe Abbildung 23): Mithilfe der von Team 1 erhaltenen Informationen und einigen weiteren Informationen, die sie von Ihnen als Trainerin oder Trainer erhalten (siehe UM, G.25 – G.29), sollen die Personen 2A und 2B eine Einsatzstrategie formulieren. Dies geschieht anhand von einigen Leitfragen (siehe UM, G.30).

Abbildung 23. Übung Teile dein Wissen – Phase 3



Anmerkung. Die blauen Kreise stehen für die jeweiligen Personen, die blauen Kästen stehen für das Informationsmaterial, der schwarzumrandete Kasten ist der Tisch und die gestrichelte Linie zeigt den Sichtschutz, der zwischen den Personen aufgestellt wird.



Tipp: Lassen Sie den Gruppen jeweils ca. 5 Minuten Zeit und kündigen Sie das Limit auch vorher an. Es geht nicht darum, die Einsatzstrategie bis ins kleinste Detail zu erarbeiten, sondern eher darum, sich gemeinsam im Team einen groben Überblick zu verschaffen. Wenn Sie den Schwierigkeitsgrad erhöhen wollen, können Sie die Bearbeitungszeit verkürzen.

Reflexion der Übung



Ziel dieser Übung ist es, zu erkennen, wie wichtig es ist, Informationen und Wissen mit den Teamkameradinnen und Teamkameraden zu teilen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Das Wissen, dass eine geteilte Wahrnehmung das Wahrnehmungsspektrum sinnvoll und notwendigerweise erweitert, soll in der Nachbesprechung dieser Übung verdeutlicht und verinnerlicht werden.

In der Reflexion (siehe UM, G.32) lassen Sie zuerst die **Teilnehmenden** der Übung zu Wort kommen und anschließend die **Beobachtenden**, die ggf. den Beobachtungsbogen ausgefüllt haben. Vergleichen Sie gemeinsam mit den Teilnehmenden die **Vor- und Nachteile** von verschiedenen Vorgehensweisen. Einen besonderen Fokus legen Sie hier darauf, **welche Informationen in welchem Detailgrad** innerhalb der Zweiertteams geteilt wurden und wie die **Absprache unter den Teams** verlief. Dabei sollten Sie insbesondere das Verständnis der geteilten Wahrnehmung und die Bedeutung der Kommunikation als deren Grundlage hervorheben. Als Leitfaden können Sie die **Musterlösung** verwenden (siehe UM, G.33).

Theorie: Kennenlernkärtchen

Dauer: 5 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation (geteilte) Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle (Foliennr. 17)

Übersicht: UM, G.34

Ziel: Sensibilisierung für die Vorteile, die Teammitglieder zu kennen, für den Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses



Die Theorie dient dazu, Ideen zu vermitteln, wie man Kameradinnen und Kameraden besser kennenlernen kann. In diesem Abschnitt geben Sie als Trainerin und Trainer durch Ihren Vortrag einen theoretischen Input. Im Folgenden finden Sie Informationen, die Sie für Ihren Vortrag nutzen können.

Kennenlern-Kärtchen

Diese Kennenlern-Karten (siehe UM, G.34) werden im Laufe des Trainings nicht weiter bearbeitet. In den Interviews, die im Vorfeld der Entwicklung dieses Trainings durchgeführt wurden, haben die Einsatzkräfte betont, wie wichtig und hilfreich es ist, die Teamkameradinnen und Teamkameraden auch

privat zu kennen. Dies wurde bereits im Zusammenhang des Vorwissens als Grundlage für das geteilte mentale Modell deutlich. In diesem Trainingsabschnitt sprechen Sie die Empfehlung aus, die Zeit auf der Wache zu nutzen, um die Teammitglieder kennenzulernen. Die Kennenlern-Karten sollen dabei als Anregung dienen (siehe Anhang C). In Abbildung 24 sind zwei Beispiele dargestellt.

Abbildung 24. Beispiele für Kennenlern-Karten

Kennenlern-Karten	Kennenlern-Karten
Woran erkenne ich in einem Einsatz, dass du gestresst bist?	Was, denkst du, ist in einem Einsatz besonders wichtig, damit dieser erfolgreich abläuft?

Abschluss

Dauer: 10 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation (geteilte) Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle (Foliennr. 18 - 19), Merktzettel

Übersicht: Unterrichtsmaterial, G.35 – G.36 & Unterrichtsmaterial, A.1

Ziel: Reflexion der gelernten Inhalte, Priorisierung der gelernten Aspekte, Erstellung von konkreten Lernzielen für kommende Einsatzübungen, Einbindung von eigenen Erfahrungen

Reflexion: Erinnern Sie sich noch?

 In diesem Abschnitt fordern Sie die Teilnehmenden dazu auf, über ihre Erfahrungen in der vergangenen Einsatzübung zu berichten und dabei speziell Situationen zu beleuchten, in denen Probleme mit der geteilten Wahrnehmung oder geteilten mentalen Modellen aufgetreten sind (siehe UM, G.33). Sie können auch nach positiven Erfahrungen fragen. Indem Sie diese Frage stellen, unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, ihre praktischen Erfahrungen mit den Theorien und Konzepten zu verbinden, die im vergangenen Modul behandelt wurden. Dies hilft ihnen, die Bedeutung dieser Konzepte für ihre tägliche Arbeit besser zu verstehen.

Falls vorab keine gemeinsame Einsatzübung stattgefunden hat, können z.B. auch Erfahrungen aus anderen Situationen geschildert werden.

Abschluss

 Zum Abschluss des Moduls sollen die Teilnehmenden die Aspekte des Seminar-Moduls, die für sie besonders wichtig waren, notieren (siehe UM, G.34). Betonen Sie dabei, dass diese

Notizen nur als Erinnerungsstütze für die Teilnehmenden selbst gedacht sind. Sie können die Aufgabe beispielsweise so einleiten: „Bitte schreiben Sie nun drei Aspekte auf, die Sie aus diesem Modul mitgenommen haben. Dabei gibt es kein Falsch oder Richtig! Die Notizen sind nur für Sie, sodass Sie am Ende einen Überblick über die für Sie wichtigsten Inhalte haben.“

In der für die Teilnehmenden angelegten **Trainingsmappe** befindet sich eine Seite (siehe UM, A.1), auf der die Teilnehmenden die für sie wichtigsten Erkenntnisse des Moduls (*geteilte Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle*) festhalten können. Die Sammlung der persönlich wichtigsten Punkte des erworbenen Wissens in den Seminar-Modulen soll den Transfer in den Praxiskontext der Feuerwehr erleichtern und den Teilnehmenden ermöglichen, sich für die nächsten Einsatzübungen konkrete Ziele zu setzen.

5.4. Reize für eine passgenaue Einsatzübung

Für den größtmöglichen Lernerfolg werden die gelernten Inhalte zeitnah in praktischen Einsatzübungen angewandt. Das dient dazu, die verhaltensbezogenen Lernziele (siehe Anhang B) anzusprechen. Dafür werden die Einsatzübungen passgenau geplant (siehe für die Planung auch Kapitel 10). Das heißt, es werden Reize in den Übungen eingespielt, die die Anwendung der gelernten Inhalte im Bereich der (geteilten) Wahrnehmungen und geteilten mentalen Modellen fördern. Dabei ist zu beachten, dass die Reize nicht immer ein Verhalten fördern, was nur einem Modul zuzuordnen ist, sondern auch übergreifen können. So sind beispielsweise Reize, die die Kommunikation ansprechen, auch häufig mit Aspekten der geteilten Wahrnehmungen oder Führung verbunden.

Im Modul (geteilte) Wahrnehmungen und geteilte mentale Modelle können folgende beispielhafte Reize verwendet werden:

Reiz in der EÜ	Erwünschtes Verhalten in der EÜ
Einspielen von Hilfeschreien einer Person am Fenster, die nur die/der Maschi wahrnehmen kann (andere Trupps sind mit Aufgaben an anderen Standorten beschäftigt)	Schnelles Teilen der Information, die nur die/der Maschi besitzt, um ein gemeinsames Lagebild herzustellen
Einspielen einer unerwarteten Menschenrettung (Angriffstrupp geht zur Brandbekämpfung vor, findet aber unerwartet eine Person im Treppenraum)	Truppinterne Weitergabe der Information, dass eine Person gefunden wurde Schnelles Teilen von Informationen mit den anderen Einsatzkräften, die zu einer neuen Bewertung des Einsatzes führen Anwenden des Wissens über Vorgehen bei unterschiedlichen Lagebildern (von der Brandbekämpfung hin zur Menschenrettung: Vorbereitung von Erste-Hilfe Materialien wird notwendig)
Einspielen von Aufgaben (z.B. Menschenrettung, Brandbekämpfung,	Relevante Informationen teilen, damit alle eine Vorstellung haben, wer womit beschäftigt ist

<p>Wasserleitung legen) an verschiedenen Standorten, sodass Trupps nicht direkt sehen was die anderen Trupps gerade machen</p>	
--	--

6. Modul 4: Kooperation & Unterstützung

6.1. Lernziele

Folgende Lernziele sollen im Modul *Kooperation & Unterstützung* erreicht werden, um zusätzlichen Stress zu verringern, der durch Probleme in der Teamarbeit hervorgerufen werden kann:

Am Ende des Moduls ist den Teilnehmenden bewusst, dass es für kooperatives Verhalten wichtig ist, Aufgaben sinnvoll zu verteilen und aufeinander zu achten.

Am Ende des Moduls können die Teilnehmenden anhand von Stressanzeichen bei anderen erkennen, wann Unterstützung notwendig ist.

Am Ende des Moduls können die Teilnehmenden Strategien zur Stressreduktion bei sich und anderen anwenden, um eine effektive Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten.



Die detaillierten Lernziele zum Modul *Kooperation & Unterstützung* finden Sie in Anhang B.

6.2. Hintergrund für Sie als Trainerin oder Trainer

Ein **Team** ist eine Gruppe von Menschen, die zugewiesene Rollen einnehmen und zeitlich begrenzt auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Bei ihrer Aufgabenbearbeitung sind die Teammitglieder voneinander abhängig.¹⁷ Im **Kontext der Feuerwehr** bedeutet das beispielsweise, dass der Angriffstrupp das Feuer nur schnell bekämpfen kann, wenn der Schlauchtrupp die passenden Schläuche richtig angeschlossen und der Wassertrupp für die reibungslose Versorgung mit Wasser gesorgt hat. Dieses Beispiel zeigt, dass Teamarbeit bei der Feuerwehr zwingend notwendig ist, da nur gemeinsam das Einsatzziel erreicht werden kann. Dabei gibt es im Einsatz viele verschiedene Aufgaben, die bestimmten Funktionen zugeordnet sind. Nur wenn jedes Mitglied im Team seine Aufgaben erfüllt, ist ein flüssiger Ablauf des Einsatzes möglich. Die Zusammenarbeit im Team basiert auf verschiedenen Elementen (siehe Abbildung 25)¹⁸:

¹⁷ Cannon-Bowers und Salas, 1998

¹⁸ Flin et al., 2008

Abbildung 25. *Elemente der Zusammenarbeit im Team*¹⁹

<p>Unterstützung anderer Teammitglieder</p> <p>Aufgaben angemessen verteilen, individuelle Verantwortung übernehmen, gute Arbeitsbeziehungen aufrechterhalten, Offenheit</p>	<p>Konfliktlösung</p> <p>Nützliche Debatten, Win-Win-Strategien, Ausdauer, Objektivität, Akzeptanz von Kritik, Wertschätzung der Wahrheit, faktenbasierte Argumentation</p>
<p>Informationsaustausch</p> <p>Offene und unterstützende Kommunikation, non-verbale Kommunikation (siehe Modul 2)</p>	<p>Koordination</p> <p>Aufgaben angemessen verteilen, Überarbeitung vermeiden, Aufgabenbearbeitung gegenseitig überwachen</p>

Eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit kann, wenn sie auf diesen Grundlagen basiert, **positive Konsequenzen** für die Teammitglieder und die Bewältigung der Aufgabe haben: Die Einsatzkräfte löschen den Brand schneller, können mehr Personen retten, setzen sich weniger Gefahren aus, erfahren weniger Schäden durch Unfälle und erleben weniger Stress bei Einsätzen. Uneindeutige Rollenzuweisungen, Mangel an expliziter Koordination und fehlerhafte Kommunikation hingegen sind **Risikofaktoren** und können die Zusammenarbeit erschweren oder sogar zu Gefahren führen.²⁰

Um diesen Risikofaktoren entgegenzuwirken, werden im folgenden Modul die **Grundlagen der erfolgreichen Zusammenarbeit** erklärt, unterstützende Übungen durchgeführt und die Bedeutung von Koordination und Unterstützung verdeutlicht. Dabei wird auch betont, wie wichtig es ist, **Stress** bei sich selbst und bei anderen zu erkennen, um ggf. Unterstützung anzufordern bzw. anzubieten oder andere Strategien zur Beruhigung einsetzen zu können.

6.3. Aufbau des Moduls

Das Modul *Kooperation & Unterstützung* besteht aus sieben Bausteinen (siehe Abbildung 26). Zu Beginn wird die Relevanz des Themas verdeutlicht. Anschließend wird Theorie zum BEST-Modell gegeben und Fallbeispiele werden bearbeitet. Dem folgen wiederum Theorie und eine Gruppendiskussion zum Thema Umgang mit Stress. Nach einer Simulation zu unterstützendem Verhalten, werden abschließend Aspekte des Moduls noch einmal aufgegriffen und reflektiert. Die einzelnen Bausteine werden in den nächsten Kapiteln genau erläutert. Die Materialien zu diesem Modul finden Sie im Unterrichtsmaterial im Abschnitt *Kooperation & Unterstützung*.

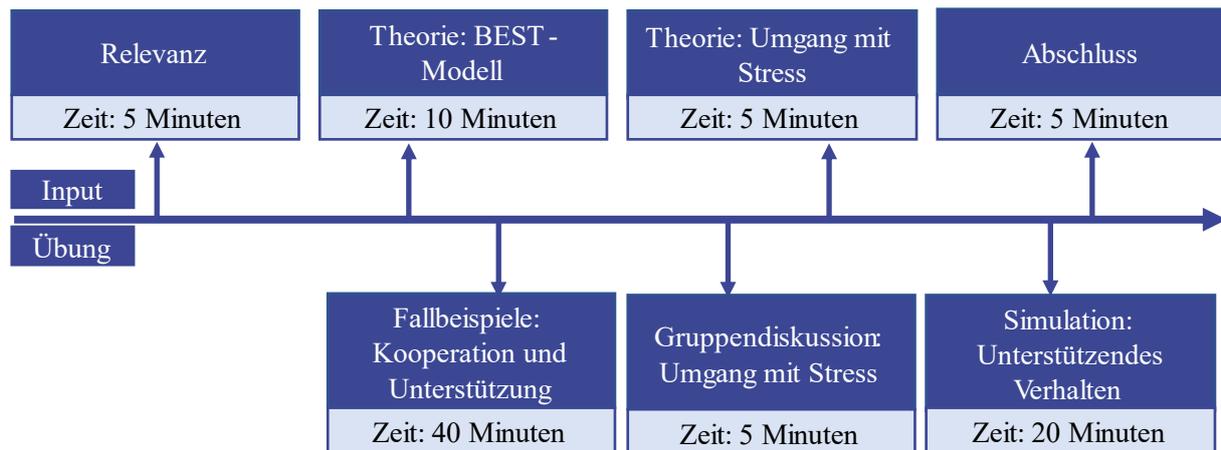


Tipp: Legen Sie sich das Unterrichtsmaterial zum besseren Verständnis begleitend neben das Trainingsmanual und schauen Sie sich die beschriebenen Materialien beim Lesen an.

¹⁹ angelehnt an Flin et al., 2008

²⁰ Flin et al., 2008

Abbildung 26. Aufbau des Moduls Kooperation & Unterstützung



Relevanz

Dauer: 5 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Kooperation & Unterstützung (Foliennr. 1 - 5)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, KU.1 – KU.5

Ziel: Sensibilisierung für das häufige Auftreten von Stress und Problemen bei der Kooperation, Einbindung von eigenen Erfahrungen

 Im Abschnitt *Relevanz* verdeutlichen Sie den Teilnehmenden, dass die Inhalte des Moduls *Kooperation & Unterstützung* für die Praxis von Einsatzkräften sehr wichtig sind. Sie stellen Zitate aus Interviews mit erfahrenen Einsatzkräften vor und sammeln eigene Erfahrungen der Teilnehmenden. Am Ende dieses Abschnitts stellen Sie die Lernziele vor.

Zitate: Was stresst erfahrene Einsatzkräfte?

Mit den Zitaten aus den Interviews (siehe Abbildung 27), die im Laufe dieses Projektes mit erfahrenen Feuerwehrkräften durchgeführt wurden, verdeutlichen Sie gegenüber den Teilnehmenden, dass der Umgang im Team zu Stress führen kann. Deshalb ist es wichtig, Bewältigungsstrategien zu kennen, die in gegebenen Situationen dem Stress entgegenwirken können. Dazu kann auch die Unterstützung von Teamkameradinnen und Teamkameraden gezählt werden. Alternativ nutzen Sie gerne ein passendes Beispiel aus Ihren eigenen Erfahrungen. Insgesamt verdeutlichen Sie die Relevanz von Kooperation und Unterstützung im Praxiskontext der Teilnehmenden. Anschließend stellen Sie den Ablaufplan des Moduls vor (siehe UM, KU.3).

Abbildung 27. Was stresst erfahrene Einsatzkräfte? (UM, KU.2)

Was stresst erfahrene Einsatzkräfte?



„wenn einer im Trupp sehr **hektisch** ist“

„wenn ich merke, dass die Leute **nicht zuhören, nicht diszipliniert sind**, Dinge nicht ernst nehmen“

„wenn nicht mitgedacht wird und selbst kleinere Dinge nicht in Eigeninitiative erledigt werden, sondern **auf jeden Schritt hingewiesen werden muss**“

„eigentlich waren genug Leute da, die Aufgaben hätten erledigen können, aber es wurde **nicht koordiniert**“



Reflexion: Erinnern Sie sich noch?

 In diesem Abschnitt fordern Sie die Teilnehmenden dazu auf, über ihre Erfahrungen in der gemeinsamen Einsatzübung zu berichten. Fragen Sie hier speziell nach Situationen, in denen die Kooperation und Unterstützung sehr gut oder sehr schlecht funktioniert haben (siehe UM, KU.4). Indem Sie diese Frage stellen, unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, ihre praktischen Erfahrungen mit den Theorien und Konzepten zu verbinden, die im kommenden Modul behandelt werden. Dies hilft ihnen, die Bedeutung dieser Konzepte für ihre Praxis als Einsatzkräfte besser zu verstehen. Gleichzeitig dient die Frage als Einführung in die Themen des folgenden Moduls.

Falls vorab keine gemeinsame Einsatzübung stattgefunden hat, können z.B. auch Erfahrungen aus anderen Situationen geschildert werden.

Lernziele

Zum Abschluss dieses Abschnitts stellen Sie den Teilnehmenden die Lernziele vor (siehe UM, KU.5). So erhalten diese einen Überblick über die Themen des Moduls und können anschließend selbst überprüfen, ob sie die Lernziele erreicht haben.

Theorie: BEST-Modell

Dauer: 10 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Kooperation & Unterstützung (Foliennr. 6)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, KU.6

Ziel: Aufbau von Hintergrundwissen zu Stress und Auswirkungen von Stress, Einbindung von eigenen Erfahrungen



Mit der Theorie unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, zusätzlich zu ihren eigenen Erfahrungen einen thematischen Einstieg in das Modul zu finden. In diesem Abschnitt geben Sie als Trainerin oder Trainer durch Ihren Vortrag einen theoretischen Input. Dabei können Sie die Teilnehmenden einbinden, indem Sie z.B. Modelle, die schon bekannt sind, von Teilnehmenden erklären lassen, oder indem Sie diese auffordern, eigene Erfahrungen zu teilen. Im Folgenden finden Sie Informationen, die Sie für Ihren Vortrag nutzen können.

Das BEST-Modell

Ein **hohes Stresslevel** kann zu Flüchtigkeitsfehlern führen und dadurch einen selbst oder andere in Gefahr bringen. Um eine angemessene Unterstützung der Teamkameradinnen und Teamkameraden untereinander zu ermöglichen, soll grundlegendes Wissen über die **Anzeichen von Stress** erarbeitet werden. Das BEST-Modell (siehe Abbildung 28) zeigt die unterschiedlichen Bereiche, in denen ein Mensch auf Stress reagieren kann (siehe UM, KU.6). Aus diesem Modell lassen sich die Anzeichen ableiten, die es ermöglichen, die individuellen Stressreaktionen von Teammitgliedern zu erkennen. BEST steht dabei für²¹:

- **Verhalten (Behavior):** Im Verhalten lassen sich die Anzeichen von Stress bei Teamkameradinnen und Teamkameraden am besten beobachten. Sie umfassen Veränderungen der normalen Verhaltensmuster einer Person unter Stress, wie z.B. schnelles Reden. Da diese Veränderungen auch sehr geringfügig sein können, gilt: Je besser sich die Mitglieder eines Teams untereinander kennen (siehe Kapitel 5.3 *Kennenlern-Karten*), desto eher fallen diese Veränderungen auf.
Beispiele: Hektik, Aggressivität, emotionale Reaktionen, veränderte Kommunikation
- **Gefühle (Emotion):** Aufgrund der Tatsache, dass jeder und jede individuell auf Stress reagiert, gibt es eine weite Spanne an Emotionen, die Anzeichen für Stress sein können. So können manche Personen z.B. Angst empfinden, während andere eher wütend werden.
Beispiele: Angst, Wut, Panik, Kontrollverlust
- **Körperfunktionen (Somatic):** Die Auswirkungen von Stress auf die Körperfunktionen sind für Beobachtende häufig nicht leicht ersichtlich. Anzeichen wie z.B. erhöhter Puls oder

²¹ Flin et al., 2008

schweißnasse Hände können Personen meist nur bei sich selbst wahrnehmen. In Einsätzen mit körperlicher Belastung ist es zudem schwierig zu unterscheiden, ob diese körperlichen Veränderungen durch Stress oder durch körperliche Anstrengung ausgelöst wurden.

Beispiele: erhöhter Puls, schweißnasse Hände, Muskelanspannung, trockener Mund

- **Denken (Thinking):** Unter Stress verändern sich die Denkmuster. Dies kann von außen nicht direkt beobachtet werden, allerdings können nicht nachvollziehbare Entscheidungen oder Flüchtigkeitsfehler ein Anzeichen dafür sein.

Beispiele: Schwierigkeiten bei der Entscheidungsfindung, reduzierte Konzentration

Abbildung 28. BEST-Modell (UM, KU.6)



Tipp: Lassen Sie die Teilnehmenden ihre eigenen Erfahrungen mitteilen. Alle haben eine Vorstellung davon, wie sich Stress äußern kann. Sammeln Sie nach und nach für jede Kategorie Beispiele. Sie können dabei fragen: „In welchen Situationen haben Sie dieses Verhalten schon einmal gezeigt?“ Zusätzlich können Sie fragen, inwiefern andere Personen merken könnten, dass man selbst unter Stress steht. Das liefert erste Ansätze dafür, wann man einer Teamkameradin oder einem Teamkamerad Unterstützung anbieten sollte. Wenn sich die Teilnehmenden nur zögerlich beteiligen, versuchen Sie, diese einzeln zu motivieren und sie direkt anzusprechen. Fragen Sie die Teilnehmenden z.B., wie sie bei ihrer Sitznachbarin oder ihrem Sitznachbar Stress erkennen könnten.

Fallbeispiele: Kooperation & Unterstützung

Dauer: 40 Minuten

Arbeitsform: Kleingruppen von 3 bis 5 Personen (jedes der 3 Fallbeispiele sollte mindestens von einer Kleingruppe bearbeitet werden)

Material: PowerPoint-Präsentation Kooperation & Unterstützung (Foliennr. 7), Fallbeispiele ‚Brand in einer Lagerhalle‘, ‚Brand auf dem Bauernhof‘, ‚Brand im Bürogebäude‘

Übersicht: Unterrichtsmaterial, KU.7 – UM, KU.10

Ziele: Wichtigkeit der Einhaltung von Standards und Sicherheitsmaßnahmen erkennen, Aufbau von Verständnis für angemessene Aufgabenverteilung, Befähigung, Unterstützungsbedarfe zu erkennen

Mit den Fallbeispielen (siehe UM, KU.7) unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, ihr erworbenes Wissen auf den Kontext der Feuerwehr zu beziehen. Dieser Transfer im Training dient als Voraussetzung für den Transfer in die Praxis.

Durchführung der Fallbeispiele

Für die Bearbeitung der Fallbeispiele benötigen Sie im ersten Schritt **Kleingruppen von 3 bis 5 Personen**. Jede Kleingruppe erhält ein Fallbeispiel inklusive Arbeitsaufgaben (siehe UM, KU.8 – KU.10). Je nach Gesamtanzahl der Teilnehmenden können Sie ein Fallbeispiel auch an mehrere Kleingruppen vergeben.

Wenn sich die Kleingruppen gebildet haben, verteilen Sie die **Fallbeispiele** und lassen die Teilnehmenden diese für **ca. 20 Minuten** bearbeiten. Fragen Sie während der Bearbeitung nach, ob mehr Zeit benötigt wird.

Reflexion der Fallbeispiele



Im Anschluss an die Bearbeitung in Kleingruppen wird jedes **Fallbeispiel** in der **kompletten Gruppe** besprochen. Bitten Sie dafür nacheinander die Kleingruppen, kurz die Ausgangssituation zu schildern. Danach werden die einzelnen **Aufgaben** nacheinander besprochen und die Bearbeitungen der jeweiligen Kleingruppe ggf. ergänzt. Als Leitfaden können Sie die **Musterlösung** verwenden (siehe UM, KU.8 – KU.10).



Tipp: Lassen Sie die Teilnehmenden die Fallbeispiele erst in Einzelarbeit bearbeiten und dann in den Kleingruppen besprechen. Durch die Einzelarbeit kommen oft verschiedene Ansätze und Ideen zusammen. Geben Sie den Hinweis, dass bei Bedarf zum besseren Verständnis gerne Skizzen der Schadenslage erstellt werden können.

Für etwas Abwechslung in den Teams teilen Sie die Gruppen für jede Gruppenarbeit neu ein. Verteilen Sie die Zettel mit den unterschiedlichen Fallbeispielen z.B. zufällig an die Teilnehmenden, und je nach Thema des Fallbeispiels sollen die Gruppen sich dann zusammenfinden.

Die Fallbeispiele sind an Inhalte aus Interviews und Einsatzberichten angelehnt. Von den entwickelten Fallbeispielen können Sie die verwenden, welche für Ihre Feuerwehr relevant sind.

Bei Bedarf können Sie die Fallbeispiele auf unterschiedliche Schwierigkeitsgrade (z.B. größere Schadenslagen für erfahrene Kräfte) sowie auf andere Themenbereiche (z.B. Technische Hilfeleistung, Chemieunfälle) anpassen oder neue Fallbeispiele entwickeln. Achten Sie bei der Anpassung bzw. Erstellung von Fallbeispielen darauf, dass die Bezeichnungen (z.B. von Positionen) dem Vorgehen in Ihrer Feuerwehr entsprechen. Ideen hierzu finden Sie z.B. unter atemschutzunfaelle.eu oder firefighternearmiss.com oder nutzen Sie eigene Erfahrungen.

Gruppendiskussion: Umgang mit Stress

Dauer: 5 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Kooperation & Unterstützung (Foliennr. 11)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, KU.11

Mit der Gruppendiskussion unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, ihre eigenen Erfahrungen zu dem Thema zu reflektieren und sich mit den anderen auszutauschen.

Reflexion: Was hilft Ihnen, wenn Sie Stress erleben?



Zu Beginn des Moduls haben die Teilnehmenden grundlegendes Wissen über das Erkennen von Stress aufgebaut. Im Folgenden finden Sie heraus, wie viel die Teilnehmenden schon über Strategien zur Bewältigung von Stress wissen. Dabei geht es sowohl um Strategien, die genutzt werden können, um den eigenen Stress abzubauen, als auch darum, andere beim Stressabbau zu unterstützen (siehe UM, KU.11).

Theorie: Umgang mit Stress

Dauer: 5 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Kooperation & Unterstützung (Foliennr. 9 - 11)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, KU.12 – KU.14



Mit der Theorie unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, zusätzlich zu ihren eigenen Erfahrungen einen thematischen Einstieg in das Modul zu finden. In diesem Abschnitt geben

Sie als Trainerin oder Trainer durch Ihren Vortrag einen theoretischen Input. Dabei können Sie die Teilnehmenden einbinden, indem Sie z.B. Modelle, die schon bekannt sind, von Teilnehmenden erklären lassen, oder indem Sie diese auffordern, eigene Erfahrungen zu teilen. Im Folgenden finden Sie Informationen, die Sie für Ihren Vortrag nutzen können.

10 (Sekunden) für 10 (Minuten)

Eine bekannte Maßnahme der Stressbewältigung ist das **10-für-10-Prinzip** (siehe UM, KU.12). Es kann eingesetzt werden, wenn eine Person bei sich selbst oder anderen Teammitgliedern Anzeichen für Stress festgestellt hat und das Vorgehen insgesamt planlos wirkt. Daraufhin kann nach Absprache die aktuelle Handlung unterbrochen werden. Eine **kurze Unterbrechung (10 Sekunden)** soll nun dafür sorgen, dass Ruhe, Ordnung und Struktur in die Situation gebracht werden und im Anschluss in den **nächsten ca. 10 Minuten effektiver gearbeitet** werden kann. Das heißt, dieser Moment kann genutzt werden, um Stressquellen zu erkennen, das Vorgehen abzusprechen und den Handlungsplan anzupassen.



Achtung: Wichtig bei der Erläuterung der Strategie ist, dass Sie betonen, dass diese nicht übermäßig und nur in Absprache genutzt werden soll (siehe UM, KU.13). Die jeweilige Truppführerin oder der Truppführer entscheidet, ob die Strategie angewendet wird oder nicht. Truppmitglieder können die Strategie aber vorschlagen.

Atemtechnik: Weniger Stress durch tiefes Atmen

Eine weitere Strategie zur Stressbewältigung ist das **tiefe Atmen** (siehe UM, KU.14). Diese Methode wirkt sich vor allem auf die **stressbezogenen Körperfunktionen** (siehe Kapitel 6.3 *BEST-Modell*) aus. Die Aktivierung des Parasympathikus durch das lange Ausatmen (länger als das Einatmen) reduziert den körperlichen Stress. **Drei bis fünf Atemzüge des langen Ausatmens** können dabei helfen, sich wieder besser konzentrieren und den Einsatz strukturierter bewältigen zu können. Alternativ kann auch die **Box-Atmung** verwendet werden (siehe UM, KU.14). Dabei wird zunächst vier Sekunden eingeatmet, dann wird der Atem vier Sekunden gehalten, bevor er wieder vier Sekunden ausgeatmet wird. Nachdem man den Atem wieder für vier Sekunden hält, beginnt ein neuer Zyklus. Der Einsatz dieser Strategie ist möglich, wenn eigener Stress oder Stress bei anderen Truppmitgliedern wahrgenommen wird. In diesem Falle kann man die Teammitglieder darauf hinweisen, dass sie diese Strategie anwenden können.



Tipp: Lassen Sie die Teilnehmenden die verschiedenen Techniken ausprobieren. Bevor diese im Einsatz effektiv angewendet werden können, müssen sie geübt werden. Die Teilnehmenden können entscheiden, welche Technik bei ihnen besonders gut funktioniert.

Weitere Methoden werden nun in einer Simulation selbst ausprobiert.

Simulation: Unterstützendes Verhalten**Dauer:** 20 Minuten**Arbeitsform:** Kleingruppen von 6 Personen**Material:** PowerPoint-Präsentation Kooperation & Unterstützung (Foliennr. 12 - 13),
Rollenanweisungen**Übersicht:** Unterrichtsmaterial, KU.15 – KU.23**Ziel:** Veranschaulichung und Anwendung von verschiedenen Unterstützungsmöglichkeiten,
Erfahren von Konsequenzen fehlender Unterstützung

Einleitung der Simulation

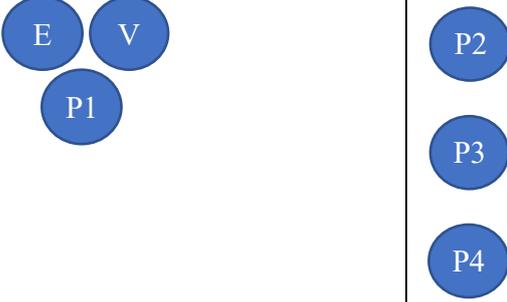
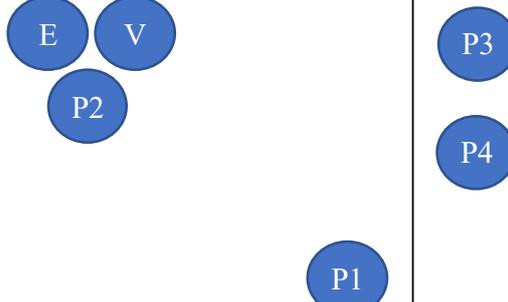
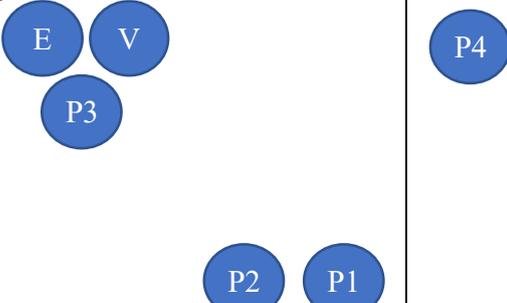
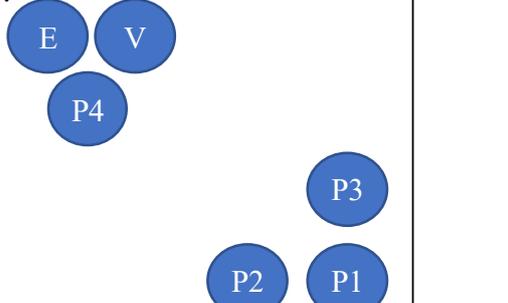
Mit dieser Simulation verdeutlichen Sie den Teilnehmenden, wie man Menschen, die gerade Stress empfinden, am besten unterstützen kann. Die Aufgabe der Teilnehmenden ist es, eine gegebene Situation viermal durchzuspielen und dabei in drei Fällen verschiedene Strategien zur Stressbewältigung anzuwenden. Die Strategie, die angewendet wird, um eine unter Stress stehende Person zu beruhigen (mit Ausnahme von Situation 1) variiert jeweils. Die beteiligten Personen haben nach den Simulationen (Situationen 1 bis 4) einen Moment Zeit, um das Geschehene zu verarbeiten. Ziel dieser Übung ist es, verschiedene Hilfsmechanismen aufzuzeigen und anhand der Simulationserfahrungen herauszuarbeiten, welche Strategie – auch in Abhängigkeit von der Situation – am besten wirkt (siehe UM, KU.15). Die Strategien sind die folgenden:

- **Von Hektik anstecken lassen und Ersthelfer zusätzlich belasten;** Passant 1 – Verdeutlichung der Stressproblematik (siehe UM, KU.17)
- **Beruhigung durch Körperkontakt und ruhiges Verhalten;** Passant 2 – unterstützende Strategie (siehe UM, KU.18)
- **Unterstützung durch ruhiges Verhalten und bestätigende Worte;** Passant 3 – unterstützende Strategie (siehe UM, KU.19)
- **Unterstützung durch motivierende Worte und Problemlösung;** Passant 4 – unterstützende Strategie (siehe UM, KU.20)

Durchführung der Simulation

Zu Beginn der Simulation verteilen Sie die verschiedenen **Rollenanweisungen** (siehe UM, KU.16 – KU.21). Eine Person ist die „**Ersthelferin**“ oder der „**Ersthelfer**“ (**E**), die oder der hauptsächlich dem Stress ausgesetzt ist, da sie oder er auf eine verletzte Person trifft und ihr helfen muss (siehe UM, KU.16). Außerdem gibt es die Rolle „**verletzte Person**“ (**V**), die eher passiv an der Übung beteiligt ist (siehe UM, KU.21). Es gibt **vier Passantinnen** oder **Passanten** (**P**) (siehe UM, KU.17 - KU.20), die versuchen, der oder dem E bei der Bewältigung der Situation zu unterstützen. E und V bleiben in allen vier Durchgängen dieselben. Die vier P sind jeweils unterschiedliche Teilnehmende. In Abbildung 29 wird das Vorgehen grafisch dargestellt.

Abbildung 29. Vorgehen bei den vier Simulationsrunden

<p>1.</p> 		<p>2.</p> 	
<p>Zu Beginn der Simulation sind aus jeder Gruppe die „Ersthelferin“ oder der „Ersthelfer“, die „verletzte Person“ und „Passantin oder Passant 1“ im Raum. Die anderen Personen werden von Ihnen vor die Tür gebeten.</p>		<p>Nach dem ersten Durchspielen der Situation rufen Sie „Passantin oder Passant 2“ in den Seminarraum, damit die Strategie ausprobiert werden kann. „Passantin oder Passant 1“ kann im Raum bleiben, ist aber nicht mehr Teil der Simulation.</p>	
<p>3.</p> 		<p>4.</p> 	
<p>Nach dem gleichen Vorgehen werden anschließend erst „Passantin oder Passant 3“...</p>		<p>...und dann „Passantin oder Passant 4“ von Ihnen in den Raum gerufen, um ihre Rollen zu spielen.</p>	



Tipp: Als Trainerin oder Trainer werden Sie die Durchführung der Simulation beobachten. Es kann jedoch sein, dass sich Teilnehmende in der Simulation unwohl fühlen. Beobachten Sie daher aus einer distanzierten Position.

Falls eine Gruppe weniger als sechs Teilnehmende hat, können die Passantinnen und Passanten jeweils zwei Rollen übernehmen, sodass trotzdem jede Strategie einmal angewendet wird.

Für die Simulation können Sie auch andere Situationen wählen, in denen Beruhigung nötig ist und die für Ihre Einsatzkräfte relevant sind, z.B. Nervosität vor einem Atemschutzeinsatz.

Reflexion der Simulation



In der Reflexion (siehe UM, KU.22) lassen Sie die Teilnehmenden der Übung zu Wort kommen. Als Leitfaden können Sie die **Musterlösung** aus verwenden (siehe UM, KU.23). Es geht darum, herauszuarbeiten, welche Effekte die unterschiedlichen Strategien zur Beruhigung haben. Dabei sollte die **Ersthelferin** oder der **Ersthelfer zuerst** berichten, wie sie oder er die verschiedenen Strategien wahrgenommen hat. Danach können die **Passantinnen und Passanten ihre Wahrnehmungen ergänzen**. In der Reflexion vergleichen Sie im Austausch mit den Teilnehmenden die **Vor- und Nachteile** der verschiedenen Vorgehensweisen zur Stressbewältigung miteinander. Des Weiteren arbeiten Sie sowohl die **Besonderheiten der Strategien** als auch deren **Gemeinsamkeiten** heraus. Sie können außerdem besprechen, ob die Teilnehmenden **individuelle Vorlieben** beim Einsatz einer Strategie haben, oder ob sie Wünsche haben, wie sie selbst im Einsatz unterstützt werden wollen.

Abschluss

Dauer: 5 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Kooperation & Unterstützung (Foliennr. 14), Merktzettel

Übersicht: Unterrichtsmaterial, KU.24 & Unterrichtsmaterial, A.1

Ziel: Reflexion der gelernten Inhalte, Priorisierung der gelernten Aspekte, Erstellung von konkreten Lernzielen für kommende Einsatzübungen



Zum Abschluss des Moduls sollen die Teilnehmenden die Aspekte des Seminar-Moduls notieren, die für sie besonders wichtig waren (siehe UM, KU.24). Betonen Sie dabei, dass diese Notizen nur als Erinnerungsstütze für die Teilnehmenden selbst gedacht sind. Sie können die Aufgabe beispielsweise so einleiten: „Bitte schreiben Sie nun drei Aspekte auf, die Sie aus diesem Modul mitgenommen haben. Dabei gibt es kein Falsch oder Richtig! Die Notizen sind nur für Sie, sodass Sie am Ende einen Überblick über die für Sie wichtigsten Inhalte haben.“

In der für die Teilnehmenden angelegten **Trainingsmappe** befindet sich eine Seite (siehe UM, A.1), auf der die Teilnehmenden die für sie wichtigsten Aspekte des Moduls *Kooperation & Unterstützung* festhalten können. Die Sammlung der persönlich wichtigsten Punkte des erworbenen Wissens in den Seminar-Modulen soll den Transfer in den Praxiskontext der Feuerwehr erleichtern und es den Teilnehmenden ermöglichen, sich für die nächsten Einsatzübungen konkrete Ziele zu setzen.

6.4. Reize für eine passgenaue Einsatzübung

Für den größtmöglichen Lernerfolg werden die gelernten Inhalte zeitnah in praktischen Einsatzübungen angewandt. Das dient dazu, die verhaltensbezogenen Lernziele (siehe Anhang B) anzusprechen. Dafür werden die Einsatzübungen passgenau geplant (siehe für die Planung auch Kapitel 10). Das heißt, es werden Reize in den Übungen eingespielt, die die Anwendung der gelernten Inhalte im Bereich der

Kooperation und Unterstützung fördern. Dabei ist zu beachten, dass die Reize nicht immer ein Verhalten fördern, was nur einem Modul zuzuordnen ist, sondern auch übergreifen können. So sind beispielsweise Reize, die die Kommunikation ansprechen, auch häufig mit Aspekten der geteilten Wahrnehmungen oder Führung verbunden.

Im Modul Kooperation und Unterstützung können folgende beispielhafte Reize verwendet werden:

Reiz in der EÜ	Erwünschtes Verhalten in der EÜ
Einspielen, dass ein Angriffstruppmitglied plötzlich über Unwohlsein klagt	Eingehen auf die Bedürfnisse des Truppmitglieds und ggf. Abbruch des Innenangriffs
Einspielen eines sehr hektischen und nervösen Truppmitglieds	Erkennen des unpassenden Verhaltens des Truppmitglieds (Anzeichen von Stress) Versuchen selber ruhig zu bleiben und die Situation zu beruhigen Anwendung der gelernten Strategien zur Beruhigung (10 für 10, Atemtechnik, ...)
Einspielen, dass die/der GF einer Einsatzkraft sehr viele, verschiedene Aufgaben zuteilt, die nicht unbedingt in seinem Tätigkeitsbereich liegen	Ansprechen, dass nicht alle Aufgaben zeitgleich erledigt werden können In Rücksprache mit Einsatzleiter/in Aufgaben anders verteilen

7. Modul 5: Entscheidungsfindung

7.1. Lernziele

Folgende Lernziele sollen im Modul *Entscheidungsfindung* erreicht werden, um zusätzlichen Stress zu verringern, der durch Probleme in der Teamarbeit hervorgerufen werden kann:

Am Ende des Moduls wissen die Teilnehmenden, wer im Team welche Entscheidung trifft und welche Informationen er/ sie dafür benötigt.

Am Ende des Moduls wissen die Teilnehmenden, wie ein Entscheidungsprozess aufgebaut ist, und können dieses Wissen praktisch anwenden.



Die detaillierten Lernziele zum Modul *Entscheidungsfindung* finden Sie in Anhang B.

7.2. Hintergrund für Sie als Trainerin oder Trainer

Interviewstudien haben gezeigt, dass menschliche Faktoren, wie zum Beispiel Stress oder Müdigkeit, oder nicht-technische Fertigkeiten zu **unsicheren Entscheidungen** in Einsätzen führen können.²² Eine Truppführerin oder ein Truppführer, die oder der in einem schweren Brandschutzeinsatz mit Menschenrettung eine Entscheidung über das weitere Vorgehen treffen muss, kann vielleicht zu gestresst sein, um alle Einflussfaktoren und Optionen berücksichtigen zu können. Eine kurze Absprache über die zu treffende Entscheidung ergänzt Informationen und Sichtweisen der Truppmitglieder und kann der Truppführerin oder dem Truppführer dabei helfen, eine bessere Entscheidung zu treffen. Die **Art, wie Entscheidungen getroffen und Maßnahmen geplant und ausgewählt** werden, ist wichtig, denn sie kann zu unsicherem Verhalten oder unsicheren Entscheidungen führen. Daher ist es zentral, den Weg der Entscheidungsfindung zu verstehen, um Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Die **Entscheidungsfindung** wird definiert als Prozess, um eine Handlungsoption zu finden, die eine bestmögliche Anpassung an die Anforderungen der Situation erlaubt.²³ In den meisten Arbeitsumfeldern erfolgt eine **dauerhafte Beobachtung und (Neu)bewertung der Geschehnisse**, die dann eine entsprechende Handlung nach sich zieht. Auch bei **Brandschutzeinsätzen** müssen stetig neue Informationen aus der Umwelt bewertet und Strategien ggf. angepasst werden. Dies wurde auch schon in Kapitel 5 betont: Das Teilen der eigenen Wahrnehmung trägt zum Aufbau eines **gemeinsamen Lagebildes** bei. Auf Grundlage dieses Lagebildes und der geteilten mentalen Modelle vom Einsatzablauf wählen die Einsatzkräfte **Handlungsoptionen** aus. Die **Entscheidungsstrategien** sind dabei abhängig von dem Zeitdruck, den Anforderungen, der Realisierbarkeit von Optionen sowie dem Ausmaß von Einschränkungen, Unterstützungsmöglichkeiten und Ressourcen.²⁴ Der Prozess der Entscheidungsfindung besteht aus **vier Elementen**:

- Probleme definieren

²² Omodei et al., 2005

²³ Flin et al., 2008

²⁴ Flin et al., 2008

- Optionen identifizieren
- Risiken einschätzen und Option auswählen
- Überprüfung

Genauere Erläuterungen finden Sie im nachfolgenden Kapitel.



Achtung: Der Ablauf der Entscheidungsfindung ist an den Führungskreislauf nach Feuerwehr-Dienstvorschrift (FwDV) 100 angelehnt, bildet diesen aber nicht vollständig ab. Während der Führungskreislauf insbesondere für Führungskräfte von großer Bedeutung ist, ist das Verständnis von Entscheidungsprozessen für alle Einsatzkräfte relevant.

In einem Brandschutzeinsatz müssen stetig Entscheidungen getroffen, geprüft und angepasst werden. Dabei finden die **Entscheidungen auf verschiedenen Ebenen** statt. So werden einige Entscheidungen direkt im Trupp getroffen, Entscheidungen zur übergeordneten Einsatzstrategie hingegen von der Gruppenführerin oder dem Gruppenführer.

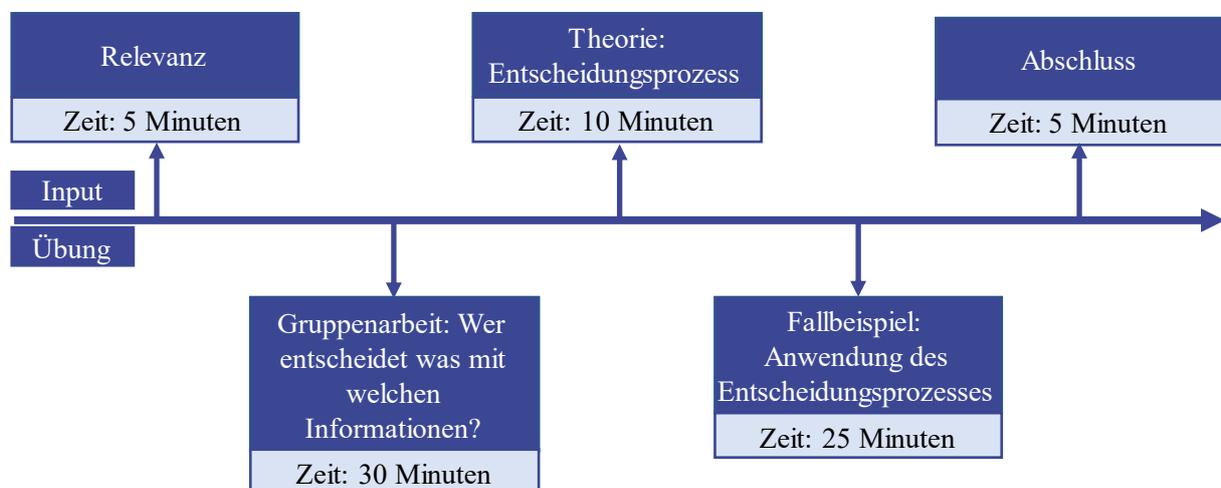
7.3. Aufbau des Moduls

Das Modul *Entscheidungsfindung* besteht aus fünf Bausteinen (siehe Abbildung 30). Zu Beginn wird die Relevanz des Themas verdeutlicht. Anschließend folgt eine Gruppenarbeit zum Thema, wer was entscheidet und welche Informationen dafür benötigt werden. Danach folgt Theorie zum Entscheidungsprozess. Im anschließenden Fallbeispiel wird der Entscheidungsprozess angewendet. Abschließend werden Aspekte des Moduls noch einmal aufgegriffen und reflektiert. Die einzelnen Bausteine werden in den nächsten Kapiteln genau erläutert. Die Materialien zu diesem Modul finden Sie im Unterrichtsmaterial im Abschnitt *Entscheidungsfindung*.



Tipp: Legen Sie sich das Unterrichtsmaterial zum besseren Verständnis begleitend neben das Trainingsmanual und schauen Sie sich die beschriebenen Materialien beim Lesen an.

Abbildung 30. *Aufbau des Moduls Entscheidungsfindung*



Relevanz

Dauer: 5 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Entscheidungsfindung (Foliennr. 1 - 5)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, EN.1 – EN.5

Ziel: Sensibilisierung für die Notwendigkeit schneller, fundierter Entscheidungen, Einbindung von eigenen Erfahrungen



Im Abschnitt *Relevanz* verdeutlichen Sie den Teilnehmenden, dass die Inhalte des Moduls *Entscheidungsfindung* im Alltag von Einsatzkräften sehr wichtig sind. Sie stellen einen Auszug aus einem Unfallbericht vor und sammeln eigene Erfahrungen der Teilnehmenden. Am Ende dieses Abschnitts stellen Sie die Lernziele vor.

Auszug aus einem Unfallbericht

Mit diesem Auszug aus einem Unfallbericht (siehe Abbildung 31) veranschaulichen Sie den Teilnehmenden, dass es wichtig ist, bei einer Veränderung der Situation schnell darüber zu entscheiden, ob die Strategie angepasst werden muss. Des Weiteren veranschaulichen Sie die Bedeutung der Kommunikation von Entscheidungen und insgesamt die Relevanz des Prozesses der Entscheidungsfindung für den Praxiskontext der Teilnehmenden. Alternativ nutzen Sie gerne ein passendes Beispiel aus Ihren eigenen Erfahrungen. Anschließend stellen Sie den Ablaufplan des Moduls vor (siehe UM, EN.3).

Abbildung 31. Auszug aus einem Unfallbericht (UM, EN.2)



Auszug aus einem Unfallbericht

„Als sie sich in Höhe des offenen Durchgangs zum Saunaraum befanden, verstärkte sich das Knistern an der Decke und es **wurde unerträglich heiß**. Der Truppführer des zweiten Trupps forderte aufgrund der großen Hitze und eines leichten Fauchens zum **sofortigen Rückzug auf**.“



2

Reflexion: Erinnern Sie sich noch?

 In diesem Abschnitt (siehe UM, EN.4) bitten Sie die Teilnehmenden, über ihre Erfahrungen in der vergangenen Einsatzübung zu berichten und dabei speziell Situationen zu beleuchten, in denen die Entscheidungsfindung sehr gut oder sehr schlecht funktioniert hat. Indem Sie diese Frage stellen, unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, ihre praktischen Erfahrungen mit den Theorien und Konzepten zu verbinden, die im kommenden Modul behandelt werden. Dies hilft ihnen, die Bedeutung dieser Konzepte für ihre Praxis als Einsatzkräfte besser zu verstehen. Gleichzeitig dient die Frage als Einführung in die Themen des kommenden Moduls.

Falls vorab keine gemeinsame Einsatzübung stattgefunden hat, können z.B. auch Erfahrungen aus anderen Situationen geschildert werden.

Lernziele

Zum Abschluss dieses Abschnitts stellen Sie den Teilnehmenden die Lernziele vor (siehe UM, EN.5). So erhalten diese einen Überblick über die Themen des Moduls und können anschließend selbst überprüfen, ob sie die Lernziele erreicht haben.

Gruppenarbeit: Wer entscheidet was mit welchen Informationen

Dauer: 30 Minuten

Arbeitsform: Kleingruppen von 3 bis 4 Personen (jede Position, die unten aufgeführt ist, sollte mindestens einmal vergeben sein)

Material: PowerPoint-Präsentation Entscheidungsfindung (Foliennr. 6), Flipcharts

Übersicht: Unterrichtsmaterial, EN.6 – EN.11

Ziel: Aufbau von Wissen über Entscheidungsstrukturen und benötigte Informationen zur Entscheidungsfindung, Einbindung eigener Erfahrungen

Mit der Gruppenarbeit (siehe UM, EN.6) unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, ihr vorhandenes Wissen über Entscheidungsstrukturen in der Feuerwehr zu sammeln, zu reflektieren und mit anderen zu teilen.

Wer entscheidet was mit welchen Informationen?

Mit der Gruppenarbeit setzen Sie an der Einheit „Erinnern Sie sich noch?“ an. Sie dient als weiterer Einstieg in die Thematik der Entscheidungsfindung und schafft eine Grundlage dafür, ihre Relevanz für die Praxis zu verstehen.

Durchführung der Gruppenarbeit

Teilen Sie die Teilnehmenden in **mindestens fünf Gruppen** auf und **ordnen Sie jeder Gruppe eine Position zu** (Maschi, STrFü (Schlauchtruppführer), WTrFü (Wassertruppführer), ATrFü, GF). In der Kleingruppe wird für die jeweilige Position überlegt, **welche Entscheidungen getroffen werden und welche Informationen dafür benötigt** werden. Die Gruppen halten die Ergebnisse auf **Flipcharts** fest.

Reflexion der Gruppenarbeit



Die Kleingruppen präsentieren ihre Bearbeitung anschließend in der kompletten Gruppe und die Ergebnisse werden diskutiert. Als Leitfaden können Sie die **Musterlösung** verwenden (siehe UM, EN.7 – EN.11).



Tipp: Achten Sie auf folgende Reihenfolge bei der Präsentation: Maschi, STrFü, WTrFü, ATrFü, GF. Mit dieser Reihenfolge steigern sich die Präsentationen von kleineren, sehr spezifischen Entscheidungen zu größeren, strategischen Entscheidungen für den Gesamteinsatz.

Theorie: Entscheidungsprozess

Dauer: 10 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Entscheidungsfindung (Foliennr. 7 - 8)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, EN.12 – EN.13



Mit der Theorie unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, zusätzlich zu ihren eigenen Erfahrungen einen thematischen Einstieg in das Modul zu finden. In diesem Abschnitt geben Sie als Trainerin oder Trainer durch Ihren Vortrag einen theoretischen Input (siehe UM, EN.12). Dabei können Sie die Teilnehmenden einbinden, indem Sie z.B. Modelle, die schon bekannt sind, von Teilnehmenden erklären lassen, oder indem Sie diese auffordern, eigene Erfahrungen zu teilen. Im Folgenden finden Sie Informationen, die Sie für Ihren Vortrag nutzen können.

Entscheidungsprozess

Erläutern Sie den Ablauf eines Entscheidungsfindungsprozesses wie in Abbildung 32 dargestellt. In einer Einsatzsituation kann aufgrund der Stresssituation und des Zeitdrucks nicht jeder Schritt ausführlich und in Ruhe durchgeführt werden. Dennoch ist es relevant, die Schritte grundlegend zu kennen und anwenden zu können. Daher wird im Folgenden jeder Schritt beispielhaft erläutert:

Abbildung 32. *Der Entscheidungsprozess mit Beispielen für jeden Schritt (UM, EN.12)*

Der Entscheidungsprozess <small>(angelehnt an Flin et al., 2003)</small>		
Schritte	Erklärungen	Beispiele
1 Probleme definieren	<ul style="list-style-type: none"> • Problem erkennen und ansprechen • Mögliche Auslöser besprechen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Person droht aus dem Fenster zu springen
2 Optionen identifizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Lösungsstrategien überlegen • (Absprache mit Kollegen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Option A: Leiter aufstellen • Option B: Sprungpolster bereitlegen • Option C: durch das Treppenhaus zur Person vorgehen
3 Risiken einschätzen und Option wählen	<ul style="list-style-type: none"> • Risiken abwägen • Entscheidung zeitnah treffen und kommunizieren • Entscheidung umsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Option A: benötigt mehr Zeit, jemand muss hoch klettern • Option B: schnell, Gefahr von Verletzungen • Option C: dauert lange, direkten Kontakt zur rettenden Person
4 Überprüfung	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfen, ob Entscheidung umgesetzt werden konnte • Ggf. nochmal Alternativplan umsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Treppenhaus ist versperrt – kein Durchkommen zu der Person • Starker Rauch aus dem Fenster, sodass Person schnell geholfen werden muss

1. Schritt: Probleme definieren Der erste Schritt beinhaltet die Erfassung der Situation, das Erkennen und Ansprechen der Problematiken und die Absprache über deren mögliche Auslöser. In diesem Beispiel ist das Problem, dass eine Person aus dem Fenster eines brennenden Hauses zu springen droht (*Problem*), da andere Auswege versperrt oder nicht zugänglich sind (*Auslöser*).

2. Schritt: Optionen identifizieren In diesem Schritt gibt es verschiedene Lösungsstrategien bzw. Handlungsoptionen. Zur Feststellung und Betrachtung dieser Optionen kann es hilfreich sein, sich mit den Kameradinnen und Kameraden abzusprechen. Optionen für diese Situation könnten sein: Leiter aufstellen (Option A), Sprungpolster in Stellung bringen (Option B) oder den Angriffstrupp zur Personenrettung über das Treppenhaus vorschicken (Option C).

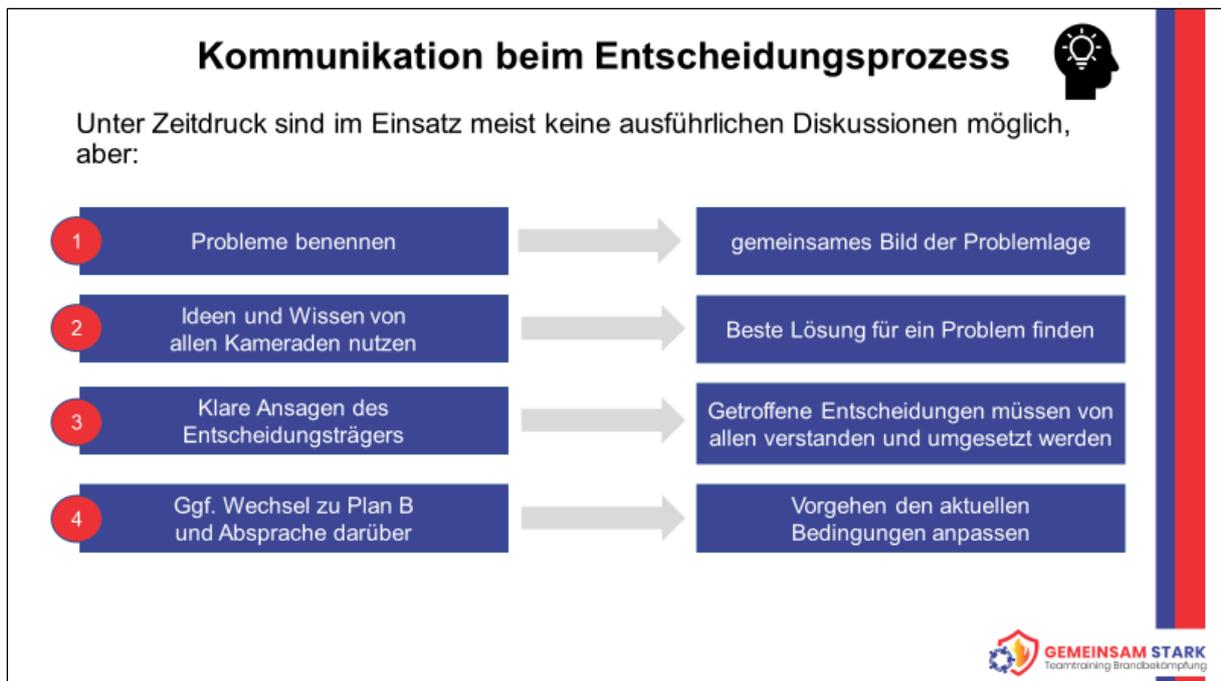
3. Schritt: Risiken einschätzen und Option wählen Dieser Schritt beinhaltet die Entscheidung für eine der Optionen und deren Durchführung bzw. Anwendung. Die Entscheidung für eine bestimmte Option basiert auf einer Risikoabwägung und einer Betrachtung der jeweiligen Vor- und Nachteile: Option A benötigt viel Zeit, da die Leiter in Stellung gebracht und jemand hochklettern muss und die Person eine Leiter runtergehen können muss. Ein Vorteil der Option B (Sprungpolster) liegt in der schnellen Durchführung, allerdings besteht die Gefahr von Verletzungen bei der zu rettenden Person. Bei Option C besteht das Risiko, dass sie viel Zeit in Anspruch nehmen würde, jedoch bietet diese Lösung den Vorteil des direkten Kontaktes zu der zu rettenden Person. Für Schritt 4 wird angenommen, dass in dieser Situation Option C gewählt wurde. In jedem Fall muss die Entscheidung zeitnah getroffen und mit allen Beteiligten kommuniziert werden. Erst dann kann sie umgesetzt werden.

4. Schritt: Überprüfung Im Anschluss an die Entscheidungsfindung und -kommunikation wird überprüft, ob die Entscheidung noch richtig ist und ob sich die Situation weiter verändert, was eine Anpassung des Verhaltens bzw. der Entscheidung erfordern würde. Dies wäre z.B. der Fall, wenn das Treppenhaus versperrt wäre oder starker Rauch aus dem Fenster qualmt, was die Notwendigkeit der Rettung und den Zeitdruck erhöht. Dann müsste eine Alternativoption (z.B. Option B) durchgeführt werden.

Ein grundlegendes Verständnis dieses Prozesses dient den Einsatzkräften als Leitstruktur, damit sie in Stresssituationen alle wichtigen Schritte der Entscheidungsfindung bewusst vollziehen. Auch wenn aufgrund von z.B. Zeitdruck oder Lautstärke nicht alle Einzelheiten besprochen werden können, kann das grundlegende Wissen und Verständnis zu einer Gefahrenminimierung und zu besseren bzw. besser durchdachten Entscheidungen beitragen.

Kommunikation beim Entscheidungsprozess

Da der **Zeitdruck im Einsatz** keine ausführlichen Diskussionen zulässt, sind die Kommunikation und eine geteilte Wahrnehmung besonders wichtig für die Gefahrenprävention. Die Truppmitglieder müssen daher auch **während der Einsätze** miteinander kommunizieren, die eigenen Gedankengänge und Wahrnehmungen mit den anderen teilen und diese kurz und knapp erklären. Die Entscheidung sollte dann auf der Grundlage von **möglichst vielen relevanten Informationen** getroffen werden, wie beispielhaft in Abbildung 33 dargestellt (siehe UM, EN.13).

Abbildung 33. Kommunikation beim Entscheidungsprozess (UM, EN.13)


Das bedeutet z.B., dass beim Vorgehen des Angriffstrupps alle für die Truppfrau oder den Truppmann relevanten Informationen von der **Angriffstruppführerin** oder von dem **Angriffstruppführer** mitgeteilt werden. Somit besitzen die Truppmitglieder eine **gemeinsame Situationswahrnehmung**. Die Angriffstruppfrau oder der Angriffstruppmann sollte im Einsatzverlauf ihre oder seine Wahrnehmungen teilen und kann auch Vorschläge zum weiteren Vorgehen machen. Die **Truppführerin** oder der **Truppführer** entscheidet dann auf Basis aller ihr oder ihm vorliegenden Informationen. Nur durch diese Kommunikationsprozesse können ein gemeinsames Verständnis aufgebaut und alle Ideen berücksichtigt werden. Dies trägt im Folgenden zu einer Prävention von Gefahren, einer Reduzierung der Stressoren und einer bestmöglichen, gemeinsamen Durchführung der Handlungen bei.

Fallbeispiel: Anwendung des Entscheidungsprozesses

Dauer: 25 Minuten

Arbeitsform: Kleingruppen von 3 bis 5 Personen

Material: PowerPoint-Präsentation Entscheidungsfindung (Foliennr. 9 - 10), Fallbeispiel ‚Brand im Hochhaus‘

Übersicht: Unterrichtsmaterial, EN.14 – EN.17

Mit dem Fallbeispiel unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, ihr erworbenes Wissen auf den Kontext der Feuerwehr zu beziehen. Dieser Transfer im Training dient als Voraussetzung für den Transfer in die Praxis.

Durchführung des Fallbeispiels

Teilen Sie zunächst nur **Teil 1 des Fallbeispiels** (siehe UM, EN.15) aus und lassen Sie die Teilnehmenden diesen bearbeiten. Nach einigen Minuten, oder wenn Sie beobachten, dass die Teilnehmenden Aufgabe 3 von Teil 1 gelöst haben, teilen Sie **Teil 2 des Fallbeispiels** aus (siehe UM, EN.16).



Tipp: Lassen Sie die Teilnehmenden die Fallbeispiele erst in Einzelarbeit bearbeiten und dann in den Kleingruppen besprechen. Durch die Einzelarbeit kommen oft verschiedene Ansätze und Ideen zusammen. Geben Sie den Hinweis, dass bei Bedarf zum besseren Verständnis gerne Skizzen der Schadenslage erstellt werden können.

Reflexion des Fallbeispiels



In der Reflexion (siehe UM, EN.17) arbeiten Sie die Lösungen bezüglich des Vorgehens im Fallbeispiel zusammen mit den Teilnehmenden heraus. Als Leitfaden können Sie die **Musterlösung** verwenden (siehe UM, EN.15 & EN.16).

Das Fallbeispiel ist an Inhalte aus Interviews und Einsatzberichten angelehnt.

Bei Bedarf können Sie das Fallbeispiel auf unterschiedliche Schwierigkeitsgrade (z.B. größere Schadenslagen für erfahrene Kräfte) sowie auf andere Themenbereiche (z.B. Technische Hilfeleistung, Chemieunfälle) anpassen oder weitere Fallbeispiele entwickeln. Achten Sie bei der Anpassung bzw. Erstellung von Fallbeispielen darauf, dass die Bezeichnungen (z.B. von Positionen) dem Vorgehen in Ihrer Feuerwehr entsprechen. Ideen hierzu finden Sie z.B. unter atemschutzunfaelle.eu oder firefighternearmiss.com oder nutzen Sie eigene Erfahrungen.

Abschluss

Dauer: 5 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Entscheidungsfindung (Foliennr. 11), Merkzettel

Übersicht: Unterrichtsmaterial, EN.18 & Unterrichtsmaterial, A.1

Ziel: Reflexion der gelernten Inhalte, Priorisierung der gelernten Aspekte, Erstellung von konkreten Lernzielen für kommende Einsatzübungen



Zum Abschluss des Moduls (siehe UM, EN.18) sollen die Teilnehmenden die Aspekte des Seminar-Moduls notieren, die für sie besonders wichtig waren. Betonen Sie dabei, dass diese Notizen nur als Erinnerungsstütze für die Teilnehmenden selbst gedacht sind. Sie können die Aufgabe beispielsweise so einleiten: „Bitte schreiben Sie nun drei Aspekte auf, die Sie aus diesem Modul

mitgenommen haben. Dabei gibt es kein Falsch oder Richtig! Die Notizen sind nur für Sie, sodass Sie am Ende einen Überblick über die wichtigsten Inhalte haben.“

In der für die Teilnehmenden angelegten **Trainingsmappe** befindet sich eine Seite (siehe UM, A.1), auf der die Teilnehmenden die für sie wichtigsten Aspekte des Moduls *Entscheidungsfindung* festhalten können. Die Sammlung der persönlich wichtigsten Punkte des erworbenen Wissens in den Seminar-Modulen soll den Transfer in den Praxiskontext der Feuerwehr erleichtern und es den Teilnehmenden ermöglichen, sich für die nächsten Einsatzübungen konkrete Ziele zu setzen.

7.4. Reize für eine passgenaue Einsatzübung

Für den größtmöglichen Lernerfolg werden die gelernten Inhalte zeitnah in praktischen Einsatzübungen angewandt. Das dient dazu, die verhaltensbezogenen Lernziele (siehe Anhang B) anzusprechen. Dafür werden die Einsatzübungen passgenau geplant (siehe für die Planung auch Kapitel 10). Das heißt, es werden Reize in den Übungen eingespielt, die die Anwendung der gelernten Inhalte im Bereich der Entscheidungsfindung fördern. Dabei ist zu beachten, dass die Reize nicht immer ein Verhalten fördern, was nur einem Modul zuzuordnen ist, sondern auch übergreifen können. So sind beispielsweise Reize, die die Kommunikation ansprechen, auch häufig mit Aspekten der geteilten Wahrnehmungen oder Führung verbunden.

Im Modul Entscheidungsfindung können folgende beispielhafte Reize verwendet werden:

Reiz in der EÜ	Erwünschtes Verhalten in der EÜ
Einspielen einer Situation, in der der Angriffstrupp rechter Hand in einiger Entfernung eine Person wahrnimmt und linkerhand ein Feuer, das ggf. den Rückzugsweg versperren könnte	Verschiedene Optionen für die Entscheidung generieren und die Risiken einschätzen Entscheidung treffen und klar kommunizieren Entscheidung umsetzen
Einspielen eines Black-Outs der/des GF: keine Reaktion von der/dem GF bei der Nachfrage zum Vorgehen geben (z.B. Person am Fenster gefunden)	Einsatzkräfte bemerken, dass der eigentliche Entscheidungsträger längerfristig nicht erreichbar ist Selbstständige Einschätzung und Entscheidung, wie die Situation gelöst werden kann
Festhängen einer Einsatzkraft mit dem Pressluftatmer im verrauchten Raum	Verschiedene Optionen für die Entscheidung generieren (z.B. Plan A - Befreien mit Hilfe von Schere o.ä.) und Einschätzen wann zu Plan B – Maydaylage gewechselt werden sollte Entscheidung treffen und klar kommunizieren Entscheidung umsetzen

8. Modul 6: Führung

8.1. Lernziele

Folgende Lernziele sollen im Modul *Führung* erreicht werden, um zusätzlichen Stress zu verringern, der durch Probleme in der Teamarbeit hervorgerufen werden kann:

Am Ende des Moduls wissen die Teilnehmenden, dass es verschiedene Führungsebenen gibt, von denen unterschiedliche Anweisungen kommen.

Am Ende des Moduls können die Teilnehmenden mit verschiedenen Problematiken bei der Führung umgehen – sowohl in der Rolle der Führungskraft als auch in der Rolle des Truppmitglieds.



Die detaillierten Lernziele zum Modul *Führung* finden Sie in Anhang B.

8.2. Hintergrund für Sie als Trainerin oder Trainer

Die Aufgabe von Führungskräften ist es unter anderem, ein **effektives Team** durch die **Zusicherung von Sicherheit und Strukturen** zu bilden und die Teamleistung zu maximieren.²⁵ Gute Führungskräfte koordinieren die Tätigkeiten der Teammitglieder, motivieren zur Zusammenarbeit, bewerten die Leistung und die Aufgaben und schaffen eine positive Arbeitsatmosphäre. Sie sollen entsprechend der Fähigkeiten der Teammitglieder motivieren, planen und organisieren. Im Einsatz kommt hinzu, dass Führungskräfte unter teilweise großem Stress in unvorhersehbaren, dynamischen Szenarien führen müssen. Sie müssen **je nach Situation ihren Führungsstil anpassen**. Unter Stress ist es für Führungskräfte insbesondere wichtig, ruhig zu bleiben und den eigenen Stress sowie den Stress im Team zu managen.²⁶

In Brandschutzeinsätzen gibt es **Führung auf verschiedenen Ebenen**. So haben die jeweiligen Truppführerinnen und Truppführer die Verantwortung für ihren Trupp, die Gruppenführerin oder der Gruppenführer führt die Gruppe und die Einsatzleitung führt über mehrere Gruppen hinweg. Auf allen drei Ebenen müssen verschiedene Führungsstrategien angewendet werden.

Doch nicht nur die Art der Führung durch die Führungskraft ist entscheidend, sondern auch der Umgang mit der Führung – das sogenannte **Followership**²⁷. Dabei sollten Führungskräfte offen sein für Feedback und Kritik von Teammitgliedern.²⁸ Einsatzkräfte sollten auch keineswegs blind den Anweisungen folgen, da auch Führungskräfte (gerade unter Stress) Fehler machen können. Insbesondere wenn die eigene Sicherheit in Gefahr ist, sollten Befehle selbstständig durchdacht und im Zweifelsfall hinterfragt werden. Im Einzelfall kann bei Einsätzen zur Rettung von Menschenleben von den Bestimmungen der Unfallverhütungsvorschriften abgewichen werden.

²⁵ Flin et al., 2008

²⁶ Flin et al., 1996, zitiert nach Flin et al., 2008

²⁷ Flin et al., 2008

²⁸ Okray & Lubnau II, 2004

In diesem Modul werden die verschiedenen Führungsebenen und -aufgaben diskutiert. Dann wird der Fokus explizit auf den Umgang mit fehlender oder schlechter Führung gelegt, da diese Themen für Teilnehmende mit noch wenig Berufserfahrung besonders relevant sind.

8.3. Aufbau des Moduls

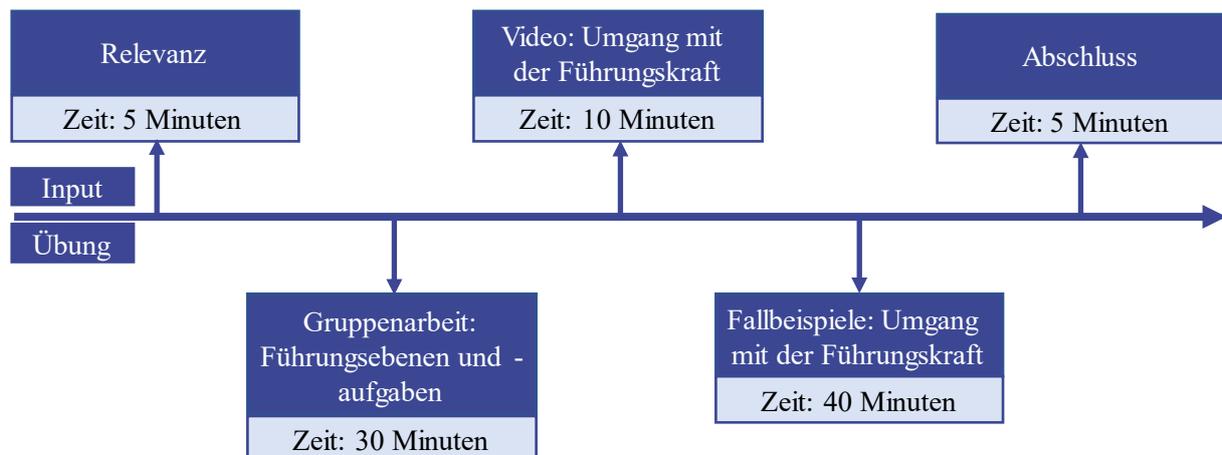
Das Modul *Führung* besteht aus fünf Bausteinen (siehe

Abbildung 34). Zu Beginn wird die Relevanz des Themas verdeutlicht. Anschließend folgt eine Gruppenarbeit zu Führungsebenen und -aufgaben. Es folgen ein Video und Fallbeispiele zum Thema Umgang mit der Führungskraft. Abschließend werden Aspekte des Moduls noch einmal aufgegriffen und reflektiert. Die einzelnen Bausteine werden in den nächsten Kapiteln genau erläutert. Die Materialien zu diesem Modul finden Sie im Unterrichtsmaterial im Abschnitt *Führung*.



Tipp: Legen Sie sich das Unterrichtsmaterial zum besseren Verständnis begleitend neben das Trainingsmanual und schauen Sie sich die beschriebenen Materialien beim Lesen an.

Abbildung 34. *Aufbau des Moduls Führung*



Relevanz

Dauer: 5 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Führung (Foliennr. 1 - 5)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, F.1 – F.5

Ziel: Sensibilisierung für die Wichtigkeit von Führungsaspekten, Sensibilisierung für eine angemessene Reaktion auf Führungsfehler, Einbindung von eigenen Erfahrungen

 Im Abschnitt *Relevanz* verdeutlichen Sie den Teilnehmenden, dass die Inhalte des Moduls *Führung* in der Praxis von Einsatzkräften sehr wichtig sind. Sie stellen Zitate aus Interviews mit erfahrenen Einsatzkräften vor und sammeln eigene Erfahrungen der Teilnehmenden. Am Ende dieses Abschnitts stellen Sie die Lernziele vor.

Zitate: Was stresst erfahrene Einsatzkräfte?

Mit den Zitaten aus den Interviews (siehe Abbildung 35), die im Laufe dieses Projektes mit Feuerwehrkräften durchgeführt wurden, veranschaulichen Sie den Teilnehmenden, dass Führung ein wichtiger Aspekt der Arbeit ist und dass eine unkoordinierte Führung einen gesamten Einsatz beeinflussen kann (siehe UM, F.2). Deshalb ist es wichtig, Bewältigungsstrategien zu haben, die in gegebenen Situationen der Problematik entgegenwirken. Alternativ nutzen Sie gerne ein passendes Beispiel aus Ihren eigenen Erfahrungen. Insgesamt verdeutlichen Sie anhand der Zitate die Relevanz des Wissens über Führungsprozesse für den Praxiskontext der Teilnehmenden. Anschließend stellen Sie den Ablaufplan des Moduls vor (siehe UM, F.3).

Abbildung 35. *Was stresst erfahrene Einsatzkräfte (UM, F.2)*

Was stresst erfahrene Einsatzkräfte?



„Kommunikation und Entscheidungen innerhalb der **Führungskraft** war **unkoordiniert** - waren teilweise **überfordert** und deswegen schlechte Entscheidungen“

„Gruppenführer wirkte auf mich **gestresst**“

„**Unsicherheit**, ob meine Führungskraft weiß, was sie tut“

"Leider werden bei vielen Einsätzen die Einsatzkräfte aus verschiedenen Einheiten wahllos durchmischt. Ebenso häufig dirigieren Führungskräfte **über mehrere Führungsebenen** hinweg direkt in ihnen nicht unmittelbar unterstellte Einheiten hinein."

2



Reflexion: Erinnern Sie sich noch?

 In diesem Abschnitt (siehe UM, F.4) fordern Sie die Teilnehmenden dazu auf, über ihre Erfahrungen in der vergangenen Einsatzübung zu berichten und dabei speziell Situationen zu beleuchten, in denen Aspekte der Führung sehr gut oder sehr schlecht funktioniert haben. Indem Sie diese Frage stellen, unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, ihre praktischen Erfahrungen mit den Theorien und Konzepten zu verbinden, die im kommenden Modul behandelt werden. Dies hilft ihnen,

die Bedeutung dieser Konzepte für ihre Praxis als Einsatzkräfte besser zu verstehen. Gleichzeitig dient die Frage als Einführung in die Themen des kommenden Moduls.

Falls vorab keine gemeinsame Einsatzübung stattgefunden hat, können z.B. auch Erfahrungen aus anderen Situationen geschildert werden.

Lernziele

Zum Abschluss dieses Abschnitts stellen Sie den Teilnehmenden die Lernziele vor (siehe UM, F.5). So erhalten diese einen Überblick über die Themen des Moduls und können anschließend selbst überprüfen, ob sie die Lernziele erreicht haben.

Gruppenarbeit: Führungsebenen und -aufgaben

Dauer: 30 Minuten

Arbeitsform: Kleingruppen von 3 bis 4 Personen (jede Position bzw. jeder Trupp sollte mindestens einmal vergeben sein)

Material: PowerPoint-Präsentation Führung (Foliennr. 6), Flipcharts

Übersicht: Unterrichtsmaterial, F.6 – F.11

Führungsebenen und -aufgaben

Mit der Gruppenarbeit unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, ihr vorhandenes Wissen über Führungsstrukturen in der Feuerwehr zu sammeln, zu reflektieren und mit anderen zu teilen. Durch die Besprechung der Führungsebenen und -aufgaben arbeiten Sie zusammen mit den Teilnehmenden Führungsaspekte heraus, die für die einzelnen Personen relevant sind (siehe UM, F.6). Es geht dabei um die Analyse der Befehls- und Informationsstrukturen. Diese Betrachtung soll die Abläufe veranschaulichen.

Durchführung der Übung

Die Teilnehmenden finden sich in den Gruppen aus der Gruppenarbeit Entscheidungsfindung zusammen (siehe Seite 68). Verteilen Sie an jede Kleingruppe ein Flipchart aus dem vorherigen Modul. Die Kleingruppen können diese nutzen und erweitern. Aufgabe der Teilnehmenden ist es, die verschiedenen Führungsaufgaben der jeweiligen Positionen zu reflektieren und darzustellen.



Tipp: Geben Sie einer Kleingruppe nicht dasselbe Flipchart wie vorher, sondern verteilen Sie die Flipcharts so, dass jede Gruppe eine andere Position bearbeitet als im vorherigen Modul.

Reflexion der Übung



Die Kleingruppen präsentieren ihre Flipcharts anschließend in der kompletten Gruppe und die Ergebnisse werden diskutiert. Bei der Besprechung verdeutlichen Sie die Problematik widersprüchlicher Anweisungen von mehreren Führungsebenen. Als Leitfaden können Sie die **Musterlösung** verwenden.

Falls Sie das Modul *Entscheidungsfindung* nicht durchgeführt haben, teilen Sie die Teilnehmenden ebenfalls in mindestens fünf Gruppen auf und ordnen Sie jeder Gruppe eine Position bzw. einen Trupp zu (Maschinistin oder Maschinist, Schlauchtrupp, Wassertrupp, Angriffstrupp und Gruppenführerin oder Gruppenführer) und lassen Sie zu dieser Position/diesem Trupp ein Flipchart erstellen.

Video: Umgang mit der Führungskraft

Dauer: 10 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Führung (Foliennr. 7 - 8), Video

Übersicht: Unterrichtsmaterial, F.12 – F.14

Ziel: Sensibilisierung für problematische Anweisungen und den angemessenen Umgang damit

Mit dem Video (siehe UM, F.12) veranschaulichen Sie eine mögliche Problematik, die im Zusammenhang mit Anweisungen einer Führungskraft auftreten kann. Des Weiteren verdeutlichen Sie die Relevanz des individuellen Hinterfragens von Anweisungen. Im Video gibt eine Führungskraft der Einsatzkraft die Anweisung, ohne weitere Ausrüstung in einen verrauchten Raum vorzugehen (siehe Abbildung 36). Nach dem Einsatz fragt sich die Einsatzkraft, warum sie sich in diese gefährliche Situation begeben hat.

Abbildung 36. Szene aus dem Video zu Problemen bei der Führung

Reflexion der Übung



In der Reflexion (siehe UM, F.13) besprechen Sie mit den Teilnehmenden die Verhaltensweisen der verschiedenen Akteure und mögliche Gründe für ihr Verhalten. Ein weiteres Ziel ist, dass die Teilnehmenden gemeinsam Verbesserungsvorschläge für das Verhalten aller Beteiligten entwickeln. Als Leitfaden können Sie die **Musterlösung** verwenden (siehe UM, F.14).



Achtung: Betonen Sie dabei besonders, dass nicht jede Anweisung einer Führungskraft hinterfragt werden soll. Lediglich Situationen, in denen das Befolgen von Befehlen zu Problemen führen könnte, sollten diskutiert werden. Verweisen Sie auf die Möglichkeit, im Nachhinein problematische Führungssituationen in Einsatznachbesprechungen zu besprechen, wenn im Einsatz keine Zeit dafür war.

Fallbeispiele: Umgang mit der Führungskraft

Dauer: 40 Minuten

Arbeitsform: Kleingruppen von 3 bis 5 Personen (jedes der 3 Fallbeispiele sollte mindestens von einer Kleingruppe bearbeitet werden)

Material: PowerPoint-Präsentation Führung (Foliennr. 9), Fallbeispiele ‚Brand in der Innenstadt‘, ‚Brand in einer Wohnsiedlung‘, ‚Brand in einer Scheune‘

Übersicht: Unterrichtsmaterial, F.15 – F.18

Ziel: Anwendung des Wissens des bisherigen Moduls, Sensibilisierung für den Umgang mit problematischem Führungsverhalten

Mit den Fallbeispielen (siehe UM, F.15) unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, ihr erworbenes Wissen auf den Kontext der Feuerwehr zu beziehen. Dieser Transfer im Training dient als Voraussetzung für den Transfer in die Praxis.

Durchführung der Fallbeispiele

Für die Bearbeitung der Fallbeispiele benötigen Sie im ersten Schritt **Kleingruppen von 3 bis 5 Personen**. Jede Kleingruppe erhält ein **Fallbeispiel inklusive Arbeitsaufgaben** zur Bearbeitung. Je nach Gesamtanzahl der Teilnehmenden können Sie ein Fallbeispiel auch an mehrere Kleingruppen vergeben.

Wenn sich die Kleingruppen gebildet haben, verteilen Sie die Fallbeispiele (siehe UM, F.16 – F.18) und lassen Sie die Teilnehmenden diese für **ca. 20 Minuten** bearbeiten. Fragen Sie während der Bearbeitung ggf. nach, ob mehr Zeit benötigt wird.

Reflexion der Fallbeispiele



Im Anschluss an die Bearbeitung in Kleingruppen soll jedes Fallbeispiel in der **kompletten Gruppe** besprochen werden. Bitten Sie dafür nacheinander die Kleingruppen, kurz die Ausgangssituation zu schildern. Danach können die einzelnen **Aufgaben** nacheinander besprochen und die Bearbeitungen der jeweiligen Kleingruppe ggf. ergänzt werden. Als Leitfaden können Sie die **Musterlösung** verwenden (siehe UM, F.16 – F.18).



Tipp: Lassen Sie die Teilnehmenden die Fallbeispiele erst in Einzelarbeit bearbeiten und dann in den Kleingruppen besprechen. Durch die Einzelarbeit kommen oft verschiedene Ansätze und Ideen zusammen. Geben Sie den Hinweis, dass bei Bedarf zum besseren Verständnis gerne Skizzen der Schadenslage erstellt werden können.

Für Abwechslung in den Teams teilen Sie die Gruppen für jede Gruppenarbeit neu ein. Verteilen Sie die Zettel mit den unterschiedlichen Fallbeispielen z.B. zufällig an die Teilnehmenden, und je nach Thema des Fallbeispiels sollen die Gruppen sich dann zusammenfinden.

Die Fallbeispiele sind an Inhalte aus Interviews und Einsatzberichten angelehnt. Von den entwickelten Fallbeispielen können Sie die verwenden, welche für Ihre Feuerwehr relevant sind.

Bei Bedarf können Sie die Fallbeispiele auf unterschiedliche Schwierigkeitsgrade (z.B. größere Schadenslagen für erfahrene Kräfte) sowie auf andere Themenbereiche (z.B. Technische Hilfeleistung, Chemieunfälle) anpassen oder neue Fallbeispiele entwickeln. Achten Sie bei der Anpassung bzw. Erstellung von Fallbeispielen darauf, dass die Bezeichnungen (z.B. von Positionen) dem Vorgehen in Ihrer Feuerwehr entsprechen. Ideen hierzu finden Sie z.B. unter atemschutzunfaelle.eu oder firefighternearmiss.com oder nutzen Sie eigene Erfahrungen.

Abschluss

Dauer: 5 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Führung (Foliennr. 10), Merktzettel

Übersicht: Unterrichtsmaterial, F.19 & Unterrichtsmaterial, A.1

Ziel: Reflexion der gelernten Inhalte, Priorisierung der gelernten Aspekte, Erstellung von konkreten Lernzielen für kommende Einsatzübungen

 Zum Abschluss des Moduls sollen die Teilnehmenden die Aspekte des Seminar-Moduls notieren, die für sie besonders wichtig waren (siehe UM, F.19). Betonen Sie dabei, dass diese Notizen nur als Erinnerungsstütze für die Teilnehmenden selbst gedacht sind. Sie können die Aufgabe beispielsweise so einleiten: „Bitte schreiben Sie nun drei Aspekte auf, die Sie aus diesem Modul mitgenommen haben. Dabei gibt es kein Falsch oder Richtig! Die Notizen sind nur für Sie, sodass Sie am Ende einen Überblick über die wichtigsten Inhalte haben.“

In der für die Teilnehmenden angelegten **Trainingsmappe** befindet sich eine Seite (siehe UM, A.1), auf der die Teilnehmenden die für sie wichtigsten Aspekte des Moduls *Führung* festhalten können. Die Sammlung der persönlich wichtigsten Punkte des erworbenen Wissens in den Seminar-Modulen soll den Transfer in den Praxiskontext der Feuerwehr erleichtern und es den Teilnehmenden ermöglichen, sich für die nächsten Einsatzübungen konkrete Ziele zu setzen.

8.4. Reize für eine passgenaue Einsatzübung

Für den größtmöglichen Lernerfolg werden die gelernten Inhalte zeitnah in praktischen Einsatzübungen angewandt. Das dient dazu, die verhaltensbezogenen Lernziele (siehe Anhang B) anzusprechen. Dafür werden die Einsatzübungen passgenau geplant (siehe für die Planung auch Kapitel 10). Das heißt, es werden Reize in den Übungen eingespielt, die die Anwendung der gelernten Inhalte im Bereich der Führung fördern. Dabei ist zu beachten, dass die Reize nicht immer ein Verhalten fördern, was nur einem Modul zuzuordnen ist, sondern auch übergreifen können. So sind beispielsweise Reize, die die

Kommunikation ansprechen, auch häufig mit Aspekten der geteilten Wahrnehmungen oder Führung verbunden.

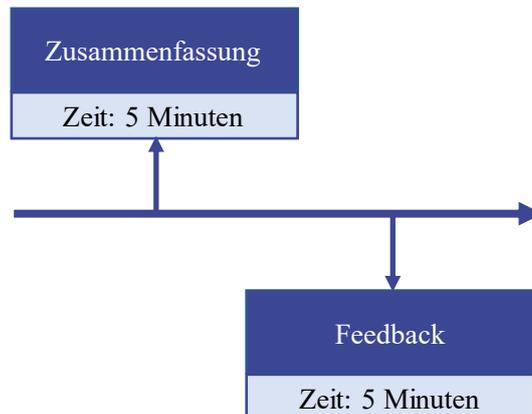
Im Modul Führung können folgende beispielhafte Reize verwendet werden:

Reiz in der EÜ	Erwünschtes Verhalten in der EÜ
Einspielen, dass die/der GF einen Befehl gibt, der nicht sinnvoll oder sogar gefährlich ist (z.B. ohne Pressluftatmer zur Brandbekämpfung vorgehen)	Verstoß gegen die Standards feststellen GF darauf hinweisen Ggf. den Befehl nicht ausführen (Eigenschutz)
Einspielen eines Black-Outs der/des GFs: keine Reaktion von der/dem GF bei der Nachfrage zum Vorgehen geben (z.B. Person am Fenster gefunden)	Versuchen die Situation zu strukturieren, damit die/der GF entlastet wird, das heißt z.B. sehr präzise Nachfragen an die/den GF stellen Ggf. Führungsaufgabe übernehmen (z.B. entscheiden, dass zur Menschenrettung vorgegangen wird)
Einspielen, dass die/der GF und die/der TrFü einem Truppmitglied sehr viele widersprüchliche Aufgaben zuteilen (z.B. TrFü sagt Wasserversorgung aufbauen, GF fordert Unterstützung beim Anleiten)	Auf die Befehlskette hinweisen Nachfragen, welche Aufgaben priorisiert werden sollen

9. Modul 7: Zusammenfassung & Feedback

Das Modul *Zusammenfassung und Feedback* besteht aus zwei Bausteinen (siehe Abbildung 37). Zuerst werden die Inhalte der vorangegangenen Module zusammengefasst, dann wird das Feedback von den Teilnehmenden eingeholt. Die einzelnen Bausteine werden in den nächsten Kapiteln genau erläutert.

Abbildung 37. Aufbau des Moduls *Zusammenfassung und Feedback*



Zusammenfassung

Dauer: 5 Minuten

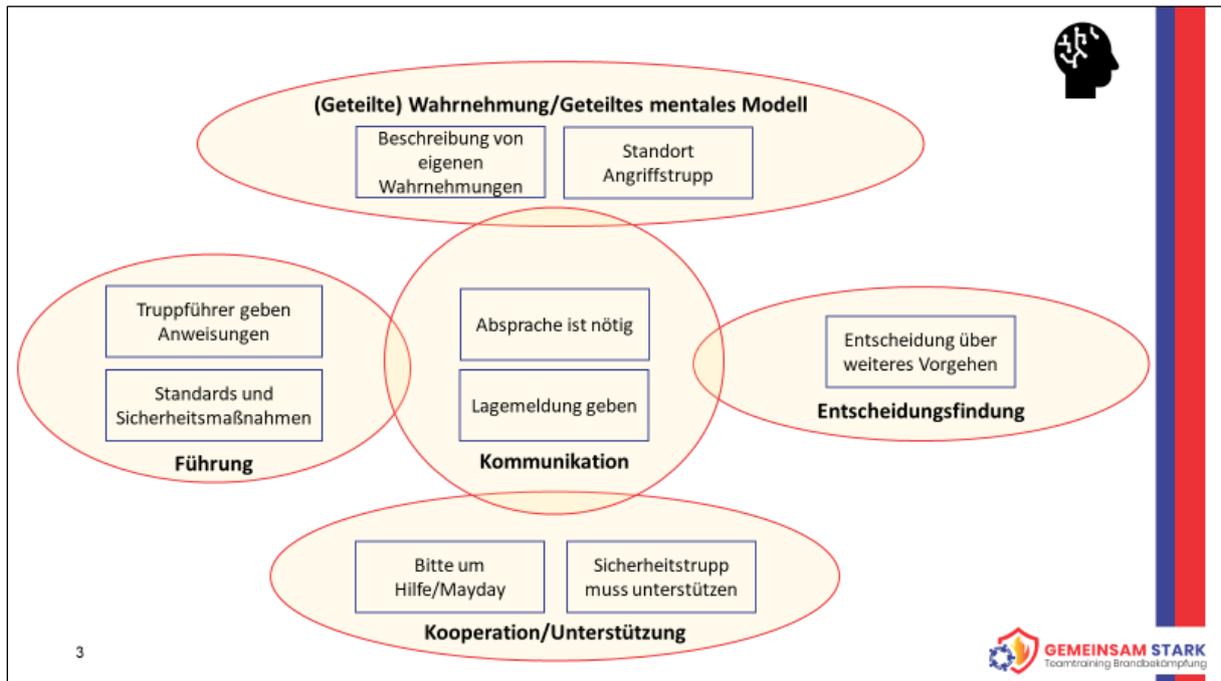
Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Zusammenfassung & Feedback (Foliennr. 1 - 3)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, Z.1 - Z.3

 In diesem letzten Modul haben Sie Gelegenheit, die Lerninhalte der fünf inhaltlichen Module zusammenzufassen (siehe Abbildung 38; siehe UM, Z.3). Fragen Sie die Teilnehmenden, was ihnen aus den einzelnen Modulen besonders in Erinnerung geblieben ist. Beziehen Sie sich dabei auf die gemeinsam durchgeführte Einsatzübung, zu der Sie in der Einleitung des Trainings Situationen gesammelt haben, in denen erfolgreiche Teamarbeit besonders relevant war. Ergänzen Sie selbst von den Teilnehmenden nicht genannte wichtige Aspekte und heben deren Bedeutung hervor. Nutzen Sie die Lernziele der einzelnen Module als Hinweise für die wichtigsten Punkte jedes Moduls.

Abbildung 38. Aufbau der Module als „Molekül“²⁹ (UM, Z.3)



Feedback

Dauer: 5 Minuten

Arbeitsform: komplette Gruppe

Material: PowerPoint-Präsentation Zusammenfassung & Feedback (Foliennr. 4 - 6)

Übersicht: Unterrichtsmaterial, Z.4 – Z.6



Des Weiteren geben Sie den Teilnehmenden die Möglichkeit für Feedback (siehe UM, Z.4). Nutzen Sie für das Feedback die Methode der **Zielscheibe** (siehe Abbildung 39). Dafür zeichnen Sie eine Zielscheibe mit den vier Bereichen Theorie, Übungen/Fallbeispiele, Nützlichkeit und Spaß auf ein Flipchart. Erklären Sie den Teilnehmenden, dass sie ihr persönliches Urteil für den jeweiligen Bereich mit Klebepunkten abgeben können. Je dichter am Kreuz in der Mitte der Klebepunkt gesetzt wird, desto besser ist die Beurteilung für den jeweiligen Bereich. Bitten Sie die Teilnehmenden dann nach vorne zum Flipchart, um die Klebepunkte zu verteilen. Werfen Sie im Anschluss gemeinsam einen Blick auf die Verteilung der Klebepunkte und lassen Sie bei Bedarf die Teilnehmenden für ausführlicheres Feedback zu Wort kommen.

Dafür können Sie z.B. folgende Fragen nutzen:

- Was hat Ihnen besonders gut gefallen?
- Welche Inhalte hätten intensiver besprochen werden sollen?
- Welche Inhalte hätten kürzer gehalten werden können?

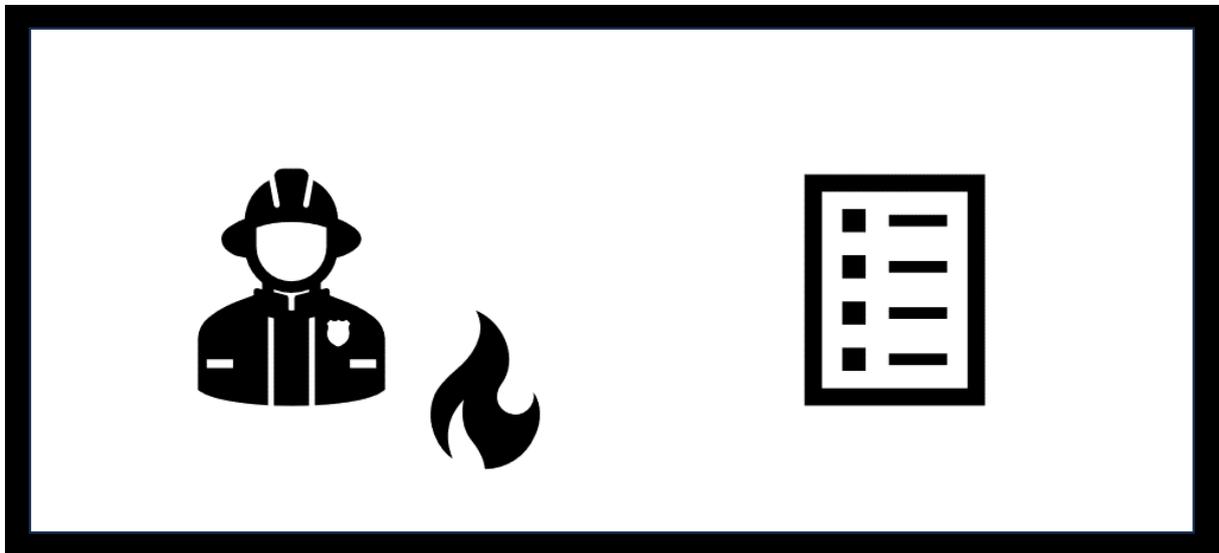
²⁹ Rall & Lackner, 2010

- Haben Sie Verbesserungsvorschläge?
- ...

Abbildung 39. Beispiel für die Feedback-Zielscheibe



Teil 3 – Einsatzübungen & Einsatznachbesprechung

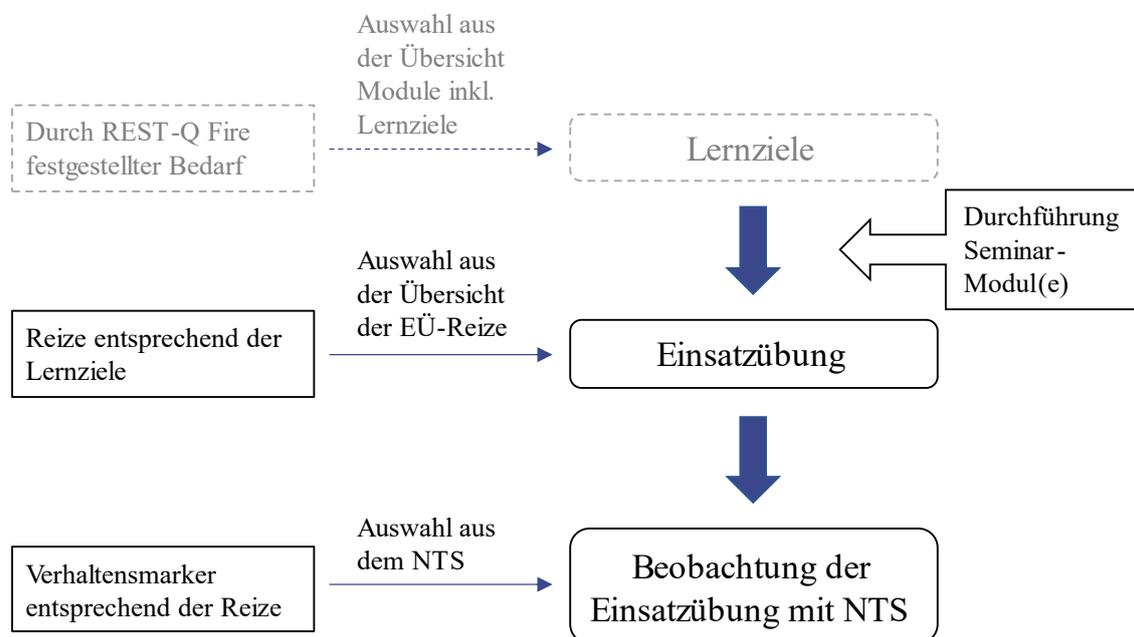


10. Einsatzübungen

Für den größtmöglichen Lernerfolg werden die Seminar-Module mit Einsatzübungen kombiniert. Einsatzübungen sind ein wichtiger Bestandteil des Trainings, da sie den Teilnehmenden die Möglichkeit bieten, das Gelernte aus dem Seminar-Training praktisch auszuprobieren und somit zu festigen. Bei der Planung der Einsatzübungen sollten Sie beachten, dass Sie Szenarien wählen, in denen die neu erlernten Inhalte aus den Seminar-Modulen eingesetzt werden können. Zur Beobachtung und Bewertung der Einsatzübungen stellen wir Ihnen ein Beobachtungssystem zur Verfügung (siehe Anhang E). Daraus können Sie die Verhaltensmarker auswählen, die für Ihre spezifische Einsatzübung relevant sind.

Führen Sie im besten Fall alle Seminar-Module durch. Falls dafür nicht genug Zeit ist, stellen Sie mithilfe des REST-Q Fire fest, welchen Bedarf das Team hat, das Sie trainieren wollen, und wählen Sie Seminar-Module mit den passenden Lernzielen. Führen Sie anschließend die Seminar-Module durch. Im Anschluss führen Sie eine Einsatzübung durch. Für diese wählen Sie entsprechend der gewählten Lernziele und der vorgestellten Inhalte Reize für die Einsatzübung aus (siehe Tabelle 3). Um das gewünschte Verhalten in der Einsatzübung beobachten und bewerten zu können, stellen Sie sich aus dem Non-technical skills Ratingsystem (NTS) die Verhaltensmarker zusammen, die Sie entsprechend der Reize in der Einsatzübung benötigen (siehe Anhang E). Sie können die vorliegenden Materialien also wie folgt einsetzen (siehe Abbildung 40):

Abbildung 40. Einsatzmöglichkeiten der vorliegenden Materialien



Anmerkung: NTS = Non-technical skills Ratingsystem

Um einen guten Transfer der Teamtrainings-Module in den Einsatzalltag zu ermöglichen, werden an dieser Stelle einige Vorschläge und Hinweise zu der Gestaltung von Einsatzübungen gegeben. Sie zielen darauf ab, die von den Einsatzkräften in den Teamtraining-Modulen erlernten Methoden in der

Brandschutz-Einsatzübung (BSEÜ) anzuwenden. Im Folgenden wird anhand von Beispielen erklärt, wie man die BSEÜ planen, durchführen und beobachten kann.

Gestaltung an die Bedürfnisse der Zielgruppe anpassen

Bei der Gestaltung von BSEÜ ist es wichtig, dass die Anforderungen in den Szenarien an die Zielgruppe angepasst werden. Das heißt, dass weniger routinierte Kräfte mit anderen Situationen konfrontiert werden sollten als erfahrene Einsatzkräfte. Schwierigkeitsgrade sollten nach und nach erhöht werden. Außerdem sollte die Übung so nah wie möglich an die tatsächlichen Einsatzszenarien angelehnt sein. Ab Seite 95 finden Sie Vorschläge für Szenarien, die an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden können. Neben BSEÜ können beispielsweise auch technische Hilfeleistungen oder Chemieunfälle geübt werden. Auch wenn die Seminar-Module hauptsächlich auf Brandschutzeinsätze fokussieren, lassen sich die Inhalte auf andere Bereiche der Feuerwehr übertragen.

Besser viele kurze als wenige lange Einsatzübungen

In Verbindung mit den Teamtraining sollte darauf geachtet werden, dass die Einsatzübungen – insbesondere nach dem Teamtraining – nicht zu lange dauern. Vielmehr sollte den Einsatzkräften die Möglichkeit gegeben werden, die im Teamtraining erlernten Fertigkeiten mehrfach in verschiedenen BSEÜ einzusetzen.

Wahrgenommene Reize und das Verhalten der Einsatzkräfte

Die Einsatzübungen sollten inhaltlich so geplant werden, dass den Einsatzkräften ausreichend Stressoren, also Umweltreize, vorgegeben werden, die sie dazu veranlassen, erlernte Fertigkeiten einzusetzen.

Wenn eine Einsatzkraft das gewünschte Verhalten nicht zeigt, kann dies mehrere Gründe haben. Zum einen könnte es sein, dass das vorher Gelernte noch nicht praktisch umgesetzt werden kann. Zum anderen kann es sein, dass Reize, die durch die Trainerin oder den Trainer bzw. die Spielführerin oder den Spielführer eingespielt wurden, von der Einsatzkraft bzw. den Einsatzkräften nicht wahrgenommen werden; entweder, weil die Aufgabendichte (zu viele Aufgaben in einer Zeiteinheit z.B. als ATrFu den Trupp führen, Schlauchmanagement, Funk mithören) oder die Aufgabenintensität (Schlauch nachziehen unter sehr hohem körperlichem Einsatz) zu einem Verlust des Situationsbewusstseins (situation awareness) führt, oder weil der Reiz nicht stark genug ist (z.B. Hilferufe zu leise, da die Atemgeräusche unter Pressluftatmer (PA) zu laut).

Trainingsreize in ausreichender Anzahl setzen

Es ist also empfehlenswert, verschiedene Reize an mehreren Stellen der BSEÜ einzuspielen. Grundsätzlich „läuft“ kein Reiz der Einsatzkraft hinterher: Nimmt die Einsatzkraft den Reiz an der vorbereiteten Stelle nicht wahr, gilt dieser als nicht wahrgenommen und die BSEÜ läuft weiter (Bsp.: s.o. „Hilferufe“).

In den Einsatzübungen, die während des Forschungsprojekts durchgeführt wurden, war die Gruppenführerin oder der Gruppenführer (GF) gleichzeitig auch die Ausbilderin oder der Ausbilder. Er hatte also eine beobachtende Funktion. Eine Spielführerin oder ein Spielführer (SF) und zwei Helfende haben die Reize gesteuert bzw. eingespielt. Jeder Trupp in der Löschgruppe wurde – zusätzlich zur

Ausbilderin oder zum Ausbilder – noch von einer weiteren Beobachterin oder einem weiteren Beobachter (Beo) begleitet. Während der Übung wurden für jeden Trupp verschiedene spezifische Reize eingespielt. Beobachtende, Helfende und GF waren zusätzlich mit der/dem SF durch einen „Teamfunk“ verbunden. Nur so konnten im Verlauf der BSEÜ die verschiedenen Reize und somit die Verhaltensweisen aller Einsatzkräfte beobachtet und erhoben werden.

Positionen in den Einsatzübungen

Es kann sinnvoll sein, dass in mehreren BSEÜ jede Einsatzkraft in verschiedenen Positionen eingesetzt wird. Das erhöht das Verständnis für die Arbeitsschritte und Informationsbedarfe in anderen Positionen. Auch können Einsatzkräfte auf verschiedenen Führungsebenen eingesetzt werden, um einen Perspektivwechsel zu ermöglichen (z.B. Maschi als GF und andersrum). Um Routinen zu festigen, kann es aber genauso sinnvoll sein, stetig in der typischen Position zu üben. Dies kann je nach Feuerwehr unterschiedlich sein und muss aufgrund der Lernziele individuell entschieden werden.

Bei Bedarf können auch Einsatzkräfte aus verschiedenen Wehren gemeinsam eine BSEÜ durchführen. Dies erhöht zum einen den Schwierigkeitsgrad und zum anderen wird der Austausch über Teamarbeitsprozesse gefördert. So können beispielsweise feuerwehübergreifende Kommunikationsstandard diskutiert werden.

GF und SF bilden ein Team

Dieser o.g. personelle Aufwand ist für eine „normale“ BSEÜ nicht durchführbar. Es empfiehlt sich, für eine BSEÜ zwei Beobachtende einzuplanen, die sich jeweils verstärkt auf entweder „nicht-technische“ Aspekte oder „technische“ Aspekte konzentrieren. Beide Funktionen haben je zwei Aufgaben:

- SF: nicht-technische Beobachtung + SF
- GF: technische Beobachtung + GF

Beide Funktionen arbeiten in der BSEÜ sehr eng zusammen. Beide planen und bereiten die BSEÜ zusammen vor. Je besser und gründlicher die BSEÜ vorbereitet ist, desto erfolgreicher verläuft diese. Die Befehle an die Trupps erfolgen natürlich durch die/den GF. Die Taktung gibt die/der SF vor.

Einsatzübungen sind situationsdynamisch

Eine Einsatzübung ist für die/den SF situationsdynamisch. Dies bedeutet, dass im Gegensatz zu einem realen Einsatz die für die Einsatzkräfte entstehenden Situationen nicht zeitlich-dynamisch ablaufen. Dieser wichtige Punkt soll an folgendem Beispiel verdeutlicht werden: Bei einem realen Einsatz, bei dem durch einen Kellerbrand das Treppenhaus maximal verraucht wurde und der Brandrauch weiter in eine Wohnung im 1. Obergeschoss (OG) zog, stand die Bewohnerin dieser Wohnung ca. 5 Minuten nach Eintreffen des Hilfeleistungslöschgruppenfahrzeug (HLF) unerwartet hilferufend am Fenster. Sie wurde durch den Schlauchtrupp (STr) wahrgenommen. Der Angriffstrupp (ATr) war zu dieser Zeit gerade zur Brandbekämpfung im Keller. Der Wassertrupp (WTr) und der STr wurden durch den GF zur Menschenrettung (MR) über die Steckleiter beauftragt. Würde bei einer BSEÜ diese Dynamik auch zeitlich übertragen werden (Reiz: Person erscheint 5 Minuten nach Eintreffen des HLF hilferufend am Fenster), kann es für den Verlauf der BSEÜ problematisch werden, wenn es bei dem ATr zu Verzögerungen kommt. Die Verzögerung kann verschiedene Gründe haben (Schlauchplatzer,

Verzögerung beim Ausrüsten etc.). In solch einem Fall würden dann nicht nur der STr, sondern auch der ATr den Reiz (Person am Fenster) wahrnehmen. Somit wären dann viele Folgereize sowie Verhaltensmarker nicht mehr beobachtbar.

Bei BSEÜ-Planungen ist das „Wenn-Dann-Prinzip“ also besser durchführbar. Wenn der Trupp an Stelle „1“ ist bzw. „1“ durchführt, dann sollte Reiz Nr. 1 eingespielt werden.

Bsp. Wenn: ATr zur Brandbekämpfung im Gebäude ist → Dann: Person hilferufend am Fenster

Falls das Material bzw. die Gegebenheiten für eine komplexe Einsatzübung nicht zur Verfügung stehen (z.B. kein Einsatzübungshaus) können auch weniger aufwendige BSEÜ durchgeführt werden. Dennoch sollten dabei genügend Reize gesetzt werden, die sich auf die Inhalte aus den Klassenraum-Modulen beziehen.

Alternativ können auch Planspiele genutzt werden, in denen möglichst realitätsnah Einsätze nachgespielt werden.

Ablauf bei einer BSEÜ

Die/der GF gibt der Löschgruppe den Auftrag. Sie/er empfängt im Verlauf der BSEÜ die Rückmeldungen und gibt weitere Befehle. Zudem beobachtet sie/er die technischen Verhaltensweisen, die in der BSEÜ-Planung festgelegt wurden (grobe Fehler sollten zudem immer in der Einsatznachbesprechung reflektiert werden). Die/der „nicht-technische“ Beo beobachtet die Einsatzkräfte bezüglich der Verhaltensmarker, die in der BSEÜ-Planung gesetzt wurden. Zudem achtet sie/er darauf, wann der ATr die Position 1 erreicht hat (hier: ist im Gebäude vor), um dann der Person im 1. OG den Hinweis zu geben, dass diese ihre Rolle spielen kann (Reiz 1). Der Reiz für die Einsatzkräfte, die um das Gebäude herumstehen, ist aktiviert. Wann welche Einsatzkraft diesen Reiz wahrnimmt, kann natürlich nicht vorher beschrieben werden.



Tipp: Damit die Absprachen und Hinweise zwischen GF und SF und ggf. auch Helfenden möglichst reibungslos ablaufen können, empfiehlt sich eine Funkverbindung mit Headset auf einem gesonderten Kanal. In den Einsatzübungen während des Forschungsprojekts wurden für diesen „Teamfunk“ lizenzfreie Funkgeräte verwendet.

Herausforderung in Einsatzübungen: Das „Aushalten“ der/des GF

In Einsatzübungen kann es durchaus häufiger vorkommen, dass das gewünschte Verhalten von den Einsatzkräften nicht gezeigt bzw. angewendet wird; seien es die Verhaltensweisen aus den „Teamtrainings-Modulen“ oder auch z.B. aus dem Bereich „Gefahren der Einsatzstelle“ bis hin zu ganz einfachen technischen Situationen. Hier ist es für die/den GF wichtig, nicht in die Rolle der/des „realen GF“ zu schlüpfen. Im o.g. Beispiel steht die Person hilferufend am Fenster. Unterhalb des Fensters befinden sich Einsatzkräfte, die evtl. nicht auf die Rufe reagieren. Zum einen sollte die/der GF außerhalb des Sichtbereichs der Person stehen, zum anderen sollte die/der GF den Einsatzkräften keinen „Hinweis“ oder „Tipp“ geben. Hier gilt es für die/den GF, die Situation zeitlich auszuhalten. Denn nur so kann in der Einsatznachbesprechung erörtert werden, was zu der Verzögerung geführt hat. Hat der Reiz und die

Reaktion hierauf im Spielverlauf eine Relevanz, kann die/der GF nach einer gewissen Zeit in den Sichtbereich der Person eintreten und den passenden Befehl zur MR geben.

Die passenden Reize in der richtigen Situation

Da die Kategorie „Kommunikation“ als Bindeglied aller weiteren Kategorien dient, sollte sie immer ein Teil der Beobachtungen sein. Hinzu kommt ggf. noch eine weitere Kategorie (z.B. „Entscheidungsfindung“) bzw. das, was die Auswertung des Fragebogens „REST-Q Fire“ ergeben hat.

Die relevanten Aspekte können anhand des NTS-Systems beobachtet und bewertet werden. Nachfolgend sind die Kategorien und Elemente des Systems aufgeführt (siehe Tabelle 1). Das ausführliche System mit den Verhaltensmarkern ist in Anhang E dargestellt.

Tabelle 1. Überblick NTS-System

Kategorie	Element
Situation Awareness	Informationen sammeln
	Erkennen und Verstehen
	Antizipieren
Entscheidungsverhalten	Problemdefinition & Diagnose
	Optionen identifizieren
	Risiken einschätzen und Optionen auswählen
	Überprüfung des Ergebnisses / Neu bewerten
Kommunikation	Informationen austauschen – Form
	Informationen austauschen – Inhalt
	Gemeinsames Verständnis aufbauen
Kooperation	Aktivitäten mit Teammitgliedern koordinieren
	Andere berücksichtigen
	Unterstützendes Verhalten
	Teaminitiative
Führung	Standards setzen und beibehalten
	Management der Arbeitsbelastung
	Einsatz von Autorität und Durchsetzungsvermögen
	Umgang mit Druck

Die/der „technische“ sowie die/der „nicht-technische“ Beo können natürlich nur an *einer* Stelle des BSEÜ-Geschehens teilnehmen und zeitgleich nur *einen* Trupp bzw. *eine* Einsatzkraft beobachten. Es sollte vorher festgelegt werden, ob alle Trupps (kurz und selten) beobachtet werden sollen, ein Trupp kontinuierlich beobachtet werden soll, oder ob dies je nach Situationsgeschehen variiert werden soll. Letzteres setzt voraus, dass es genügend zeitlichen Abstand zwischen den Reizen der verschiedenen Trupps gibt, damit ein Positionswechsel der Beobachtenden bspw. vom ATr (im Haus) zum STR (außerhalb) stattfinden kann.

Zur besseren Durchführung und Beobachtung können die Reize in die unterschiedlichen Einsatzphasen eingegliedert werden. Ein BSEÜ-Ablauf unterteilt sich in:

1. Alarmierung
2. Anfahrt
3. Eintreffen
4. Auftrag
5. Durchführung

Ergibt die Auswertung des REST-Q Fire beispielsweise, dass es in der Kategorie „Kommunikation“ Probleme gibt, insbesondere in den Unterkategorien:

Informationsweitergabe im Trupp,
Menge der Informationen

können die spezifischen Reize schon bei der Alarmierung bzw. auf der Anfahrt erfolgen.

Die grundlegende Frage bei all den möglichen Reizen in einer BSEÜ muss demnach sein: „Welcher Reiz muss die Einsatzkraft wie erreichen, um das gewünschte Verhalten auszulösen?“

Für die „Informationsweitergabe im Trupp“ sollte der Reiz von einem Truppmitglied aufgenommen und dann im Trupp weitergegeben werden. Um zu vermeiden, dass der Reiz durch einen möglichen Verlust der Situation Awareness bei der Einsatzkraft nicht ankommt, kann hier die Einsatzkraft z.B. sehr direkt mit dem Reiz konfrontiert werden. Es sollte zudem eine Information sein, die für alle Truppmitglieder wichtig ist.

Beispiel:

Das HLF ist im Status 1 im Wachbezirk.

Die Alarmierung kommt über Funk. „Feuer im leerstehenden Mehrfamilienhaus. Musterstr. 11 in Musterstadt. Der Anrufer war der Hausbesitzer. Er gibt an, dass sich definitiv keine Bewohner mehr im Haus befinden.“

Nun erfolgt die Wiederholung der Alarmierung und der Befehl an den ATr zum Ausrüsten mit PA durch die/den GF. Das ist der erste Reiz (1). Wichtig hierbei ist, dass der Befehl nur an die/den ATrFü übermittelt wird. Es mag sein, dass i.d.R. der Befehl laut im Fahrzeug durch die/den GF gegeben wird oder über eine Gegensprechanlage. In diesem Fall soll ausschließlich die/der ATrFü den Reiz 1 erhalten.

Wenn: Mannschaft im Auto → Dann Reiz 1: Alarmierung (hier: Wdh. Alarmierung und Befehl an die/den ATrFü zum Ausrüsten durch GF)

Verhaltensmarker: Informationsweitergabe im ATr durch ATrFü

Hat die/der ATrFü das gewünschte Verhalten gezeigt? Wenn nicht, was hat dazu geführt? Dies kann in der Einsatznachbesprechung erörtert werden.

Als Reiz 2 wird ein genereller Mangel an Informationen gesetzt. Für den ATr und auch für alle weiteren Einsatzkräfte wäre die Information über die Anzahl der Stockwerke des Hauses (Schlauchmanagement)

und wo das Feuer ist (im Keller oder im Dachgeschoss) hilfreich. Dieser Mangel an Informationen betrifft alle Kräfte im Fahrzeug.

In der untenstehenden Tabelle (siehe Tabelle 2) ist beispielhaft aufgelistet, wann, durch wen und an wen die Reize zu den Kategorien eingespielt werden.

Tabelle 2. Beispieltabelle zu Reizen in einer BSEÜ

Einsatzphase	Wenn Situation	Dann Reiz (Nr.)	durch	an	Kategorie REST-Q Fire	Verhaltensmarker NTS auf BSEÜ angepasst	Notizen / Infos
Alarmierung	Gruppe im HLF	Alarmierung über Funk („Feuer im leerstehenden Mehrfamilienhaus. Musterstr. 11 in Musterstadt. Der Anrufer war der Hausbesitzer. Er gibt an, dass sich definitiv keine Bewohner mehr im Haus befinden.“)					HLF fährt
Anfahrt	Gruppe im HLF	Wdh. des Einsatzes und Auftrag zum Ausrüsten mit PA (1)	GF	ATrFü	Informationsweitergabe im Trupp (Komm1)	ATrFü gibt den Inhalt der Alarmierung und den Befehl an den ATr weiter.	
Anfahrt	ATrFü Informationsweitergabe im Trupp	Mangel an Informationen (ist in der Meldung enthalten) (2)	ATrFü	ATr bzw. alle im Fzg.	Menge der Informationen (Komm4)	ATrFü / Mannschaften fragen GF ggf. über Lst. nach mehr Informationen	
Anfahrt	In Sichtweite des Hauses	Rauch bzw. Nebel im 1. OG aus Fensterspalt	Helfer 1 / Person	Alle Einsatzkräfte	Informationsweitergabe zwischen den Einsatzkräften des Löschzugs (Komm2)	Die Einsatzkraft, welche die Verrauchung sieht, gibt sie an alle weiter.	
...							

Bei der Planung von Einsatzübungen ist es hilfreich, wenn zu den Kategorien bzw. zu jeder Unterkategorie konkrete Verhaltensmarker beschrieben werden, also wie das gewünschte Verhalten der Einsatzkraft sein sollte. Die Kategorien und Unterkategorien des Beobachtungssystems sollten allen Einsatzkräften bekannt sein. Damit ist der erste Schritt zu einem gemeinsamen mentalen Modell der „nicht-technischen“ Fertigkeiten geschaffen. Somit können die Ergebnisse des REST-Q FIRE sehr praxisnah und nah an der einzelnen Einsatzkraft transferiert werden.

Im Folgenden sind beispielhaft drei Szenarien zu finden, die im Rahmen des Teamtrainings entwickelt und durchgeführt wurden. Zusätzlich finden Sie die einzelnen Reize in der nachfolgenden Tabelle 3.

Szenario A: Brand im 1. OG

Setting:

Freistehendes zweigeschossiges Einfamilienhaus; Treppenabsatz im 1. OG: linke Hand Tür (verschlossen), geradeaus Tür (leicht angelehnt); beide Räume im 1. OG sind miteinander verbunden. Feuer(-simulation) hinter der Tür linke Hand. Alle Fenster sind verschlossen bzw. nicht zu öffnen (durch Paletten abgesperrt und nicht zu erreichen)

Starke Rauchentwicklung aus einem Fenster im 1. OG von außen sichtbar. Leichte Verrauchung im Treppenhaus. Hauseingangstür zu, nicht verschlossen. Eine leblose Person (Puppe, schwer zwecks Erhöhung des Luftverbrauches vom ATr) im Treppenhaus zwischen Erdgeschoss und 1. OG.

Alarmierung über Leitstelle:

Feuer im 1. OG.

Ablauf:

Nach der Alarmierung über Funk an das HLF: GF lässt auf der Anfahrt im HLF den ATr (3 Mann: ATrFü, Strahlrohrführer, Schlauchmann) mit PA ausrüsten.

Standort des HLF: in der Verlängerung des Gebäudes – frontseitig.

Gruppe tritt nach Eintreffen hinter HLF an. Nach Erkundung durch den GF erfolgt der 1. Einsatzbefehl: ATr unter PA zur Brandbekämpfung (BB) mit dem 1. Hohlstrahlrohr (HSR) in das 1. OG über den Hauseingang vor

Lage des Verteilers: 10m vor dem Hauseingang

Wasserentnahmestelle: Nächstliegender Unterflurhydrant

Zusatzinfo vom GF während der Vorbereitungsphase an ATrFü: Anschließen des PA nach eigenem Ermessen.

Nach der Türkontrolle der Hauseingangstür durch den ATr: Festlegung der Rauchgrenze durch den ATrFü.

Ab hier Atemschutz und Rückmeldung mit den Informationen an GF und die Atemschutzüberwachung, die vom Maschinisten durchgeführt wird.

Sichtscheiben der Atemschutz-Masken werden vor dem Betreten des Gebäudes mit teil-transparenter (Milch-) Folie verklebt. Ab hier herrscht für die Einsatzkräfte (EK) Null-Sicht (Feuerschein, Lichteinfall ist dennoch erkennbar).

Eine Person wird unerwartet von ATr auf der Treppe gefunden. Hier: Kommunikation nötig an GF von ATrFü: „Person gefunden! Beginnen mit der Rettung“ und Absprache durch ATrFü im ATr mit welcher technisch-taktischen Rettung die Person gerettet werden soll. Während der Rettung muss das Vorgehen koordiniert werden (Heraustragen der Puppe).

Person wird außerhalb des Gebäudes (Rauchgrenze) dem Schlauchtrupp zur rettungsdienstlichen Erstversorgung übergeben.

Weiteres Vorgehen: Einsatzbefehl vom GF an den ATr: ATr zur Brandbekämpfung mit dem 1. HSR in das 1. OG über den Hauseingang vor! ATr wechselt technisch-taktisch von MR zur BB.

Ankunft am Treppenabsatz im 1. OG, Tür(en) wahrnehmen und Türkontrolle: Ergebnis nach Temperaturcheck händisch vom Strahlrohrführer bzw. mit Simulations-Wärmebildkamera (SimWBK) durch ATrFü: „Linke Tür sehr heiß und verschlossen! Rechte Tür warm, offen, rechts angeschlagen, öffnet von uns weg, kein Feuer sichtbar!“

ATr geht geradeaus durch offene Tür in den 1. Raum (Rechte-Hand-Suche). Im hinteren Bereich des Raumes steht eine Trennwand mit einem schmalen Durchgang in einen Verschlag (Sackgasse). Diese befindet sich neben dem Raumdurchbruch/Durchgang zum nächsten Raum – der Brandraum. Bei Rechte-Hand-Suche würde der ATr an der Trennwand entlang und dann in den Verschlag kriechen – und erst darauf den Durchgang in den Brandraum finden. Der Durchgang zum nächsten Raum ist in beiden Räumen an der Decke als „heiß“ markiert. Durch richtige Nutzung der SimWBK (Würfelblick) schon erkennbar im Eingangsbereich der 1. Tür des 1. Raumes. d.h., wenn ATrFü SimWBK richtig eingesetzt hat, kann der ATr den direkten Weg durch den 1. Raum zum Brandraum einschlagen – ohne den Umweg in den Verschlag. Die technisch-taktische Nutzung, insbesondere von Wärmequellen im oberen Raumbereich ist hier hilfreich, da Auftrag zur Brandbekämpfung und ein schnelles Vorgehen die Taktik ist.

Das Feuer im Brandraum ist durch einen Raumteiler verdeckt und wird nur an einer hinteren Position im Raum sichtbar – und bekämpfbar.

Dynamische Lage der Brandausbreitung: Wenn der ATr den 1. Raum komplett durchdrungen hat und in den Brandraum vorgeht, dann wird die linke Tür im Treppenraum durch den Spielführer aufgeschlossen und offenstehen gelassen. Dies soll das Durchbrennen der Tür simulieren. Die Feuersimulation wird in der Verlängerung der Sichtachse in das Treppenhaus gestellt. Das Feuer hat sich bis auf das Treppenhaus ausgebreitet und die Angriffsleitung des ATr brennt durch. Zur Simulation wird der Verteilerabgang des 1. HSR durch den Spielführer zugedreht. Von diesen Vorgängen bekommt der ATr nichts mit. Bei dem Erreichen der hinteren Position wird das Feuer wahrgenommen und der ATr beginnt mit der BB. Es fällt schnell auf, dass kein Wasser mehr am Strahlrohr ist. Eine Meldung zur Druckerhöhung an den Maschinisten bleibt ohne Erfolg. Rückzug über den Weg, den der Trupp gekommen ist, ist nicht mehr möglich, da das Treppenhaus brennt.

Der ATr meldet dem GF, dass sie kein Wasser mehr haben und der Rückzug versperrt ist. Es wird eine Mayday-Meldung abgesetzt - oder zumindest funkt der ATrFü, dass sie Hilfe benötigen. Der GF schickt je nach Meldung des ATrFü den Sicherheitstrupp (bei Mayday-Meldung) oder den Schlauchtrupp als 2. ATr zur Unterstützung in das 1. OG.

Direkt neben der Position von der aus das Feuer gesehen und gelöscht werden kann, befindet sich eine Tür nach draußen auf einen Balkon (hier ist zu beobachten, ob einer aus dem Trupp diese Tür bei der Erkundung des Raumes schon wahrgenommen und dies kommuniziert hat oder ob sie die Tür nun finden, sodass sie dem ATr als Rückzugsmöglichkeit zur Verfügung steht. Auf dem Balkon kann der ATr die Tür von außen schließen und einen Brandabschnitt herstellen. Vom Balkon aus können sie mithilfe der Steckleiter von ihren Kameraden gerettet werden.

Der Sicherheitstrupp bzw. der Schlauchtrupp kommt nur bis ins Treppenhaus, da das Weiterkommen nun durch eine Palettenbarriere versperrt ist. Jegliche Lösversuche haben keinen Effekt. Es kann beobachtet werden, ob die Kommunikation zur Lösungsfindung im 1. ATr sowie in den Sicherheits- bzw. 2. ATr zwischen den Trupps und / oder zwischen den GF stattfindet.

Falls der 1. ATr den Rückzug über den Balkon wählt, muss der GF oder andere Trupps angefunkelt werden, um eine Rettung mittels tragbarer Leitern abzusprechen sowie die Aufgaben zum Aufstellen der Leiter zu verteilen. Es sind zu diesem Zeitpunkt (sollten sich insgesamt noch zwei Trupps im Gebäude aufhalten) noch ein Trupp, der Maschinist und der GF außerhalb des Gebäudes um eine Leiter aufzustellen.

Szenario B: Menschenrettung im Dachstuhl

Setting:

Freistehendes zweigeschossiges Einfamilienhaus; Rauchentwicklung aus dem Dachgeschossfenster. Hilferufe erst im Treppenraum im 1. OG von Dachgeschoss (DG) kommend wahrnehmbar. Einziger Zugang in das Haus ist der rückseitige Kellereingang. Rauchgrenze im Treppenraum Untergeschoss – von da an Null-Sicht; 1.OG Treppenabsatz linke Hand Tür (verschlossen), geradeaus Tür (offenstehend und nicht schließbar /verkeilt) hier: Brandraum mit Feuerschein(-simulation) vom Treppenaufgang zum 1. OG aus sichtbar; Im DG eine Person; Im DG verschiedene Drahtseile von der Decke hängend. Fenster im OG aus dem Rauch austritt nicht erreichbar.

Alarmierung über Leitstelle:

Feuer mit MR mit wahrscheinlich vermisster Person in den oberen Geschossen

Ablauf:

Nach der Alarmierung über Funk an das HLF: GF lässt auf der Anfahrt im HLF den ATr (3 Mann: ATrFü, Strahlrohrführer, Schlauchmann) mit PA ausrüsten.

Standort des HLF: in der Verlängerung des Gebäudes – frontseitig.

Gruppe tritt nach Eintreffen hinter dem HLF an. Nach Erkundung durch den GF erfolgt der 1. Einsatzbefehl: ATr unter PA zur MR mit dem 1. HSR in das 1. OG bzw. Dachgeschoss über den rückseitigen Kellereingang vor

Lage des Verteilers: Rückseitig des Hauses 10m vor dem Kellerabgang

Wasserentnahmestelle: Nächstliegender Unterflurhydrant

Zusatzinfo vom GF während der Vorbereitungsphase an ATrFü: Anschließen des PA nach eigenem Ermessen.

Da die Rauchgrenze hinter der Kellertür zum Treppenhaus ist, ist ein Anschließen des PA nicht direkt notwendig. Bis zur Rauchgrenze kann die Angriffsleitung verlegt werden. Nach dem Anschließen und der Rückmeldung an die Atemschutzüberwachung kann zur Vermeidung der Rauchgrenzenverschiebung der Rauchschutzvorhang in die Kellertür zum Treppenhaus gesetzt werden.

ATr trifft im 1. OG auf Feuer, meldet dieses dem GF und muss dieses löschen (schnell eintretender Löscheffekt und Feuer aus), um nicht an dem Feuer vorbei gehen zu müssen. Tür zum Brandraum kann nicht geschlossen werden, da verkeilt. Hilfeschreie sind aus dem Dachgeschoss kommend hörbar. Der ATrFü kann ein Kommando wie „Luft anhalten“ in den ATr geben, um ohne PA-Atemgeräusche die Hilferufe besser orten zu können. Der ATr geht nach der BB weiter nach oben zur MR vor.

Der Schlauchtrupp wird durch den GF als 2. ATr zu Nachlöscharbeiten ins 1. OG geschickt. Damit soll der Gefahr der Wiederentzündung entgegengewirkt werden.

Wenn der ATr im Dachgeschoss vor der Ein-Zimmer-Wohnung angekommen ist, verstummen die Hilferufe. Der in die DG-Wohnung vorgehende 1. ATr (Rechte-Hand-Suche) trifft in der Mitte des Raumes auf eine leblose Person (Puppe). Dies wird innerhalb des Trupps und an den GF kommuniziert. Zeitgleich verfängt sich einer der drei Truppmitglieder mit dem PA in den Stahlseilen (von dem Spielführer fixiert), die von der Decke hängen. Spätestens wenn der ATr zur MR aus dem DG wieder Richtung Kellergeschoss (KG) gehen will, wird die Fixierung des PAs bemerkt und im Trupp kommuniziert. In dieser Situation steckt der ATr in einem Dilemma. Zum einen sollte eine schnelle Rettung der Person aus dem verrauchten Gebäude erfolgen, zum anderen muss der Kollege von den Stahlseilen befreit werden (was aber nicht möglich sein wird) und der Atemluftvorrat muss bei allen im ATr beachtet werden. Im Verlauf wird bei der „festgesetzten“ Einsatzkraft das Auslösen der Restdruckwarneinrichtung simuliert. Spätestens dann sollte der ATrFü eine Mayday-Meldung an den GF absetzen. Je nach derzeitigem Atemluftverbrauch (abhängig von der Anstrengung und Dauer der Befreiungsversuche der EK) schlägt die Restdruckwarneinrichtung bei einem bzw. bei allen EK des 1. ATr an.

Je nachdem, wann der ATr die Lage richtig eingeschätzt hat und eine Mayday-Meldung abgesetzt hat, wird der Sicherheitstrupp zur Rettung des 1. ATr durch den GF eingesetzt. Da der Anmarschweg über das KG ins DG sehr lang ist, ist der Atemluftvorrat aller EK im ATr schon sehr kritisch. Eine weitere Möglichkeit zur Unterstützung des 1. ATr wäre der 2. ATr, der sich während dieser Situation ein Stockwerk tiefer aufhält. Sowohl der 1. ATr hat über Funk mitbekommen, dass ein 2. ATr ins Gebäude geschickt wurde – also auch der 2. ATr konnte die Lage des 1. ATr über Funk mithören. Eine

Unterstützung durch den 2. ATr wäre deutlich schneller – ob zur MR oder zur möglichen Befreiung des Kollegen.

Wenn der Sicherheitstrupp im DG ankommt, muss beim AT ein Systemwechsel durchgeführt werden, d.h. anderes PA aufgesetzt werden.

Szenario C: Verpuffung einer Gasheizungsanlage im Keller

Setting:

Freistehendes zweigeschossiges Einfamilienhaus; Rauchentwicklung aus dem rückseitigen Kellerabgang. Rückseitige Haustür angelehnt mit sichtbarer Rauchgrenze, von da an Null-Sicht. Hilferufe aus dem Gebäude draußen hörbar. Treppenabgang in das KG. Im KG Tür links verschlossen und kalt, Tür gerade aus zu, nicht verschlossen. Geradeaus befindet sich ein Kellerraum mit Verschlagen rechtsseitig der Wand, linksseitig Tür zum Brandraum. Die Tür zum Brandraum ist sehr heiß und so markiert, dass sie mit der SimWBK lokalisiert werden kann. Im Brandraum linksseitig hinter Verschlag Feuerscheinsimulation, rechtsseitig Puppe mit Markierung zum Auffinden auch via SimWBK möglich.

Alarmierung über Leitstelle:

Verpuffung an einer Heizungsanlage im Keller und eine vermisste Person

Ablauf:

Standort des HLF: Seitlich am Gebäude

Gruppe tritt nach Eintreffen hinter dem HLF an. Nach Erkundung durch den GF erfolgt der 1. Einsatzbefehl: ATr unter PA zur MR mit dem 1. HSR in das KG über den rückseitigen Hauseingang vor

Lage des Verteilers: Rückseitig des Hauses 5m vor dem rückseitigen Hauseingang

Wasserentnahmestelle: Nächstliegender Unterflurhydrant

ATr schließt den PA an Rauchgrenze an und geht dann in den Keller zur MR vor.

Zeitgleich öffnet eine Person im 1. OG das Fenster. Die Person steht im dichten Rauch und ruft hustend um Hilfe. Der WTr, STr und Maschinist sind zu diesem Zeitpunkt noch in unmittelbarer Nähe. Der GF ist zur weiteren Erkundung auf der anderen Seite des Hauses und für die EK nicht sichtbar. Die Meldung der Person erreicht den GF via Funk nicht (Spielführer gibt Anweisung, dass GF nicht reagieren soll). Die EK müssen sich nun koordinieren, um die Rettung zusätzlich zu den anderen Aufgaben einzuleiten.

Zeitgleich im KG: Wenn die erste EK des ATr den Keller erreicht, hören die Hilferufe aus dem Keller auf, sodass nicht genau lokalisiert werden kann, wo sich die zu rettende Person im Keller aufhält.

Der ATr geht in den Raum geradeaus. Nach dem Betreten des 1. Raumes kann der ATr mit der Rechten-Hand-Suche vorgehen und durchsucht jeden Kellerverschlag oder lokalisiert die heiße Tür linksseitig im Raum mit der SimWBK. Nach der Informationserkundung gibt der ATrFü die Taktik zum weiteren Vorgehen vor.

Wenn der ATr an der heißen Tür angekommen ist, befindet sich ein weiterer Kellerverschlag an der heißen Tür vorbei im hinteren Bereich des Kellers. Falls sie die Tür öffnen, sehen sie Feuerschein und kleines Feuer. Hier ist eine Entscheidungsfindung durch den ATrFü wichtig. An der heißen Tür vorbei gehen und weitersuchen oder in den Brandraum zur BB gehen oder ggf. eine EK mit dem HSR zur Riegelstellung an der Tür belassen und zu zweit weiter die Personensuche durchführen.

Wenn ATr in den Brandraum vorgeht und dort die Personensuche durchführt, befindet sich rechtsseitig die vermisste Person, die durch die SimWBK sichtbar ist. Der Strahlrohrführer kümmert sich um die BB bzw. die Riegelstellung; im besten Fall gibt er dem ATrFü und dem Schlauchmann dadurch so viel Schutz, dass sie den Raum erkunden können (einer rechts rum, einer links rum) bis die Person entdeckt wird. Falls die Person schon von der Tür aus entdeckt wurde, haben ATrFü und Schlauchmann so die Möglichkeit, die Person unverzüglich aus dem Raum zu ziehen.

Wenn ATrFü und Schlauchmann mit der Person aus dem Brandraum raus sind, folgt als letztes der Strahlrohrführer und schließt nach dem Verlassen die Tür zum Brandraum, da das Feuer noch nicht gelöscht ist (durch Spielführer simuliert, dass Feuer nicht gelöscht werden kann).

Äußere Trupps bieten Hilfe beim Bergen der Person an.

Einige Reize aus den Szenarien sind in Tabelle 3 beschrieben und genauer aufgeschlüsselt. Ein Reiz bedeutet, dass auf etwas reagiert werden muss. Das heißt als Ausbilderin oder Ausbilder setzen Sie in der Einsatzübung bewusst Reize ein, um schauen zu können, ob die Einsatzkräfte auf die Reize reagieren.

Im Falle des Teamtrainings werden explizit Reize gesetzt, die die Arbeit im Team auslösen sollen. Mithilfe des NTS können Sie das Verhalten, das auf die Reize folgt, beobachten und festhalten.

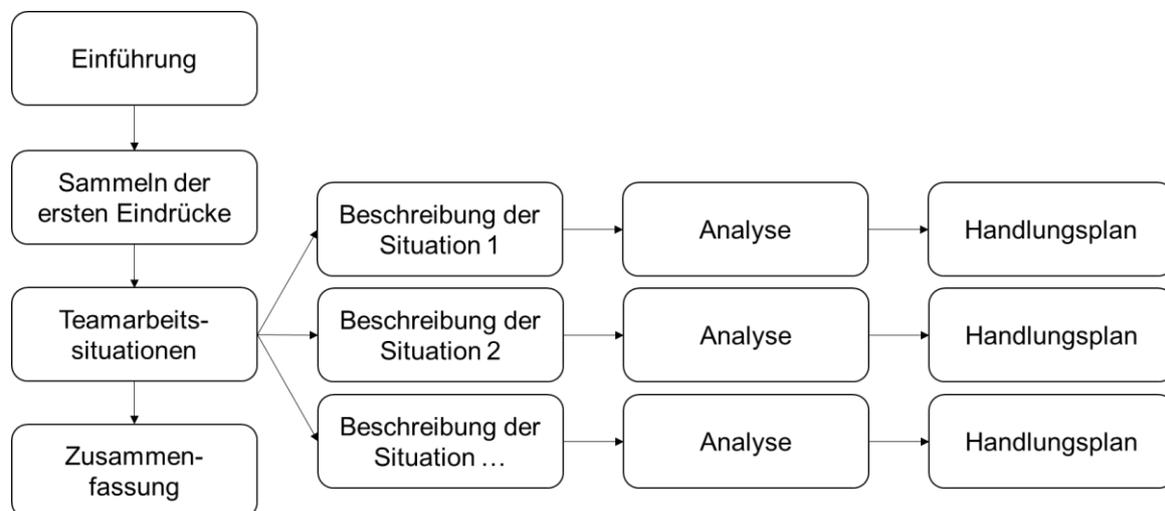
Tabelle 3. Übersicht über verschiedene Reize in den Einsatzszenarien

Situation	Reiz	Teamprozess	Modul
ATr geht zur BB vor, findet dann aber eine leblose Person	Unerwartete MR	Informationen teilen, dass Person gefunden (im Trupp und außerhalb); Absprache schneller Wechsel von BB zu MR; Koordinierung der MR	Kommunikation, Entscheidungsfindung
ATr ist mit der BB beschäftigt als plötzlich kein Wasser mehr kommt	Plötzliche Situationsänderung hin zu deutlich höherem Gefahrenpotenzial für die EK	Informationen teilen, dass kein Wasser da ist (im Trupp und außerhalb); Absprache weiteres Vorgehen; Entscheidung Planänderung	Kommunikation, Entscheidungsfindung
Ein Mitglied des ATr hängt mit PA fest und der Sicherheitstrupp (SiTr) kommt zu Hilfe	Stress durch Zeitdruck	Koordination zwischen ATr und SiTr nötig; SiTr-Führer muss Kommando über die Situation übernehmen	Kooperation & Unterstützung, Führung
WTr und STr bereiten die Wasserversorgung für den ATr vor als unerwartet eine zu rettende Person am Fenster auftaucht	Verlagerung der Prioritäten	Absprache über Änderung des Plans; Koordinierung MR	Kommunikation, Kooperation & Unterstützung
GF reagiert nicht auf Funkansprache und ist nicht zu sehen	Notwendigkeit selbstständig Entscheidungen zu treffen	Kurze Absprache mit Teammitgliedern → Entscheidung treffen → umsetzen	Kommunikation, Entscheidungsfindung
...			

11. Einsatznachbesprechung

Nach den Einsatzübungen im Teamtraining werden Einsatznachbesprechungen nach einem neu und zielgruppenspezifisch entwickelten Konzept durchgeführt. Ziel der Einsatznachbesprechungen ist es, die nicht-technischen Fertigkeiten im Team zu besprechen sowie den Austausch im Team anzuregen, damit das Geschehene bzw. Wahrgenommene geteilt und reflektiert wird. So wird z.B. besprochen, was hinsichtlich der Teamarbeit gut und was schlecht lief und wie es beim nächsten Mal besser gemacht werden kann. Dadurch wird das Lernen unterstützt und der Aufbau eines geteilten mentalen Modells gefördert. Damit eignet sich die neu entwickelte Einsatznachbesprechung auch für die Anwendung nach jedem regulären Einsatz. Den Leitfaden zur Durchführung der Einsatznachbesprechung finden Sie in Anhang D. Eine Übersicht zeigt Abbildung 41.

Abbildung 41. Aufbau der neu entwickelten Einsatznachbesprechung



In der Einführung bereiten Sie die Teilnehmenden darauf vor, was in der Einsatznachbesprechung passiert und was ihr Ziel ist. Anschließend sammeln Sie die ersten Eindrücke der Teilnehmenden bezogen auf den Einsatz, damit sie sich in die Situation zurückzusetzen und um ein möglichst vollständiges Bild des Einsatzes für alle Teammitglieder herzustellen. Im Anschluss vervollständigen Sie als Trainerin oder Trainer die Beschreibung des Szenarios.

Im nächsten Schritt fragen Sie truppweise nach einzelnen positiven und negativen Situationen (Beschreibung der Situation), die im Team aufgetreten sind. Die verschiedenen Situationen werden von Ihnen als Trainerin oder Trainer daraufhin beleuchtet, welche Aspekte der Teamarbeit enthalten sind, falls dies durch die Teilnehmenden noch nicht (hinreichend) geschehen ist. Anschließend reflektieren Sie die negative(n) Situation(en) gemeinsam und Sie als Trainerin oder Trainer geben Feedback (Analyse). Des Weiteren bitten Sie die Teilnehmenden, Inhalte aus den Seminar-Modulen zu nennen, deren Kenntnis in der beschriebenen Situation hätte helfen können oder bereits geholfen hat. Als Trainerin oder Trainer verdeutlichen Sie, dass nun ein Plan erarbeitet werden kann, wie eine ähnliche Lage beim nächsten Mal besser gelöst werden könnte (Handlungsplan).

Anschließend können Sie technische Aspekte besprechen, die bis dahin noch nicht erwähnt wurden. In der abschließenden Zusammenfassung tragen Sie oder die Teilnehmenden die wichtigsten Punkte noch einmal zusammen und halten sie optimalerweise schriftlich fest (Flipchart), damit alle Teilnehmenden sie möglichst gut erinnern.

Folgende Tipps zur Durchführung der Einsatznachbesprechung sollten Sie berücksichtigen:

Allgemein

- Alle Teammitglieder sind anwesend
- Ungestörte, lernförderliche Atmosphäre, d.h. z.B., dass die Teilnehmenden sich trauen, Fehler zuzugeben
- Als Trainerin oder Trainer führen Sie durch die Einsatznachbesprechung, d.h. Sie geben die oben beschriebene Struktur vor
- Teilnehmende kommen ausreichend zu Wort und reflektieren ihre Erfahrungen selbst
- Austausch zwischen den Teilnehmenden unterstützen, indem Sie z.B. nach einem Beitrag eines Teilnehmenden in die Runde fragen, wie die anderen die Situation erlebt haben oder den Sachverhalt beurteilen
- Als Trainerin oder Trainer haben Sie ein ehrliches Interesse daran, was die **Denkprozesse hinter einer Vorgehensweise** waren und verurteilen nichts (Daumenregel: Fehler sollten eher als ein Puzzle, das gelöst werden muss, gesehen werden und nicht als ein Verhalten, das bestraft werden muss)
- Durch das Analysieren der Denkprozesse hinter dem Vorgehen können Fehler so korrigiert werden, dass das mentale Modell der Teilnehmenden angepasst wird. Das heißt, dass die Ursachen für Fehler aufgedeckt werden und besprochen werden kann, wie es zu dem Fehler gekommen ist und wie er künftig verhindert werden kann
- Als Trainerin oder Trainer stellen Sie **Verknüpfungen zu realen Einsätzen** her (Teilnehmende mit Einsatzerfahrung machen das selbst)
- Gegebenenfalls können Videoaufnahmen bei der Einsatznachbesprechung unterstützen

Feedback

- Feedback zu wenigen, konkret zu beobachtenden Verhaltensweisen geben
- Feedback bezieht sich nicht (nur) auf das Ergebnis einer Handlung, sondern eher darauf, wie das Ergebnis zustande kam (z.B. „Es war gut, wie ihr euch für die Menschenrettung koordiniert habt, da jeder genau wusste, was der andere vorhat und die Person dadurch schnell aus dem Gefahrenbereich gebracht werden konnte.“)
- Teilnehmende geben sich auch gegenseitig Feedback (Feedback untereinander wird teilweise besser akzeptiert)
- Feedback ist auf Handlungen bezogen und greift niemanden persönlich an
- Feedback ist möglichst **spezifisch** und enthält konstruktive Vorschläge (also anstatt „die Kommunikation hat nicht gut funktioniert“ sagen „beim Vorgehen ins Dachgeschoss hast du (ATrFü) zu schnell gesprochen, sodass deine Funksprüche schwer verständlich waren. Versuche nächstes Mal ruhiger zu bleiben und langsamer zu sprechen, dann sind deine Funksprüche besser verständlich“)
- Sowohl individuelles wie auch Team-Feedback geben
- Als Trainerin oder Trainer sind Sie generell **selbstkritisch** (d.h. auch über eigene Fehler sprechen und Feedback/Kritik von den Teilnehmenden ernstnehmen und sachlich darauf reagieren) und schaffen so eine Umgebung, in der die Teilnehmenden auch über Unsicherheiten und ‚Fehler‘ sprechen

Methodische Tipps

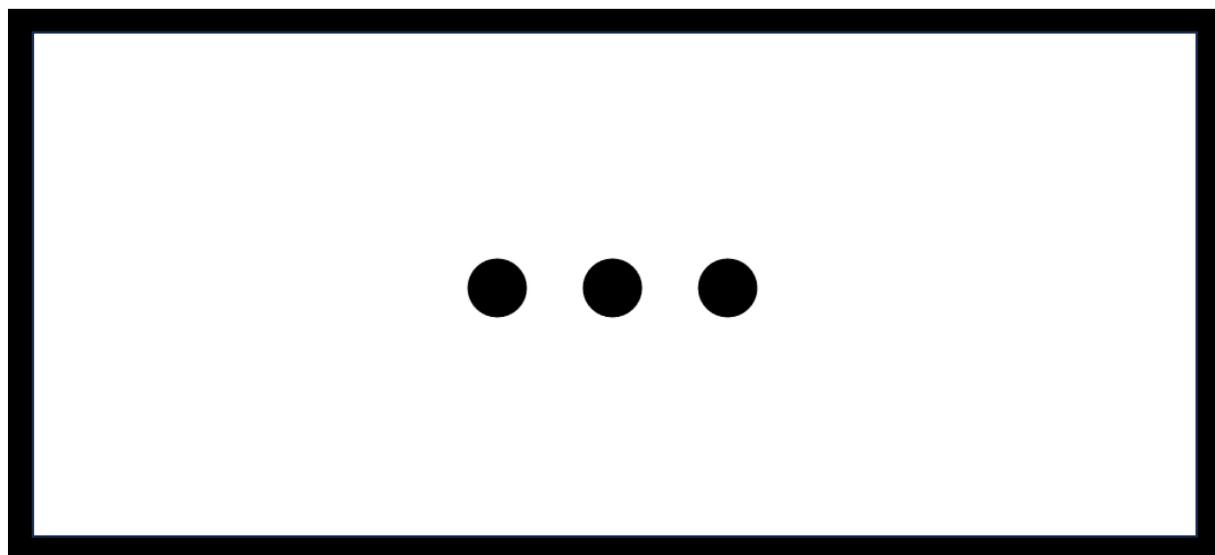
- Möglichkeiten, um stille Teilnehmende oder Teams zu beteiligen:
 - Genug Zeit zum Antworten lassen, Fragen nicht direkt selbst beantworten
 - Frage umformulieren, um so vielleicht eine Antwort hervorzurufen
 - Stille Teilnehmende ansprechen und einfach zu beantwortende Frage stellen
- **Fehler ehrlich ansprechen** und neugierig sein, **aufgrund welcher Annahmen** es zu diesem Fehler kam
- **Verbesserungen in der Leistung** und Dinge, die gut gelaufen sind, auch erwähnen
- **Fragetechnik** für die Analyse-Phase: „Ich habe gesehen, dass der Schlauchtrupp und der Sicherheitstrupp sich im Keller getroffen haben und der Schlauchtrupp zuerst vorgegangen ist (*Beobachtung*). Dadurch kam der Sicherheitstrupp nur langsamer voran und beim Angriffstrupp im Dachgeschoss wurde die Luft knapp, sodass die Restdruckwarneinrichtung auslöste (*Beurteilung -> einsatztaktische Folgen*). Mich würde interessieren, wie Sie diese Situation interpretiert haben (*Befragung -> Prozess anstoßen, um die zugrundeliegenden Annahmen der Beteiligten zu erfahren*)?“

Ausführlichere Beschreibungen zur Einsatznachbesprechung finden Sie in Heinemann (in Vorbereitung).



Tipp: Einsatznachbesprechungen sind nicht nur für Trainingszwecke gut geeignet, sondern sollten genauso auch nach realen Einsätzen zur Routine werden. So kann aus jedem Einsatz gelernt und eventuellen Fehlern beim nächsten Mal vorgebeugt werden.

Teil 4 – Literaturverzeichnis & Anhang



Literaturverzeichnis

- Branlat, M., Fern, L., Voshell, M., & Trent, S. (2009). Understanding Coordination Challenges in Urban Firefighting: A Study of Critical Incident Reports. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society*, 53(4), 284–288. <https://doi.org/10.1177/154193120905300426>
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1998). Team Performance and Training in Complex Environments: Recent Findings from Applied Research. *Current Directions in Psychological Science*, 7(3), 83–87. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10773005>
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan (Ed.), *Individual and group decision making: Current issues* (pp. 221–246). Lawrence Erlbaum Associates.
- Endsley, M. R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors*, 37(1), 32–64.
- Endsley, M. R., & Jones, W. M. (2001). A Model of Inter- and Intra-team Situational Awareness: Implications for Design, Training, and Measurement. In M. McNeese & M. R. Endsley (Eds.), *New Trends in Cooperative Activities: Understanding System Dynamics in Complex Environments*. Human Factors and Ergonomics Society.
- Flin, R., O'Connor, P., & Crichton, M. T. (2008). *Safety at the Sharp End: A guide to non-technical skills*. Ashgate.
- Hagemann, V. (2011). *Trainingsentwicklung für High Responsibility Teams - Eine systematische Analyse von High Responsibility Team-Arbeitskontexten und Ableitung der High Responsibility Team-spezifischen kritischen Situationen sowie der Trainingsziele mit anschließender Trainingsevaluation*. Lengerich: Pabst Verlag.
- Hagemann, V. & Kluge, A. (2013). The Effects of a Scientifically Based Team Resource Management Intervention for Fire Service Teams. *International Journal of Human Factors and Ergonomics*, 2(2/3), 196-220. DOI: 10.1504/IJHFE.2013.057617
- Heinemann, L. (in Vorbereitung). *Training und Evaluation nicht-technischer Fertigkeiten im Kontext von Feuerwehren*
- Hofinger, G. (2022) *Sprachliche Kommunikation im Stab – Grundsätze des Sprechens und Schreibens*. In G. Hofinger & R. Heimann (Eds.). *Handbuch Stabsarbeit: Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (2. Auflage). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63035-8>
- Holtz, M., Hagemann, V. & Drewes, L. (2017). Teamtraining bei der Flughafenfeuerwehr Köln/Bonn. *Brandschutz Deutsche Feuerwehr-Zeitung*, 71(10), 796-802.
- Kanki, B. G., & Palmer, M. T. (1993). Communication and Crew Resource Management. In E. L. Wiener, B. G. Kanki, & R. L. Helmreich (Eds.), *Cockpit Resource Management*.
- Kirstein, G. (2022). Unfallzahlen 2021. In C. Heinz, G. Kirstein, & S. Ruge (Eds.), *Gemeinsame Schrift der Hanseatischen Feuerwehr-Unfallkasse Nord, Feuerwehr-Unfallkasse Mitte und der Feuerwehr-Unfallkasse Brandenburg FUK-dialog - Informationen der Feuerwehr-Unfallkassen* (pp. 6–7). Schmidt & Klaunig eK.
- Okray, R., & Lubnau II, T. (2004). *Crew Resource Management for the Fire Service*. PennWell Books.
- Omodei, M. M., McLennan, J., & Reynolds, C. (2005). *Identifying the Causes of Unsafe Firefighting Decisions: A Human Factors Interview Protocol (Bushfire CRC Project D2. 3 Safety in Decision Making and Behaviour, Tech. Rep. No 1)*. Melbourne, Australia.
- Rall, M., & Lackner, C. K. (2010). Crisis Resource Management (CRM). *Notfall + Rettungsmedizin*, 13(5), 349–356. <https://doi.org/10.1007/s10049-009-1271-5>
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949): *The mathematical theory of communication*, Urbana, Ill.

Anhang A: REST-Q Fire mit Auswertungsanleitung

Oberkategorie	Unterkategorien	Items
Kommunikation (Komm)	Informationsweitergabe im Trupp	Informationen wurden gar nicht oder zu spät weitergegeben und/oder es wurde sich nicht abgesprochen. (S_Komm1) Informationen wurden rechtzeitig weitergegeben und/oder es fanden kurze Absprachen untereinander statt. (R_Komm1)
	Informationsweitergabe zwischen den Einsatzkräften des Löschzugs	Informationen wurden gar nicht oder zu spät weitergegeben und/oder es wurde sich nicht abgesprochen. (S_Komm2) Informationen wurden rechtzeitig weitergegeben und/oder es fanden kurze Absprachen untereinander statt. (R_Komm2)
	Qualität der Informationen	Die weitergegebenen Informationen waren fehlerhaft, ungenau und/oder nicht vollständig. (S_Komm3) Die weitergegebenen Informationen waren klar, eindeutig und/oder korrekt. (R_Komm3)
	Menge der Informationen	Es wurde unnötig viel geredet (z.B. zu viel Diskussion; zu viele Informationen auf einmal). (S_Komm4) Es wurde so viel wie nötig, aber so wenig wie möglich geredet (z.B. ausreichend detaillierte, aber keine unnötigen Informationen/Diskussionen). (R_Komm4)
	Kommunikation mit Dritten	Informationen wurden gar nicht oder für die anderen Beteiligten unverständlich weitergegeben (z.B. bahntypische Bezeichnungen; Einbindung der Polizei und weiteren Feuerwehreinheiten/Löschgruppen). (S_Komm5) Informationen wurden rechtzeitig und verständlich weitergegeben (z.B. für alle verständliche Bezeichnungen). (R_Komm5)
	Shared Situational Awareness	Die durch die Einsatzkraft wahrgenommenen Eindrücke wurden nicht an die anderen Einsatzkräfte weitergegeben, sodass kein gemeinsames Bild der Lage entstand. (S_Komm6) Die durch die Einsatzkraft wahrgenommenen Eindrücke wurden an die anderen Einsatzkräfte weitergegeben und mit den Wahrnehmungen der anderen abgeglichen, sodass ein gemeinsames Bild der Lage entstand. (R_Komm6)
Unterstützendes Verhalten (Unt)	aufeinander achten	Die Einsatzkräfte achteten nicht aufeinander (z.B. kontrollierten sich nicht gegenseitig; wiesen andere nicht auf Fehler und/oder Gefahren hin; griffen selbst beim Erkennen von Gefahren nicht ein). (S_Unt1) Die Einsatzkräfte achteten aufeinander (z.B. kontrollierten sich gegenseitig; machten sich auf Fehler und/oder (potenzielle) Gefahren aufmerksam; griffen bei Bedarf ein). (R_Unt1)
	Verhalten von Teamkameraden	Eine oder mehrere Einsatzkräfte verhielten sich hektisch, egoistisch und/oder unprofessionell. Das erzeugte Stress und übertrug sich auf andere. (S_Unt2)

		Eine oder mehrere Einsatzkräfte verhielten sich ruhig und besonnen, teamfähig und/oder gaben anderen Einsatzkräften Bestätigung (z.B. Lob; auf die Schulter klopfen). Das verringerte den Stress und übertrug sich auf andere. (R_Unt2)
	eingehen auf Bedürfnisse anderer	Die Einsatzkraft ignorierte die Bedürfnisse des anderen und gab keine Unterstützung. (S_Unt3) Die Einsatzkraft ging auf die Bedürfnisse des anderen ein und versuchte zu unterstützen. (R_Unt3)
	unterstützendes Verhalten/ Unterstützung nicht möglich (2 Stressoren)	Die Einsatzkräfte bemerkten nicht, dass ein Mitglied des Löschzugs Unterstützung benötigte und/oder boten keine Unterstützung an (z.B. eine Person musste alleine arbeiten, während andere freie Kapazitäten hatten; kein Einbringen von Ideen/Fachwissen). (S_Unt4) Die Einsatzkräfte bemerkten, dass ein Mitglied des Löschzugs Unterstützung benötigte, konnten aber nicht helfen (z.B. weil der Weg versperrt war). (S_Unt5) Die Einsatzkräfte bemerkten, dass ein Mitglied des Löschzugs Unterstützung benötigte und unterstützten, wenn möglich (z.B. es war selbstverständlich, dass alle nach Möglichkeit mit anpacken; Einbringen von Ideen/Fachwissen). (R_Unt4)
	Zuverlässigkeit der Teamkameraden	Aufgaben wurden gar nicht oder nicht gewissenhaft erledigt und/oder eine oder mehrere Einsatzkräfte nahmen ihre Aufgaben nicht ernst. (S_Unt6) Aufgaben wurden zuverlässig und rechtzeitig erledigt und/oder die Einsatzkräfte arbeiteten motiviert und mit der nötigen Ernsthaftigkeit. (R_Unt5)
Führung (Fue)	Hierarchie/Followership	Die Einsatzkraft befolgte die Anweisungen der Führungskraft, ohne ihre Bedenken bzw. ihre Meinung zu äußern. (S_Fue1) Die Einsatzkraft dachte selbst mit und äußerte ihre Bedenken bzw. ihre Meinung gegenüber der Führungskraft. (R_Fue1)
	Struktur/Hierarchie	Es gab keine eindeutigen Führungsstrukturen (z.B. es war nicht eindeutig, wer wem welche Befehle geben sollte) und/oder Führungsaufgaben wurden nicht angemessen erfüllt (z.B. keine Befehle; notwendige Entscheidungen wurden nicht getroffen). (S_Fue2) Es gab eine klare Struktur und Hierarchie im Team (z.B. Einhalten von Befehlsstrukturen) und Führungsaufgaben wurden erfüllt (z.B. Überblick behalten; Vorgehen steuern). (R_Fue2)
	unzureichende Berücksichtigung von Gefahren/ Einsatzstandards	Mögliche Gefahren und/oder Einsatzstandards wurden von einer oder mehreren Führungskräften nicht berücksichtigt (z.B. keine funktionierende Atemschutzüberwachung; unzureichende Erkundung der Einsatzstelle). (S_Fue3) Eine oder mehrere Führungskräfte berücksichtigten mögliche Gefahren und/oder Einsatzstandards (z.B. warnte vor Gefahren; sorgte für rechtzeitigen Rückzug). (R_Fue3)

	Verhalten von Führungspersonen	<p>Eine oder mehrere Führungskräfte verhielten sich hektisch, unsicher und/oder unkoordiniert. Das erzeugte Stress und übertrug sich auf andere. (S_Fue4)</p> <p>Eine oder mehrere Führungskräfte verhielten sich ruhig und besonnen, strukturiert und/oder unterstützend. Das verringerte den Stress und übertrug sich auf andere. (R_Fue4)</p>
Shared Mental Models (SMM)	Wissen über gemeinsames Vorgehen	<p>Den Einsatzkräften fehlten Informationen zur Vorgehensweise und zum Ziel des Einsatzes (z.B. Reihenfolge von Arbeitsschritten; Einsatzstrategie). (S_SMM1)</p> <p>Alle Einsatzkräfte kannten die Vorgehensweise und das Ziel bei dem Einsatz und jeder wusste was zu tun war (z.B. jeder kannte die Einsatztaktik und seine Aufgaben). (R_SMM1)</p>
	Wissen über Fähigkeiten/Verhalten der Teamkameraden	<p>Die Einsatzkräfte konnten sich untereinander schlecht bzw. nicht ausreichend einschätzen (z.B. Fähigkeiten; Stärken und Schwächen; Persönlichkeit) und waren deswegen unsicher, ob sie sich aufeinander verlassen konnten. (S_SMM2)</p> <p>Die Einsatzkräfte kannten sich untereinander (z.B. Fähigkeiten; Stärken und Schwächen; Persönlichkeit) und konnten sich deswegen im Einsatz gut einschätzen und/oder wussten, ob sie sich aufeinander verlassen konnten. (R_SMM2)</p>
	Interpositionales Wissen	<p>Die Einsatzkräfte wussten nicht genug über die anderen Funktionen im Löschzug und deren Aufgaben (z.B. Maschinist hat wenig Wissen über die Funktion des Wassertruppmanns), sodass sie nicht einschätzen konnten, was der andere gerade brauchte (z.B. Informationen) und/oder wie die eigenen Handlungen sich auf die anderen auswirkten. (S_SMM3)</p> <p>Die Einsatzkräfte kannten die Aufgaben in den anderen Funktionen so genau, dass sie einschätzen konnten, was der andere gerade brauchte (z.B. Informationen) und/oder wie sich die eigenen Handlungen auf die anderen auswirkten. (R_SMM3)</p>
Organisation & Koordination (OrKo)	Aufgabenverteilung	<p>Die Aufgaben waren gar nicht oder nicht gleichmäßig verteilt, sodass einige Einsatzkräfte zu viele Aufgaben gleichzeitig erledigen mussten (z.B. Funk mithören, Materialausgabe und Atemschutzüberwachung). (S_OrKo1)</p> <p>Die Aufgaben waren eindeutig und gleichmäßig verteilt, sodass die Belastungen verteilt waren und/oder keiner mit zu vielen Aufgaben überfordert wurde. (R_OrKo1)</p>
	Eigeninitiative/ Selbstständigkeit (2 Stressoren)	<p>Eine oder mehrere Einsatzkräfte handelten während des Einsatzes eigenmächtig ohne Absprachen (z.B. eigenständig Vorgehensweise ändern). (S_OrKo2)</p> <p>Eine oder mehrere Einsatzkräfte mussten zu jedem Arbeitsschritt aufgefordert werden (z.B. Anlegen der Schutzausrüstung). (S_OrKo3)</p>

		Die Einsatzkräfte erkannten mögliche Aufgaben, handelten selbstständig und sprachen bei Bedarf Arbeitsschritte in Eigeninitiative ab (z.B. Information über eigenes Vorgehen). (R_OrKo2)
	Standards und Sicherheitsmaßnahmen	Die Einsatzkräfte hielten sich nicht an die Standards und Sicherheitsmaßnahmen (z.B. Sicherung des Rückwegs) und brachten dadurch sich und/oder andere in Gefahr. (S_OrKo4) Die Einsatzkräfte hielten sich an die Standards und Sicherheitsmaßnahmen (z.B. Trupp blieb zusammen; Einhaltung von Meldewegen) und vermieden dadurch gefährliche Situationen für sich und andere. (R_OrKo3)
Entscheidungsfindung (Ent)	(Unterstützung der) Entscheidungsträger	Es war nicht eindeutig festgelegt, wer diese Entscheidung treffen musste und/oder die Entscheidung wurde von jemanden getroffen, der nicht die nötigen Informationen/Kompetenzen hatte. (S_Ent1) Die Entscheidungsstrukturen waren klar festgelegt und/oder dem Entscheidungsträger wurden die nötigen Informationen zur Verfügung gestellt, sodass er die Entscheidung treffen konnte. (R_Ent1)
	Entscheidung bei Lageänderung/zwischen verschiedenen Alternativen entscheiden	Neue Informationen über eine Änderung der Lage wurden nicht genutzt (z.B. neuer Brandherd), um sich für eine angepasste Vorgehensweise zu entscheiden. (S_Ent2) Bei einer wichtigen Entscheidung standen mehrere Alternativen zur Auswahl und die Einsatzkräfte mussten eine Entscheidung treffen (z.B. welche Person wird zuerst gerettet; Brandbekämpfung oder Menschenrettung; Grad der Abweichung der UVV bei der Menschenrettung). (S_Ent3) Die Einsatzkräfte nutzten neue Informationen, um die Lage neu einzuschätzen und entschieden sich bei Bedarf für eine Änderung des Plans. (R_Ent2)

Zielsetzung des Fragebogens

Mithilfe des REST-Q Fire soll es möglich sein, Stressoren und Ressourcen, die bei der Teamarbeit in Brandschutzeinsätzen auftreten, zu identifizieren. Dabei soll zum einen bestimmt werden, wie häufig die Stressoren und Ressourcen auftreten und zum anderen, wie stark diese stressen bzw. unterstützen. Die Ergebnisse des Fragebogens dienen dazu, Trainingsbedarfe abzuleiten. So können Bereiche geschult werden, in denen viele Stressoren und wenig Ressourcen im Einsatz erlebt wurden.

Entstehung des Fragebogens

Der Fragebogen wurde auf der Grundlage von Interviews mit erfahrenen Einsatzkräften der Feuerwehr entwickelt. Diese berichteten, welche Situationen hinsichtlich der Teamarbeit in vergangenen Einsätzen vorgekommen sind. Daraus wurden verschiedenen Stressoren und Ressourcen abgeleitet. Außerdem wurden Unfallberichte und Berichte von Beinaheunfällen analysiert. Dabei wurden ebenfalls Stressoren und Ressourcen abgeleitet und mit den Kategorien aus den Interviews abgeglichen.

Aufbau

Der REST-Q Fire umfasst insgesamt 26 Stressoren und 23 Ressourcen, die hinsichtlich der Häufigkeit ihres Auftretens in Einsätzen („Wie häufig kam das in Ihren bisher erlebten Brandschutzeinsätzen vor?“ - 1 = nie bis 5 = immer) und der Intensität des empfundenen Stresses bzw. der empfundenen Unterstützung („Wenn es vorkam, wie sehr stresste/unterstützte Sie so etwas im Durchschnitt?“ - 1 = gar nicht bis 5 = sehr stark) eingeschätzt werden müssen. Bei der Intensität wird zusätzlich die Antwortmöglichkeit „kam nicht vor“ gegeben, sodass Personen, die den Stressor oder die Ressource noch nie erlebt haben, nicht angeben müssen, wie intensiv diese erlebt wurden.

Jeder Stressor und jede Ressource wird mit einer kurzen Situationsbeschreibung eingeleitet. Die Stressoren und Ressourcen werden in sechs verschiedenen Kategorien abgefragt:

- Kommunikation (6 Stressoren, 6 Ressourcen)
- unterstützendes Verhalten (6 Stressoren, 5 Ressourcen)
- Führung (4 Stressoren, 4 Ressourcen)
- Shared Mental Models (3 Stressoren, 3 Ressourcen)
- Organisation & Koordination (4 Stressoren, 3 Ressourcen)
- Entscheidungsfindung (3 Stressoren, 2 Ressourcen)

Durchführung

Das Bearbeiten des Fragebogens nimmt ca. 20 Minuten in Anspruch. Für die Befragung kann die Druckvorlage genutzt werden und die Teilnehmenden gebeten werden, für jeden Stressor und jede Ressource anzugeben wie häufig diese bisher vorkam und wie stark diese gestresst oder unterstützt hat.

Auswertung

Je nach Anwendungsbereich kann der Fragebogen unterschiedlich genutzt werden. Zum einen kann ein grober Überblick darüber entstehen, wie häufig Stressoren und Ressourcen in der Teamarbeit auftreten. Dabei wird der Mittelwert über alle Items hinweg gebildet, die die Häufigkeit abgefragt haben (getrennt

für Stressoren und Ressourcen). Dieser Mittelwert kann dazu genutzt werden, um allgemein einschätzen zu können, ob in dem Team generell viele Stressoren oder Ressourcen erlebt werden. Um genauer zu erfahren, in welchen Bereichen die Stressoren und Ressourcen besonders häufig auftreten, kann auch für jede der sechs Kategorien einzeln, getrennt nach Stressoren und Ressourcen, ein Mittelwert gebildet werden. Letztlich kann auch auf Detailebene jedes Item einzeln angeschaut werden und so eingeschätzt werden, welche spezifischen Stressoren und Ressourcen in dem Team auftreten.

Für die Intensität ist ein ähnliches Vorgehen anzuwenden. Dabei sollten jedoch Antworten in der Kategorie „kam nicht vor“ nicht in die Berechnung des Mittelwertes eingehen. Auch in diesem Bereich können die verschiedenen Ebenen betrachtet werden, indem entweder der Mittelwert über alle Stressoren bzw. Ressourcen hinweg gebildet wird oder jeweils für die verschiedenen Kategorien.

Auswertungsbeispiel

In diesem Abschnitt geben wir ein Auswertungsbeispiel. Die eingetragenen Werte sind fiktiv und dienen lediglich zur Veranschaulichung.

Stressoren

Item	Angegebene Häufigkeit	Angegebene Intensität
Kommunikation		
S_Komm1	4 = oft	4 = stark
S_Komm2	3 = manchmal	4 = stark
S_Komm3	3 = manchmal	3 = mittelmäßig
S_Komm4	4 = oft	5 = sehr stark
S_Komm5	2 = selten	3 = mittelmäßig
S_Komm6	3 = manchmal	2 = etwas
Unterstützendes Verhalten		
S_Unt1	1 = nie	0 = kam nicht vor
S_Unt2	3 = manchmal	2 = etwas
S_Unt3	2 = selten	2 = etwas
S_Unt4	3 = manchmal	4 = stark
S_Unt5	4 = oft	3 = mittelmäßig
S_Unt6	2 = selten	2 = etwas
Führung		
S_Fue1	4 = oft	4 = stark
S_Fue2	5 = immer	4 = stark
S_Fue3	3 = manchmal	3 = mittelmäßig
S_Fue4	4 = oft	5 = sehr stark
Shared Mental Models		
S_SMM1	3 = manchmal	2 = etwas
S_SMM2	3 = manchmal	3 = mittelmäßig
S_SMM3	2 = selten	2 = etwas
Organisation & Koordination		
S_OrKo1	4 = oft	4 = stark
S_OrKo2	2 = selten	5 = sehr stark
S_OrKo3	4 = oft	5 = sehr stark
S_OrKo4	2 = selten	3 = mittelmäßig
Entscheidungsfindung		
S_Ent1	3 = manchmal	4 = stark
S_Ent2	2 = selten	4 = stark
S_Ent3	1 = nie	0 = kam nicht vor

Gesamtmittelwert Häufigkeit: Alle Antworten hinsichtlich der Häufigkeit aufaddieren und durch die Anzahl beantworteter Items teilen.

$$(4 + 3 + 3 + 4 + 2 + 3 + 1 + 3 + 2 + 3 + 4 + 2 + 4 + 5 + 3 + 4 + 3 + 3 + 2 + 4 + 2 + 4 + 2 + 3 + 2 + 1) / 26 = 2,9$$

Achtung: Wenn Teilnehmende einzelne Items nicht beantworten, können diese Items nicht berücksichtigt werden. Dementsprechend muss die Anzahl beantworteter Items angepasst werden. Wenn beispielsweise ein Item nicht beantwortet wurde, teilt man nur durch 25. Generell sollten mind. 20 Items beantwortet sein, um noch einen sinnvollen Mittelwert bilden zu können.

Mittelwerte in den einzelnen Kategorien:

- a. Kommunikation: $(4 + 3 + 3 + 4 + 2 + 3) / 6 = 3,2$
- b. Unterstützendes Verhalten: $(1 + 3 + 2 + 3 + 4 + 2) / 6 = 2,5$
- c. Führung: $(4 + 5 + 3 + 4) / 4 = 4$
- d. Shared Mental Models: $(3 + 3 + 2) / 3 = 2,7$
- e. Organisation & Koordination: $(4 + 2 + 4 + 2) / 4 = 3$
- f. Entscheidungsfindung: $(3 + 2 + 1) / 3 = 2$

Interpretation: Diese Einsatzkraft erlebt manchmal bis oft Stressoren der Teamarbeit generell. Es zeigt sich, dass sich das Erleben von Stressoren jedoch in den Kategorien leicht unterscheidet. So werden besonders häufig im Bereich der Führung und der Kommunikation Stressoren erlebt, während in der Entscheidungsfindung selten Stressoren auftauchen.

Gesamtmittelwert Intensität: Alle Antworten hinsichtlich der Intensität aufaddieren und durch die Anzahl beantworteter Items teilen. Die Antwort „kam nicht vor“ wird dabei nicht mitgezählt.

$$(4 + 4 + 3 + 5 + 3 + 2 + 2 + 2 + 4 + 3 + 2 + 4 + 4 + 3 + 5 + 2 + 3 + 2 + 4 + 5 + 5 + 3 + 4 + 4) / 24 = 3,4$$

Mittelwerte in den einzelnen Kategorien:

- a. Kommunikation: $(4 + 4 + 3 + 5 + 3 + 2) / 6 = 3,5$
- b. Unterstützendes Verhalten: $(2 + 2 + 4 + 3 + 2) / 5 = 2,6$
- c. Führung: $(4 + 4 + 3 + 5) / 4 = 4$
- d. Shared Mental Models: $(2 + 3 + 2) / 3 = 2,3$
- e. Organisation & Koordination: $(4 + 5 + 5 + 3) / 4 = 4,3$
- f. Entscheidungsfindung: $(4 + 4) / 2 = 4$

Interpretation: Das generelle Auftreten von Stressoren wird als mittelmäßig bis stark stressend eingeordnet. In den Kategorien Organisation & Koordination, Führung und Entscheidungsfindung führt das Auftreten von Stressoren zu starkem subjektivem Stress. Stressoren im Bereich der Shared Mental Models werden als wenig stressend wahrgenommen.

Fazit: Um Trainingsbedarfe ableiten zu können, sollte das gemeinsame Bild aus Häufigkeit und Intensität der Stressoren betrachtet werden. Den größten Trainingsbedarf gibt es bei Stressoren, die häufig erlebt werden und besonders stressend wirken (in diesem Beispiel Führung). Stressoren, die selten auftreten und wenig stressend wirken, können eher nachrangig bei Trainings berücksichtigt werden (in diesem Beispiel unterstützendes Verhalten). Für die Auswahl von Trainingsinhalten sollten auch Stressoren berücksichtigt werden, die eher selten auftreten, aber stark stressend wirken (in diesem Beispiel Organisation & Koordination). Um Trainingsinhalte noch weiter einzugrenzen, können auch die Einzelitems betrachtet werden.

Das gleiche Vorgehen wird auch für die Ressourcen genutzt. Bei der Ableitung von Trainingsbedarfen sollte dabei der Fokus auf Ressourcen gelegt werden, die selten vorkommen, aber sehr stark unterstützen. Diese sollten durch ein Training ausgebaut werden.

Anhang B: Lernziele

Modul Kommunikation

Lernziel	Lernzielebene	Tool	Inhalt (spezifisch)
Wichtigkeit von Kommunikation			
Die Teilnehmenden bewerten Kommunikation als einen wichtigen Bestandteil von Teamarbeit.	Einstellungsbezogen	Relevanz durch Beispiel (UM, K.2) Rückbezug EÜ (UM, K.4) Übung Blind durchs Feuer (UM, K.9 – K.23)	z.B. Was passiert, wenn Informationen nicht weitergeben werden?
Die Teilnehmenden wissen, dass Kommunikation ein wichtiger Bestandteil von Teamarbeit ist, und können das Sender-Empfänger-Modell erklären.	Wissensbezogen	Modelle erklären in einem Vortrag und Beispiel aus dem Einsatz gemeinsam sammeln (UM, K.6 – K.8)	z.B. Drei-Ebenen-Modell der Kommunikation, Sender-Empfänger-Modell
Die Teilnehmenden kommunizieren miteinander bzw. weisen andere darauf hin, wenn diese dies nicht tun.	Verhaltensbezogen (im Training sowie in den EÜs)	Übung Blind durchs Feuer (UM, K.9 – K.23)	Die Aufgabe kann nicht erfüllt werden, wenn nicht kommuniziert wird.
Informationsweitergabe - inhaltlich			
Die Teilnehmenden wissen, welche Informationen für die Bewältigung von Aufgaben innerhalb eines Einsatzes wichtig sind.	Wissensbezogen	Fallbeispiele (K.24 – K.28)	Was sind Informationen, die wichtig sind? Welche Informationen braucht ihr in dieser Situation?
Die Teilnehmenden wissen, dass es wichtig ist, die Informationen nach Empfänger zu differenzieren (z.B. innerhalb Trupps oder Externe/Dritte).	Wissensbezogen	Fallbeispiele (K.24 – K.28)	Wer braucht welche Informationen?
Die Teilnehmenden bewerten die Weitergabe von Informationen für die Bewältigung einer Aufgabe in Teamarbeit als relevant.	Einstellungsbezogen	Übung Blind durchs Feuer (UM, K.9 – K.23)	Es ist wichtig, was kommuniziert wird.
Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> • informieren die anderen über verschiedene Arbeitsschritte • lassen sich bestätigen, ob Informationen verstanden wurden • bestätigen Informationen 	Verhaltensbezogen (im Training sowie in den EÜs)	Übung Blind durchs Feuer (UM, K.9 – K.23)	Es ist wichtig, was und wie kommuniziert wird.

<ul style="list-style-type: none"> berichten zur richtigen Zeit mit allen relevanten Informationen 			
Informationsweitergabe - Form			
Die Teilnehmenden verstehen die Gründe, warum eine einheitliche Sprache, Filtern von Informationen usw. wichtig sind.	Einstellungsbezogen	Übung Blind durchs Feuer (UM, K.9 – K.23) Fallbeispiele (K.24 – K.28)	Es ist wichtig, wie kommuniziert wird.
Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> sprechen laut und deutlich vermeiden zu viel Gerede nutzen eine angemessene Ausdrucksweise nutzen Zeichensprache, wenn Sicht gut, aber Entfernung groß sprechen andere mit Namen/Funktion an 	Verhaltensbezogen (im Training sowie in den EÜs)	Übung Blind durchs Feuer (UM, K.9 – K.23) Fallbeispiele (K.24 – K.28)	Es ist wichtig, wie kommuniziert wird.

Modul (geteilte) Wahrnehmung & geteilte mentale Modelle

Lernziel	Lernzielebene	Tool	Inhalt (spezifisch)
(Geteilte) Wahrnehmung			
Die Teilnehmenden verstehen das Konzept der (geteilten) Wahrnehmung und können es erklären.	Wissensbezogen	Theoretischer Input (Schaubild 1: Von der eigenen zur geteilten Wahrnehmung) (UM, G.7)	Jeder nimmt andere Informationen in einer Situation wahr.
Die Teilnehmenden legen einen hohen Wert darauf, wahrgenommene Informationen mit anderen zu teilen.	Einstellungsbezogen	Video (UM, G.1) Relevanz durch Beispiel (UM, G.2) Übung Teile dein Wissen (UM, G.16 – G.33)	Da jeder andere Informationen wahrnimmt, ist es wichtig, diese weiterzugeben.
Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> hatten eine gute Vorstellung davon, womit die Kameraden in der EÜ bzw. in der Übung beschäftigt waren wussten, was die anderen gerade machen und wo sie waren 	Verhaltensbezogen (im Training sowie in den EÜs)	Übung Teile dein Wissen (UM, G.16 – G.33)	Die Situation kann nur gelöst werden, wenn die verschiedenen Informationen geteilt werden und ein gemeinsames Lagebild (inkl. der verschiedenen Aufgaben) entwickelt wird.

• erkannten aktuelle oder bevorstehende Probleme und Abweichungen			
Geteilte mentale Modelle			
Die Teilnehmenden verstehen das Konzept der geteilten mentalen Modelle und können die Zusammenhänge erklären.	Wissensbezogen	Theoretischer Input (Schaubild 2: Entstehung geteilter mentaler Modelle) (UM, G.8 – G.9)	Wie funktioniert ein geteiltes mentales Modell?
Die Teilnehmenden begreifen die Wichtigkeit von geteilten mentalen Modellen.	Einstellungsbezogen	Relevanz durch Beispiel Fallbeispiele Übung Teile dein Wissen (UM, G.16 – G.33)	Warum ist ein geteiltes mentales Modell wichtig?
Die Teilnehmenden bewerten es als positiv, Teammitglieder privat und fachlich zu kennen.	Einstellungsbezogen	Kennenlern-Kärtchen (UM, G.34)	Wie kann man ein geteiltes mentales Modell fördern bezogen auf das Kennen untereinander?
Die Teilnehmenden bewerten es als wichtig, ein gemeinsames Verständnis von Abläufen sowohl allgemein für den Einsatz wie auch auf jede Funktion bezogen, zu haben.	Einstellungsbezogen	Übung Teile dein Wissen (UM, G.16 – G.33) Fallbeispiele (UM, G.10 – G.15)	Wie kann man ein geteiltes mentales Modell fördern bezogen auf gemeinsame Prozesse?
Die Teilnehmenden erleben ein gemeinsames Verständnis von Abläufen und Zielen, sowohl allgemein für den Einsatz wie auch auf jede Funktion bezogen.	Verhaltensbezogen (im Training sowie in den EÜs)	Übung Teile dein Wissen (UM, G.16 – G.33)	Wie wirkt sich das (Nicht-)Vorhandensein von geteilten mentalen Modellen auf die Abläufe in den Übungen aus?

Modul Kooperation & Unterstützung

Lernziel	Lernzielebene	Tool	Inhalt (spezifisch)
Standards und Sicherheitsmaßnahmen			
Die Teilnehmenden sind überzeugt davon, dass es wichtig ist, sich gegenseitig auf die Einhaltung der Standards zu kontrollieren.	Einstellungsbezogen	Relevanz durch Beispiel (UM, KU.2) Fallbeispiele (UM, KU.7 – KU.10)	Selber Standards einhalten; andere darauf hinweisen, wenn sie sich nicht dranhalten und evtl. adäquate Maßnahmen ergreifen
Die Teilnehmenden wissen, dass sie aufeinander achten und sich auf Gefahren bzw. nicht eingehaltene Sicherheitsstandards (bzw. nicht erledigte Aufgaben) hinweisen müssen.	Wissensbezogen	Fallbeispiele (UM, KU.7 – KU.10)	Selber Standards einhalten; andere darauf hinweisen, wenn sie sich nicht dranhalten und evtl. adäquate Maßnahmen ergreifen
Aufgabenverteilung/ Unterstützendes Verhalten			

Die Teilnehmenden haben ein Gespür dafür, <ul style="list-style-type: none"> • ob Aufgaben angemessen verteilt sind • welche Aufgaben sie selbständig ohne Absprache übernehmen können und für welche eine Absprache nötig ist • welche Bedürfnisse andere Teammitglieder haben 	Einstellungsbezogen	Fallbeispiele (UM, KU.7 – KU.10) Simulation (UM, KU.15 – KU.23)	Wie werden Aufgaben sinnvoll verteilt? Wann ist Eigeninitiative angebracht und wann nicht? Warum ist es wichtig, die Bedürfnisse der anderen zu berücksichtigen?
Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> • verteilen die Aufgaben im Team angemessen • bieten Unterstützung an, wenn jemand nicht zurechtkommt • übernehmen Aufgaben selbstständig, wenn es angebracht ist • berücksichtigen die Bedürfnisse andere Teammitglieder • loben andere und geben ihnen Bestätigung • motivieren andere 	Verhaltensbezogen (im Training sowie in den EÜs)	Fallbeispiele (UM, KU.7 – KU.10) Simulation (UM, KU.15 – KU.23)	Wie werden Aufgaben sinnvoll verteilt? Wie können wir uns gegenseitig unterstützen? Wann ist Eigeninitiative angebracht und wann nicht? Warum ist es wichtig, die Bedürfnisse der anderen zu berücksichtigen? Wie lobe und motiviere ich? Wie berücksichtige ich andere angemessen?
Die Teilnehmenden verstehen, woran sie Stress bei sich und anderen erkennen.	Wissensbezogen	Theoretischer Input (BEST-Modell) (UM, KU.6) Simulation (UM, KU.15 – KU.23)	Woran merke ich, dass ich im Stress bin? Woran merke ich, dass andere gestresst sind?
Die Teilnehmenden lassen sich durch Kameraden, die ihre Aufgaben nicht zuverlässig erledigen bzw. sich hektisch verhalten, nicht aus der Ruhe bringen.	Verhaltensbezogen (im Training sowie in den EÜs)	Theoretischer Input (10 für 10 & Die Macht des Atmens) (UM, KU.11 – KU.15) Simulation (UM, KU.15 – KU.23)	Wie gehe ich damit um, wenn Kameraden ihre Aufgaben nicht zuverlässig erledigen bzw. sich hektisch verhalten? Woran merke ich, dass ich im Stress bin?

Modul Entscheidungsfindung

Lernziel	Lernzielebene	Tool	Inhalt (spezifisch)
Wer trifft Entscheidungen und aufgrund welcher Informationen?			
Die Teilnehmenden wissen, wer welche Entscheidung trifft.	Wissensbezogen	Kleingruppenarbeit (UM, EN.6 – EN.11)	Welche Entscheidungen werden von welchen Funktionen getroffen?
Die Teilnehmenden wissen, welche Informationen für welche Entscheidung nötig sind.	Wissensbezogen	Kleingruppenarbeit (UM, EN.6 – EN.11)	Welche Informationen werden für welche Entscheidungen benötigt?

Entscheidungsprozess			
Die Teilnehmenden bewerten es als wichtig, auf Signale für Entscheidungen zu achten und nach einem strukturierten Entscheidungsprozess vorzugehen.	Einstellungsbezogen	Relevanz durch Beispiel (UM, EN.2) Theoretischer Input (Entscheidungsprozess) (UM, EN.12 – EN.13)	Wann sind Entscheidungen von wem angemessen/nötig?
Die Teilnehmenden wissen, wie ein Entscheidungsprozess aufgebaut ist und können diesen erklären.	Wissensbezogen	Theoretischer Input (Entscheidungsprozess) (UM, EN.12 – EN.13)	Überblick über den Entscheidungsablauf (Problemdefinition, Optionen identifizieren, Risiken einschätzen und Optionen auswählen, Überprüfung des Ergebnisses)
Die Teilnehmenden 1. definieren das Problem 2. identifizieren Optionen 3. schätzen Risiken ein und wählen Option 4. überprüfen die Auswirkungen der Entscheidung und wechseln den Plan falls nötig	Verhaltensbezogen (im Training sowie in den EÜs)	Fallbeispiel (UM, EN.14 – EN.17)	Anwenden des gelernten Prozesses

Modul Führung

Lernziel	Lernzielebene	Tool	Inhalt (spezifisch)
Umgang, wenn ich geführt werden			
Die Teilnehmenden bewerten es als wichtig, sich von gestressten Führungskräften nicht anstecken zu lassen.	Einstellungsbezogen	Relevanz durch Beispiel (UM, F.2)	Wie kann man mit gestressten Führungskräften umgehen?
Die Teilnehmenden wissen, dass es verschiedene Führungsebenen gibt, von denen Anweisungen kommen können.	Wissensbezogen	Kleingruppenarbeit (UM, F.6 – F.11)	Führungsebenen und -aufgaben erarbeiten und besprechen
Die Teilnehmenden können damit umgehen, wenn Führungsstrukturen nicht eingehalten werden und/oder Führungskräfte durch Stress hektisch agieren.	Verhaltensbezogen (in den EÜs)	Fallbeispiele (UM, F.15 – F.18)	Wenn nötig, Anweisungen/Informationen einfordern ruhig bleiben, versuchen selbst Struktur zu behalten und evtl. für andere wieder aufzubauen
Die Teilnehmenden bewerten es als wichtig, auch Führungskräften widersprechen zu können.	Einstellungsbezogen	Video (UM, F.12 – F.14)	Verstehen, wann Widersprechen sinnvoll sein kann und wann Befehlsannahme sinnvoll ist

Die Teilnehmenden sprechen ihren Vorgesetzten an, wenn sie Gefahrenpotenziale sehen.	Verhaltensbezogen (in den EÜs)	Video (UM, F.12 – F.14)	Verstehen, wann widersprechen sinnvoll sein kann und wann Befehlsannahme sinnvoll ist
Verhalten, wenn ich führe			
Die Teilnehmenden bewerten es als wichtig, sich als Führungskraft an Standards zu halten.	Einstellungsbezogen	Relevanz durch Beispiel (UM, F.2) Fallbeispiele	Warum ist es wichtig, sich als Führungskraft insbesondere an Standards zu halten?
Die Teilnehmenden wissen, was die Aufgaben als Führungskraft in den verschiedenen Ebenen sind.	Wissensbezogen	Kleingruppenarbeit (UM, F.6 – F.11)	Aufgaben der verschiedenen Führungskräfte Angemessen Verantwortung übernehmen und die Initiative ergreifen
Die Teilnehmenden halten als Führungskraft die Standards und Sicherheitsmaßnahmen ein und achten auf die Einhaltung dieser durch die Teammitglieder.	Verhaltensbezogen (in den EÜs)	Fallbeispiele (UM, F.15 – F.18)	Standards und Sicherheitsmaßnahmen sollten eingehalten werden
Die Teilnehmenden bleiben als Führungskräfte ruhig.	Verhaltensbezogen (in den EÜs)	Fallbeispiele (UM, F.15 – F.18)	Ruhige, sinnvolle Anweisungen geben und andere nicht unnötig stressen

Anhang C: Kennenlern-Karten

<p>Kennenlern-Karten</p> <p>Woran erkenne ich in einem Einsatz, dass du gestresst bist?</p>	<p>Kennenlern-Karten</p> <p>Was, denkst du, ist in einem Einsatz besonders wichtig, damit dieser erfolgreich abläuft?</p>
<p>Kennenlern-Karten</p> <p>Was erhöht die Performance im Einsatz?</p>	<p>Kennenlern-Karten</p> <p>Welchen Beruf machst du?</p>
<p>Kennenlern-Karten</p> <p>Was ist dein Hobby?</p>	<p>Kennenlern-Karten</p> <p>Was regt dich auf?</p>
<p>Kennenlern-Karten</p> <p>Wann wirst du hektisch? Woran merkst du es, woran ich?</p>	<p>Kennenlern-Karten</p> <p>Was hilft dir? Was nicht? Was regt dich noch mehr auf?</p>

Anhang D: Leitfaden der Einsatznachbesprechung

Einführung

Ziele und Vorgehen der Einsatznachbesprechung erläutern (vor allem wenn es neu ist, dass eine Einsatznachbesprechung durchgeführt wird)

- Es geht um die technischen Aspekte sowie um die Zusammenarbeit im Team
- Ziel ist es, aus den Teamerfahrungen zu lernen und Strategien für kommende Situationen zu entwickeln
- Ziel ist es, Erkenntnisse und Sichtweisen zu teilen, um gemeinsam lernen zu können
- Schwachstellen sollen gefunden, Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet und Stärken ausgebaut werden → deswegen ist es wichtig, dass alle in der Einsatznachbesprechung ehrlich ihre Meinung/Beobachtungen sagen → es geht nicht darum, Schuldige für irgendetwas zu finden, sondern dass das ganze Team etwas lernen kann

Sammeln der ersten Eindrücke

Die Teilnehmenden kurz (in 5-6 Sätzen) truppweise berichten lassen, was in ihrem Trupp während der Einsatzübung passiert ist. Dabei sollten Sie stets nach der gleichen Reihenfolge vorgehen (Maschinist, Schlauchtrupp, Wassertrupp, Angriffstrupp). Der jeweilige Truppführer beginnt und anschließend wird der Truppmann nach Ergänzungen oder Abweichungen gefragt.

Mögliche Formulierungen:

- Was ist passiert? Was haben Sie nach dem Aussteigen wahrgenommen? Wie stellte sich die Situation dar? Welche Besonderheiten gab es in Ihrem Trupp?

Beschreibung der Teilnehmenden ggf. ergänzen (wenn z.B. das Szenario nicht für alle klar geworden ist). Lernziele für die Einsatzübung vorstellen und aus den Nennungen der Teilnehmenden den Ablaufplan für das Debriefing ableiten/anpassen.

Teamarbeitssituationen

Situation A:

1) Beschreibung der Situation

Ziel ist es, eine Beschreibung der Situation von den Beteiligten zu bekommen. Es sollte noch keine Interpretation oder Analyse erfolgen.

Mögliche Formulierungen:

- Gibt es eine Situation, die Ihnen im Trupp aufgefallen ist – positiv oder negativ? Was ist passiert? Wer war beteiligt? Wo ist es passiert?

2) Analyse

Ziel ist es, herauszufinden, was gut und was schlecht lief und Feedback zu geben. Außerdem soll herausgearbeitet werden, welche Annahmen dem gezeigten Verhalten zugrunde liegen und welche Gefühle und Gedanken, die Situation beeinflusst haben.

Mögliche Formulierungen:

- Was lief gut? Was könnte noch verbessert werden? Was haben andere beobachtet?

- Ich stimme Ihnen zu, dass xy gut lief. Aus meiner Sicht haben Sie xy besonders gut gelöst.
→ Positive Punkte hervorheben, um dann zu den negativen zu kommen: Lassen Sie uns mal genauer auf xy gucken. Was wollten Sie erreichen? Wie lief das für Sie?
- Warum haben Sie es so gemacht? Was führte dazu, dass xy schief lief? Was hat dazu beigetragen, dass xy so gut funktioniert hat? Warum haben Sie sich für xy entschieden?
- Wie war es für Sie? Was ging Ihnen in dem Moment durch den Kopf? Waren Sie [gestresst/unsicher/überfordert/wütend/überrascht]?

3) Handlungsplan

Ziel ist es, auf Inhalte/Strategien aus den Trainingsmodulen einzugehen, um so die zugrundeliegenden Annahmen anpassen oder verstärken zu können. Außerdem sollen konkrete Pläne gemacht werden, wie eine ähnliche Situation beim nächsten Mal besser gelöst werden kann.

Mögliche Formulierungen:

- Was hätten Sie anders machen können?
- Denken Sie an [die Strategien, die wir zur Stressreduzierung besprochen haben/das Sender-Empfänger-Modell/die Übung Teile dein Wissen/...]. Wie könnte Ihnen das für die Situation helfen? Was haben Sie [Rest des Teams] noch für Vorschläge?
- Wie wollen Sie es nächstes Mal besser/anders machen? Was brauchen Sie, um die besprochenen Strategien nächstes Mal anwenden zu können? Was brauchen Sie, um fehlende Fähigkeiten/Wissen aufbauen zu können?

Situation B:

...

Technische Einsatznachbesprechung durch den Trainer

Rückmeldung des Trainers zu technischen Aspekten, die bis dahin noch nicht besprochen wurden

Zusammenfassung

Ziel ist es, das Erarbeitete zusammenzufassen und den Teilnehmenden so mitzugeben, dass sie es gut erinnern.

- Überprüfen, ob die Lernziele erreicht wurden. Auch wenn nicht, mit 2-3 positiven Punkten abschließen.
- Die entwickelten Strategien zusammenfassen als Take-Home-Message und schriftlich festhalten

Anhang E: Non-technical skills Rating System

Das Non-technical skills Rating System (NTS) dient dazu, während einer Einsatzübung, das Verhalten der Beteiligten zu bewerten. Dabei werden objektive Verhaltensmarker eingesetzt. Im Optimalfall kann die Bewertung direkt während der Einsatzübung erfolgen. Falls dies aufgrund der dynamischen Übungssituation schwierig ist, ist es auch möglich sich während der Einsatzübung Notizen zu machen, die nach der Einsatzübung in das NTS übertragen werden können. Videoaufnahmen können bei der nachträglichen Bewertung unterstützen.

- Je nachdem, welche (Unter-)kategorien für Sie relevant sind und Sie explizit beobachten wollen, suchen Sie sich die entsprechenden Verhaltensmarker raus
- Pro Verhaltensmarker können Sie die Spalten positiv und negativ nutzen
- Erstellen Sie eine positive und eine negative Strichliste pro Verhaltensmarker, indem Sie einen Strich in das jeweilige Feld setzen, wenn Sie den positiven oder negativen Marker beobachten
- Zählen Sie am Schluss die Striche pro Element
- Übertragen Sie Ihre Bewertung in einen Score von 0 (schlecht) bis 3 (gut); dabei ist nicht nur die Anzahl der Striche wichtig, sondern auch Ihr persönlicher Gesamteindruck; berücksichtigen Sie, dass nicht jeder Verhaltensmarker gleich häufig gezeigt werden kann und muss
- Notieren Sie den Score im entsprechenden Feld auf dem Auswertungsbogen (s. unten)
- So entsteht ein Gesamteindruck, in welchen Bereichen das Team gut arbeitet und ob es noch Übungsbedarf gibt
- Bei regelmäßiger Nutzung des NTS, ist es möglich, die Entwicklung des Teams zu verfolgen

Auflistung möglicher Verhaltensmarker mit Bewertungsspalten positiv/negativ

Kategorie	Element	Positiver Verhaltensmarker	positiv	negativ	Negativer Verhaltensmarker
Situation Awareness	Informationen sammeln	nutzt alle verfügbaren Quellen für die Informationssammlung im Einsatz			nutzt z.B. seine Teammitglieder nicht, um Informationen zu erfragen
		Gegenprüfung von Informationen zur Erhöhung der Zuverlässigkeit			prüft erhaltene Informationen nicht
		kommuniziert mit den Teammitgliedern bezüglich des Plans für den Einsatz			bezieht die Sicht seiner Teammitglieder nicht in den Plan ein
		bittet um Informationen oder gibt sie weiter			fragt nicht nach Informationen
	Erkennen und Verstehen	teilt seinen Teammitgliedern Abweichungen von Normalzuständen einer Situation mit			reagiert nicht auf Änderungen der Einsatzlage
		teilt mentale Modelle mit Teammitgliedern			spricht nicht über sein mentales Modell
		meldet sich zu Wort, wenn er unsicher ist/etwas nicht verstanden wurde			wirkt unsicher, äußert das aber nicht bzw. fragt nicht nach
		gibt regelmäßig Lagemeldungen/Informationen der Situation an Kameraden oder Vorgesetzte, um das Gesamtbild aufrecht zu erhalten			gibt keine Updates zur Situation
	Antizipieren	identifiziert und benennt mögliche aktuelle oder bevorstehende Probleme während des Einsatzes			diskutiert nicht über potentielle Probleme

		ergreift Maßnahmen, um potenzielle Probleme zu vermeiden oder abzuschwächen			berücksichtigt keine potenziellen Probleme im Zusammenhang mit dem Einsatz
		zeigt Anzeichen dafür, dass ein Notfallplan ("Plan B") vorliegt			wird durch vorhersehbare Probleme unvorbereitet erwischt
Entscheidungsverhalten	Problemdefinition & Diagnose	erkennt und artikuliert Probleme			erkennt und/oder benennt Probleme nicht
		bespricht mögliche Auslöser für ein Problem mit dem Team			keine Diskussion über wahrscheinliche Ursachen
	Optionen identifizieren	generiert Optionen für Entscheidungen			entscheidet sich direkt für eine Option, ohne Alternativen in Betracht zu ziehen, obwohl Zeit zur Verfügung steht
		fragt nach der Meinung der Kameraden			fordert die Meinung der Kameraden nicht ein
	Risiken einschätzen und Optionen auswählen	schlägt alternative Optionen vor			versäumt es, mögliche Optionen mit dem Team zu prüfen
		berücksichtigt und nennt die Risiken verschiedener Vorgehensweisen			informiert nicht über die Risiken verschiedener Vorgehensweisen
		berücksichtigt Zeitnot			lässt sich zu viel Zeit bei der Entscheidung
		erreicht eine Entscheidung und kommuniziert sie klar			informiert das Team nicht über die getroffene Entscheidung
	Überprüfung des Ergebnisses/Neu bewerten	setzt die gewählte Option um			versäumt es, Entscheidungen umzusetzen
		beurteilt die Einsatzsituation nach einer Intervention erneut			überprüft nicht die Auswirkungen von Aktionen
überprüft die Situation, falls die Entscheidung war erstmal abzuwarten				verliert das Problem aus den Augen	
prüft das Ergebnis vor dem Hintergrund des Plans				versäumt es, das erzielte Ergebnis vor dem Hintergrund des Ziels zu überprüfen	
		stellt fest, dass 'Plan A' nicht funktioniert und wechselt zu 'Plan B'			fährt mit "Plan A" fort, wenn das Ergebnis vorhersehbar schlecht ist oder wenn es Hinweise auf eine bessere Alternative gibt
Kommunikation	Informationen austauschen – Form	spricht laut und deutlich			spricht undeutlich und/oder zu leise
		vermeidet zu viel Gerede			redet zu viel (nicht Relevantes)
		nutzt eine angemessene Ausdrucksweise			nutzt vorgegebene einheitliche Begrifflichkeiten nicht
		nutzt Zeichensprache, wenn Sicht gut, aber Entfernung groß			versucht nicht, per Zeichensprache zu kommunizieren
	Informationen austauschen – Inhalt	spricht andere mit Namen oder Funktion an			spricht andere nicht mit Namen oder Funktion an
		informiert die anderen über verschiedene Arbeitsschritte			arbeitet vor sich hin, ohne andere zu informieren
		lässt sich bestätigen, ob Informationen verstanden wurden			fordert keine Wiederholung von Informationen
		bestätigt Informationen			bestätigt erhaltene Informationen nicht
		berichtet vollständig mit allen relevanten Informationen in der richtigen Reihenfolge			gibt Informationen unvollständig oder in unverständlicher Reihenfolge weiter
	Gemeinsames Verständnis aufbauen	gibt zur richtigen Zeit wichtige Informationen an die richtigen Kameraden weiter, ohne vorher darum gebeten worden zu sein			gibt Informationen nur nach Aufforderung oder zu unpassenden Zeiten weiter
		gibt eine Einweisung und klärt Ziele und Vorgaben vor Beginn des Einsatzes			bespricht das Vorgehen nicht mit dem Team
		stellt sicher, dass das Team den Plan versteht, bevor es beginnt			erklärt dem Team den Plan nur unzureichend
		stellt sicher, dass die relevanten Teammitglieder mit den Entscheidungen einverstanden sind			holt sich keine Meinungen von Teammitgliedern ein bzw. ignoriert diese
Kooperation	Aktivitäten mit Teammitgliedern koordinieren	Rückversicherung durch Körperkontakt			nutzt keinen Körperkontakt als Möglichkeit zur Rückversicherung
		fragt nach, wo der andere gerade ist/was der andere gerade macht			fragt nicht, wo der andere gerade ist/was der andere gerade macht
		bestätigt Rollen und Verantwortlichkeiten der Teammitglieder			macht Vermutungen, nimmt Dinge als selbstverständlich hin
		diskutiert das Vorgehen mit Kollegen			interveniert, ohne andere zu informieren/einzubeziehen
		arbeitet mit anderen zusammen, um Ziele zu erreichen			bezieht das Team nicht in Aufgaben ein

		prüft, ob andere Teammitglieder einsatzbereit sind			legt los, ohne die Einsatzbereitschaft der anderen zu prüfen
	Andere berücksichtigen	hört sich die Anliegen/Bedenken der Teammitglieder an			hört sich Anliegen/Bedenken der Teammitglieder nicht an
		antizipiert, wann Kollegen Ausrüstung/Informationen benötigen			denkt nicht für andere mit
		hört auf andere			ignoriert Vorschläge anderer
		berücksichtigt den Zustand/Bedürfnisse anderer Teammitglieder			erkennt die Bedürfnisse anderer nicht
	Unterstützendes Verhalten	greift beim Erkennen von Fehlern seiner Kameraden ein			erkennt Fehler von Kameraden, aber greift nicht ein
		nimmt Unterstützung an, wenn erforderlich			weist Unterstützung ab, auch wenn sie hilfreich wäre
		bietet Beruhigung/Bestätigung			bietet keine Beruhigung/Bestätigung an
		bietet Hilfe an/hilft, wenn erforderlich			bietet keine Hilfe an/hilft nicht, wenn jemand Unterstützung braucht
	Teaminitiative	macht Vorschläge im Team			macht keine Vorschläge im Team
		setzt Prioritäten klar und angemessen			scheint nicht nach einem strukturierten Plan vorzugehen
		handelt, ohne von den Teammitgliedern aufgefordert worden zu sein, wenn die Situation es erfordert			handelt nur nach Aufforderung und nicht eigenständig
Führung	Standards setzen und beibehalten	stellt die Einhaltung der Standards im Team sicher			überwacht das Team nicht auf die Einhaltung der Standards und/oder greift bei Abweichungen von den Standards nicht ein
		weicht bei Bedarf nach Absprache mit dem Team von den Standards ab			Abweichungen von Standards werden weder angekündigt noch abgesprochen
	Management der Arbeitsbelastung	verteilt Aufgaben im Team angemessen			macht Alleingänge ohne andere Teammitglieder
		sagt Teammitgliedern Bescheid, wenn er bei sich Anzeichen von Stress und Müdigkeit feststellt			ignoriert Anzeichen von Stress und Müdigkeit
	Einsatz von Autorität und Durchsetzungsvermögen	ergreift die Initiative, um die Beteiligung des Teams und die Erfüllung der Aufgabe sicherzustellen			behindert die Beteiligung des Teams
		übernimmt das Kommando, wenn es die Situation erfordert, vertritt die eigene Position			passiv, zeigt keine Initiative für Entscheidungen, eigene Position nicht erkennbar
		motiviert das Team durch Wertschätzung und leitet an, wenn nötig			zeigt keine Wertschätzung für das Team, leitet sehr wenig oder zu viel an
		zeigt angemessenes Durchsetzungsvermögen			kann sich nicht durchsetzen <-> setzt sich mit allen Mitteln durch
	Umgang mit Druck	bleibt auch unter Druck ruhig			wird unter Druck hektisch
		trifft unter Druck angemessene Entscheidungen			verliert den Kopf und zeigt die Unfähigkeit, Entscheidungen unter Druck zu treffen
		führt das Team durch den Einsatz			vernachlässigt die Leitung des Teams, wenn eine (technische) Herausforderung volle Aufmerksamkeit erfordert

Auswertungsbogen

		3	2	1	0	Kommentar
Situation Awareness	Informationen sammeln					
	Erkennen und Verstehen					
	Antizipieren					
Entscheidungsverhalten	Problemdefinition und Diagnose					
	Optionen identifizieren					
	Risiken einschätzen und Optionen auswählen					
	Überprüfung des Ergebnisses/Neu bewerten					
Kommunikation	Informationen austauschen - Form					
	Informationen austauschen - Inhalt					
	Gemeinsames Verständnis aufbauen					
Kooperation	Aktivitäten mit Teammitgliedern koordinieren					
	Andere berücksichtigen					
	Unterstützendes Verhalten					
	Teaminitiative					
Führung	Standards setzen und beibehalten					
	Management der Arbeitsbelastung					
	Einsatz von Autorität und Durchsetzungsvermögen					
	Umgang mit Druck					