

# Interorganisationale Kooperation und Kommunikation in Großschadenslagen

Gesine Hofinger, Mareike Mähler, Laura Künzer & Robert Zinke

## I Einleitung

Eine Massenkarambolage auf der A1, ausgelöst durch einen Staubsturm, die Evakuierung von 40.000 Menschen aus der Innenstadt von Koblenz wegen einer Fliegerbombe, durch einen Tornado in Hamburg-Harburg umgeworfene Kräne mit großflächigem Stromausfall, der Amoklauf von Winnenden – diese Ereignisse sind Beispiele aus der jüngeren Zeit für Großschadensereignisse<sup>1</sup>. Solche Ereignisse sind nur gemeinsam zu bewältigen – in der Kooperation<sup>2</sup> verschiedener Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS), der Verwaltungen, der betroffenen Unternehmen und der Einrichtungen des Katastrophenschutzes.

Die Vorteile der interorganisationalen Zusammenarbeit liegen z.B. in einer größeren Anzahl an Ressourcen und Mitteln, wie z.B. Kräfte und Fähigkeiten, hinsichtlich des Wissens über und Methoden zur Gefahrenabwehr sowie in möglichen Synergieeffekten. Mehrere BOS erfordernde Großschadenslagen setzen deshalb eine effektive Kommunikation und Informationsaustausch zwischen den Organisationen voraus. Diese, beispielsweise Feuerwehr und Polizei, arbeiten aber in Alltagseinsätzen eher nebeneinander als miteinander. Entsprechend wenig Erfahrung haben die Einsatzkräfte mit interorganisationaler Kooperation und Kommunikation. Kooperation in Großschadenslagen, so nötig und anspruchsvoll sie auch ist, wird aber in Ausbildung und Übungen oder bei Einsatznachbereitung eher selten explizit angesprochen. Auch in der Forschung sind die Voraussetzungen für die erfolgreiche Bewältigung gemeinsamer Einsätze erst in den letzten Jahren Thema.

So wird beispielsweise ständige Abstimmung zwischen den Organisationen im Vorfeld eines Einsatzes als ein wichtiger Faktor beschreiben – was so selbstverständlich klingt, ist aber in der Realität, z.B. bei Großveranstaltungen, oft nur mühsam umzusetzen. Frings, Engelbach und Remondes (2010) berichten bei der Zusammenarbeit bei Großveranstaltungen über eine Vielzahl von beteiligten Akteuren. Aufgrund der großen Anzahl eingebundener Behörden, die jeweils eigene Aufgaben und Kompetenzen haben, können nur schwer bereits im Vorfeld einer Veranstaltung einvernehmliche Abstimmungen von allen Entscheidungsträger erzielt werden. Lipinski (2009) beschreibt beim gemeinsamen Einschreiten von Polizei und Feuerwehr am Beispiele eines Gefahrgutunfalls mögliche Überschneidungen von Aufgaben der Organisationen, die schnell zu Spannungen führen können. Abstimmung beruht auf Kenntnis der Aufgaben, der Ressourcen, der Strukturen und Prozesse der jeweils anderen Organisation. Lipinski betont deshalb, dass vor einem gemeinsamen Einsatz bestehende Kontakte und gemeinsame Übungen von Vorteil für die spätere Zusammenarbeit sind. Vertrauen durch teils jahrelange Zusammenarbeit und gegenseitiges „Sich Kennen“ ist offenkundig ein Faktor der einen Beitrag zu effektiver Kooperation leisten kann. Dieses

---

<sup>1</sup> In einigen Bundesländern auch als Katastrophe klassifiziert eingeordnet.

<sup>2</sup> Die im Verwaltungsverfahrensgesetz auch vorgeschrieben ist: Amtshilfe, §4

Kennenlernen wird aber oft durch persönliche Erfahrung geprägt und wird selten systematisch durch die Ausbildung unterstützt. Stolt (2010) zeigt, dass solche Inhalte vielerorts nur ab einer höheren Führungsebene in geringem Ausmaß vermittelt werden.

Lasogga und von Ameln (2010) formulieren bezüglich ihrer Untersuchungen zu Kooperation in Großschadenslagen Problemfelder, die bei der Zusammenarbeit von BOS auftreten können, unter anderem die mangelnde Einhaltung der definierten Strukturen und Prozesse aus personalen Gründen (z. B. durch zu wenige Einsatzkräfte) oder aufgrund impliziter Regeln, die das Handeln der Akteure steuern.

Zudem können rechtliche Aspekte zu Schwierigkeiten in der interorganisationalen Zusammenarbeit führen. „Bei Aufgabenübergreifenden Einsätzen besteht oftmals das Problem, dass nicht nur eine allgemeine Unkenntnis über die rechtlichen Bestimmungen hinsichtlich Zuständigkeiten und Befugnisse der benachbarten Organisationen besteht, sondern auch, wie die Führungsstrukturen und -kompetenzen im Einzelfall geregelt sind.“ (Jäger, o.J.).

Diese Beispiele zeigen Probleme der Kooperation im Einsatz auf, die von der Forschung und der Praxis noch zu wenig adressiert werden. In diesem Beitrag werden deshalb Anforderungen und Problembereiche der interorganisationalen Kooperation und Kommunikation dargestellt. Außerdem werden Erfolgsfaktoren benannt und mögliche Verbesserungsmaßnahmen diskutiert. Basis dafür sind neben der Literatur die Ergebnisse von psychologischen Studien aus zwei Verbundprojekten der BMBF<sup>3</sup>-Sicherheitsforschung. Die Projekte werden im Folgenden kurz vorgestellt; die Methodik wird in Kapitel 3 erläutert.

## **SpeedUp**

Ziel des BMBF-Verbundprojekts „Entwicklung von Organisations- und Handlungsstrategien sowie eines darauf abgestimmten mobilen und selbstorganisierenden IT-Frameworks für komplexe Großlagen“ (SpeedUp, 2009-2012) war der „rescue management support“, also die Unterstützung von Rettungskräften bei der Bewältigung einer Großschadenslage, sowie die Verbesserung sowohl der intra- als auch interorganisationalen Kommunikation, unter anderem durch IT-Unterstützung. Im Rahmen des Projektvorhabens wurden sowohl Möglichkeiten des „rescue management support“ als auch ein „rescue management support system“ (IT-RMSS), in Form des SpeedUp-Demonstrators, erforscht.

In einem Teilvorhaben von SpeedUp wurden an der Professur für Interkulturelle Kommunikation der Friedrich-Schiller-Universität Jena die interorganisationale Kooperation und Kommunikation von Polizei, Feuerwehr und Rettungsdienst in Großschadenslagen sowie „kleineren“ Einsätzen vor Ort erforscht. Außerdem stand die Evaluation des Demonstrators im Zentrum der psychologischen und kulturwissenschaftlichen Begleitforschung.

## **LAGE**

Das BMBF-Verbundprojekt LAGE (2009-2012) verfolgte das Ziel, die interorganisationale Zusammenarbeit durch ein System zum Austausch von Lagebildern zu verbessern. Dazu

---

<sup>3</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung

wurde ein IT-System zur Integration der Lageinformationen verschiedener Organisationen und Stabsysteme erforscht. Das Team HF Hofinger Forschung Beratung Training analysierte Anforderungen für ein gemeinsames Lagebild, interorganisationale Zusammenarbeit und daraus resultierende Konflikte und Chancen. Bei der Betrachtung von intra- und interorganisationaler Kommunikation stand die Zusammenarbeit von Stäben im Mittelpunkt. Ein Schwerpunkt war die Untersuchung der organisationalen Strukturen und Prozesse sowie der Interaktion zwischen beteiligten BOS, Verwaltung und Unternehmen (Akteure) in definierten Szenarien. Gemeinsam mit den Projektpartnern und beteiligten Akteuren wurden im Rahmen des Projektvorhabens zwei LAGE-Demonstratoren zum Austausch von Informationen sowie die Erstellung von intra- und interorganisationalen Lagebildern erforscht und evaluiert.

## **II Anforderungen der Interorganisationalen Kooperation und Kommunikation im Einsatz**

### **II.1 Interorganisationale Kooperation**

Interorganisationale Zusammenarbeit bedeutet, dass Organisationen, die je eigene Aufgaben, Strukturen und Rahmenbedingungen haben, eine Aufgabe gemeinsam bewältigen. Dies kann fallweise oder wiederkehrend sein, mit mehr oder weniger festen Bindungen aneinander (Hofinger, 2009). Die Personen, die zusammenarbeiten, können verschiedene oder ähnliche berufliche Hintergründe haben. Zusammenarbeit zwischen Organisationen kann in vielfältigen Formen stattfinden. Beispiele hierfür sind themenbezogene Netzwerke, produktbezogene Kooperationen und langfristig arbeitsteilige Kollaborationen. In diesem Beitrag interessiert die interorganisationale Kooperation von BOS in Großschadenslagen.

Obwohl interorganisationale Zusammenarbeit Thema zahlreicher Studien vor allem aus der Wirtschaft und der Politikwissenschaft ist, gibt es bislang zur Zusammenarbeit verschiedener sicherheitsrelevanter Berufe und Organisationen wenig Literatur. Die (fallweise) Zusammenarbeit mehrerer öffentlicher Institutionen ist z.B. in der Sozialarbeit Thema, wenn es darum geht, ob und wie das Kindeswohl bzw. Familienwohl zu stärken ist (Überblick in McMallin, 2001). In der Sicherheitsforschung wird die „Sicherheitskultur“ seit Anfang des Jahrtausends als wichtig angesehen, diese wird aber meist nur innerhalb einer Organisation untersucht. Unterschiede in (Sicherheits-) Kulturen werden z.B. für ÄrztInnen und Pflgende im Bereich Patientensicherheit betrachtet (z.B. Flin, Burns, Mearns, Yule & Robertson, 2006). Zur sicherheitsbezogenen Kooperation zwischen verschiedenen Organisationen, etwa bei Großschadenslagen finden sich Erfahrungsberichte und Konzepte (z.B. z.B. McMaster & Baber, 2008; Stolt, 2008, 2010), jedoch erst wenige systematische Untersuchungen (aber siehe z.B. Lasogga & Ameln, 2010; Frings, Engelbach & Remondes, 2010).

Im Folgenden werden kritische Felder und Voraussetzungen für das Gelingen der interorganisationalen Zusammenarbeit betrachtet.

## II.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu „normaler“ Teamarbeit

„Interorganisationale Zusammenarbeit“ klingt, als würden Organisationen zusammenarbeiten. Es sind aber immer Menschen, die Träger der Zusammenarbeit sind. Wenn Menschen aus verschiedenen Organisationen zusammenarbeiten, können wir sie als Team ansehen – meistens ist dies ein ad-hoc-Team mit begrenzter Lebensdauer. Aus der Teamforschung ist bekannt, welche Faktoren dazu beitragen, dass Teamarbeit gelingt (Badke-Schaub, 2008, 2012; Pawlowsky & Mistele, 2008; Weick & Sutcliffe, 2007). Diese Faktoren werden auch in Erfahrungsberichten aus interorganisationaler Zusammenarbeit (z.B. McMaster und Baber, 2008) immer wieder hervorgehoben:

- Gemeinsamer Zielbezug
- Kooperation – dies betrifft die individuelle Motivation zur Zusammenarbeit, also die Bereitschaft, eigene Leistung in die Teamleistung einfließen zu lassen und das Teilen von Ressourcen
- Kommunikation, insbesondere Informationsaustausch und ein gemeinsames mentales Modell
- Funktionale Gliederung des Teams (Rollen)

Allerdings lässt sich interorganisationale Zusammenarbeit, gerade im Einsatz, nicht einfach mit Teamarbeit gleichsetzen – die Zusammenarbeit findet unter besonderen Bedingungen im Vergleich zu „normaler“ Teamarbeit statt. Interorganisationale Zusammenarbeit im Einsatz in Großschadenslagen findet in ad-hoc-Teams unter dem Einfluss unterschiedlicher Organisationskulturen und in einer komplexen, zeitkritischen Situation statt. Diese Form der Zusammenarbeit von Teams über Organisationen hinweg zeigt folgende Merkmale (nach Hofinger, 2009):

- Zuständigkeiten müssen teils ausgehandelt werden (Lauche, 2008)
- Differierende übergeordnete Ziele der Organisationen

Beispiel: Für die Polizei ist an nach einem Brand die Spurensicherung besonders wichtig, während dessen die Feuerwehr dazu neigt, den Einsatzort „besenrein“ zu hinterlassen und damit für die Polizei möglicherweise wichtige Spuren vernichtet werden.

- Unterschiedliche Organisationskultur, also andere Selbstverständlichkeiten; verschärft wird dies, wenn Organisationskulturen und Berufskulturen sich unterscheiden. Eine deutlich unterscheidbare Kultur ist aus Perspektive jedes einzelnen Teams ein Zeichen für Zusammenhalt und Teambindung. In der Zusammenarbeit zwischen Teams können stark unterschiedliche Kulturen den in-group-bias (die Tendenz, die eigene Gruppe zu bevorzugen und positiver wahrzunehmen) erhöhen und Konkurrenzdenken verstärken (z.B. Ryan, Cott & Robertson, 1997). Kommunikationsstile sind ein Beispiel für meist nicht bewusste, „selbstverständliche“ Effekte von Kulturen, etwa die Anrede mittels Dienstgrad ohne Namensnennung, oder stark phrasenbasierte Kommunikation, die für Irritation sorgen kann und als unhöflich empfunden werden könnte. Unterschiedliche Rahmenbedingungen des Arbeitens, wie z.B. Entlohnungssysteme, Bedingungen der Arbeitsverträge, Schichtsysteme, wirtschaftlicher Druck, Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit etc.

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

- Das kooperative Handeln wird beeinflusst von Wissen übereinander und erfahrungsgeleitete Erwartungen aneinander (Buerschaper, 2008). Da in der interorganisationalen Zusammenarbeit das Wissen übereinander meist gering ist und oft im Vorfeld wenig gemeinsame Erfahrungen gemacht wurden, können Vorurteile und Stereotype die Rolle von Erfahrungswissen übernehmen.
- Mehr Schnittstellen als bei „normaler“ Teamarbeit, da in die Heimat-Organisation hineinkommuniziert werden muss. Die Produktivitätsverluste durch Koordinationsaufwand (Steiner, 1972) können dadurch höher sein als in normalen Teams.
- „Bei Kooperationen gibt es definitionsgemäß keine übergeordnete weisungsbefugte Einheit wie z.B. eine Leitungsinstanz, die die Einhaltung organisatorischer Regeln und Verhaltensrichtlinien überwacht und sicherstellt.“ (Hirschmann, 1996, zitiert nach Gurtner, 2003). Dies ist nach Erfahrungen von Einsatzkräften ein Problem, das in der Literatur bislang noch zu wenig reflektiert wird.

### **II.3 Kritische Faktoren für interorganisationale Zusammenarbeit**

In kritischen Situationen ist die Effektivität einer Organisation nicht nur von der internen Koordination abhängig, sondern auch von ihren Beziehungen zu anderen Organisationen. Dies gilt auch für verschiedene BOS, die eine Großschadenslage bewältigen müssen. Nur durch den Informationsaustausch über Organisationsgrenzen hinweg ist es möglich, Ressourcen zielgerichtet zu nutzen, was besonders im Hinblick auf die Komplexität, Vernetztheit, Dynamik und Unbestimmtheit der Situationen bedeutsam ist. Analysen nach den Anschlägen am 11. September 2001 in den USA zeigen beispielsweise, dass Schwierigkeiten der interorganisationalen Zusammenarbeit ein effektives Bearbeiten einer Lage behindern können (Schumann, Mähler, Yildirim-Krannig, Wucholt & Strohschneider, 2010). Es lassen sich aus Erfahrungsberichten und der Literatur folgende Felder beschreiben, die für die interorganisationale Zusammenarbeit entscheidend sind. Diese lassen sich nach organisationalen und individuellen Faktoren unterscheiden.

#### **II.3.a Ziele und Prioritäten**

Gemeinsame Ziele der beteiligten Organisationen müssen gebildet werden und dabei neben klaren Absprachen auch die Oberziele der einzelnen Organisationen mit einbeziehen. Allen Mitarbeitern müssen diese Ziele *klar* sein, damit sie das Handeln leiten können. McMaster und Baber (2008) verlangen, dass die Ziele auf allen Organisationsebenen bekannt sind, auch bei den Kräften vor Ort. Zielkonflikte behindern Kooperation und treten häufig auf Organisationsebene auf. Neben inhaltlichen Konflikten, Konflikten über Ressourcen und Prioritäten, berichten Mitarbeiter auch von „menschelnden“ Zielkonflikten wie Kampf um öffentliches Prestige und Macht.

#### **II.3.b Rollenklarheit, Klarheit der Verantwortlichkeiten**

Neben den Zielen muss allen Beteiligten klar sein, wer welche Rolle bzw. Funktion in der gemeinsamen Arbeit hat (Sloper, 2004). Wer also hat den *Hut auf*, z.B. das Oberkommando, wer trägt die wirtschaftliche Verantwortung, wer welche juristische?

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

### **II.3.c Organisationsstrukturen**

Die Strukturen der beteiligten Organisationen spielen eine wichtige Rolle für das Gelingen oder Mislingen von Kooperationen. Vertreter von Organisationen berichteten, dass Kooperation einfacher ist, wenn alle beteiligten Organisationen bzw. die in ihnen tätigen Berufsgruppen gut strukturiert sind und die Strukturen sich ähneln, also z.B. ein ähnliches Verständnis von Hierarchien gegeben ist (wie es z.B. bei Feuerwehr und Polizei der Fall ist). Die Strukturen müssen aber angepasst werden können, wenn es der Einsatz erfordert. Um flexibel auf die Lage reagieren zu können, müssen die „vor Ort“ Tätigen Entscheidungskompetenzen haben. Diese Erkenntnis aus der Forschung zu sicheren Organisationen (z.B. Weick & Sutcliffe, 2007) gilt auch für die Koordination zwischen Organisationen.

### **II.3.d Commitment der Führungskräfte, Führung**

Commitment der Führungskräfte bezeichnet hier die *Bereitschaft der Führungskräfte* die interorganisationale Zusammenarbeit auf allen Ebenen zu unterstützen. Diese Bereitschaft wird als entscheidend für das Gelingen „vor Ort“ angesehen (z.B. McMallin, 2001; Sloper, 2004). Eine gemeinsame (hochrangige) Führungsgruppe über die Organisationsgrenzen hinweg gilt als Erfolgsfaktor (McMaster & Baber, 2008; Sloper, 2004). Andersherum beeinträchtigt fehlendes Commitment der Führungsebene die Teams vor Ort.

### **II.3.e Informationsflüsse und Kommunikationsmöglichkeiten**

Informationsflüsse können durch technische Probleme ins Stocken geraten oder auf Verständnisproblemen z.B. durch unterschiedliche Fachsprachen beruhen. McMaster und Baber (2008) berichten von der Notwendigkeit, strukturellen Schwächen bei Informationsflüssen flexibel begegnen zu können. Hierzu nennen sie ein Fallbeispiel, bei dem im Einsatz zwischen zwei Organisationen eine „Liaison-Instanz“ installiert wurde, um den zeitaufwändigen Weg durch jeweils alle Hierarchieebenen beider Organisationen in operativen Fragen abkürzen zu können.

Ein weiterer Faktor sind die Auswirkungen von Beziehungsproblemen der Kommunikation in Bezug auf die Wichtigkeit, die man Nachrichten der jeweils anderen Seite zumisst.

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

### **II.3.f Training**

Damit interorganisationale Zusammenarbeit gelingt, müssen die Mitarbeitenden darauf vorbereitet sein. Gemeinsames, *berufsgruppenübergreifendes Training* erwies sich in einer Überblicksstudie als einer der Erfolgsfaktoren für institutionelle Zusammenarbeit (Lyne, Allen & Satherley, 2001; siehe auch Marks, Sabella, Burke & Zaccaro, 2002). Übungen von Großschadenslagen sind u.a. deshalb so wertvoll, weil hier interorganisationale Zusammenarbeit geübt werden kann. Erfahrungen können so gemeinsam gemacht werden und die Bildung gemeinsamer mentale Modelle (s.u.) fördern – allerdings setzt das voraus, dass die Übungen auch entsprechend ausgewertet und reflektiert werden.

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

### **II.3.g Gemeinsame mentale Modelle**

Jeder Beteiligte an interorganisationaler Zusammenarbeit handelt auf der Grundlage seines oder ihres subjektiven mentalen Modells der Situation und der anderen Personen. Jede Person konstruiert sich ihre eigene Realität über den Einsatz. Kooperatives Handeln kann nur gelingen, wenn die verschiedenen mentalen Modelle der Einzelnen miteinander abgeglichen werden. Geschieht dies nicht, handelt unter Umständen jedes Teammitglied auf der Basis unterschiedlicher Annahmen über die Situation. Eine zentrale Funktion von Kommunikation in Teams ist es daher, ein *gemeinsames Verständnis* der Situation und der Probleme zu entwickeln. Sogenannte Gemeinsame oder geteilte mentale Modelle sind seit einigen Jahren als einer der zentralen Erfolgsfaktoren für Teams anerkannt (z.B. Cannon-Bowers & Salas, 2001; Dietrich & Jochum, 2004; Entin & Serfaty, 1999). Gemeinsame mentale Modelle sind wichtig bezüglich der *Aufgabe* (was haben wir zu tun), des *Teams* (Wer sind wir? Was können wir?), der zur Verfügung stehenden *Ausrüstung / Ressourcen*, der allgemeinen Abläufe / *Prozesse* in den (interorganisationalen) Strukturen sowie der *Rahmenbedingungen* des Handelns / Teamumwelt (ähnlich Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993). Erleichtert werden könnte die Bildung gemeinsamer mentaler Modelle durch technische Unterstützung. Datenaustausch zwischen den Notfallorganisationen wird aufgrund von Datenschutzbedenken oder fehlender technischer Schnittstellen jedoch häufig nicht realisiert.

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

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

### **II.3.h Wissen über Ziele, Kultur und Arbeitsweise der anderen Organisation**

Wie oben angesprochen, leiten Erwartungen aneinander das kommunikative Handeln. Die Kultur und die Arbeitsweise der anderen Organisation in groben Zügen zu kennen, ist eine Voraussetzung der interorganisationalen Zusammenarbeit. Organisationskulturen beeinflussen

das Handeln und die Kommunikation der Einsatzkräfte in unbestimmten und komplexen Situationen. Fehlt fundiertes Wissen übereinander, werden die Erwartungen aneinander eher von Vorurteilen und anekdotischen Erfahrungen geleitet – fehlendes Wissen über Führungsverständnis und -form erschwert Verständnis für die Handlungsweisen der anderen Organisation.

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

Wissen übereinander ist gemeinsam mit gemeinsamen Erfahrung eine Basis für Vertrauen. Auch hierfür sind gemeinsame Übungen nützlich (z.B. Juriado & Gustafsson, 2007).

Spezifisches Wissen, das für erfolgreiche Kommunikation nötig ist, ist die Kenntnis von Standards der beteiligten Organisationen. Diese Standards müssen gelernt werden und bekannt sein (Zinke, Hofinger & Strohschneider, 2010). In Bezug auf Kommunikation zählen hierzu das Wissen über die Kennzeichnung von Ansprechpartnern (mit wem muss ich Verbindung aufnehmen), Nutzung von technischen Kommunikationsmitteln, gegenseitigen Berichts- und Informationspflichten, ebenso wie Kenntnisse der jeweiligen (Fach-)Sprache und des Kommunikationsstils / „Umgangston“. Diese kommunikationsbezogenen Standards sind Teil der jeweiligen Organisationskultur, deren Berücksichtigung eine besondere Anforderungen in kritischen Einsatzlagen ist und weitere Elemente umfasst, z.B. Führungsstil, Werte und Normen. Dieses Wissen muss über Organisationsgrenzen hinaus explizit gemacht und vermittelt werden.

### **III Kommunikation zwischen Einsatzorganisationen: Ergebnisse aus den Forschungsprojekten**

Kooperation kann nur durch Kommunikation gelingen. Kommunikation muss als Mittel für die Bildung eines gemeinsamen Verständnisses der aktuellen Lage und gemeinsamer Ziele genutzt werden. Nur so können Absprachen und sinnvolle und effektive Koordination erreicht werden

Im Folgenden werden nach einer Kurzdarstellung der Methoden Ergebnisse aus den oben vorgestellten Forschungsprojekten SpeedUp und LAGE vorgestellt. Dabei wird auf Kommunikationsinhalte und Kommunikationsbedarfe eingegangen, auf das Denken der Organisationen übereinander, auf zentrale Probleme und Defizite sowie Lösungsansätze für die Praxis.

#### **III 1. Methode**

In den Projekten SpeedUp und LAGE wurden mit unterschiedlichem Fokus sowohl die Struktur und die Prozesse der an den Projekten beteiligten BOS als auch die interorganisationale Kooperation und Kommunikation analysiert. In beiden Projekten wurden Experteninterviews zur Thematik der interorganisationalen Kooperation und Kommunikation in Großschadenslagen durchgeführt. Die Experteninterviews wurden als teilstandardisierte



Leitfadeninterviews durchgeführt (Gläser & Laudel, 2004). Die Beschreibung der Methodik findet sich bei Mähler, Schumann, Wucholt, Yildirim-Krannig & Strohschneider (2010) für SpeedUp sowie bei Hofinger, Künzer, Knigge & Zinke (2011) für LAGE.

Im Projekt SpeedUp, das sich auf Feuerwehr, Polizei und Rettungsdienst-Kräfte „vor Ort“ konzentrierte, wurden im Rahmen einer Studie je vier Beamte einer Werkfeuerwehr und eines Polizeipräsidiums befragt. Im Projekt LAGE wurden im Rahmen einer psychologischen Anforderungsanalyse sieben Akteure (z.B. von Feuerwehr, Polizei, Deutsche Bahn) befragt, die bei dem angenommenen Szenario „Kesselwagenunfall am Hauptbahnhof in einer Großstadt“ eine wichtige Rolle spielen würden. Die verfügbaren Unterlagen der Akteure wurden analysiert. Zudem wurden drei halbtägige Workshops mit jeweils ca. 15 Führungspersonen dieser Organisationen durchgeführt und protokolliert.

In beiden Projekten wurden die Interviews bzw. Protokolle transkribiert und mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2002) bzw. der Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1998) ausgewertet. Hier werden nur die Ergebnisse zu Fragestellungen berichtet, die in beiden Projekten bearbeitet wurden.

### **III.2. Informationswege und Kommunikationsformen**

Bei einem größeren Schadensereignis und der damit verbundenen notwendigen Kooperation von BOS und auch externen Akteuren ist eine Problemstellung gegeben, die nur durch die Zusammenarbeit der Mitglieder aller Organisationen gelöst werden kann. Keine Organisation wird allein in der Lage sein, die bestehenden Aufgaben zu lösen. Um den Einsatz „abzuarbeiten“ müssen sich alle Beteiligten abstimmen. Doch worüber wird im Einzelnen zwischen den Akteuren kommuniziert und welche Informationen braucht wer von wem?

Will man die Schlüsselstellen der Kommunikation und der Informationsweitergabe betrachten, so ist es notwendig, die Informationsflüsse der jeweiligen Dienste im Rahmen einer Großschadenslage zu untersuchen. Im Folgenden werden Kommunikationswege zwischen Einsatzorganisationen beschrieben (vgl. Knigge, Künzer & Hofinger, im Druck). Diese Beschreibungen sind jedoch nur exemplarisch und können in Abhängigkeit von der Lage, dem Bundesland und den beteiligten Organisationen abweichen.

#### **Feuerwehr**

Die Feuerwehr stellt bei einem Großschadensereignis die wichtigste „Kommunikationsachse“ für alle am Einsatz beteiligten Akteure dar, da diese meist die Gesamteinsatzleitung innehat. Vor Ort kommunizieren beispielsweise Kräfte der Feuerwehr mit der Polizei, den Rettungsdiensten (Hilfsorganisationen), dem Technisches Hilfswerk, dem Krisenstab der Verwaltung sowie „externen“ Akteuren wie beispielsweise dem Notfallmanager der Deutschen Bahn AG. Diese Kommunikation erfolgt entweder face-to-face (mündlich) in festgelegten Lagebesprechungen oder per Funk oder Telefon. Dies alles geschieht über festgelegte Meldewege. Der Einsatzleiter Feuerwehr sowie seine Abschnittsleiter gelten hier als „Flaschenhals“ für alle ein- und ausgehenden Informationen – sie müssen ggf. eine Vielzahl an Informationen zeitnah korrekt weitergeben. Außerdem entsendet die Feuerwehr

Verbindungsbeamte zur Polizei und in den Krisenstab, die ihrerseits die Kommunikation in „beide Richtungen“ aktiv pflegen müssen.

## **Polizei**

Kräfte der Polizei sind vor allem auf den Informationsaustausch mit der Feuerwehr bzw. deren Führung angewiesen. Der Austausch geschieht hier vor allem vom Führungsstab des Polizeiführers zum Führungsstab der Feuerwehr. Außerdem tauschen sich Polizeiführer und Einsatzabschnittsleiter sowie vor allem der Einsatzleiter der Feuerwehr über laufende und anstehende Maßnahmen aus. Dieser Austausch geschieht verbal, per Funk oder Telefon oder über Verbindungsbeamte von Polizei und Feuerwehr, die die Führungsstäbe gegenseitig entsenden. Zudem entsendet die Polizei anlassbezogen einen Verbindungsbeamten in den (städtischen) Krisenstab.

## **Technisches Hilfswerk / Hilfsorganisationen**

Kräfte des Technischen Hilfswerks und der Hilfsorganisationen / Rettungsdienste sind meist ebenso stark auf die Kommunikation und den Informationsaustausch mit der Feuerwehr angewiesen. Diese findet zum großen Teil über einen Fachberater in den jeweiligen Stäben statt. Bei den Hilfsorganisationen variieren die jeweiligen Kommunikations- und Führungsstrukturen je nach Bundesland, deshalb sind hier schwer einheitliche Aussagen über die Kommunikationswege und -formen zu machen.

## **Bundespolizei**

Ist die Bundespolizei bei einer Großschadenslage involviert, kommunizieren deren Kräfte, ebenso wie die Landespolizei, vor allem mit der Feuerwehr über die Lage. Dies geschieht nicht auf Stabebene, sondern fast ausschließlich am Einsatzort. Die Bundespolizei entsendet bei Bedarf ihrerseits Verbindungsbeamte in den Führungsstab der Landespolizei, in den Krisenstab der Verwaltung, und z.B. in die Notfallleitstelle der Deutschen Bahn AG.

## **Krisenstab der Verwaltung**

Für den Krisenstab der Verwaltung ist in einer Großschadenslage die Feuerwehr der wichtigste Kommunikationspartner. Krisenstab und Feuerwehr-Einsatzleitung tauschen regelmäßig Informationen und Lagebilder aus. Dies erfolgt beispielsweise durch gegenseitige Einsicht in elektronische Einsatztagebücher. Krisenstab und Feuerwehr-Führungsstab tauschen sich hierbei über erforderliche Unterstützungsmaßnahmen zur Vorbereitung operativ-taktischer Entscheidungen aus. Beide entsenden außerdem hochrangige Führungskräfte als Verbindungspersonen. Ebenso finden sich lageabhängig Verbindungspersonen im Krisenstab, z.B. von Polizei und Bundespolizei.

### **III.3 Wahrnehmung der je anderen Organisation, Erwartungen und Annahmen**

Kommunikation wird jedoch bestimmt durch die gegenseitigen Verhaltenserwartungen und die Annahmen, die man über sich selber und die andere Person aufgrund der sozialen Gruppenzugehörigkeit hat (soziale Kategorisierung, Stereotype, z.B. Mummendey & Otten, 2002, van Avermaet, 2002). So könnte sich im Rahmen der interorganisationalen

Zusammenarbeit z.B. ein Feuerwehrmann in seiner Funktion als Verbindungsbeamter während eines Großschadensereignisses in einem Polizeistab aufhalten. Die Polizeibeamten im Stab könnten aufgrund der Gruppenzugehörigkeit des Feuerwehrmannes bestimmte Verhaltensweisen erwarten (z.B. regelmäßiger Kontakt mit der Einsatzleitung). Außerdem würde dem Feuerwehrangehörigen Kompetenz im Hinblick auf Gefahrstoffe unterstellt. Im Beispiel sind dies positive Annahmen; sie erleichtern die nachfolgenden Interaktionen. Allerdings sind negative Annahmen über Angehörige anderer Gruppen häufiger zu finden: sie dienen oft der Aufwertung der eigenen Gruppe und damit einer gestärkten eigenen sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1986). So fanden Mähler et al. (2010) Kernkonzepte der Theorie der sozialen Identität (Abwertung der anderen Organisation; Aufwertung der eigenen Organisation; Wahrnehmung der anderen Organisation als homogen) in der Beschreibung der Zusammenarbeit durch Feuerwehrleute und Polizisten. Demzufolge müssen positive und negative Annahmen und Erwartungen mit einbezogen werden, wenn interorganisationale Kooperation untersucht wird.

Während einer Kooperationsituation, wie der Zusammenarbeit von BOS bei einem größeren Schadensereignis, kann es zu Abgrenzungsbestrebungen der jeweils einzelnen Gruppen kommen. Hinweise darauf fanden Mähler et al. (2010) in ihren Interviews. In den jeweiligen Organisationen (Polizei, Berufsfeuerwehr) ist eine Identifizierung mit der Eigengruppe (=eigenen Organisation / Ingroup) zu erkennen. Dies lässt sich an folgenden Interviewzitate erkennen:

- „...und alles weitere, das haben wir letztendlich mit einem großen Einsatz von Kollegen erledigen können.“ (Zitat eines Polizisten zu einem Einsatz)
- „...und das haben wir dann sofort getan. Wir sind sofort rein geschritten [in das Gefahrengebiet].“ (Zitat eines Polizisten zu einem Einsatz)
- „Ja, das ist irgendwie Schullandheim.“ (Zitat eines Feuerwehrmannes bezüglich interner Zusammenarbeit auf der Wache)

Es werden von den jeweiligen Mitgliedern der Organisationen soziale Vergleiche zwischen „wir“ (Eigengruppe / Ingroup) und „denen“ (Fremdgruppe / Outgroup) durchgeführt, wie die folgenden Beispiele:

- „Und wenn’s dann darum geht mit der Polizei zusammen zu arbeiten...brauchen wir überhaupt nicht drüber zu reden. Weil, die machen ihren Stiefel. Die parken ihr Auto grundsätzlich falsch.“ (Zitat eines Feuerwehrmannes zum Thema interorganisationale Zusammenarbeit)
- „Die [von der Freiwilligen Feuerwehr] haben sich dann zur Verfügung gestellt.“ (Zitat eines Polizisten zu interorganisationaler Zusammenarbeit)

Die Eigengruppe wird von den jeweiligen Mitgliedern der Organisationen positiver als die jeweilige Fremdgruppe beschrieben bzw. wahrgenommen, beispielsweise:

- „Wir stehen jetzt hier nachts um 2 Uhr mitten im dunklen Wald, die Feuerwehr zeigt mit ihren Funseln, Entschuldigung wenn ich diesen Ausdruck bringe, aber für so’n stockdunklen Wald bringt so ne Beleuchtung von der Feuerwehr relativ wenig. Also haben wir [die Polizei] beschlossen wir sperren mit Flatterband das Gebiet wo der Hubschrauber abgestürzt ist weiträumig ab.“ (Zitat eines Polizisten zu interorganisationaler Zusammenarbeit)

- „...trotzdem hat es nicht geklappt. Bei denen [der Feuerwehr].“ (Zitat eines Polizisten zu interorganisationaler Zusammenarbeit)

Die jeweilige Fremdgruppe (Polizei bzw. Berufsfeuerwehr) wird von den Mitgliedern der Organisationen als homogen wahrgenommen:

- „Mir kommt’s immer so vor, als ob die das nicht nötig haben. Weil sie sind halt da. Denn sie sind ja von der Polizei.“ (Zitat eines Feuerwehrmannes zu interorganisationaler Zusammenarbeit)
- „Die Feuerwehren haben sich verselbstständigt.“ (Zitat eines Polizisten zu interorganisationaler Zusammenarbeit)

Dennoch gibt es nicht nur Abgrenzungsbestrebungen und die Motivation sich selbst und seine Organisation „gut dastehen“ zu lassen. Die Zusammenarbeit von Feuerwehr und Polizei während einer Großschadenslage kann beispielsweise durchaus sehr harmonisch und problemlos verlaufen, wenn sich die jeweiligen Einsatzleiter bereits vor dem Einsatz kannten und bereits zusammen gearbeitet hatten:

- „Es [die Zusammenarbeit] war genial. Aber noch mal: einfach aufgrund der persönlichen Kontakte.“ (Zitat eines Feuerwehrmannes zu interorganisationaler Zusammenarbeit)
- „Und ich hab in der Regel immer das Manko von Informationsdefiziten oder Kommunikationsdefiziten dadurch gelöst, dass ich mir immer den Befehlswagen, der Feuerwehr - der Feuerwehrhüptling leitet ja in der Regel diesen sogenannten Rettungseinsatz des Katastrophenschutzes, immer neben meinem Befehlswagen gebaut habe. So dass man also immer rufen konnte: (...) hast du dran gedacht, ja. Das lief dann so über diese Schiene. (...) Ich hab mit dem (...) Feuerwehrhüptling auch heute noch ne Freundschaft.“ (Zitat eines Polizisten zu interorganisationaler Zusammenarbeit)

### **III.4 Problembereiche interorganisationaler Kooperation und Kommunikation**

Im Folgenden werden Probleme der interorganisationalen Zusammenarbeit aufgezeigt, die von den Befragten benannt wurden.

Schon die Lageeinschätzung kann hinsichtlich des Schweregrads und den zugehörigen Maßnahmen zwischen den Organisationen stark divergieren. Beispielsweise kann eine Lage mit vielen Betroffenen und Verletzten für die Feuerwehr einen „kleinen“ Einsatz bedeuten, wohingegen sie die Kapazitäten des Rettungsdienstes völlig auslastet. Die unterschiedlichen Führungsstrukturen der einzelnen Organisationen könnten ebenfalls Probleme verursachen: Die Polizei führt selten vor Ort und baut ihre Führungsstruktur „von hinten“ auf, während die Feuerwehr bei Lagen ab einer bestimmten Größe vor Ort führt. Dies bedeutet im SpeedUp- sowie im LAGE-Szenario, dass die letztendlich Verantwortlichen – Feuerwehr-Einsatzleiter und Polizeiführer – aufgrund räumlicher Distanz selten oder gar nicht persönlich zusammenkommen. Dies stellt in „normalen“ Lagen meist kein Problem dar, könnte laut den interviewten Akteuren allerdings die Zusammenarbeit in Großschadenslagen erschweren.

Die Relevanz der Informationen zum Flächenmanagement und Raumordnung in der frühen Phase der Großschadenslage wurde immer wieder von den befragten Akteuren hervorgehoben. Da einige Akteure mit zahlreichen Einsatzwagen an den Schadensort fahren, können Anfahrtswege schnell verstopft und Abstellbereiche nicht optimal genutzt werden. Probleme gibt es z.B. bei Absprachen über den Bereitstellungsraum für Einsatzkräfte bei

Sofortlagen, da nicht vorhersehbar ist, wie viele Einsatzmittel benötigt werden (lage-, wetter- und tageszeitabhängig). Dies könnte zu einem ungeordneten Abstellen der Einsatzfahrzeuge und wechselseitigen Behinderungen bei der Bewältigung der Lage führen.

Jenseits der genannten Problemfelder konnten Mähler, Yildirim-Krannig, Wucholt & Strohschneider (2011) in den Interviews Schwierigkeiten identifizieren, die während der Abarbeitung eines großen Schadensereignisses, bezogen auf die Zusammenarbeit von Polizei, Feuerwehr und Rettungsdienst, auftreten können, und die das oben genannte gut zusammen fassen:

- Unklare Informationslage über das „Was ist passiert?“ zur Zeit der Alarmierung und Anfahrsphase;
- Fehlende oder durch unbekanntem Aufenthaltsort der Führungskräfte erschwerte Absprachen am Einsatzort;
- unklare Kommunikation (unterschiedliche Begrifflichkeiten für den gleichen Sachverhalt, Kommunikationsprobleme verursacht durch Technik - z. B. Ausfall von Funk);
- unklare Kennzeichnung von Einsatzkräften und Mitteln;
- Unbekanntheit von Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten der anderen Organisationen („Wer führt?“); eine *durchgängige klare Führung* sowohl in den einzelnen Teams wie auch auf übergeordneter Ebene wurde als zentral angesehen;
- kein gemeinsames Lagebild (dadurch z.B. doppelt eingeleitete Maßnahmen);
- Verpflichtung gegenüber der originären Aufgabe der Organisation – konkurrierende Priorisierung von Aufgaben (Bsp.: Gefahrenabwehr vor Strafverfolgung);
- Ineffektive Koordination / Disposition von Kräften und Mitteln;
- Unbekanntheit der Anzahl und des Aufenthaltsorts von Kräften und Mitteln (eigene und „fremde“);
- Reibungsverluste durch unkoordiniertes Handeln einzelner Akteure;
- Informationsüberlastung (zu viele Informationen treten parallel in Erscheinung und müssen verarbeitet werden);
- Suboptimale Raumaufteilung (Zufahrtswege, Halteplätze).

Im Zusammenhang mit dem LAGE-Szenario wurden weitere Problembereiche interorganisationaler Kommunikation und Kooperation der einzelnen BOS abgeleitet (Knigge, Künzer & Hofinger, im Druck): Ein grundsätzliches Problem waren fehlende Kommunikationsmittel im Einsatz, z.T. durch fehlende standardisierte Kommunikationssysteme (Funk: digital vs. analog, damit fehlende technische Schnittstellen); die Nutzung von Diensthandy aufgrund fehlender Mobiltelefonen im Einsatz („work around“) bzw. als ausschließliches Kommunikationsmittel mit nicht BOS (z.B. Notfallmanager der Deutschen Bahn); sowie Netzzusammenbruch aufgrund von Überlastung oder Schäden.

Weitere spezifische Probleme der Kommunikation der BOS untereinander betrafen unter anderem:

- Unterschiedliche Alarmierungszeitpunkte und damit Verfügbarkeit der Ansprechpartner

- Fehlende einheitlich Kommunikation: keine Standards, z.B. keine Alarmierungstichworte oder die Verwendung von Abkürzungen, die zu Verständnisproblemen führen
- Unterschiedliche Semantik / Wortbedeutungen, z.B. zwischen Feuerwehr und Polizei „Schwerverletzter“; sowie die Nutzung von spezifische Fachtermini, z.B. Unterschied zwischen „Zugführer“ und „Triebfahrzeugführer / Lokführer“
- Abweichende Lageeinschätzungen führen je nach Organisation zu Einsatz unterschiedlichen Führungsstrukturen und verschiedene Sichten auf Arbeits- und Kräfteaufwand;
- Probleme bei Absprachen, insbesondere bei Lagen, die im Vorfeld schwer planbar sind, z.B. Absprachen über Platzwahl für die Errichtung eines Bereitstellungsraums, benötigte Einsatzkräfte und Einsatzmittel
- Nutzung unterschiedlicher graphischer Lagedarstellungen erschweren den Abgleich von Informationen, z.B. aufgrund unterschiedlicher Auflösungsgrade oder Bezeichnungen (z.B. Benennung von Streckenabschnitten der Deutschen Bahn und Stadtplänen)
- Nutzung taktischer Zeichen auf Lagekarten: Innerhalb der Stäbe müssen diese Zeichen ggf. von Verbindungspersonen erklärt werden, da bestimmte Akteure entweder taktische Zeichen gar nicht oder in anderem Ausmaß nutzen. Für Erklärungen wird zusätzlich Zeit beansprucht.
- Umgebungsbedingungen für erfolgreiche Verständigung per Funk und Telefon, z.B. Umgebungslärm bei Großveranstaltungen

### **III.5 Verbesserung der Kommunikation aus Sicht der Befragten**

Bereits im einleitenden Abschnitt I wurden Faktoren für gelingen interorganisationale Kooperation und Kommunikation benannt, die sich auch in den Interview wiederfinden. Als Erfolgsfaktoren wurden häufig das persönliche Kennen, aber auch das detaillierte Wissen über die Strukturen und spezifischen Aufgaben im Einsatz angesprochen. Insbesondere wurde die Wichtigkeit gemeinsame Erfahrungen in Übungen und Einsätzen betont. Klarheit der Verantwortlichkeiten und der Absprachen wurde ebenfalls häufig benannt. Darüber hinaus wurden im LAGE-Projekt folgende Punkte für eine verbesserte Kommunikation betont:

#### **Informationsaustausch über Verbindungspersonen**

Zur Koordination der Zusammenarbeit in Großschadenslagen müssen die beteiligten Akteure Informationen austauschen. Auf Stabebene erfüllen Verbindungspersonen (Fachberater und Verbindungsbeamte/-personen) als „Kommunikationsmedium“ wichtige Funktionen. Verbindungspersonen einer Organisation werden üblicherweise in den Stab einer Fremdorganisation entsendet (vgl. Abschnitt 1.II.1). Ihre Aufgabe ist insbesondere einen raschen und zuverlässigen Informationsfluss zwischen den Stäben zu gewährleisten. Verbindungspersonen informieren auch über Vorgehensweisen und Entscheidungen zwischen den Stäben ohne jedoch Entscheidungsbefugnisse über den Einsatz in der eigenen Organisation zu verfügen. Weitere Aufgaben von Verbindungspersonen sind die Weitergabe

von Entscheidungen, Ersuchen und Erkenntnissen, Teilnahme an Lagebesprechungen und Beratung<sup>4</sup>.

### **Informationsaustausch mit Hilfe eines gemeinsamen interorganisationalen Lagebilds**

Bisher stellt der Austausch von Verbindungspersonen die maßgebliche Möglichkeit der interorganisationalen Kommunikation auf der höchsten Führungsebene dar, während die verschiedenen Akteure unterschiedliche Technik und Stabssoftware verwenden, die meist miteinander nicht kompatibel ist. Als ein neues und zusätzliches Kommunikationsmittel auf Stabsebene könnte deshalb ein technisch unterstütztes *gemeinsames interorganisationales Lagebild (GIL)* fungieren, in welches jede beteiligte Organisation einer Großschadenslage ihre gesammelten Informationen zur Lage einfügt und welches dann für alle Organisationen einsehbar wäre. Besonders die Eingabe und Sichtbarkeit von Grundinformationen, die von *allen* Akteuren in verschiedenen Phasen einer Großschadenslage benötigt werden, könnte eine Zeitersparnis für alle Organisationen bedeuten. Die Möglichkeit einer zusätzlichen rollenbasierten Ansicht mit spezifischen Informationen für den jeweiligen Akteur sollte jedoch gegeben sein. Informationen zu Einsatzort, beteiligten Organisationen, Flächenmanagement (Flächenbedarf, Anfahrtswege, Standorte von Führungs- und Versorgungspunkten etc.), Gefahren (Gefahrenquelle und Gefahrenbereich), Zahl der Betroffenen/ Verletzten/ Toten/ zu Evakuierenden, Phase der Lage (Gefahrenabwehr oder Wiederherstellung des Normalzustands), Wetterinformationen und Medienwirkung könnten integriert in einem GIL gesammelt und von den Akteuren verwendet werden. Befragte Akteure erklärten im Rahmen des LAGE-Projektes, welche grundsätzlichen Voraussetzungen für den Nutzen und die Umsetzung eines GIL notwendig sind. Demnach sollten die eingegebenen und ausgetauschten Informationen möglichst valide und aktuell sein, wobei besonders die Qualität im Gegensatz zur Quantität der Informationen im Vordergrund steht. Ein GIL müsste die Akteure entlasten, anstatt sie mit einer zusätzlichen Datenflut zu überfordern.

Ein GIL könnte ein wichtiges, sollte jedoch keineswegs das einzige, Mittel in der interorganisationalen Kommunikation sein. Insbesondere bei dynamischen Lagen mit zeitkritischen Elementen ist der direkte, d.h. persönliche Austausch erforderlich.

## **V Zusammenfassung**

Das wichtigste Mittel und gleichzeitig die größte Herausforderung für interorganisationale Kooperation sind die Kommunikation und der kontinuierliche Informationsfluss zwischen den beteiligten Akteuren (BOS, Angehörige sonstiger Institutionen und Organisationen). Soll interorganisationale Zusammenarbeit von Organisationen unter den Bedingungen von Großschadenslagen gut funktionieren, sind zentrale Anforderungen an die Organisation der Zusammenarbeit: Klarheit der Ziele und Prioritäten, klare Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten, passende Führungsstrukturen Wissen über die je andere Organisation, Vertrautheit und Vertrauen, geeignete Kommunikationsmittel. Außerdem müssen Strukturen und Prozesse die Bedürfnisse der handelnden Menschen in derartig stressbegünstigenden Situationen berücksichtigen.

---

<sup>4</sup> PDV 100 – Führung und Einsatz der Polizei 1999, Ziff. 1.5.2.1.

Interorganisationale Zusammenarbeit kann grundsätzlich gelernt werden; dazu braucht es gemeinsame Erfahrung. Die Beteiligten müssen die Aufgaben, Ressourcen, Arbeitsweise sowie der Besonderheiten der Fachsprache der jeweils anderen Akteure kennen. Die konkrete interorganisationale Kooperation und insbesondere interorganisationale Kommunikation sollte passenderweise in gemeinsamen Übungen erprobt und verinnerlicht werden. Wenngleich gemeinsame Übungen das Mittel der Wahl für die Erprobung gemeinsamer Lagebewältigung sein sollten, zeigte sich in den o.g. Forschungsprojekten, dass bereits gemeinsame Gespräche in Form einsatzvorbereitender bzw. -nachbereitender (Lage)Besprechungen einen substantiellen Beitrag zur Verbesserung der Kommunikation und Kooperation im Einsatz leisteten. Sowohl Übungen als auch Gespräche helfen, gegenseitiges Verständnis für Kommunikations- und Abstimmungsbedarfen zu fördern und eine Vertrauensbasis zu bilden. Dieses Wissen übereinander begünstigt die Herausbildung eines gemeinsamen Lagebildes sowie gemeinsamer mentaler Modelle im Einsatz. Um später Missverständnisse und Fragen bei der Zusammenarbeit schnell aus dem Weg zu räumen, hat sich zudem der lageabhängige Austausch von Verbindungspersonen bewährt.

Damit zielgerichtete und erfolgreiche interorganisationale Kooperation und Kommunikation trotz aller Anforderungen und Schwierigkeiten nicht abhängig ist vom Engagement und der Vertrautheit einzelner beteiligten Personen, sollte sie organisational klar verankert, in Ausbildung und Training vermittelt, in Einsatzvor- und Nachbereitung überprüft und durch Forschung unterstützt werden.

## **Literatur**

- Badke-Schaub, P. (2008). Teamarbeit und Teamführung: Erfolgsfaktoren für sicheres Handeln. In C. Buerschaper & S. Starke (Hrsg.), *Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen* (S. 3-19). Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Badke-Schaub, P. (2012). Handeln in Gruppen. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Hochrisikobranchen, 2. Auflage* (S. 121–139). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Buerschaper, C. (2008). Organisationen - Kommunikationssystem und Sicherheit. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors, Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen* (S. 156-175). Heidelberg: Springer.
- Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 195-202.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. Castellan (Hrsg.), *Individual and group decision making* (S. 221-246). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.



- Dietrich, R. & Jochum, K. (Hrsg.) (2004). *Teaming Up: Components of Safety under High Risk*. Aldershot: Ashgate.
- Entin, E. & Serfaty, D. (1999). Adaptive Team Coordination. *Human Factors*, 41 (2), 312-325.
- Flin, R., Burns, C., Mearns, K., Yule, S. & Robertson, E. M. (2006). Measuring safety climate in health care. *Qual Saf Health Care*, 15, 109:115.
- Frings, S., Engelbach, W. & Remondes, D. L. (2010). *Informations- und Kooperationsportal als Unterstützungssystem der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben für Großveranstaltungen*. Projektbericht VeRSiert. URL: [http://www.versiert.info/projektvorstellung/pdf/20100930\\_GI2010\\_Frings\\_Engelbach\\_Lopez\\_V13.pdf](http://www.versiert.info/projektvorstellung/pdf/20100930_GI2010_Frings_Engelbach_Lopez_V13.pdf).
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gurtner, A. (2003). *Zweimal musst du es schon sagen: Strategieentwicklung und Kommunikationsmuster in hierarchisch organisierten Teams*. Bern: Universität Bern.
- Hofinger, G. (2012). Kommunikation. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors, Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen, 2. Auflage* (S. 132-151). Heidelberg: Springer.
- Hofinger, G. (2009). Kritische Faktoren der interorganisationalen Zusammenarbeit. In S. Strohschneider & R. Heimann (Hrsg.), *Kultur und sicheres Handeln* (S. 189-203). Frankfurt/M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Hofinger, G., Künzer, L., Knigge, I. & Zinke, R. (2011). Inter-organisational cooperation in major incidents - what do emergency services require for smooth operations? In de Waard, D., Gérard, N., Onnasch, L., Wiczorek, R. & Manzey, D. (eds.), *Human Centred Automation* (pp. 197 - 210). Maastricht: Shaker.
- Hofinger, G., Künzer, L. & Knigge, I. (2010). *Memoranden 1-9 aus dem LAGE-Projekt*. Remseck: Team HF.
- Jäger, B. (o.J.): *Führungsstrukturen bei aufgabenübergreifenden Einsätzen von Feuerwehr, Rettungsdienst und Polizei (am Beispiel des Landes Hessen)*. URL: <http://www.polizei.hessen.de/internetzentral/nav/e2b/broker.jsp?uTem=bff71055-bb1d-50f1-2860-72700266cb59&uCon=6a648ff1-1199-bf33-62d6-1611142c388e&uBasVariantCon=ed83d448-9a76-4e11-8a5b-28e46ce02000>.

- Juriado, R. & Gustafsson, N. (2007). Emergent communities of practice in temporary inter-organisational partnerships. *The Learning Organization*, 14 (1), 50-61.
- Knigge, I., Künzer, L. & Hofinger, G. (im Druck). Kommunikation in Großschadenslagen. In M. Jenki, N. Ellebrecht & S. Kaufmann (Hg.), *Organisationen und Experten des Notfalls. Zum Wandel von Technik und Kultur bei Feuerwehr und Rettungsdiensten*. Münster: LIT Verlag.
- Künzer, L.; Knigge, I. & Hofinger, G. (2012). Gemeinsame Lagebilder und gemeinsame mentale Modelle in Stäben. In G. Hofinger (Hrsg.), *Kommunikation in kritischen Situationen. Im Auftrag der Plattform „Menschen in komplexen Arbeitswelten“ 2., überarbeitete und erweiterte Auflage* (S. 131-150) . Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Lasogga, F. & von Ameln, F. (2010): Kooperation bei Großschadensereignissen. Problemlagen und Entwicklungsperspektiven eines komplexen Organisationsnetzwerks. *Gruppendynamische Organisationsberatung*, 41, 157-176.
- Lauche, K. (2008). Neue Formen der Zusammenarbeit. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors, Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen* (S. 192-203). Heidelberg: Springer.
- Lipinski, K. (2009). Einsatzabläufe beim gemeinsamen Einschreiten von Polizei und Feuerwehr bei einem Gefahrgutunfall. *Polizei, Verkehr und Technik*, 54, 209-211.
- Lyne, P., Allen, D. & Satherley, P. (2001). *Systematic Review of Evidence of Effective Methods For Removing Barriers To Change To Improve Collaborative Working*. Cardiff The National Assembly for Wales.
- Mähler, M., Schumann, S., Wucholt, F., Yildirim-Krannig, Y., Strohschneider, S. (2010). *Memo IV: Intergruppenkooperation von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben im Kontext gemeinsamer Einsätze*. Jena: Universität Jena.
- Mähler, M., Yildirim-Krannig, Y., Wucholt, F. & Strohschneider, S. (2011). *Memo XIV Interorganisationale Schnittstellen von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben im Massenanfall von Verletzten*. Jena: Universität Jena.
- Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S. & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 313.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Einleitung zu qualitativen Denken*. 5. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz.
- McMallin, A. (2001). Interdisciplinary practice - a matter of teamwork: an integrated literature review. *Journal of Clinical Nursing*, 10 (419-428).

- McMaster, R. & Baber, C. (2008). Coordinating Multi-Agency Emergency Responses. *Vortrag auf der Tagung des European Chapters der Human Factors and Ergonomics Society*, Soesterberg, Okt 08.
- Mummendey, A. & Otten, S. (2002). Theorien intergruppalen Verhaltens. In: Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie. Band II: Gruppen, - Interaktions- und Lerntheorien.* (S.95-119). 2. Auflage. Bern: Huber.
- Pawlowsky, P. & Mistele, P. (Hrsg.) (2008). *Hochleistungsmanagement. Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern.* Wiesbaden: Gabler.
- Ryan, D. P., Cott, C. & Robertson, D. (1997). Conceptual Tools for Thinking about Inter-teamwork in Clinical Gerontology. *Educational Gerontology*, 23 (7), 651-669.
- Schumann, S., Mähler, M., Yildirim-Krannig, Y., Wucholt, F. & Strohschneider, S. (2010). *Memo VI. Faktoren erfolgreicher interorganisationaler Zusammenarbeit in komplexen, kritischen Situationen – ein Review internationaler Fallstudien.* Jena: Universität Jena.
- Sloper, P. (2004). Facilitators and barriers for co-ordinated multi-agency services. *Child: Care, Health & Development*, 30 (6), 571-580.
- Steiner, I. D. (1972). *Group processes and productivity.* New York: Academic Press.
- Stolt, F. D. (2008). *Zusammenarbeit bei der Brandermittlung: Weiterbildungsmodell für „Helfer der Brandursachenermittlung“ bei der Freiwilligen Feuerwehr.* Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Stolt, F. D. (2010). *Zusammenarbeit an der Brandstelle.* URL: <http://www.retter.tv/de/beitrag.html?ereig=-Zusammenarbeit-an-der-Brandstelle-&ereignis=3715>.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In: S. Worchel & W.G. Austin (Hrsg.): *Psychology of intergroup relations* (S.7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Van Avermaet, E. (2002). Sozialer Einfluss in Kleingruppen. In: Stroebe, W., Jonas, K. & Hewstone, M. (Hrsg.). *Sozialpsychologie. Eine Einführung.* (S. 478-482). 4. Auflage. Berlin: Springer.
- Weick, K. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty. 2nd edition.* San Francisco: Wiley.
- Zinke, R., Hofinger, G. & Strohschneider, S. (2010). Inter-organizational cooperation: challenges for joint action. In W. Karwowski & G. Salvendy (Ed.), *Conference Proceedings Applied Human Factors and Ergonomics International Conference 2010*, Miami, 17.-20. Juli 2010. USA Publishing.