

Maik Holtz¹⁾, Frank Birkenhauer²⁾, Alexander Blum³⁾,
Vera Hagemann⁴⁾, & Mark Overhagen⁵⁾

¹⁾ Feuerwehr Köln ²⁾ TU Kaiserslautern ³⁾ RTWH Aachen

⁴⁾ Universität Bremen ⁵⁾ Dozent Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ)

Analysetool für die Teamperformance in Krisenstäben

1 Die Coronapandemie erfordert Stabsarbeit vieler Zuständigkeitsbereiche

Das Coronavirus hat sich weltweit rasant ausgebreitet und Deutschland in eine beispiellose Krise gestürzt. Betroffen sind nahezu alle Zuständigkeitsbereiche der Gesellschaft wie Behörden, Krankenhäuser oder Wirtschaftsunternehmen. Die Zuständigkeitsbereiche haben eigene Krisenstäbe eingerichtet als Kompetenz-, Entscheidungs- oder Beratungsteams und unterstützen die Führung bei wichtigen Entscheidungen in dieser Situation (Hofinger und Heinann, 2016). Da das Stresslevel in Krisenstäben üblicherweise hoch ist, ist eine gute Zusammenarbeit zwischen Personen oder Gruppen entscheidend über den Erfolg oder Misserfolg eines Krisenstabes. Der Personenkreis in einem Krisenstab arbeitet zum Einen in dieser Konstellation selten zusammen, zum Anderen nicht mit einer alltäglichen Rollen- und Aufgabenverteilung.

2 Fehlende Mentale Modelle im Team

Ein Vergleich von Berufsgruppen mit Stabserfahrung sowie ohne Stabserfahrungen untereinander und zueinander zeigten, dass sie kooperierend bei einer Stabslage unterschiedlich verschieden hohe Ausprägungen adaptiver Verhaltensweisen aufwiesen (Holtz et al., 2020). Bspw. führen differente Ausprägungen des Aspektes „Hierarchie Followership“ dazu, dass Anweisungen von Vorgesetzten bei Bedarf von Rangniedrigen nicht mehr hinterfragt/korrigiert werden. Die nicht-Anwendung von ergebnisförderlichen Teamverhaltensweisen durch ein zu hohes Erregungsniveau des Akteurs oder/und durch ein fehlendes gemeinsames mentales Modell der Teamarbeit wirkt sich negativ auf den Teamarbeitsprozess im Stab aus. Somit ist es wichtig, dass die Teammitglieder ein gemeinsames Modell der Teamarbeit teilen (Mathieu et al., 2005), um die Bedürfnisse und Handlungen anderer Teammitglieder zu antizipieren, um effizienter nach Informationen zu suchen, Hinweise in ihrer Umgebung gemeinsam zu interpretieren und um Lösungen für auftretende Probleme auszuhandeln (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993). Das hier zur Studie angewandte Team Expert Model (Smith-Jentsch, Zeisig, Acton & McPherson,

1998) stellt ein Modell der Teamarbeit dar, welches gemeinsam innerhalb von Teams angewendet werden kann. Es beschreibt in 11 Kategorien unterteilt in 4 Dimensionen die Verhaltensweisen von Teamarbeit (Abb. 1, rechtes Bild).

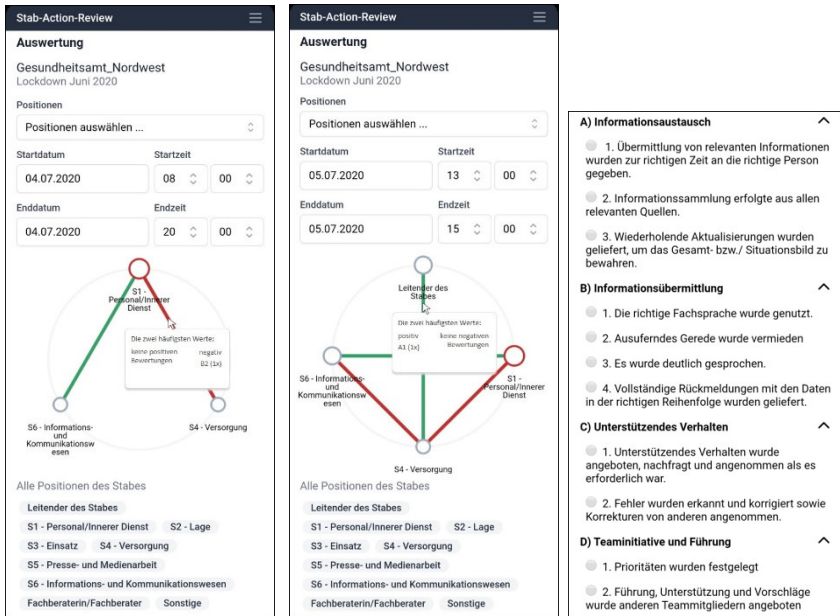


Abb.1: Lernerfolge werden durch eine regelmäßige Benutzung (Action-Learning-Perspektive) sichtbar. Nach erfolgreicher Intervention nach der letzten Lagebesprechung zwischen S1 und S4 wurde am Folgetag die Position nicht mehr angezeigt. Die Analyseergebnisse können autark durch den Leitenden des Stabes anonymisiert abgerufen werden. Die Ergebnisse sind passwortgeschützt und für Dritte nicht einsehbar (Abb. Testaccount). Rechtes Bild: positive Teamverhaltensweisen aus dem Experten Modell.

3 Wie kann die Teamarbeit im eigenen Stab verbessert werden?

Einberufende Stäbe arbeiten im Idealfall nach den vorgegebenen Regeln ihrer Zuständigkeitsbereiche. Die Interaktion aller Akteure innerhalb ihrer einzelnen Sachgebiete sowie den Übergreifenden ist gerade in der Anfangsphase und bei Situationsänderungen sehr dynamisch. Regelmäßig stattfindende Lagebesprechungen sollen das Lagebild widerspiegeln um Zielführende operativ-taktische Maßnahmen zu planen und deren Umsetzung zu steuern. Während den Umsetzungsphasen zwischen den Lagebesprechungen können die Akteure

wichtige Teamverhaltensweisen vernachlässigen. Die Oberfläche des SAR ermöglicht dem Akteur impuls gesteuert für ihn fehlende oder positiv auffallende Verhaltensweisen in Echtzeit zu kommunizieren. Für die Leitung des Stabes ergibt sich bei der Auswertung seines Stabes ein Lagebild der Teamperformance in Echtzeit in einer übersichtlichen Auswertungsgrafik. Wenn nötig kann er spezifische Team-Interventionen zur Lagebesprechung einleiten (Abbildung 1). Da die Lagebesprechungen und Arbeitsphasen wiederkehrend sind, können die Teamverhaltensweisen positiv beeinflusst werden. Die Methode des Action Learning beschreibt ein handlungsorientiertes Lernen. Die einzelnen Akteure melden ihre Bedürfnisse im vorgegebenen Rahmen des gemeinsam geteilten Modells der Teamarbeit. Der Lerneffekt befriedigt damit einerseits die Bedarfe der Organisation mit effizienten und korrekten Arbeitsergebnissen. Andererseits entwickeln sich die Akteure und (Sach-) Gruppen weiter.

4 Methodisches Vorgehen und Design

Das Stab-Action-Review (SAR) ist eine wissenschaftliche anonymisierte webbasierte Umfrage mit Analysefunktion zur Teamarbeit im eigenen Stab. Mit der webbasierten Applikation über die URL <https://stab-action-review.com/> wird den Teilnehmenden eine Oberfläche angeboten, die zur dauerhaften Anwendung genutzt werden kann. Der Leitende des Krisenstabes kann sich mit einem Pseudonym oder seiner persönlichen E-Mail-Adresse anmelden und konfigurieren seinen Krisenstab. Sobald der Krisenstab konfiguriert ist, wird automatisch ein Zugangscode ausschließlich für den angelegten Stab und die Mitarbeiter-Feedbacks generiert. Wird dieser Code durch den Leitenden des Stabes an die Mitarbeitenden weitergeben, können diese jederzeit positive wie negative Meldungen zur Teamarbeit z.B. über ihr Smartphone abgeben. Zudem ist eine Teilnahme als Gast möglich. Hier können Mitarbeitende von Stäben ihre Staberfahrungen im Bereich der Team – Verhaltensweisen angeben. Das SAR ist eine Methode, die individuelle und organisationale Lernzyklen in der Action-Learning-Perspektive nach Pawlowski (2019) integriert. Mit der Datenauswertung sollen folgende Fragen beantwortet werden:

Wie werden aktuelle Stabslagen derzeit von Mitarbeitenden in Krisen-(Stäben) verschiedener Zuständigkeitsbereiche bzgl. der Teamarbeitsverhaltensweisen wahrgenommen und was können Behörden mit Sicherheitsaufgaben (BOS) aus deren Erfahrungen für die Zukunft lernen?

Konnte aufgrund des angebotenen Modells der Teamarbeit und dessen Anwendung eine verbesserte Performance der Teamarbeit im Stab im zeitlichen Verlauf erreicht werden?

5 Technische Umsetzung

Als Datenbank wird eine MongoDB als nicht NoSQL Datenbank verwendet mit dem Standort in Deutschland, um den nötigen Datensicherheitsbestimmungen Rechnung zu tragen. Das Frontend wurde mit Next.js sowie React - das Backend mit Next.js programmiert. Die Daten vom Client zum Server werden sicher via Hyper Text Transfer Protocol Secure übertragen. Der Zugang zur Auswertungsgrafik ist ausschließlich durch den Ersteller des Krisenstabs über ein Login möglich. Zur Verschlüsselung angelegter Stäbe für die Feedbackgeber werden Codes mit der Länge 6, Kleinbuchstaben und Zahlen automatisch generiert.

6 Ausblick

Seit Ende April 2020 ist das Stab-Action-Review als Entscheidungshilfe bei operativ-taktischen Maßnahmen in Krisenstäben online verfügbar. Bis Februar 2021 konnten 300 Logins gezählt werden. 31 Stäbe verschiedener Zuständigkeitsbereiche wurden angelegt. Die hier vorgestellte Methode stellt eine Neuerung im Bereich der Detektion von Team-Performance in Echtzeit mit Hilfe einer web-basierten Oberfläche dar. Ob in späteren Versionen die Möglichkeit zur Detektion auch KI-gestützte Prognosen möglich sind, bleibt abzuwarten.

Literatur

- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan, Jr. (Ed.), *Current issues in individual and group decision making* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hofinger, G. & Heimann, R. (Hg.) (2016). *Handbuch Stabsarbeit. Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen*. Heidelberg u.a.: Springer.
- Holtz, M., Hagemann, V., Freywald, J., Peifer, C. & Miller, C. (2020). Teamarbeit in Stabslagen – Detektion von Störursachen verschiedener Berufsgruppen. In R. Trimppop, A. Fischbach, I. Seliger, A. Lynnyk, N. Kleineidam & A. Große-Jäger (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Gewalt in der Arbeit verhüten und die Zukunft gesundheitsförderlich gestalten! Tagungsband 21. PA-SiG Workshop 2020* (S. 591-594). Kröning: Asanger.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2005). Scaling the quality of teammates' mental models: Equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 37-56.
- Pawlowsky, Peter (2019): *Wissensmanagement*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg
- Smith-Jentsch, K. A., Zeisig, R. L., Acton, B., & McPherson, J. A. (1998). Team dimensional training: A strategy for guided team self-correction. In J. A. Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training* (p. 271–297). American Psychological Association.