

# Einleitung

Die Ausbildung von Feuerwehrangehörigen, Angehörigen von Hilfsorganisationen oder dem Technischen Hilfswerk – zusammengefasst: von allen Einsatzkräften – gliedert sich in der Regel in unterschiedliche Lehrgänge und Laufbahnen auf. Dies ist unter anderem auch abhängig davon, ob es sich um eine ehrenamtliche Ausbildung (Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten, 2012) oder um eine berufliche Ausbildungsmaßnahme (Kommunales, 2015, 2016a und 2016b) handelt und welche Schwerpunkttätigkeit die Einsatzkraft später übernehmen möchte.

Als Gemeinsamkeit lässt sich feststellen, dass Einsatzkräfte unterschiedlicher Rettungsbranchen sogenannte Grund- oder Basislehrgänge durchlaufen. Sie dienen dazu, das erforderliche Grundwissen über die Organisationsform und das Aufgabenfeld zu erlernen. Danach folgen in der Regel Aufbau- und Speziallehrgänge in unterschiedlichen Ausprägungen und Prüfungsformen.

Im Bereich von Feuerwehren gibt es beispielsweise aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche in den einzelnen Laufbahnen drei unterschiedliche Ausbildungen, um dem jeweiligen Anforderungsprofil gerecht zu werden. Trotzdem haben alle drei Laufbahnausbildungen eine gemeinsame Basis: die feuerwehrtechnische Grundausbildung. Sie dauert fünf Monate und wird von allen Laufbahnbewerbern durchlaufen. Erst danach folgen funktions- bzw. laufbahnspezifische Ausbildungsabschnitte.

Die feuerwehrtechnische Grundausbildung, unabhängig davon ob sie hauptberuflich ausgeführt oder ehrenamtlich absolviert wird, ist somit der Einstieg in die professionelle Feuerwehrausbildung. Sie hat in der Regel eine Teilnehmerzahl von 10–20 Personen (Stallmeyer, 2007).

Die Grundausbildung wird nach entsprechenden Rahmenvorschriften durchgeführt und gibt den Ausbildungsstellen und deren Ausbildungsleitern einen gesetzlich bindenden Rahmen, in dem mittels eines Stoffplanes Themengebiete festgesetzt werden. Die Ausbildungsleiter können sich in diesem Rahmen frei bewegen und die Ausbildung standortspezifisch definieren. Ihnen bleibt also ein gewisser Handlungsspielraum auf Basis eines Stoffverteilungsplanes, um die erforderlichen Inhalte aus Normen, Gesetzen und Vorschriften in die Ausbildungspraxis umzusetzen. Dieser Sachverhalt lässt sich nahezu analog auf die Ausbildung im Rettungsdienst oder dem Technischen Hilfswerk übertragen. Somit ist die Vermittlung von Fachkompetenzen für Einsatzkräfte in allen Bereichen geregelt. Wie sieht es aber mit der Vermittlung der sozialen Kompetenz aus?

Sozialkompetenz wird einerseits immer gefragter und somit immer mehr gefordert, andererseits kann sie nicht als selbstverständliches Ergebnis gesellschaftlicher Erziehungs- und Sozialisationsprozesse vorausgesetzt werden – das Vertrauen auf eine gelungene Sozialisation wird daher ersetzt durch die Erwartung an die Wirksamkeit organisierter Lehr- und Lernprozesse (Euler, 2001).

Leider werden zur Förderung von sozialer Kompetenz und Teamentwicklung keine oder nur marginale Hinweise in den einschlägigen Rahmenvorschriften, egal welcher Rettungsbranche, gegeben. Die Mehrzahl der Ausbilder wird sich mit dieser Thematik kaum beschäftigt haben, weil es der Ausbildungsplan nicht vorsieht, sie es nicht anders kennen oder der Spielraum für ergänzende Ausbildungsthemen in der Regel aufgrund der Fülle des zu vermittelnden Stoffes nicht gegeben ist. Indes: Alle Einsatzkräfte ärgern sich darüber, wenn sich andere Einsatzkräfte in Situationen sozial inkompetent oder teamunfähig verhalten und dies im schlimmsten Fall öffentlich gemacht wird!

Eine der meist gestellten Fragen in Personalauswahlgesprächen bei Feuerwehren, im Rettungsdienst bei Hilfsorganisationen oder dem Technischen Hilfswerk lautet: »Sind Sie teamfähig?« Die Bedeutung des Teams lässt sich alleine schon daran erkennen, dass die kleinste taktische Einheit der Feuerwehr einen Trupp darstellt, der aus zwei oder ggf. auch aus drei Personen besteht. Ein »Einzelkämpfertum« ist ausgeschlossen. Gerade im Feuerwehr-, aber auch im Rettungsdienstbereich ist es unerlässlich, dass sich Kollegen im Einsatz »blind« aufeinander verlassen können. Schließlich begeben sie sich gemeinsam in Situationen, die für sie selbst und andere unter Umständen lebensbedrohlich sind. Folgerichtig wird besonderer Wert darauf gelegt, dass Einsatzkräfte teamfähig sind und in extremen Stresssituationen zusammenarbeiten können.

Mit der Einführung des Notfallsanitäters sind mit der Thematik »Kommunikation, Kooperation und Interaktion« erstmalig Ausbildungsinhalte in eine Ausbildungsverordnung aufgenommen worden, die der Vermittlung und Förderung von sozialer Kompetenz und Teamentwicklung Rechnung tragen (Ministerium für Gesundheit, 2016).

Wie aber wird herausgefunden, ob Einsatzkräfte teamfähig oder sozial kompetent sind und wie kann ihnen ggf. Teamfähigkeit und soziale Kompetenz vermittelt werden?

Dieses Buch soll genau diese Frage und die Thematik der Teamentwicklung sowie der sozialen Kompetenz im Bereich der Ausbildung von Einsatzkräften beleuchten und erklären. Es stellt Methoden und Konzepte zur Vermittlung und Förderung von Teamfähigkeiten und sozialer Kompetenz vor, die speziell auf die Bedürfnisse von Einsatzkräften abgestimmt sind. Theoretische Ansätze werden erklärt und die

praktische Umsetzung gezeigt. Dabei basieren die Ausführungen auf Erkenntnissen und Erfahrungswerten aus Teamentwicklungsstudien mit entsprechenden Evaluationen, die über einen Zeitraum von mehr als zehn Jahren in diesem Bereich geführt wurden. Der Autor nimmt einen Ausbildungsbereich in den Fokus, der leider bisher nicht die Aufmerksamkeit erhält, die er aufgrund des Anforderungsprofils an Einsatzkräfte erhalten sollte. Das Buch kann somit als Basisleitfaden für Einsatzkräfte und insbesondere Führungskräfte gesehen werden, um Teamentwicklung und soziale Kompetenz bewusst in die Ausbildung zu integrieren.

# 1 Die Bedeutung von Teamfähigkeit

## 1.1 Team als Trendsetter und Notwendigkeit

Es ist ohne relevante Bedeutung, welche Berufssparte betrachtet wird. Die Forderung nach Teamfähigkeit oder dem Arbeiten mit Teams ist in den meisten Berufszweigen vertreten und wird auch nahezu in jeder Stellenausschreibung oder Mitglie­der­werbung bzw. Tätigkeitsbeschreibungen als Forderung formuliert.

Dies ist auch gängige Praxis in Tätigkeitsbereichen von Feuerwehren, den Hilfsorganisationen und dem Technischen Hilfswerk. Aber nicht, weil es ausschließlich um ein Trendsetting geht, sondern vielmehr weil es notwendig und begründbar ist.

Sowohl durch die Struktur des Berufsstandes als auch durch das Berufsethos ist die Teamarbeit bereits tief im Kern der Feuerwehr, des Rettungsdienstes und des Technischen Hilfswerks impliziert. Es wird von allen Seiten, seien es Berufskollegen, Dienstvorgesetzte bis hin zum Dienstleistungsempfänger – dem Bürger – erwartet, dass alle Mitarbeiter dieser Institutionen miteinander handeln und somit zusammen als Team ihre Funktion erfüllen können. Diese Tatsache erzeugt einen subjektiv sehr großen Druck auf die Ausbilder und Personalentwickler.

Das Vorweisen von Fach- und Sachkunde bedarf ein hohes Maß an Spezialwissen, welches den Mitarbeitern und auch Ehrenamtlern in Form von Ausbildung und Lehrgängen vermittelt werden muss. Selten werden Probleme von hoher Komplexität jedoch alleine durch Individualisten gelöst. Viel häufiger können komplexe Probleme nur durch das gemeinsame Überlegen mehrerer Personen überblickt und mithilfe von Fachgesprächen und Diskussionen gelöst werden.

Die rasante Entwicklung der Informationstechnik hat auch eine Verhaltensänderung des Menschen bewirkt. Aufgrund der vielfältigen Nutzungsmöglichkeit sogenannter »Sozialer Netzwerke« findet auch eine Abnahme der direkten persönlichen Kontakte statt. Direkte Face-to-Face-Konversation wird immer seltener praktiziert. Dies führt auch dazu, dass das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Beziehung steigt (Keppler, 2016). Dieser Umstand spiegelt sich auch darin wieder, dass die Anbieter von »Sozialen Netzwerken« entsprechend reagieren und Funktionen wie »Gruppe« oder »teilen mit...« in ihren Medien integriert haben.

Werden zum heutigen Zeitpunkt Pausenzeiträume zwischen zwei Unterrichtsstunden, Seminar- oder Vorlesungseinheiten betrachtet, so werden immer weniger Konversationen zwischen Menschen beobachtet und stattdessen immer mehr Aktionen mit dem Smartphone registriert.

Auch aus diesem Grund, weil sie alles andere als selbstverständlich geworden ist, ist Teamarbeit und Teamfähigkeit heute mehr denn je eine Eigenschaft, die es im Rahmen von Einstellungsverfahren und Eigenschaftsbeschreibungen hervorzuheben und zu fördern gilt.

### 1.2 Der Begriff »Team«

Auch wenn es unbestreitbar scheint, dass Teamarbeit eine zentrale Bedeutung in der Tätigkeit von Einsatzkräften einnimmt, ist der Begriff selbst nicht so einfach zu definieren. Es stellen sich die Fragen, was ein Team ausmacht und ab wann man von einem Team sprechen kann? Eine allgemein gültige und abschließende Definition des Begriffes ist jedoch nicht möglich, da der Begriff immer in einem bestimmten Kontext zu sehen ist und sich stetig weiterentwickelt. Für die Teambeschreibung aus Sicht der Einsatzkräfte kann folgende Umschreibung hilfreich sein:

Ein Team ist ein Zusammenschluss von Menschen, die nach (Bender, 2015):

- aufgrund ihrer möglichst effizienten Zusammenstellung extrem leistungsfähig sind,
- zielorientiert agieren und sinnvoll koordinieren
- verantwortungsbewusst sind,
- einen partnerschaftlichen Umgang miteinander pflegen,
- aufgrund ihrer individuellen Stärken die Schwächen innerhalb ihres Zusammenschlusses kompensieren und somit Synergieeffekte nutzen,
- aufrichtig diskutieren und dabei respektvoll miteinander umgehen,
- sich als »Wir« verstehen und nicht als »Ich«,
- und ihre eigenen Verhaltensregeln für den Zusammenschluss im Team festlegen.



Ein Team versteht sich als »Wir« und nicht als »Ich«!

### 1.3 Voraussetzungen für die Bildung eines Teams

Die Teamentwicklung wurde in der Vergangenheit häufig untersucht und mit diversen Experimenten beobachtet. Dabei wurden Eigenschaften und Verhaltens-

weisen beobachtet, die sich ähnelten und die mittlerweile als Merkmale eines Teams angesehen werden können (Rosini, 1996). Somit können die wichtigsten Bedingungen und Merkmale wie folgt beschrieben werden.

### **Kommunikation und Interaktion**

Teammitglieder müssen die Möglichkeit haben, einen direkten Kontakt aufzubauen. Sie müssen Face-to-Face-Kommunikation betreiben können. Nur so können partnerschaftliche bzw. freundschaftliche Beziehungen entstehen, die auch auf der Sachebene zu einem effektiven Ergebnis führen. Allerdings sei angemerkt, dass nicht allein die direkte Kommunikation auch dem Erfüllen eines Teammerkmals entspricht. Vielmehr stellt die Kommunikationsfähigkeit und die Kommunikationsmethode in Verbindung mit der Face-to-Face-Kommunikation eine Voraussetzung für die Teambildung dar. Daher muss auch gewährleistet sein, sofern es im Einzelfall erforderlich ist, die Kommunikationsfähigkeit zu schulen.

### **Persönliche Motivation**

Der Mensch hat das Grundbedürfnis, sich zu entwickeln und zu lernen. Dieses Bedürfnis endet erst mit dem Tod. Aus diesem Grund strebt der Mensch immer neue Ziele an, um sein eigenes Wesen und seine Wertvorstellungen zu erfüllen. Natürlich gibt es hier individuelle Unterschiede und alle Menschen haben eine eigene Auffassung von Selbsterfüllung. Trotzdem will im Grunde jeder Mensch etwas erschaffen und vollbringen (Buller, 1986). Demotivation lässt sich tendenziell eher auf die Sache und die Aufgabe selbst zurückführen als auf die Grundeinstellung der Teilnehmer.

### **Struktur**

Ein Team braucht eine deutlich formulierte Teamstruktur. Also eine Zuweisung von Aufgaben und Rollen auf die einzelnen Teammitglieder. Der Mann fürs Grobe, der Mann fürs Feine, der Mann, der reden kann usw. Diese Aufteilung ist entscheidend für die Sinnhaftigkeit der persönlichen Aufgabe eines jeden einzelnen im Team selbst (Bender, 2015).

### **Gefühl**

Die Menschen innerhalb eines Teams müssen ein gesundes und positives Grundgefühl gegenüber sich selbst, gegenüber der Sache und gegenüber ihren Gefährten haben. Nur so lassen sich Probleme und aufkommende Differenzen schnell und ohne Folgen für den emotionalen Bereich lösen.



**Bild 1:** Teammitglieder bei Abseilaktivitäten

### **Umgebungsverhältnis**

Ein Team benötigt eine klare Abgrenzung zu seiner Umwelt und somit auch zu anderen Teams. Dieser Schritt ist für die spätere Identifikation wichtig.

### **Akzeptanz**

Die Teammitglieder werden erst dann zu einer Einheit, wenn sie sich gegenseitig respektieren und somit akzeptieren. Die Akzeptanz ist Grundlage für die Identifikation mit dem Team (Forster, 1978).

### **Gemeinsames Ziel**

Ein Team braucht eine Aufgabe. Ohne ein klar formuliertes Ziel ist ein Team dauerhaft nicht lebensfähig.

### 1.4 Vorteile und Nachteile des Teams

Um über Teamfähigkeit und Teams zu sprechen oder gar diese Eigenschaften zu fordern oder im Rahmen von Ausbildungsmaßnahmen hervorheben zu wollen, muss man sich auch über die Vor- und Nachteile der Teamstruktur bewusst sein sowie Kenntnisse über deren Grenzen besitzen. Als allgemein anerkannte Vorteile projiziert auf Einsatzkräfte können folgende Punkte bezeichnet werden.

#### **Bessere Nutzung von Fachwissen**

Durch unterschiedliche berufliche Vorbildungen oder Spezialisierungen der einzelnen Teammitglieder kann ein umfassenderes Wissen im Team abgedeckt sein. So kann z. B. ein Feuerwehrmann, der sich in dem Bereich der Höhenrettung spezialisiert hat, dieses Wissen in Übungen oder im realen Einsatz an seine Teammitglieder und Kollegen weitergeben.

#### **Besserer Nutzung von Erfahrungswerten**

Ebenso wie das Fachwissen können auch Erfahrungswerte im Team ausgetauscht werden. Teammitglieder, die aufgrund bereits erlebter Einsatz- oder Berufssituationen konkrete Beispielsituationen erfahren haben, können die daraus gewonnenen Erkenntnisse einbringen und ggf. Fehlern zuvorkommen.

#### **Perspektivwechsel**

Durch den Perspektivwechsel, den man in der Teamarbeit erhält, lassen sich vielfältigere Ideen und Lösungsansätze finden (Neumann, 1974).

#### **Sachlicherer Lösungsfindung**

Die emotionale Steuerung bei Lösungsprozessen rückt durch die Diskussion weniger in den Vordergrund. Durch den Einbezug vieler Meinungen kann eine objektivere Lösungsfindung gelingen. Dies ist eine Ausgleichsfunktion, die bewirkt, dass das Risiko für Fehlentscheidungen beträchtlich reduziert wird (Hill et al., 1989).

#### **Größere Flexibilität**

Das Team kann bei Veränderungen der Aufgabenstellung und des Umfelds mit größerer Flexibilität reagieren, da durch den Austausch der Teammitglieder ein größerer Einfallsreichtum vorliegt (Katzenbach und Smith, 1993).

## **Persönliche Weiterbildung**

Die Arbeit im Team erfordert Kontaktaufnahme zu anderen Teammitgliedern. Sie fordert und fördert Toleranz und das Führen von Diskussionen. Sie fordert und fördert ebenfalls die Akzeptanz anderer Meinungen und auch die Durchführung von Entscheidungen und Lösungswegen, die ggf. nicht dem eigenen Ursprung entsprechen. Sie kann somit auch in Summe die Rückstellung extremer individualistischer Persönlichkeitseinstellungen erfordern, die ein Mensch in einem nicht teamorientierten Entscheidungsprozess intensiver ausgelebt hätte. Somit ist Teamarbeit auch ein Veränderungsprozess der Persönlichkeit und – je nach Ausprägung – auch ein Teil der Erwachsenenbildung (Schneider und Knebel, 1995).

## **Gegenseitige Inspiration**

Die Teammitglieder können sich untereinander inspirieren. Dadurch gestaltet sich die Lösung von Problemen flexibler. Kreative Teammitglieder inspirieren intelligente Mitglieder (Höhler, 1990).

## **Motivation der Teammitglieder**

Aufgrund des gemeinschaftlichen Lösungsprozesses identifizieren sich die Teammitglieder stärker mit dem Problem und der gemeinsam erarbeiteten Lösung. Das wiederum kann durchaus motivationssteigernd sein und zu mehr Arbeitszufriedenheit führen (Schneider und Knebel, 1995).

Die Ableitung aus der Summe aller Vorteile führt zum Ergebnis, dass aufgrund der vielen gemeinschaftlichen Prozesse auch eine Vertrauensebene geformt wird, die somit wiederum kaum Platz für Mobbing-Aktivitäten lässt.



Ein funktionierendes Team mindert die Mobbinggefahr.

Ein Vorteil kann nicht ohne einen Nachteil existieren. Somit gibt es auch Punkte, die als Nachteil für einen Teamprozess gewertet werden können.

## **Organisationsaufwand**

Um eine funktionierende Teamarbeit zu ermöglichen, bedarf es im Vorfeld einen erhöhten organisatorischen Aufwand. Die Teamarbeit muss geplant, durchgeführt und ggf. überwacht werden.

### **Zeitaufwand**

Da der Organisationsaufwand bei der Teamarbeit höher ausfällt, ist auch der Zeitaufwand bedeutend höher als bei Einzelarbeiten.

### **Konformitätsdruck**

Es besteht die Gefahr, dass ein zu hoher Konformitätsdruck entsteht, der durch die Übernahme von Normen und Verhaltensweisen der anderen Teammitglieder entstehen kann. Dies kann sich auch leistungsmindernd auswirken – dieser Effekt wird auch als Groupthink-Effekt bezeichnet (Schneider und Knebel, 1995).

### **Differenzen innerhalb des Teams**

Je nach Zusammenstellung des Teams kann es natürlich bei stark gegensätzlichen Teammitgliedern auch zu belastenden Verhältnissen kommen, insbesondere wenn ein Teammitglied aus seiner Sicht überhaupt nicht oder zu wenig mit seinen Ideen und Vorschlägen im Team Zustimmung findet.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass bei der Abwägung der Vor- und Nachteile die positiven Faktoren in ihrer Gewichtung überwiegen und die negativen Faktoren vermeidbar oder ggf. kompensationsfähig sind.

## 1.5 Teaminterne Einflussfaktoren

Ein Team kann nur funktionieren, indem es ständig kommuniziert. Hierbei ist nicht wichtig, ob die Kommunikation verbal oder nonverbal durchgeführt wird. Es ist ein Trugschluss anzunehmen, dass sich eine Person durch Zurückhaltung in Teamprozessen nicht an einer Entscheidung beteiligt. Gerade die passive Haltung verschafft den aktiven Mitgliedern Raum für Entfaltung der eigenen Position im Team und somit auch Raum für Entscheidungen. Der fehlende Widerspruch bei der Darstellung einer These und die daraus resultierende Entscheidung ist gleichzeitig die Zustimmung zur These selbst. Somit gibt es keine unbeteiligten Teammitglieder. Jeder beeinflusst jeden.

Damit das Zugehörigkeitsgefühl in einem Team schnell wächst, ist es zwingend erforderlich, dass jeder Teilnehmer sich über seine eigene Bedeutung im Team bewusst wird. Es muss ihm mitgeteilt werden, warum er im Team ist und welche Fähigkeiten und Kompetenzen an ihm geschätzt werden. Dieser Aspekt steigert auch die Selbstachtung, die wiederum Voraussetzung für die Anerkennung der Teambildungsmaßnahme ist und die Gewissheit gibt, etwas Sinnhaftes zu vollbringen.