



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Anforderungen an die Einsatzleitung des Reko-Teams der Empa

Bachelor Thesis

2022

Autorin

Dönni, Christina

Begleitperson

Dr. Hofer, Franziska

Praxispartnerin

Empa

Kontaktperson

Merz, Tobias

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit den Anforderungen der Einsatzleitung des Reko-Teams, abgeleitet von rekognoszieren, der Empa. Das Ziel ist die Erstellung eines Anforderungsprofils der zu analysierenden Tätigkeit. Um die Fragestellung beantworten zu können, wird ein quantitatives (Fleishman - Job Analyse System) sowie ein qualitatives Verfahren (Methode der kritischen Ereignisse) angewendet. Die Ergebnisse der Anforderungsanalyse zeigen, dass besonders die sozialen und interpersonellen Fähigkeiten und Fertigkeiten zentral sind für die Tätigkeit der Einsatzleitung. Zusätzlich befasst sich diese Arbeit mit der Frage, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Einsatzleitung beim Treffen von Entscheidungen helfen können. Die Fragestellung lässt sich anhand der qualitativen Datenerhebung beantworten. Die Ergebnisse zeigen, dass besonders die Kenntnisse der Einsatzleitung zentral sind. Aufgrund der Erkenntnisse werden die zwei Handlungsempfehlungen, Einstellungsprozesse gezielter zu gestalten und geteiltes Wissen aufzubauen, ausformuliert.

Anzahl Zeichen (*inkl. Leerzeichen & ohne Anhang*): 92'569

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	6
1.1	Praxispartnerin und Ausgangslage	7
1.2	Fragestellung und Zielsetzung.....	8
1.3	Aufbau der Arbeit.....	8
2	Entscheiden in komplexen Situationen.....	10
2.1	Definition der Entscheidung.....	10
2.2	Indikatoren komplexer Situationen	10
2.3	Abgrenzung der Entscheidungen.....	11
2.4	Unterscheidung rationales und intuitives Entscheiden.....	12
3	Theoretischer Hintergrund der Anforderungsanalyse.....	13
3.1	Definition der Anforderungsanalyse	13
3.2	Ziel und Nutzen der Anforderungsanalyse	13
3.3	Relevante Personenmerkmale der Anforderungsanalyse	14
3.4	Drei Beschreibungsebenen der Anforderungsanalyse.....	14
3.5	Verschiedene Methoden der Anforderungsanalyse	15
3.5.1	Die intuitive Methode.....	15
3.5.2	Die arbeitsplatzanalytische Methode.....	15
3.5.3	Die personenbezogene Methode.....	16
4	Methodisches Vorgehen	17
4.1	Task-Analysis-Tools	17
4.2	Qualitative Datenerhebung.....	17
4.2.1	Methode der kritischen Ereignisse	17
4.2.2	Sampling und Durchführung der Interviews	18
4.2.3	Qualitative Datenauswertung der Interviews	18
4.2.4	Kategoriensystem der Interviews	19
4.3	Quantitative Datenerhebung.....	19
4.3.1	Das F-JAS Verfahren	20
4.3.2	Aufbau des F-JAS.....	20

Anforderungsanalyse der Einsatzleitung des Reko-Teams	4
4.3.3 Kürzung und Interrater-Reliabilität des F-JAS.....	21
4.3.4 Sampling und Durchführung des F-JAS.....	21
4.3.5 Datenauswertung des F-JAS.....	22
5 Forschungsergebnisse	23
5.1 Ergebnisse der Quantitativen Datenerhebung	23
5.2 Ergebnisse der qualitativen Datenerhebung	26
5.2.1 Tätigkeit der Einsatzleitung.....	26
Aufgaben und Ziele	26
Verantwortlichkeiten	27
Beteiligte Personen und Schnittstellen	28
5.2.2 Qualifikationen der Einsatzleitung	29
Ausbildung.....	29
Erforderliches Wissen.....	29
Eigenschaften.....	30
5.2.3 Verhaltensweisen der Einsatzleitung.....	32
Positive Verhaltensweisen	32
Negative Verhaltensweisen	33
5.2.4 Entscheiden unter Unsicherheit	34
Förderliche Faktoren.....	34
Hemmende Faktoren.....	35
Strategien der Einsatzleitung	36
6 Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews.....	38
6.1 Tätigkeit der Einsatzleitung.....	38
6.2 Qualifikationen der Einsatzleitung	38
6.3 Verhaltensweisen der Einsatzleitung.....	39
6.4 Entscheiden unter Unsicherheit	39
7 Diskussion	41
7.1 Hauptfragestellung	41
7.2 Unterfragestellung	43
7.3 Handlungsempfehlungen.....	44

Anforderungsanalyse der Einsatzleitung des Reko-Teams	5
7.3.1 Situative Interviewfragen aufgrund des Anforderungsprofils	45
7.3.2 Geteiltes Wissen durch Nachbesprechungen.....	45
7.4 Limitationen und weiterführende Forschung	47
8 Fazit	48
Literaturverzeichnis	49
Abbildungsverzeichnis	52
Tabellenverzeichnis	52
Anhang	52

1 Einleitung

Besonders die Zeit unmittelbar nach Bekanntwerden eines Ereignisses ist meist durch operative Hektik gekennzeichnet. Alle Mitarbeitenden sehen sich plötzlich mit einer Bedrohung in Form einer oftmals noch unklaren Gesamtsituation konfrontiert, die unter Umständen ein hohes Eskalationspotenzial in sich trägt. Durch Informationsdefizite, Komplexität, Zeit- und Entscheidungsdruck, sind solche Situationen von grosser Anspannung geprägt. Erste Anzeichen von Stress sind wahrzunehmen, alle Beteiligten sind aktiviert und möchten ihren Teil zur Lageklärung beitragen. Hinweise, Ideen und Lösungsvorschläge schwirren durch den Raum, obwohl die Situation noch gar nicht erfasst und Probleme noch nicht definiert wurden (Bédé, 2016).

Bei einem Ereignis übernimmt die Einsatzleitung die Führung, womit ihr eine wichtige Funktion zukommt. Führung ist bei einem Ereignis ausdrücklich zu übernehmen und explizit zu kommunizieren. Denn während die Teammitglieder im Rahmen ihrer Beratungsfunktion grundsätzlich gleichberechtigt sind, trägt die Einsatzleitung im Ereignisfall die Verantwortung und hat Entscheidungen häufig unter Zeitdruck zu treffen (Bédé, 2016). Für die Einsatzleitung stellt dies eine Zusatzbelastung dar, welcher nicht jede Person gewachsen ist. Es ist daher wichtig, geeignete Personen für die Tätigkeit der Einsatzleitung auszuwählen (Heimann, 2016). Um eine sinnvolle, psychologisch fundierte Personalauswahl betreiben zu können, ist das Wissen darüber erforderlich, welche Anforderungen an die Tätigkeit der Einsatzleitung gestellt werden. Die Grundlage für eine fundierte Personalauswahl bildet die Anforderungsanalyse, durch welche jene Eignungsmerkmale bestimmt werden, die für den Erfolg und die Zufriedenheit für die zu besetzende Stelle relevant sind (Fellner, 2019). Der praktische Nutzen einer Anforderungsanalyse konnte in verschiedenen Bereichen eines Unternehmens nachgewiesen werden. Die Unternehmen hatten ein gesünderes Arbeitsklima, eine geringere Fluktuation und weniger Fehlzeiten der Mitarbeitenden. Unternehmen die regelmässig Anforderungsanalysen durchführten, behaupteten sich ausserdem besser auf dem Markt (Koch & Westhoff, 2012).

1.1 Praxispartnerin und Ausgangslage

Die Empa ist ein interdisziplinäres Forschungsinstitut des ETH-Bereichs für Materialwissenschaften und Technologieentwicklung. Sie hat Standorte in Dübendorf, St. Gallen und Thun und wird als Teil des ETH-Bereichs dem Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung zugeordnet (Empa, o.D.).

Das Reko-Team, abgeleitet von rekognoszieren, wird in einem Ereignisfall auf dem Campus der beiden Institutionen Empa und Eawag (Wasserforschungsinstitut des ETH-Bereichs) in Dübendorf als erstes aufgeboden, um eine Erkundung des Ereignisses vorzunehmen. Das Reko-Team besteht aus mindestens zwölf Mitarbeitenden, wobei im Milizsystem gearbeitet wird. Es wird dabei auf eine möglichst gleichmässige Verteilung der Arbeitsplätze der Reko-Mitarbeitenden auf dem Areal der beiden Institutionen geachtet. Die Aufgabe des Reko-Teams ist eine rasche und effiziente Alarmierung der Blaulichtorganisationen, allfällige Evakuationen von Gebäuden, die Überprüfung von Fehlalarmen und weiterer notwendiger Massnahmen, bei ausserordentlichen Ereignissen auf dem Areal sicherzustellen (Organisationsreglement Reko-Team, 2020). Mit einem ausserordentlichen Ereignis ist bei der Empa folgendes gemeint (Organisationsreglement Reko-Team, 2020, S. 3):

- Feueralarm
- Rauchentwicklung
- Oel-/Chemieereignisse
- Ereignis in einem Gefahrenbereich (z.B. Chemie, Biologie)
- Überschwemmungen
- Verdächtige Gegenstände (z.B. Postsendungen)
- Spontankundgebungen
- Oder bei sonstigen Situationen, wenn das Reko-Team von der Reko-Teamleitung aufgeboden wird

Drei Reko-Mitarbeitende haben jeweils eine Woche Bereitschaft und werden in folgende drei Funktionen eingeteilt:

- Reko 1: Einsatzleitung
- Reko 2: Stellvertretung Einsatzleitung

- Reko 3: Leitung Sammelplatz

Es kann somit jedes Teammitglied als Einsatzleitung eingeteilt werden. Der Einsatzleitung kommt im Ereignisfall eine wichtige Funktion zu. Sie leitet und verantwortet den Einsatz bis zur Übergabe an die Blaulichtorganisationen und beschliesst die Massnahmen für die Wahrung der Sicherheit. Die Erkundung und das Treffen der weiteren Massnahmen haben innerhalb sechs Minuten zu erfolgen, ansonsten wird direkt die Feuerwehr alarmiert (Organisationsreglement Reko-Team, 2020).

1.2 Fragestellung und Zielsetzung

An die Tätigkeit der Einsatzleitung werden im Ereignisfall verschiedene Anforderungen gestellt. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, muss die stelleninhabende Person über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Kompetenzen umfassen dabei relevante Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse für die bestimmte Tätigkeit (Kanning, 2019). Es ist daher wichtig vor personaldiagnostischen Massnahmen die zentralen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Einsatzleitung zu analysieren (Kanning, 2019). Vor diesem Hintergrund setzt sich die vorliegende Bachelorarbeit mit folgender Hauptfragestellung auseinander:

«Was sind die Anforderungen an die Einsatzleitung des Reko-Teams der Empa?»

Abhängig von den Informationen und ihrem Wissen können Entscheidende sich schnell überfordert fühlen (Thielmann & Hofinger, 2016). Jedoch wird das Treffen von Entscheidungen im Ereignisfall als zentrale Führungsaufgabe betrachtet (Bédé, 2016). Aus diesem Grund wurde zusätzlich folgende Unterfragestellung erarbeitet:

«Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse können der Einsatzleitung helfen, in komplexen Situationen eine Entscheidung zu treffen?»

Das Ziel ist es, ein Anforderungsprofil der Einsatzleitung des Reko-Teams zu erarbeiten, um zukünftige Einstellungsprozesse gezielter gestalten zu können. Zusätzlich soll herausgefunden werden, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Einsatzleitung im Ereignisfall helfen können, eine Entscheidung zu treffen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit gliedert sich in acht Hauptkapitel. In Kapitel zwei und drei werden die zentralen Begriffe erklärt und die theoretischen Grundlagen der Entscheidungen und der

Anforderungsanalyse erläutert. Im vierten Kapitel wird das methodische Vorgehen der qualitativen und quantitativen Erhebung aufgezeigt sowie näher auf das Fleishman – Job Analyse System für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen (F-JAS) und die Methode der kritischen Ereignisse eingegangen. Im fünften Kapitel folgen die Forschungsergebnisse. Anschliessend werden im Kapitel sechs die wichtigsten Ergebnisse der Interviews zusammengefasst. In Kapitel sieben werden die Ergebnisse diskutiert, es werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, Limitationen und weiterführende Forschung aufgezeigt. Abgeschlossen wird die Arbeit mit dem Fazit in Kapitel acht.

2 Entscheiden in komplexen Situationen

Um die Relevanz der Entscheidung im Hinblick auf die Fragestellung aufzuzeigen, wird im Folgenden näher auf die Thematik eingegangen. Der Begriff der Entscheidung wird definiert, es werden die Indikatoren einer komplexen Situation aufgezeigt und es wird eine Abgrenzung der verschiedenen Entscheidungen gemacht. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Unterscheidung des rationalen und intuitiven Entscheidens.

2.1 Definition der Entscheidung

Als Gegenstand der Entscheidungsforschung werden Situationen betrachtet, in denen sich eine Person zwischen mindestens zwei Optionen entscheidet. Das heisst, eine der beiden Optionen wird einer bzw. mehreren anderen vorgezogen (Pfister, Jungermann & Fischer, 2017). Die Optionen können Objekte oder Handlungen sein. Pfister et al. (2017) zeigen weiter auf, dass sich die Entscheidungssituationen in vielfacher Hinsicht voneinander unterscheiden können. Die Konsequenzen einer Entscheidung können demnach beispielsweise sicher oder unsicher sein oder eindimensional oder mehrdimensional. Das Merkmal der Entscheidungsfunktion liegt also darin, dass Optionen mehr oder weniger bewusst miteinander verglichen und hinsichtlich ihrer Präferenz bewertet werden. Es ist somit ein Prozess der vergleichenden Beurteilung und Wahl (Pfister et al., 2017).

2.2 Indikatoren komplexer Situationen

Eine komplexe Situation zeichnet sich nach Schaub (2013, S. 197) durch folgende Faktoren aus:

- Vielzahl an Faktoren
- Vernetztheit
- Eigendynamik
- Undurchsichtigkeit
- Vielzahl der Ziele
- Offenheit der Zielsituation
- Neuartigkeit

Die entscheidende Person wird im Falle einer komplexen Situation mit unterschiedlichen Schwierigkeiten konfrontiert. Die einzelnen Variablen einer Situation beeinflussen sich wechselseitig,

was dazu führt, dass in einem vernetzten System der Fokus niemals auf nur eine Variable gesetzt werden kann. Daraus entsteht die Notwendigkeit bei einer Entscheidung zu berücksichtigen, welche weiteren Folgen diese haben kann (Schaub, 2013). Eine komplexe Situation ist nicht vollständig durchschaubar. Es wird nach einem Gesamtbild gesucht, welches jedoch nicht zugänglich ist. Es muss somit ein Modell der Situation gebildet werden, welches auf einzelnen Indikatoren oder meist nur wenigen Informationen basiert. Die Ziele in komplexen Situationen können meist nur schwierig genau definiert werden, da das Handeln in der Regel auf mehrere Ziele ausgerichtet ist. Die entscheidende Person muss ihre Ziele konkretisieren und Teil- und Zwischenziele bilden. Komplexe Situationen sind darüber hinaus meist unbekannt. Die Strukturen und Bedingungen der Situation sind neuartig. Die Person bildet in solchen Situationen Hypothesen und greift auf erfahrene ähnliche Situationen zurück (Schaub, 2013).

2.3 Abgrenzung der Entscheidungen

Im Ereignisfall sind Entscheidungen stetig unter Zeitdruck zu treffen. Für jede Entscheidung werden Informationen benötigt, wobei zu Beginn eines Ereignisses meist nur wenige vorliegen. Würden alle benötigten Informationen vorliegen, könnte eine optimal abgesicherte Entscheidung getroffen werden. In diesem Fall wäre dies eine *Entscheidung bei Sicherheit*. Dies trifft man in der Realität jedoch selten an (Thielmann & Hofinger, 2016). In der Regel gilt, was für komplexe Probleme typisch ist: Kognitive Ressourcen werden von einer Vielzahl an Einflussgrößen belastet, es wird leicht der Überblick verloren. Vielfach sind Informationen (potenziell) verfügbar, jedoch ist die Zuverlässigkeit und Relevanz derer nicht eindeutig. Ist dies der Fall, müssen Informationen ausgewählt, bewertet und zu einem Gesamtbild zusammengefügt werden. Gleichzeitig sind andere Informationen nicht bekannt. In vielen Fällen hat man eine unklare Ausgangslage und kennt die Bedingungen, unter denen gehandelt werden muss, nicht genau. In diesem Fall werden *Entscheidungen unter Unsicherheit* getroffen. Hierbei befindet sich die entscheidende Person subjektiv betrachtet unterhalb der Grenze ausreichender Informationen. Wenn die Folgen einer Entscheidung mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit abgeschätzt werden können, liegt eine *Entscheidung bei Risiko* vor. Wann der Zeitpunkt für eine Entscheidung bei Risiko erreicht ist, ist von Ereignis zu Ereignis verschieden (Thielmann & Hofinger, 2016).

2.4 Unterscheidung rationales und intuitives Entscheiden

In zeitkritischen Situationen kann kein umfassendes Nachdenken über die Lage stattfinden. Die Entscheidungen müssen daher kompakt und effizient sein (Thielmann & Hofinger, 2016). Es zeigt sich, dass menschliche Entscheidungen in zwei Systemen getroffen werden. Das erste System ist das sehr schnelle, intuitive und mühelos anmutende. Das zweite System ist das länger dauernde, logisch-rationale und mühsam erscheinende (Thielmann, 2016). Beide Systeme haben ihre Vor- und Nachteile. Das intuitive System ist ganzheitlicher und ständig aktiv, kann jedoch eher oberflächlich sein und dabei wichtige Fakten ausblenden. Das rationale System ist präzise und detailgenau, ist jedoch nicht dauernd anwendbar und kann unter Umständen zu lange dauern (Thielmann, 2016). Den Begriff der Intuition zu definieren, erscheint aufgrund der unterschiedlichsten, zum Teil auch vagen Erläuterungen in der Fachliteratur als nicht erfolgsversprechend. Thielmann (2016, S. 117) umschreibt die Intuition als «Urteile, die im Bewusstsein rasch auftauchen, deren tiefere Gründe der Mensch sich nicht bewusst ist und die stark genug sind, danach zu handeln». Es wird weiter als ein gefühltes Wissen beschrieben, welches jedoch nicht begründet werden kann (Gigerenzer & Gaissmaier, 2016). Es wird aber aufgezeigt, dass die Intuition eine gewisse Erfahrung benötigt und es wichtig ist, sich regelmässig mit unterschiedlichen Situationen auseinanderzusetzen (Strohschneider, 2016). Sich diese unbewusste Intelligenz zunutze machen zu können, ist dennoch ein wesentlicher Schlüssel für gute Entscheidungen in unsicheren und komplexen Situationen (Gigerenzer & Gaissmaier, 2016).

3 Theoretischer Hintergrund der Anforderungsanalyse

Diese Bachelorarbeit hat die Erstellung eines Anforderungsprofils zum Ziel, weshalb im nächsten Kapitel auf den theoretischen Hintergrund der Anforderungsanalyse eingegangen wird. Die Anforderungsanalyse wird definiert, das Ziel und der Nutzen werden aufgezeigt sowie die relevanten Persönlichkeitsmerkmale beschrieben. Weiter wird näher auf die drei Beschreibungsebenen einer Anforderungsanalyse eingegangen und zum Schluss werden die verschiedenen Methoden aufgezeigt.

3.1 Definition der Anforderungsanalyse

Die DIN (2002) definiert die Anforderungsanalyse wie folgt:

Eine (...) Anforderungsanalyse (...) sollte die Basis einer Eignungsbeurteilung sein. Die Anforderungsanalyse sollte die Merkmale eines Arbeitsplatzes, einer Ausbildung bzw. eines Studiums, eines Berufs oder einer beruflichen Tätigkeit ermitteln, die für den beruflichen Erfolg und die berufliche Zufriedenheit bedeutsam sind. Aus der Anforderungsanalyse sollten diejenigen Eignungsmerkmale (...) mitsamt ihren Ausprägungsgraden abgeleitet werden, die zur Erfüllung der Anforderungen nötig sind (S. 12).

3.2 Ziel und Nutzen der Anforderungsanalyse

Das Ziel einer Anforderungsanalyse ist es, ein umfassendes Bild der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse über die Mitarbeitende zur erfolgreichen Bewältigung, ihrer beruflichen Aufgabe verfügen müssen, zu erstellen (Nerdinger, 2017). Es wird darüber hinaus ein genaueres Verständnis der Teilaufgaben dieser Tätigkeit geschaffen. Die Anforderungsanalyse dient als Grundlage für Personalauswahlverfahren (Melchers, 2017). Die Summe dieser Merkmale und die jeweilige Ausprägung bezeichnet man als Anforderungsprofil. Dabei handelt es sich um eine grafische Aufarbeitung der geforderten Personenmerkmale und der entsprechenden Ausprägung (Kanning, Pöttker & Klinge, 2008). Anhand dieser Anforderungsprofile werden wiederum neue Mitarbeitende gesucht (Blickle, 2019). Die Unternehmen können somit Verfahren zielgerichteter gestalten bzw. Bewerbende zielgerichteter auswählen. Es wird leichter zu entscheiden, welche Anforderungen Bewerbende erfüllen müssen, aber auch welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse eher weniger relevant sind (Melchers, 2017).

3.3 Relevante Personenmerkmale der Anforderungsanalyse

Im Mittelpunkt der Anforderungsanalyse stehen die Leistungsvoraussetzungen von Personen, die für die erfolgreiche Bewältigung der jeweiligen Aufgaben benötigt werden (Blickle, 2019). Palmer und Kersting (2017) zeigen auf, dass für die grundlegenden Anforderungen jene Merkmale von Bedeutung sind, die tätigkeitsspezifische Voraussetzungen zur erfolgreichen Ausübung einer Tätigkeit darstellen. Dabei handelt es sich um die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse einer Person. Die Anforderungen einer Tätigkeit können in einer Anforderungsanalyse konkretisiert und dann in Personenmerkmale übersetzt werden. Die Ergebnisse der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der bewerbenden Person wiederum stellt den Fokus der psychologischen Eignungsdiagnostik dar (Palmer & Kersting, 2017). Unter Fähigkeiten werden relativ grundlegende und stabile individuelle Handlungsgrundlagen verstanden, die für die Bewältigung sehr verschiedenartiger Situationen und Aufgaben eingesetzt werden können. Dabei handelt es sich beispielsweise um die Merkfähigkeit, das räumliche Orientierungsvermögen oder die numerische Intelligenz (Nerdinger, 2017). Fertigkeiten sind nach Schuler (2006) fähigkeits- und erfahrungsbasierte Kompetenzen, welche häufig aus physischen, kognitiven oder psychomotorischen Komponenten bestehen. Dabei handelt es sich beispielsweise um das Sprechen oder Gehen. Mit Kenntnisse ist das Wissen über die erforderlichen Informationen, die für eine Berufstätigkeit wichtig sind, gemeint. Diese werden zum Teil während der Tätigkeit erworben, andere müssen jedoch bereits vor der Beschäftigung vorhanden sein (Schuler, 2006).

3.4 Drei Beschreibungsebenen der Anforderungsanalyse

Koch und Westhoff (2012) zeigen auf, dass sich Anforderungsanalysen in verschiedene Gesichtspunkte einteilen lassen. Die Einteilung nach der Beschreibungsebene findet sich demnach am häufigsten. Die *aufgabenbezogene Ebene* hat eine Analyse und Beschreibung der Aufgaben und Arbeitsergebnisse einer Tätigkeit zum Ziel. Die *verhaltensbezogene Ebene* beschreibt notwendige Verhaltensweisen, um eine Tätigkeit erfolgreich ausführen zu können. Gesammelt werden diese Verhaltensweisen durch konkrete Arbeitssituationen. Es steht somit der Stelleninhaber oder die Stelleninhaberin im Mittelpunkt. Die *eigenschaftsbezogene Ebene* beschreibt persönliche Eigenschaften für eine Tätigkeit, die notwendig sind, diese erfolgreich auszuführen. Hier stehen

Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften, Fertigkeiten und das Wissen im Fokus (Koch & Westhoff, 2012).

3.5 Verschiedene Methoden der Anforderungsanalyse

Wird von einer Anforderungsanalyse gesprochen, wird im Allgemeinen keine bestimmte Vorgehensweise gemeint. Es können bei der Durchführung unterschiedliche Methoden zum Einsatz kommen: Beispielsweise Fragebogen, Interviews, Expertendiskussionen und aufwändige mathematische Analysen. Diese Vorgehensweisen lassen sich in drei übergeordneten Ebenen gruppieren. Dabei handelt es sich um die intuitive Methode, die arbeitsplatzanalytische und die personenbezogene Methode, auf die im Folgenden näher eingegangen wird (Kanning et al., 2008).

3.5.1 Die intuitive Methode

Die intuitive Methode ist eine wenig anspruchsvolle Methode, da keine aufwändige Methodik zum Einsatz kommt (Kanning, 2019). Es wird auf mathematisch-statistische Prozeduren verzichtet und ebenfalls werden quasi keine arbeitsplatzanalytischen und personenanalytischen Daten gesammelt. Stattdessen werden die Anforderungen durch Plausibilitätsbetrachtungen bzw. per Augenschein bestimmt und aus Alltagsbetrachtungen abgeleitet (Kanning et al., 2008).

Die Güte dieser Methode ist abhängig von der Fachkompetenz der einschätzenden Person. Es ist wichtig, dass diese über genügend Erfahrung der Tätigkeit verfügt. Bei geringer Erfahrung und sich verändernden Anforderungen ist eine Ergänzung um empirische Methoden unentbehrlich (Kanning et al., 2008; Kanning, 2019).

3.5.2 Die arbeitsplatzanalytische Methode

Die arbeitsplatzanalytische Methode zeichnet sich im Gegensatz zur intuitiven Methode durch ein systematisches Vorgehen aus. Die Arbeitsstelle wird in einem ersten Schritt sehr systematisch im Hinblick auf spezifische Tätigkeitsmerkmale untersucht. Das heisst, der Arbeitsplatz wird in kleinste Arbeitselemente zerlegt. In einem zweiten Schritt erfolgen die abstrakteren Beschreibungen der Anforderungen, wofür standardisierte Verfahren genutzt werden. Ein standardisiertes Verfahren ist beispielsweise der Fragebogen (Kanning et al., 2008; Kanning, 2019). Das Verfahren ist nach Kanning (2019) bei den standardisierten Verfahren meist sehr ähnlich. Ein Diagnostiker oder eine Diagnostikerin nimmt ein solches Instrument zur Hand und beschreibt systematisch Punkt für Punkt

einen bestimmten Arbeitsplatz, mithilfe der vorgegebenen Items. Die Befragung von Arbeitsplatzinhabenden steht dabei im Zentrum. Das Ergebnis ist eine sehr genaue Analyse des Arbeitsplatzes, bzw. der Handlungen, die mit einer Arbeitstätigkeit verbunden sind (Kanning, 2019). Durch die systematische Untersuchung per Fragebogen ergibt sich der Vorteil, dass keine wichtigen Aspekte versehentlich verloren gehen. Wichtig hierbei ist, dass der Fragebogen von Stelleninhabenden ausgefüllt wird, da sie ihren Arbeitsplatz am besten kennen. Das Verfahren erreicht eine hohe Durchführungs- und Auswertungsobjektivität (Kanning et al., 2008).

3.5.3 Die personenbezogene Methode

Die personenbezogene Methode ist eine qualitativ hochwertige, jedoch methodisch wie auch mathematisch sehr anspruchsvolle Methode (Kanning et al., 2008). Im Fokus dieser Methode stehen die Biografien sowie die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden. Die Merkmalsausprägungen werden direkt erfasst und über mehrere stelleninhabende Personen gemittelt, um allgemeingültige Aussagen treffen zu können. Schuler (2014) zeigt auf, dass diese Methode weniger geeignet ist, wenn es sich um Personenmerkmale handelt, die in starkem Masse durch Übung und Training beeinflusst werden oder erst dann überhaupt zustande kommen. Diese Methode erfordert eine hohe methodische Fachkompetenz der durchführenden Person (Kanning, 2019).

4 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen zur Beantwortung der Fragestellungen beschrieben.

4.1 Task-Analysis-Tools

Um die Fragestellungen beantworten zu können, orientiert sich die vorliegende Bachelorarbeit an den Task-Analysis-Tools (TAToo) nach Koch und Westhoff (2012). Die TAToo wurde als ein Instrumentarium für Anforderungsanalysen entwickelt und empirisch und praktisch geprüft. Sie kombiniert verschiedene theoretische und methodische Ansätze, um die Nachteile und Schwächen der einzelnen Methoden und Verfahren auszugleichen. Die TAToo kann an die Bedingungen der Unternehmen angepasst werden und bietet der durchführenden Person somit verschiedene Durchführungsvarianten (Koch & Westhoff, 2012). Durch ein hohes Mass an Strukturierung und Standardisierung, sollte das Instrumentarium den wissenschaftlichen als auch praktischen Ansprüchen an Verfahren für Anforderungsanalysen gerecht werden (Koch & Westhoff, 2012).

Koch und Westhoff (2012) empfehlen für die Durchführung einer Arbeitsanalyse ein kombiniertes Verfahren. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird daher die Methode der kritischen Ereignisse und das Fleishman – Job Analyse System für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen (F-JAS) durchgeführt. Die Ergebnisse der beiden Erhebungen werden in der Diskussion zusammengeführt.

4.2 Qualitative Datenerhebung

Im folgenden Kapitel wird das Vorgehen der qualitativen Datenerhebung beschrieben. Es wird näher auf die Methode der kritischen Ereignisse, das Sampling und die Durchführung eingegangen sowie die Datenauswertung beschrieben und das Kategoriensystem aufgezeigt.

4.2.1 Methode der kritischen Ereignisse

Die Methode der kritischen Ereignisse, ursprünglich Critical Incident Technique (CIT) von Flanagan (1954), gehört zur Gruppe der personenanalytischen Methoden, trägt jedoch auch Elemente einer Arbeitsplatzanalyse in sich (Kanning, 2019; Koch & Westhoff, 2012). Die Methode gilt heute nach Koch und Westhoff (2012) als eine weit verbreitete Methode für Anforderungsanalysen in der Eignungsdiagnostik. Flanagan (1954) definiert ein kritisches Ereignis als eine typische und wichtige Arbeitssituation, in der sich leistungsstarke Mitarbeitende von leistungsschwachen Mitarbeitenden in

ihrem Verhalten unterscheiden. Als typisch wird eine Arbeitssituation bezeichnet, die immer wieder im Arbeitsalltag auftritt. Als wichtig erscheint sie dann, wenn sie entscheidend ist für gute oder weniger gute Leistung (Flanagan, 1954).

Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass die Mitarbeitenden und das jeweilige Verhalten im Mittelpunkt der Betrachtung stehen (Stauss & Weinlich, 1997). Durch die Befragung können viele Informationen zur Tätigkeit gesammelt werden, die dann auch für den weiteren eignungsdiagnostischen Prozess genutzt werden können (Koch & Westhoff, 2012).

4.2.2 Sampling und Durchführung der Interviews

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurden vier (n=4) einstündige Interviews mit Mitarbeitenden des Reko-Teams geführt. Die Interviews fanden in den Räumlichkeiten der Empa statt. Drei Interviewteilnehmende weisen mehr als zwei Jahre Tätigkeitserfahrung auf und eine interviewte Person verfügt über weniger als zwei Jahre Tätigkeitserfahrung. Zwei Interviewteilnehmende sind zusätzlich in der Milizfeuerwehr tätig. Es wurde somit versucht möglichst unterschiedliche Blickwinkel einzubeziehen (Flick, 2019). Der Interviewleitfaden (vgl. Anhang A) orientierte sich an den TAToo nach Koch (2010) und gliederte sich in vier Blöcke. Im ersten Block ging es um die Aufgabe der Einsatzleitung allgemein. Das Ziel war es, ein umfassendes Bild der Tätigkeit zu erhalten. Der zweite Block hatte die Erfassung der Qualifikationen zum Ziel. Im dritten Block ging es um konkrete Situationen, anhand deren das Verhalten der Einsatzleitung analysiert wurde. Aus all diesen Beschreibungen wurden zusätzlich Anforderungen für die zu analysierende Tätigkeit abgeleitet (Koch & Westhoff, 2012). Um die Unterfragestellung zu beantworten, wurden zum Schluss zusätzlich Fragen zum Thema Entscheiden in komplexen Situationen gestellt.

4.2.3 Qualitative Datenauswertung der Interviews

Die Auswertung der Interviews orientierte sich an der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014). Es wurden Einverständniserklärungen (vgl. Anhang B) zur Aufnahme der Interviews eingeholt. Diese Audiodateien wurden anschliessend in einem ersten Schritt mithilfe der Software MAXQDA transkribiert. Anschliessend stand das intensive Lesen und Verstehen des qualitativen Datenmaterials im Vordergrund, wobei wichtige Textstellen in Bezug auf die Fragestellungen markiert wurden. Bei der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse wird ein zweistufiger Codierungsprozess

durchlaufen. Im ersten Codierungsschritt wird das Material thematischen Hauptkategorien zugeordnet, welche aus den Hauptkategorien des Interviewleitfadens abgeleitet werden. Im zweiten Codierungsprozess werden anhand der Hauptkategorien Subkategorien definiert und das Datenmaterial aus den Hauptkategorien, den entsprechenden Subkategorien zugeteilt. Das Material in den einzelnen Subkategorien wurde letztlich analysiert (Kuckartz, 2014). Die Ergebnisse der qualitativen Datenerhebung werden in Kapitel 5.2 erläutert.

4.2.4 Kategoriensystem der Interviews

In der folgenden Abbildung 1 ist das Kategoriensystem abgebildet, welches sich in vier Hauptkategorien aufgliedern lässt. Die weiteren Subkategorien wurden einerseits deduktiv vom Leitfaden abgeleitet und andererseits induktiv datenbasiert erstellt (Kuckartz, 2014).

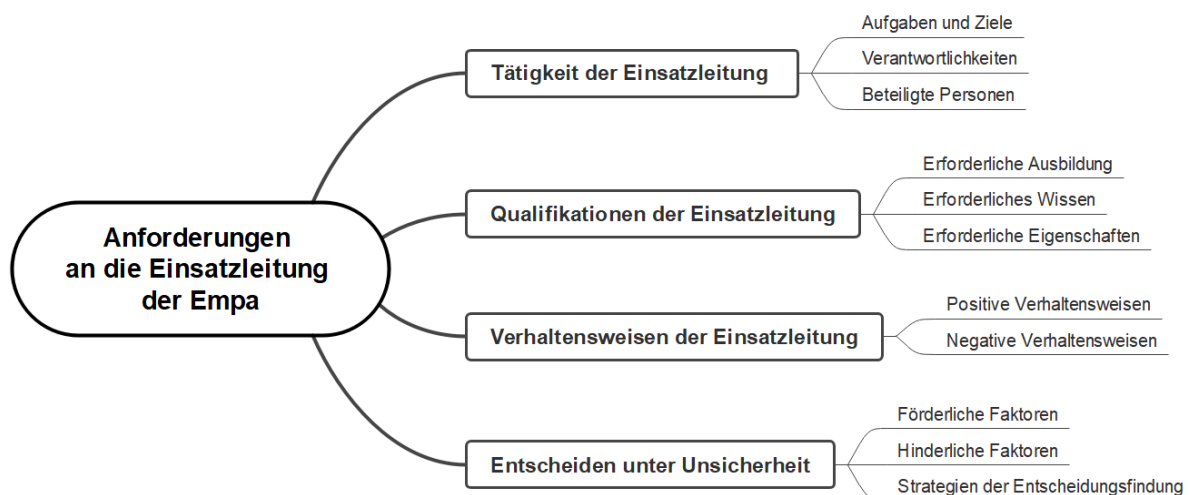


Abbildung 1 Kategoriensystem (eigene Darstellung)

4.3 Quantitative Datenerhebung

Nachfolgend wird das Vorgehen der quantitativen Datenerhebung aufgezeigt. Das F-JAS Verfahren, inklusive der Aufbau, werden in einem ersten Schritt näher beschrieben. Anschliessend wird auf die Kürzung und die Interrater-Reliabilität näher eingegangen sowie das Sampling und die Durchführung aufgezeigt. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Datenauswertung der quantitativen Datenerhebung.

4.3.1 Das F-JAS Verfahren

Das F-JAS für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen ist ein Verfahren für die Beschreibung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsaufgaben in Bezug auf die dafür erforderlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten (Kleinmann, Manzey, Schumacher & Fleishman, 2010). Das F-JAS Verfahren bildet dabei eine für den deutschsprachigen Raum adaptierte Fassung der Originalversion des Fleishman Job Analysis Survey (Fleishman, 1995, zitiert nach Kleinmann et al., 2010, S. 8). Das Ziel dieses Verfahrens ist es, relevante Leistungsanforderungen in Form eines Profils zu charakterisieren, die eine Person innehaben muss, um die Tätigkeit effektiv und erfolgreich bewältigen zu können. Dieses Profil kann zur Unterstützung der Personalauswahl genutzt werden (Kleinmann et al., 2010).

4.3.2 Aufbau des F-JAS

Die Grundlage des F-JAS Fragebogens bilden gesamthaft 73 Skalen, auf denen jeweils eine gegebene Leistungsvoraussetzung im Hinblick auf ihre Bedeutung für eine Arbeitstätigkeit eingeschätzt werden soll. Diese Skalen basieren auf einer empirisch abgeleiteten Taxonomie menschlicher Fertigkeiten und Fähigkeiten, die sich in fünf Bereiche gliedert (Kleinmann et al., 2010):

- Kognition (21 Skalen)
- Psychomotorik (10 Skalen)
- Physische Merkmale (9 Skalen)
- Sensorik/Wahrnehmung (12 Skalen)
- Soziale/interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten (21 Skalen)

Die einzelnen Leistungsvoraussetzungen werden im Skalenheft des F-JAS in einem ersten Schritt genau definiert. Diese Definitionen (vgl. Anhang C) orientieren sich dabei jeweils an einem Konstruktverständnis oder an typischen Operationalisierungen der jeweiligen Fähigkeiten oder Fertigkeiten in einschlägigen Forschungsarbeiten, die allgemein akzeptiert sind (Kleinmann et al., 2010). Damit es bei den einzelnen Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht zu Verwechslungen kommt, werden zusätzlich Hinweise gegeben, wie sich diese einzelnen Leistungsvoraussetzungen von ähnlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten unterscheiden lassen (Kleinmann et al., 2010). Die Einschätzungen der Fertigkeiten und Fähigkeiten selbst erfolgen über siebenstufige verhaltensverankerte Ratingskalen. Damit die Einschätzungen leichter fallen, werden die Skalen

zusätzlich durch die Vorgabe von drei bis vier konkreten Verhaltensankern unterstützt, die als Beispiele für Aufgaben dienen, deren erfolgreiche Bewältigung eine bestimmte Ausprägung der entsprechenden Leistungsvoraussetzung erfordert (Kleinmann et al., 2010).

4.3.3 Kürzung und Interrater-Reliabilität des F-JAS

Das F-JAS Verfahren bietet die Möglichkeit die Bearbeitungszeit zu kürzen, indem gewisse Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht in den Beurteilungsprozess einbezogen werden. Damit jedoch keine wichtigen Skalen herausgestrichen werden, die für die zu bewertende Tätigkeit relevant sind, erfolgte die Kürzung des Fragebogens mit der Reko-Teamleitung. Somit wurde der Fragebogen von 73 auf 45 Skalen gekürzt. Die psychomotorischen Fähigkeiten und Fertigkeiten wurden als nicht relevant für die Tätigkeit der Einsatzleitung eingestuft und somit ganz weggelassen.

Mithilfe von SPSS wurde die Interrater-Reliabilität berechnet. Da es mehr als zwei bewertende Personen waren, wurde das Fleiss Kappa berechnet. Es wird somit ersichtlich, wie sehr die bewertenden Personen in ihren Urteilen übereinstimmen (Fleiss, 1971). Die Berechnung zeigt ein Kappa von .044, was nach Landis und Koch (1977) einer schwachen Übereinstimmung entspricht (vgl. Anhang D). Die grösste Übereinstimmung zeigt sich bei den Skalen der kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten. Eine Ausnahme bildet jedoch die Originalität, die Bewertungen gehen hierbei von 1 bis 6 auseinander. Grosse Übereinstimmung zeigt sich auch in der Bewertung der Zuverlässigkeit und der Koordination. Die grössten Unterschiede zeigen sich in den Bewertungen der sensorischen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Auffällig ist hier die Fernsicht, die Farbunterscheidung und die Nachtsicht. Die Bewertungen reichen hierbei von 2 bis 7. Weiter zeigen sich grosse Unterschiede beim sozialen Feingefühl und der Überzeugungskunst. Auf die Auswertungen der einzelnen Skalen wird im Kapitel 5.1 näher eingegangen.

4.3.4 Sampling und Durchführung des F-JAS

Geeignete beurteilende Personen sind nach Kleinmann et al. (2010) unter anderem Tätigkeitsinhabende und Personen die mit den Anforderungen der zu analysierenden Tätigkeit gut vertraut sind. Da die Mitarbeitenden des Reko-Teams verteilt auf dem ganzen Empa- und Eawag-Areal arbeiten und nie alle gleichzeitig vor Ort sind, wurde der Fragebogen einzeln durch die Teilnehmenden ausgefüllt. Sie wurden durch den Leiter des Reko-Teams über die Untersuchung

informiert und gebeten den Fragebogen innerhalb von zehn Tagen zu retournieren. Es kamen neun (n=9) ausgefüllte Fragebögen der Reko-Mitarbeitenden zurück. Dies ist nach Kleinmann et al. (2010) eine Person über dem geforderten absoluten Minimum an Teilnehmenden. Das Durchschnittsalter der teilnehmenden Personen beträgt 40 Jahre und weisen im Durchschnitt 4,5 Jahre Tätigkeitserfahrung auf.

Die Teilnehmenden erhielten ein Instruktionsblatt (vgl. Anhang E), ein Skalenheft und einen Antwortbogen (vgl. Anhang F). Die ausgefüllten Fragebogen wurden anschliessend durch das beiliegende Antwortcouvert wieder dem Leiter des Reko-Teams zurückgegeben und anschliessend der Autorin weitergeleitet. Womit die anonymisierte Teilnahme der Mitarbeitenden sichergestellt wurde.

4.3.5 Datenauswertung des F-JAS

Die Datenauswertung erfolgte mittels SPSS. Die Bewertungen der einzelnen Fähigkeiten und Fertigkeiten wurden in einen neuen Datensatz übertragen und in einem weiteren Schritt arithmetisch gemittelt. Woraus sich schliesslich zeigte, wie ausgeprägt die einzelnen Fähigkeiten und Fertigkeiten für die zu beurteilende Tätigkeit sein sollten (Kleinmann et al., 2010).

5 Forschungsergebnisse

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Erhebung aufgezeigt.

5.1 Ergebnisse der Quantitativen Datenerhebung

Die Ergebnisse der quantitativen Datenerhebung werden in den untenstehenden Grafiken dargestellt und es wird Bezug zu den Definitionen (vgl. Anhang C) genommen. Das gesamte Anforderungsprofil befindet sich in Anhang G.

Die Ergebnisse der *kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten* in Abbildung 2 zeigen, dass die räumliche Orientierung die höchste Ausprägung hat und somit zentral ist für die Tätigkeit der Einsatzleitung. Die Problemwahrnehmung weist ebenfalls eine hohe Ausprägung auf. Das heisst die Einsatzleitung muss ein Problem als Ganzes sowie die verschiedenen Teile dessen erkennen (Kleinmann et al., 2010).

Ebenfalls eine hohe Ausprägung benötigt die Einsatzleitung in den Bereichen mündliches Verständnis, mündlicher Ausdruck und dem Ordnen von Informationen. Niedriger bewertet werden hingegen der Ideenfluss, das induktive Schlussfolgern und die Originalität. Es ist für die Tätigkeit der Einsatzleitung somit eher unwichtig, ungewöhnliche oder raffinierte Ideen entwickeln zu können (Kleinmann et al., 2010).

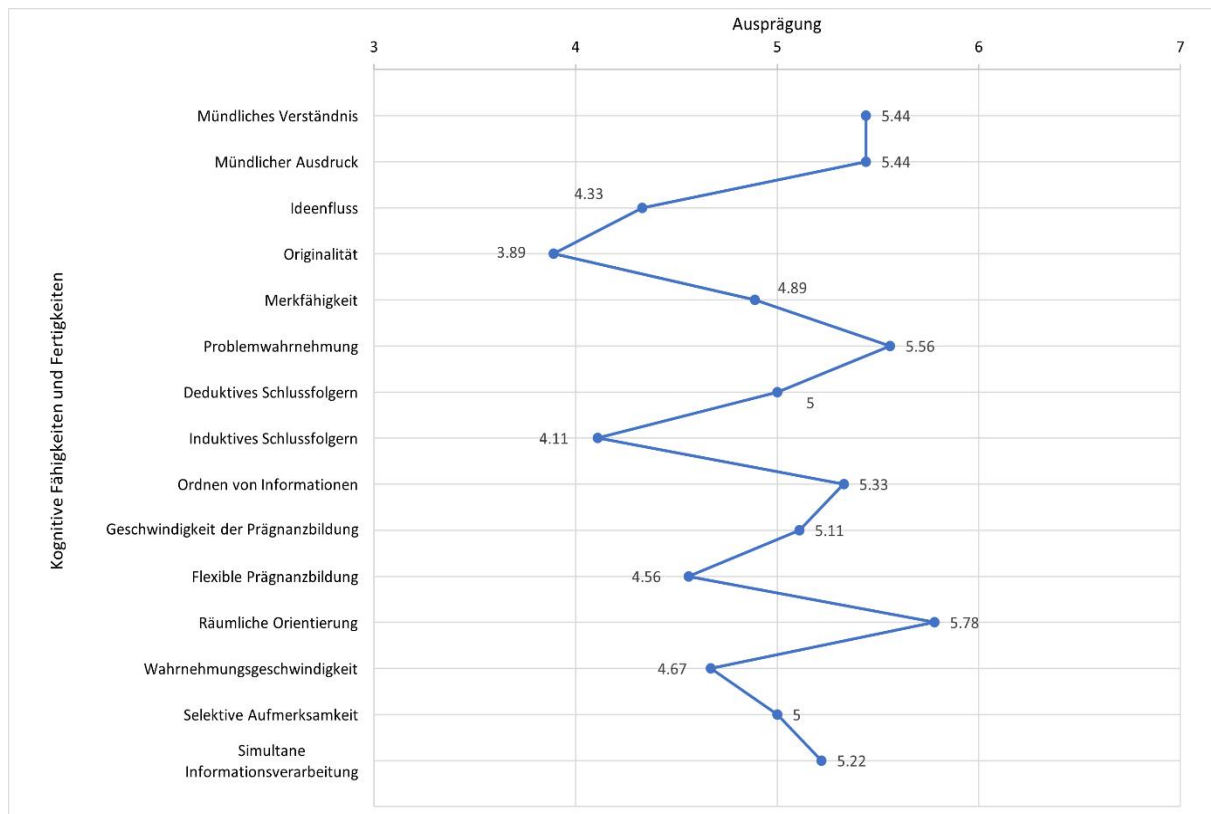


Abbildung 2 Kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten (eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 3 ersichtlich ist, werden den *physischen Fähigkeiten und Fertigkeiten* im Allgemeinen eine eher geringe Wichtigkeit zugeschrieben. Die Einsatzleitung benötigt am ehesten noch die dynamische Kraftentfaltung. Dies bedeutet sie muss in der Lage sein ihre Muskelkraft kurzzeitig zu entfalten, was beispielsweise beim Springen oder Sprinten der Fall ist (Kleinmann et al., 2010). Die Gesamtkörperkoordination und die Kondition weisen eine eher tiefere Ausprägung auf.

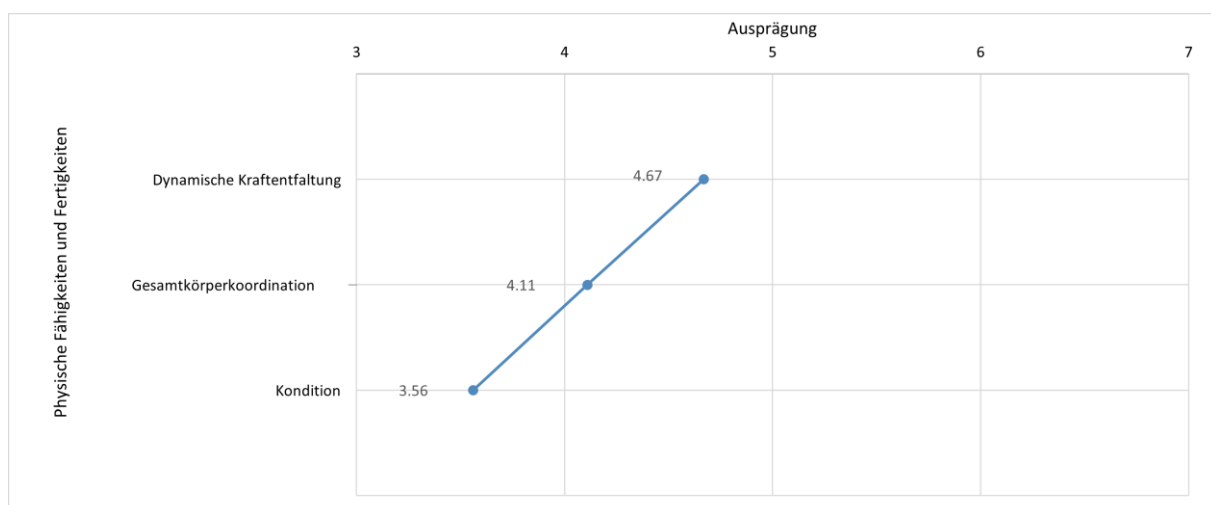


Abbildung 3 Physische Fähigkeiten und Fertigkeiten (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der *sensorischen Fähigkeiten und Fertigkeiten* (vgl. Abbildung 4) zeigen, dass die Spracherkennung die höchste Ausprägung aufweist. Die Einsatzleitung muss in der Lage sein Äusserungen aufzunehmen und diese verstehen zu können (Kleinmann et al., 2010). Weiter zeigt sich eine höhere Ausprägung des selektiven Hörens, was bedeutet, dass die Einsatzleitung in der Lage sein muss, sich auf einzelne auditive Informationsquellen konzentrieren zu können, wenn gleichzeitig andere ablenkende Geräusche vorhanden sind (Kleinmann et al., 2010). Als eher unwichtig eingestuft wird die Farbunterscheidung und die Tiefenwahrnehmung. Es ist daher für die Einsatzleitung eher unwichtig die Distanz zwischen Objekten und Beobachtenden richtig einzuschätzen (Kleinmann et al., 2010).

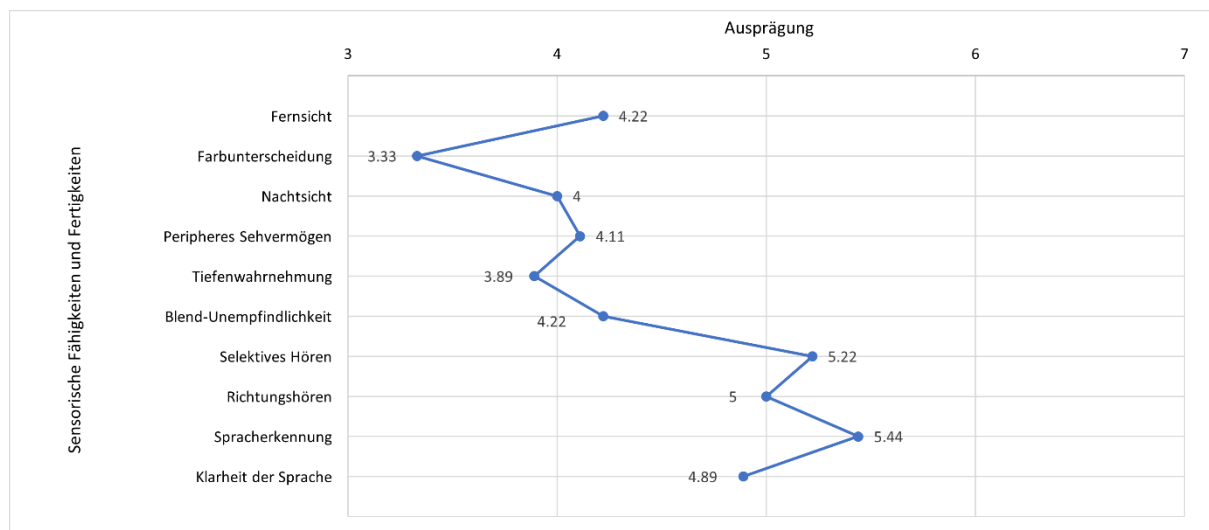


Abbildung 4 Sensorische Fähigkeiten und Fertigkeiten (eigene Darstellung)

Die Bewertungen der *sozialen und interpersonellen Fähigkeiten und Fertigkeiten* werden in der Abbildung 5 dargestellt und fallen im Vergleich zu den anderen Kategorien im Allgemeinen deutlich höher aus. Grosse Bedeutung wird dabei der Zuverlässigkeit zugeschrieben. Die Einsatzleitung muss daher anderen gegenüber verlässlich und verantwortungsvoll handeln können. Weiter zeigt sich eine hohe Ausprägung der emotionalen Kontrolle und dem sicheren Auftreten. Die Tätigkeit benötigt somit die Fähigkeit und Fertigkeit in schwierigen oder stressigen Situationen ruhig bleiben zu können und ein angemessenes Mass an Sicherheit und Optimismus zu zeigen (Kleinmann et al., 2010). Jedoch zeigt sich, dass auch die Koordination, die Selbstständigkeit und die Kontaktfähigkeit von grosser Relevanz für die zu bewertende Tätigkeit sind. Eher niedriger bewertet wurden die Frustrationstoleranz, die Argumentation und die Überzeugungskunst. Es ist für die zu analysierende

Tätigkeit somit nicht wichtig die Meinungen oder Handlungen anderer zu beeinflussen (Kleinmann et al., 2010).

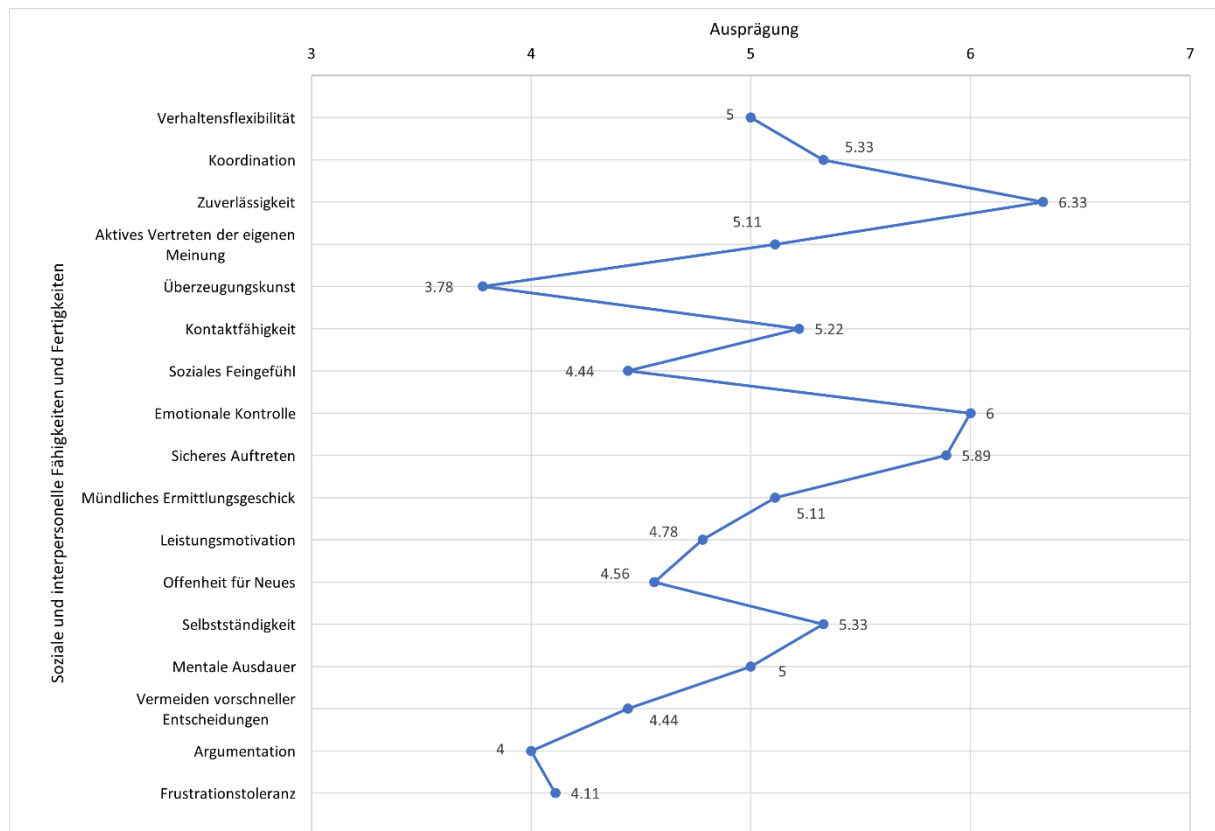


Abbildung 5 Soziale und interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten (eigene Darstellung)

5.2 Ergebnisse der qualitativen Datenerhebung

In diesem Kapitel wird auf die Ergebnisse der qualitativen Datenerhebung eingegangen. Die Ziele der einzelnen Hauptkategorien werden kurz beschrieben und die Ergebnisse werden mit beispielhaften Aussagen aus den Interviews aufgezeigt. Sämtliche Transkripte der Interviews sind in Anhang H.

5.2.1 Tätigkeit der Einsatzleitung

Durch die Hauptkategorie *Tätigkeit der Einsatzleitung* sollen die Aufgaben und Ziele sowie die Verantwortlichkeiten aufgezeigt werden. Zusätzlich hat die Kategorie die Aufzählung der beteiligten Personen und weiterer Schnittstellen der Einsatzleitung zum Ziel. Es soll ein umfangreicher Überblick der Tätigkeit geschaffen werden.

Aufgaben und Ziele

Die Aufgabe der Einsatzleitung lässt sich in zwei Bereiche gliedern. Im Nicht-Ereignisfall ist es zu Beginn der Woche die Aufgabe der Einsatzleitung die Verbindungskontrollen durchzuführen und zu

schauen, welche Mitarbeitenden des Reko-Teams anwesend sind. Die Interviewteilnehmenden zeigen auf, dass die zentralste Aufgabe der Einsatzleitung darin besteht, den Schutz der Mitarbeitenden sicherzustellen. In einem weiteren Schritt geht es darum, das Ereignis einzudämmen, unter Kontrolle zu bringen oder es ganz zu eliminieren. Es wird weiter aufgezeigt, dass es darum geht günstige Voraussetzungen zu schaffen für die Blaulichtorganisationen, wie beispielsweise die Feuerwehr. Diese Aufgabe beinhaltet das Freiräumen des Platzes, Absperren, Leute evakuieren und das allfällige Schliessen von Türen, um das Ereignis einzudämmen. Die Einsatzleitung übernimmt im Ereignisfall die Führung des Teams, die allgemeine Gesprächsprüfung und ist darüber hinaus Ansprechperson der Blaulichtorganisationen.

Die interviewten Personen zeigen auf, dass es nicht das Ziel der Einsatzleitung ist zu intervenieren, sondern zu rekognoszieren, um herauszufinden, ob weitere Massnahmen getroffen werden müssen. Sie muss eine Übersicht erhalten über das Ereignis und die Situation innerhalb kürzester Zeit beurteilen, um eine Entscheidung über das weitere Vorgehen treffen zu können, wie die Aussage aus dem Interview 1, Pos. 31 aufzeigt:

Wenn bei uns ein Alarm abgeht, haben wir ja zwei Minuten Zeit, um zu quittieren. Wenn wir nicht innerhalb dieser zwei Minuten quittieren, geht dieser Alarm zur Feuerwehr. Wenn wir aber quittieren haben wir 6 Minuten Zeit, um die Erkundung vorzunehmen.

Verantwortlichkeiten

Die Verantwortlichkeit der Einsatzleitung gliedert sich ebenfalls in zwei Bereiche. Im Nicht-Ereignisfall ist sie dafür verantwortlich, durch die Verbindungskontrolle die Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden sicherzustellen und den Überblick zu haben, welche Mitarbeitenden in dieser Woche vor Ort sind.

Im Ereignisfall trägt die Einsatzleitung die Verantwortung über den Ablauf des Einsatzes. Dies beinhaltet die Einteilung und Koordination der Mitarbeitenden und der Blaulichtorganisationen sowie das allfällige hinzuziehen notwendiger Stellen. Die Einsatzleitung hat eine Entscheidung des weiteren Vorgehens innerhalb der sechs Minuten zu treffen. Die Verantwortlichkeit lässt sich anhand folgender Aussage zusammenfassen:

Die Einsatzleitung ist von Anfang an dabei und bleibt auch bis zum Schluss des Ereignisses. Also es ist sicher die Person, die von Anfang bis zum Schluss dabei ist und das Ganze auch rapportiert und diese Informationen weiterleitet. Also das ist sicher eine übergeordnete Verantwortlichkeit im Gesamtprozess (Interview 4, Pos. 10).

Beteiligte Personen und Schnittstellen

Die Einsatzleitung wird unterstützt von der Stellvertretung Einsatzleitung und der Leitung Sammelplatz. Es wird aufgezeigt, dass die Stellvertretung zuhänden der Einsatzleitung arbeitet, wie folgende Aussage aufzeigt:

Sie haben eine Einsatzleitung Stellvertretung. Das ist die zweite Person, die im Turnus drin ist, die die Einsatzleitung unterstützt und auch die Funkverbindung zur Rettungssanität bei uns, also Betriebssanität, aufrechterhält. (...) Und dann die dritte Person, die direkt involviert ist bei der Einsatzleitung, ist die Person, die verantwortlich ist für den Sammelplatz. (...) falls eine Evakuierung nötig sein wird (Interview 4, Pos. 11).

Weiter ist die Einsatzleitung während des Einsatzes mit der Zentrale in Verbindung, von welcher aus der Alarm gesendet wurde. Weitere beteiligte Personen sind die Reko-Mitarbeitenden, da bei einem Ereignis immer alle ausrücken, die vor Ort sind.

Die Einsatzleitung hat die Möglichkeit bei einem Ereignis, welches ihre Kenntnisse übersteigt, eine beauftragte Person eines Gefahrenbereichs hinzuziehen zu können. Beispielsweise bei einem Chemieereignis. Somit stellt dies eine weitere Schnittstelle dar.

Eine interviewte Person verweist darauf, dass die Tätigkeit der Einsatzleitung eigentlich ein Einzelpersonen-Job ist, da dies in einer hierarchischen Welt oder einer Ausnahmesituation nur so funktioniert. Gleichzeitig wird jedoch aufgezeigt, dass sie immer die Möglichkeit hat, ihre Teammitglieder einzubeziehen:

Das ist eigentlich, wenn man die Aufgabe so sagt, ist es nur eine Person. Aber ich muss dazu sagen, die entscheidet natürlich nicht alleine. Also doch natürlich abschliessend schon. Aber es ist wie die Chefperson, die nachher sagt: "Heii, was meinst du dazu?", dann können alle ihre Meinung sagen. Muss sie nicht, aber kann sie (Interview 1, Pos. 12).

5.2.2 Qualifikationen der Einsatzleitung

Die Hauptkategorie *Qualifikationen der Einsatzleitung* umfasst Aussagen über die Ausbildung, das benötigte Wissen und Eigenschaften, über die die Einsatzleitung, aus Sicht der Interviewteilnehmenden, verfügen müsste. Diese Kategorie hat zum Ziel, weitere Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse für die Anforderungsanalyse herauszuarbeiten.

Ausbildung

Die interviewten Personen zeigen auf, dass für die Tätigkeit der Einsatzleitung keine Ausbildung gefordert wird. Jedoch wird darauf verwiesen, dass es von Vorteil wäre, wenn die Einsatzleitung über eine Ausbildung bei der Feuerwehr, Polizei oder Einsatzleiterausbildung verfügen würde. Folgende Aussage aus dem Interview 4, Pos. 14 ist repräsentativ dafür:

Weil die Ereignisse, die wir haben sind ja sehr, ja Brand- oder Chemieereignisse, die man auch eher aus der Feuerwehr kennt. Und es hilft natürlich schon auch. Das ganze Detektionssystem, die Brandmeldeanlagen, Gasmeldeanlagen kennt man dann auch eher aus der Feuerwehr. Und wenn man da dabei ist, nimmt man schon einiges mit, was helfen kann. Auch bei der Entscheidungstreffung. Also auch um ein Ereignis einschätzen zu können.

Zwei Interviewteilnehmende zeigen ausserdem auf, dass eine Ausbildung Richtung Führung von Vorteil wäre.

Erforderliches Wissen

Von allen Interviewteilnehmenden wird die Orts- und Gebäudekenntnis als notwendiges Wissen genannt. Sie ist einerseits wichtig um selbst schnell vor Ort sein zu können, ohne unnötig Zeit zu verlieren und andererseits um die Blaulichtorganisationen schnell einweisen zu können. In diesem Zusammenhang wird auch erwähnt, dass es wichtig ist zu wissen, wie die Räumlichkeiten aussehen und wo die Notausgänge sind. Zwei interviewte Personen zeigen ausserdem auf, dass das Wissen darüber erforderlich ist, was auf dem Areal denn überhaupt gemacht wird und womit gearbeitet wird. Somit weiss die Einsatzleitung etwa, was sie in den Gebäuden erwartet. Eine teilnehmende Person ist der Meinung, dass auch spezifischeres Wissen von Vorteil ist. Beispielsweise die Materialkunde, wie folgende Aussage zeigt: « (...) ein Teil ist Materialkunde. Nenne ich es mal. Dass du weisst, eine Mauer von einer solchen Dicke hält den Flammen so und so lange stand. Solches Wissen ist auch sehr

hilfreich» (Interview 1, Pos. 21). Weiter sind alle Interviewteilnehmenden der Meinung, dass gewisse Chemiekennnisse von Vorteil sind. Diese müssen nicht in die Tiefe gehen, jedoch geht es darum gewisse Zusammenhänge zu kennen, um das Ereignis besser einschätzen zu können und zu wissen, welche weiteren Folgen es noch haben könnte. Gleichzeitig wird von zwei Interviewteilnehmenden aufgezeigt, dass der Vorteil des Reko-Teams darin besteht, dass sie Mitarbeitende aus den verschiedensten Bereichen der Empa und Eawag haben und sie somit im Team über ein breites Wissen verfügen, wie folgende Aussage aufzeigt:

Aber wir sind so ein zusammengewürfeltes Gremium, (...). Das Ereignis kann in verschiedensten Gebäuden stattfinden und es kann unterschiedlichstes passieren, je nach dem (...) hat wahrscheinlich jemand anderes mehr Wissen. Und dann findet auch innerhalb der Gruppe immer ein Austausch statt. Also wenn der Einsatzleiter dort halt nicht das beste Wissen mitnimmt, steht auch ein Kollege zur Seite (Interview 4, Pos. 20).

Als zentral scheint einer interviewten Person die Kenntnis über den Ablauf eines Ereignisses zu sein und wie die Organisationen funktionieren. Konkret wären dies die Aufgaben des Reko-Teams, Aufgaben des betrieblichen Rettungsdienstes und dem Management. Aber auch das Wissen darüber, was als Einsatzleitung alles beachtet werden muss:

Wenn ich der Feuerwehr anrufe, wie lang geht es, bis sie hier sind? Um die verschiedenen Stränge zusammen zu bringen. Und halt auch Wissen im Sinne von Führen. Was darf ich und was nicht? Also dürfen, was ist sinnvoll und was nicht? Auch ein wenig auf die Verantwortung hin, wo endet mein Verantwortungsbereich? Wen muss ich noch hinzuziehen? (Interview 1, Pos. 21).

Eigenschaften

Die wichtigsten Eigenschaften, über die die Einsatzleitung verfügen müsste, sind nach allen Interviewteilnehmenden Entscheidungsfreudigkeit, das Koordinationsgeschick und das Verantwortungsbewusstsein. Sich darüber bewusst sein, was ein Entscheid für das Ereignis, aber auch für die Mitarbeitenden selbst bedeuten kann. Es wird aufgezeigt, dass sie verlässlich und zuverlässig sein muss. Die Einsatzleitung muss mit unstrukturierten und unvollständigen Informationen umgehen können und das Wichtige herausfiltern. Drei Interviewteilnehmende zeigen auf, dass es wichtig ist,

dass die Einsatzleitung führen kann. Den Mitarbeitenden klare Anweisungen gibt, kommandiert und kontrolliert. Sich dabei selbst einen Schritt zurück nimmt und somit den Überblick behält. Die Aussage des Interviews 1, Pos. 19 ist repräsentativ dafür:

Aber man braucht die Coolness zurückzustehen und zu beobachten. Man muss wie das Vertrauen haben, dies wäre eine weitere Eigenschaft, deinen Leuten gegenüber. Wenn man ihnen etwas sagt, dass sie machen sollen, dass sie es auch machen. Trotzdem noch kontrollieren. Finde das ein schwieriger Grat, nicht zu fest kontrollieren, aber auch nicht zu fest vertrauen. (...) Man muss kommandieren, kontrollieren und die Leute auch machen lassen und daraus Konsequenzen ableiten.

Darüber hinaus wird als wichtig erachtet, dass die Einsatzleitung Präsenz markiert, ein sicheres Auftreten hat und klar kommuniziert. Sie sollte über eine gewisse Selbstsicherheit verfügen. Die Einsatzleitung braucht darüber hinaus eine schnelle Auffassungsgabe, schnelle Reaktionsfähigkeit und einen starken Entscheidungswillen wie die folgende Aussage aufzeigt: «Wenn du eine Entscheidung fällst, ist es deine Entscheidung und die kann dir niemand wegnehmen. Die kann man später anzweifeln, das ist alles okay. Aber du musst zu dem stehen. Der Entscheid, den du fällst, der ist so» (Interview 3, Pos. 16).

Drei Interviewteilnehmende verweisen darauf, dass eine psychische Belastbarkeit sehr wichtig ist. Als Beispiel das Interview 3, Pos. 16:

Es ist schlimm, weil ich sage immer, jede Sekunde kann es auch unsere Reko-Leute treffen, dass wir auch schlimme Dinge sehen würden. Wenn es im Labor eine Explosion gibt, wir sind als erstes vor Ort, wir würden diese Bilder zuerst sehen. Also du musst eine sehr starke psychische Belastbarkeit haben. Du denkst immer, ja das passiert nicht. Aber es kann jede Sekunde in so einer Firma passieren.

In diesem Zusammenhang wird auch erwähnt, dass die Reflexionsfähigkeit wichtig ist, die eigenen Grenzen einschätzen zu können und die Einsatzleitung im Bedarfsfall abzugeben, was kein Problem ist, wie folgende Aussage aufzeigt: «Dann kann man sagen "Komm ich übernehme". Also das machen wir. Wir sind füreinander da und ein völlig eingeschweisstes Team. (...) Wir arbeiten schon immer Hand in Hand» (Interview 3, Pos. 22).

5.2.3 Verhaltensweisen der Einsatzleitung

Die Hauptkategorie *Verhaltensweisen der Einsatzleitung* beinhaltet die positiven sowie negativen Verhaltensweisen der Einsatzleitung im Ereignisfall. Die Interviewteilnehmenden haben anhand konkreter Ereignisse das Verhalten beschrieben, woraus positive und negative Verhaltensweisen abgeleitet werden können.

Positive Verhaltensweisen

Als positive Verhaltensweise wird beschrieben, dass sich die Einsatzleitung im Alarmfall mental vorbereitet und sich gedanklich versucht in das Ereignis hineinzusetzen. Als Beispiel die Aussage aus dem Interview 1, Pos. 30:

Vorbereiten aber nicht zu viel. Im richtigen Moment einen Switch machen, von nichts denken zu 200 Prozent denken. Weil wenn ich dann weiss "Jetzt kommt die Feuerwehr, jemand hat den Knopf gedrückt". Dann geht es 5, max. 10 Minuten und dann sind 20 Feuerwehrmänner da. Und dann musst du wissen, was du machst.

Die Einsatzleitung übernimmt die Führung und markiert Präsenz. Es ist für alle beteiligten Personen klar sichtbar, welche Person die Einsatzleitung innehat. Weiter wird aufgezeigt, dass es erfolgsrelevant ist, dass die Einsatzleitung es schafft, diese Rollentreue aufrechtzuerhalten. Sie nimmt sich selbst einen Schritt zurück und verschafft sich einen Überblick über das Ereignis. Es ist wichtig, dass die Einsatzleitung die Ruhe bewahren kann und keine Entscheidungen aus dem Affekt trifft. Es hat sich gezeigt, dass das klare Kommunizieren der vorhandenen Informationen sowie das Erkennen von weiteren Folgen im Zusammenhang mit dem Ereignis erfolgsrelevant waren. Ebenfalls zeigt sich die schnelle Problemlösung anhand der folgenden Aussage:

Und er hat dann auch sofort geschaut, wenn du von einem Keller nicht rauskommst mit einem Funk, schaust du, dass du an gewissen Punkten jemanden platzierst der einen Funk hat, um eine Kette zu machen. Dann meldet er es ihm und dieser weiter und dann geht der Befehl hinaus, weil der Unterste kommt nicht raus. Und das ist, weil es einfach kein Funksignal hat. Das hat er hervorragend gemacht, weil er gesehen hat, der Unterste kommt mit dem Funk nicht raus (Interview 3, Pos. 48).

Alle Interviewteilnehmenden verweisen darauf, dass es entscheidend ist, das Team zu schützen und Unbeteiligte vom Ereignis fernzuhalten.

Als weitere positive Verhaltensweise wird genannt, dass die Einsatzleitung nicht zu lange zögert, einen Alarm rauszugeben. In diesem Zusammenhang wird darauf verwiesen, dass es wichtig ist zu wissen, was der Feuerwehr wichtig ist und wie sie durch die Einsatzleitung des Reko-Teams unterstützt werden kann:

Weil sie natürlich auch froh sind, wenn Leute da sind, die Gebäudekenntnisse haben. Weil sonst müssten sie immer über das Nestgebäude eine Übersicht verschaffen. Einsatzpläne, Gebäudepläne hervorheben und schauen, wo es genau ist. Und so werden sie direkt eingewiesen und bekommen relativ schnell Informationen, was Sache ist. Wenn doch diese paar Minuten, wenn es auch wenige Minuten sind, die gewonnen werden können. Der Feuerwehr Informationen weitergeben und auf Gefahren hinweisen, die auch noch sind. Oder schon mal überlegen, wie viel Platz braucht der Löschtanker? (Interview 4, Pos. 51).

Negative Verhaltensweisen

Fatal für die erfolgreiche Bewältigung eines Ereignisses wäre den Interviewteilnehmenden zufolge das Verlassen des Einsatzortes. Als Beispiel wird genannt, wenn die Einsatzleitung überprüfen möchte, ob auf dem Sammelplatz alles funktioniert. Weiter wird aufgezeigt, dass es nicht zielführend ist, wenn die Einsatzleitung es nicht schafft, die eintreffenden Mitarbeitenden zu koordinieren, sie nicht in der Lage ist zu führen und Mikromanagement betreibt.

Es wird aufgezeigt, dass zum einen Entscheidungen aus dem Affekt und zum anderen ein zu langes Zögern negativ sind, wie folgende Aussage aufzeigt:

Nicht alarmieren. Also nicht den Alarm rausgeben an das Blaulicht. Hätte ich probiert das Ereignis alleine zu bewältigen, hätte man können. Ich hätte die Entscheidung treffen können, wir versuchen es selbst zu beheben. (...) Aber das, ja, das hätte eigentlich eine komplette Fehlentscheidung sein können (Interview 3, Pos. 40).

Die zum Teil fehlende mentale Vorbereitung wird weiter von den interviewten Personen als negative Verhaltensweise beschrieben, wie folgendes Beispiel aufzeigt:

Und irgendwann habe ich gemerkt, ja in 90% rennst du hin und denkst "Es ist eh nichts. In 10 Minuten bist du wieder weg". Und ich glaube das ist ein wenig die Schwierigkeit. Und ich glaube, da ist auch die Schwierigkeit einen Mittelweg zu finden. Also sich Gedanken zu machen, aber nicht zu viele (Interview 1, Pos. 30).

Ein weiterer wichtiger Faktor, der genannt wird, ist die Vernachlässigung des Selbstschutzes. Wenn die Einsatzleitung ohne nähere Informationen in ein Gebäude oder einen Raum läuft, um sich einen Überblick verschaffen zu wollen, oder zu nahe an ein Ereignis herantritt.

Wenn er jetzt nicht weiss, was es für Chemikalien sind, hätte er vielleicht nicht so nahe herangehen sollen. Nicht einfach ein Pulver darüberstreuen. Ja, schlussendlich kam es gut heraus, möchte man jedoch auf Nummer sicher gehen, hätte man abwarten und trotzdem die Feuerwehr holen müssen (Interview 2, Pos. 68).

5.2.4 Entscheiden unter Unsicherheit

Die Kategorie *Entscheiden unter Unsicherheit* umfasst förderliche und hinderliche Faktoren, wenn es darum geht eine Entscheidung treffen zu können. Ausserdem werden Strategien aufgezeigt, die von den Einsatzleitenden beim Treffen von Entscheidungen verfolgt werden.

Förderliche Faktoren

Damit das Treffen einer Entscheidung leichter fällt, wird von zwei interviewten Personen das Einordnen der eigenen Gefühle genannt. Sich vor Augen führen, dass es im Falle eines Alarms normal ist, dass beispielsweise der Puls und der Stresspegel ansteigen. Dies beinhaltet, die eigenen Gefühle unter Kontrolle bringen zu können und zu normalisieren, sich in Erinnerung rufen, dass es eine solche Situation nicht zum ersten Mal gibt und es schafft, so wieder etwas zur Ruhe zu kommen. Einen weiteren förderlichen Faktor, welcher von mehreren interviewten Personen genannt wird, ist das teamorientierte Arbeiten, Vertrauen in sein Team zu haben und die Fähigkeiten des Teams zu nutzen und sie als Unterstützung hinzuzuziehen.

Eine interviewte Person zeigt auf, dass es helfen kann sich den Normalzustand vor Augen zu führen, mit dem Ziel, diesen schnellstmöglich wieder erreichen zu wollen. Es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass es manchmal hilfreich ist, sich bewusst zu sein, dass es vielleicht auch Situationen

gibt, in denen gar nichts gemacht werden muss. Stellvertretend dafür die folgende Aussage aus dem Interview 1, Pos. 41:

Und sich daher das Bewusstsein schaffen oder die Frage immer wieder zu stellen, was passiert, wenn ich nichts mache? Und das hilft dann auch. Jedoch kann es auch sein, dass du nicht immer etwas machen musst. Manchmal hilft es auch einfach zu warten, was extrem mühsam ist in dieser Situation. Einfach zu warten, bis es fertig ist. Es muss nicht immer negativ sein, alles laufen zu lassen.

Das verfügen über Informationen wird von allen Interviewteilnehmenden genannt. Beschreibungen aussen an den Gebäuden oder Türen können helfen das Ereignis besser einzuschätzen und somit besser Entscheidungen treffen zu können. Es wird darauf hingewiesen, dass ein Brand gesehen wird, Chemikalien jedoch nicht.

Auf der persönlichen Ebene werden die Selbstsicherheit und Entschlossenheit genannt. Das Vertrauen in sich und seine eigenen Fähigkeiten, die richtige Entscheidung zu treffen und die Entschlossenheit eine Entscheidung treffen zu wollen.

Das Zurückgreifen auf Erfahrung ist ein weiterer Faktor, der von allen Interviewteilnehmenden genannt wird. Das Erinnern an bereits vergangene, ähnliche Situationen oder Übungen, um auf dieses Wissen zurückzugreifen. Aber auch das Gewinnen der Sicherheit durch Übungen.

Hemmende Faktoren

Als hemmender Faktor wird oft das falsche Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten genannt. Einerseits betrifft dies eine Überschätzung wie auch eine Unterschätzung und das Gefühl, der Sache nicht gewachsen zu sein. Als weiterer hemmender Faktor wird von den interviewten Personen häufig das innere Gefühlschaos genannt. Im Moment des Einsatzes strömen viele Sinneseindrücke auf einen ein, die es einem erschweren eine Entscheidung treffen zu können. Es ist dann wichtig, die Gefühle vom Rest der Situation trennen zu können, wie folgende Aussage aufzeigt:

So ein wenig das Gefühlschaos, das man hat und die Sinneseindrücke. Nicht recht zu wissen, wie geht es weiter, schaffe ich es, ist es machbar? Ich meine schaffen im Sinne von die Situation zu überstehen aber auch die Frage, bin ich dann selbst am Anschlag. Zu merken es blockiert, jetzt kann ich nicht mehr denken. Jetzt ist wie fertig. Ja es ist eine mühsame

Situation in dem Moment. Und diese Gefühle dann vom Rest trennen zu können ist schwierig, aber wichtig (Interview 1, Pos. 35).

Auf der individuellen Ebene wird genannt, dass es schwierig ist, wenn die Einsatzleitung eine eher ängstliche Person ist, oder sich leicht beeinflussen lässt von den vielen weiteren Menschen vor Ort, die in diesem Moment alle auf einen einreden. Folgende Aussage spricht diese Problematik an: «Also Beeinflussbarkeit wäre ein grosser Nachteil und das hast du im Stress. Das ist menschlich, dass du dich beeinflussen lässt. Weil du möchtest irgendwo einen Strohalm an dem du dich halten kannst» (Interview 3, Pos. 68). Auch wird genannt, dass der Umstand nicht zu wissen, wie lange der Einsatz gehen wird, ein hemmender Faktor darstellt. Nicht zu wissen, was als nächstes passiert und ob durch eine Entscheidung das Ende näher rückt oder das Ereignis vergrössert wird. Bezüglich der mentalen Vorbereitung wird genannt, dass die Reko-Mitarbeitenden bei einem Brandmelder davon ausgehen, dass sowieso nichts ist, da es sich häufig um einen Fehlalarm handelt. Dies äussert sich dann häufig in einer fehlenden mentalen Vorbereitung, wie folgende Aussage aufzeigt:

Ich glaube man fällt schon in diese Gewohnheit, dass man denkt, wahrscheinlich ist nichts.

Das ist so ein wenig das trügerische bei den Brandmeldern. Weil es doch so oft vorkommt, dass es 9 von 10 Mal nichts ist und relativ schnell erledigt (Interview 4, Pos. 88).

Dies bestätigt auch die folgende Aussage: «Ja definitiv. Wir haben, es ist recht im Hinterkopf, dass es wahrscheinlich eh ein Fehlalarm ist» (Interview 2, Pos. 40).

Die Checkliste wird von einer Person als hilfreich betrachtet, um im Ereignisfall erste Blockaden zu lösen. Von einer anderen Person jedoch als eher hinderlicher Faktor beschrieben, der in diesen ersten Sekunden eher blockiert. Eine weitere Person verweist darauf, dass es hilfreich sein kann, diese jedoch nicht zu starr sein darf. Es wird ein Vergleich zu einem Kontinuum gezogen. Wonach es wichtig ist, sich daran zu orientieren, gleichzeitig aber auch so flexibel zu sein, eigene Ansätze und Lösungen zu verfolgen und keine Scheu zu haben von der Checkliste abzuweichen.

Strategien der Einsatzleitung

Die Interviewteilnehmenden verfolgen unterschiedliche Strategien, wenn es darum geht eine Entscheidung zu treffen. Eine interviewte Person erklärt, dass sie, sobald ein Alarm eintrifft, mit der mentalen Vorbereitung beginnt und unterschiedliche Varianten bereithält oder entwickelt. Demnach ist

es wichtig, den Plan zu verfolgen, aber dennoch abweichen zu können und eine neue Variante anzustreben, wie folgende Aussage aufzeigt:

Sobald ich wusste, ich muss mich jetzt darum kümmern, habe ich angefangen schon ein wenig eine Planentwicklung zu machen. Oder wie möchte ich es im Idealfall. Planentwicklung funktioniert nie so, wie du es dir überlegst. (...) Aber ich habe mir da schon überlegt, das und das könnte ich machen. In Varianten zu denken. (...) Und das hat mir auch sehr geholfen. Also so in Varianten zu denken. Dass man schon einen Plan B hat und nicht denkt, was mache ich jetzt? (...) Muss nicht im Detail sein, aber denken "Was wäre auch noch eine Variante?"

(Interview 1, Pos. 37).

Eine weitere Strategie, die verfolgt wird, ist schnellst möglich wieder in den Normalzustand zu kommen: «Also einmal die Einsatzwelt oder Ereigniswelt und einmal die normale Welt. Und das finde ich wichtig, dass man möglichst schnell versucht, wieder zurück in den Normalzustand zu kommen.

Weil da sind wir alle daheim, da fühlen wir uns wohl» (Interview 1, Pos. 39).

Eine teilnehmende Person zeigt auf, dass die Entscheide nach Bauchgefühl getroffen werden:

«Bauchgefühl. Absolute Intuition. Nichts anderes. Also ich glaube, ja es ist wirklich eine Intuition, das Bauchgefühl, das mir sagt machen oder nicht» (Interview 3, Pos. 60).

Das Orientieren an Checklisten wird von einer interviewten Person genannt.

Alle interviewten Personen verweisen darauf, dass sie im Falle eines Ereignisses auf die Erfahrung aus Übungen zurückgreifen. Durch Trainings immer wieder in solche Situationen zu kommen, um im Ereignisfall darauf zurückgreifen zu können.

6 Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Forschungsergebnisse der durchgeführten Interviews zusammengefasst.

6.1 Tätigkeit der Einsatzleitung

Das Reko-Team rekonosziert ein Ereignis, interveniert jedoch nicht. Das Ziel ist es, ein Ereignis einzudämmen und günstige Voraussetzungen für die Blaulichtorganisationen zu schaffen. Der Schutz der Mitarbeitenden steht dabei an oberster Stelle. Die Tätigkeit der Einsatzleitung ist gekennzeichnet durch die Übernahme der Führung im Ereignisfall. Sie trägt während des gesamten Einsatzes die Verantwortung und unterstützt die Blaulichtorganisationen. Unterstützt wird die Einsatzleitung dabei von den Reko-Mitarbeitenden. Die Stellvertretung Einsatzleitung arbeitet dabei eng zuhanden der Einsatzleitung. Ebenfalls wird die Einsatzleitung unterstützt von der Leitung Sammelplatz. Im Bedarfsfall kann die Einsatzleitung die beauftragte Person eines Gefahrenbereiches hinzuziehen. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass die Einsatzleitung ein Einzelpersonen-Job ist, da es zur Eindämmung eines Ereignisses klare Hierarchien benötigt.

6.2 Qualifikationen der Einsatzleitung

Aus den Ergebnissen der Interviews zeigen sich weitere notwendige Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse für die Tätigkeit der Einsatzleitung, die in der untenstehenden Tabelle aufgelistet werden.

Tabelle 1 Interviewergebnisse der Qualifikationen der Einsatzleitung (eigene Darstellung)

Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse

Fähigkeiten und Fertigkeiten	Kenntnisse
Entscheidungsfreudigkeit, Entscheidungswillen	Orts- und Gebäudekenntnisse
Koordinationsgeschick	Tätigkeiten der Empa und Eawag kennen
Verantwortungsbewusstsein	Materialkunde
Zuverlässigkeit	Chemiekenntnisse
Überblick verschaffen und behalten	Ablauf eines Ereignisses kennen
Präsenz markieren	Führungkenntnisse

Umgang mit unstrukturierten, unvollständigen Informationen	Funktionen der einzelnen Organisationen kennen
Führen, anweisen, kommandieren, kontrollieren	
Sicheres Auftreten, Selbstsicherheit	
Klare Kommunikation	
Schnelle Auffassungsgabe	
Schnelle Reaktionsfähigkeit	
Psychische Belastbarkeit	
Reflexionsfähigkeit	
Eigene Grenzen kennen	

6.3 Verhaltensweisen der Einsatzleitung

Zusammenfassend zeigt sich positives Verhalten der Einsatzleitung darin, dass sie den Eigenschutz und den Schutz der Mitarbeitenden stets vor Augen hat. Sie ist sich der Führungsrolle im Ereignisfall bewusst und erhält diese Rollentreue während des Ereignisses aufrecht. Sie schafft es einen Schritt zurückzustehen, sich einen Überblick zu verschaffen und die Mitarbeitenden klar anzuweisen. Einige interviewte Personen nennen die mentale Vorbereitung als weitere positive Verhaltensweise.

Wohingegen das Verlassen des Ortes oder die aktive Beteiligung an der Eindämmung des Ereignisses negative Verhaltensweisen darstellen. Ebenfalls als negativ bewertet werden Entscheidungen aus dem Affekt sowie ein zu langes Zögern bis zum Treffen einer Entscheidung.

6.4 Entscheiden unter Unsicherheit

Auf individueller Ebene wird das Einordnen der eigenen Gefühle als förderlich betrachtet. Sich der Reaktionen des eigenen Körpers bewusst zu sein und diese anzunehmen. Es hilft weiter seine Emotionen unter Kontrolle halten zu können, um einen kühlen Kopf und die Ruhe zu bewahren. Sich Ziele zu setzen, auf die hingearbeitet werden kann, hilft zusätzlich Entscheidungen zu treffen. Auf Ebene der Eigenschaften zeigt sich, dass es eine gewisse Selbstsicherheit und Entschlossenheit braucht. Wohingegen eine Über- oder Unterschätzung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten als eher hinderlich bezeichnet wird. Ängstlichkeit und Beeinflussbarkeit sollten ebenfalls keine

Eigenschaften der Einsatzleitung sein. Die Einsatzleiter und Einsatzleiterinnen verfolgen beim Treffen einer Entscheidung unterschiedliche Strategien. Eine mentale Vorbereitung fehlt in den meisten Fällen, aufgrund der vielen Fehlalarme. Die Checkliste wird als förderlich sowie hinderlich beschrieben.

7 Diskussion

In der Diskussion werden die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Datenerhebung zusammengeführt. Aus der Beantwortung der Fragestellungen werden Handlungsempfehlungen abgeleitet und Limitationen sowie weiterführende Forschung aufgezeigt.

7.1 Hauptfragestellung

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist die Beantwortung der leitenden Fragestellung: «Was sind die Anforderungen an die Einsatzleitung des Reko-Teams der Empa?» Um die Fragestellung zu beantworten wurden qualitative und quantitative Daten erhoben (Koch & Westhoff, 2012). Das F-JAS Verfahren hat die Beschreibung der Eigenschaften der Tätigkeit zum Ziel. Zusätzlich wurden durch die Interviews der kritischen Ereignisse das Verhalten und die Ergebnisse der Tätigkeit erfragt. Um die Fragestellung zu beantworten, konnten somit alle drei Beschreibungsebenen abgedeckt werden (Koch & Westhoff, 2012). Es zeigt sich, dass die Zuverlässigkeit über alle Fähigkeiten und Fertigkeiten hinweg die höchste Ausprägung hat. Dies wird durch die Interviews zusätzlich verstärkt. Sie ist zentral für die Tätigkeit der Einsatzleitung. Die physischen Fähigkeiten und Fertigkeiten werden im Allgemeinen eher niedriger bewertet. Es zeigt sich weiter, dass die Argumentation und die Überzeugungskunst als eher unwichtig eingestuft werden. Dies deckt sich mit den Aussagen der interviewten Personen. Es wird aufgezeigt, dass die Einsatzleitung andere Personen und deren Meinungen in die Entscheidung miteinbeziehen kann, die abschliessende Entscheidung liegt dennoch bei der Einsatzleitung. Diese Entscheidung wird von den Mitarbeitenden des Reko-Teams akzeptiert, woraus geschlossen werden kann, dass die Rollenverteilungen für die Mitarbeitenden innerhalb des Teams klar sind und im Ereignisfall eingehalten werden. Aus den Interviews zeigt sich gleichzeitig, dass die Rollenübernahme der Führung im Ereignisfall für viele eine Herausforderung darstellt. Die Koordination der Mitarbeitenden, das Anweisen und Kommandieren und sich gleichzeitig einen Schritt zurücknehmen zu können, werden aufgrund der geführten Interviews als zentrale Fähigkeiten und Fertigkeiten erachtet, die die Einsatzleitung innehaben muss. Dies spiegelt sich auch im Anforderungsprofil wider. Die sozialen und interpersonellen Fähigkeiten und Fertigkeiten werden im Vergleich zu den anderen Skalen höher eingeschätzt. Dazu gehören das sichere Auftreten, die Selbstständigkeit, die emotionale Kontrolle und die Koordination. Alles Fähigkeiten und Fertigkeiten

die der Führung zugeordnet werden können. Die emotionale Kontrolle übernimmt jedoch im Gesamtprozess eines Ereignisses eine wichtige Rolle. In der Chaosphase, wenn Informationen nur bruchstückhaft vorliegen, müssen sich sämtliche Mitarbeitende des Reko-Teams auf unterschiedliche Szenarien einstellen. Es wurde durch die Interviews ersichtlich, dass eine mentale Vorbereitung häufig fehlt, da von einem Fehlalarm ausgegangen wird. Jedoch hat sich gleichzeitig herausgestellt, dass eine mentale Vorbereitung dazu beitragen kann, erste Blockaden zu lösen und sich gedanklich schon in das Ereignis hineinzusetzen.

Die Interviewteilnehmenden nennen als zentrale Kenntnisse die Orts- und Gebäudekenntnisse. Durch das Wissen aus welchem Gebäude oder Raum der Alarm kommt, kann im Ereignisfall wertvolle Zeit gewonnen werden und im Bedarfsfall die Einweisung der Blaulichtorganisationen erleichtert werden. Die Chemiekenntnisse werden ebenfalls als wertvoll, jedoch nicht als Voraussetzung betrachtet. Aus den Interviews wird ersichtlich, dass die Durchmischung der Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Berufen eine Stärke des Reko-Teams ist. Zusätzlich können Fachleute hinzugezogen werden, sofern die Zeit dies zulässt. Dennoch wird darauf hingewiesen, dass das Erkennen gewisser Zusammenhänge chemischer Substanzen wichtig wäre.

Die Ergebnisse der Interviews zeigen weiter, dass die Entscheidungsfreude und der Entscheidungswille zentral sind für die Tätigkeit der Einsatzleitung. Jedoch werden diese Eigenschaften durch das F-JAS Verfahren nicht erhoben. Das F-JAS Verfahren kam in unterschiedlichen Berufen zum Einsatz, in welchen das Treffen einer Entscheidung zentrale Faktoren sind, wie beispielsweise der Feuerwehr (Kleinmann et al., 2010). Es kann daher die Hypothese aufgestellt werden, dass der F-JAS Fragebogen nicht alle relevanten Fähigkeiten und Fertigkeiten abdeckt. Wichtig für die Erhebung der vorliegenden Bachelorarbeit ist deshalb das kombinierte Verfahren aus dem Fragebogen und den Interviews, durch welche einen weiteren, vertieften Einblick in die Tätigkeit der Einsatzleitung gewonnen werden konnte.

Die Beantwortung der Hauptfragestellung wird mit dem Ergebnis der Anforderungsanalyse, welches in Kapitel 5.1 dargestellt ist, beantwortet.

7.2 Unterfragestellung

Anhand der Ergebnisse der Erhebung und den theoretischen Grundlagen lässt sich die Unterfragestellung: «Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse können der Einsatzleitung helfen, in komplexen Situationen eine Entscheidung zu treffen?» wie folgt beantworten:

Die Einsatzleitung muss ihre Emotionen im Griff haben, damit sie im Ereignisfall bereit ist, aus der Fülle der vielen verschiedenen Informationen, diejenigen zu filtern, aufgrund deren sie eine Entscheidung treffen kann. Sie muss entschlossen und selbstsicher sein, im Rahmen des Ereignisses eine Entscheidung treffen zu können. Sie benötigt eine schnelle Problemerkennung und sollte sich mental auf das Ereignis vorbereiten. Das Verfügen gewisser Kenntnisse wird darüber hinaus als zentraler Faktor erachtet, der es der Einsatzleitung erleichtert, eine Entscheidung zu treffen.

Die emotionale Kontrolle ist im Ereignisfall eine zentrale Fähigkeit der Einsatzleitung. Es ist wichtig in stressigen oder schwierigen Situationen ruhig bleiben zu können und sich nicht von irritierenden, unerwarteten oder stressreichen Einflüssen beeinflussen zu lassen (Kleinmann et al., 2010). Eine Entscheidung unter Unsicherheit wird häufig subjektiv gesehen, aufgrund zu weniger Informationen getroffen (Thielmann & Hofinger, 2016). Es ist für die Einsatzleitung daher hilfreich, wenn sie in der Lage ist, den Sinn von denjenigen Informationen die sie erhält, schnell erkennen und zu einem sinnvollen Muster zusammensetzen zu können (Kleinmann et al., 2010). Damit verbunden ist die Fähigkeit der Problemwahrnehmung zentral, um im Ereignisfall eine Entscheidung treffen zu können. Diese macht es der Einsatzleitung möglich, ein Problem als Ganzes oder einzelne Teile zu erkennen und festzustellen, wenn das Ereignis in die falsche Richtung läuft (Kleinmann et al., 2010). Die Interviewteilnehmenden zeigen jedoch auf, dass Kenntnisse zentral sind, für das Treffen einer Entscheidung. In einer komplexen Situation sieht sich die Einsatzleitung mit verschiedenen Schwierigkeiten konfrontiert (Schaub, 2013). Es hilft somit, sich das Ziel vor Augen zu führen, den Normalzustand wieder herstellen zu wollen. Das Wissen darüber, wo der Verantwortungsbereich der Einsatzleitung beginnt und endet. Die Fähigkeit das Ganzheitliche zu sehen und die Konsequenzen einer Entscheidung abschätzen zu können. Dies beinhaltet die Kenntnisse über den Ablauf eines Ereignisses, wer hinzugezogen werden muss und welche Funktionen die einzelnen Organisationen inne haben. Sich als Einsatzleitung zu überlegen, welche Informationen benötigen diese

Organisationen beim Eintreffen. Es wird aus den Interviews ersichtlich, dass es hilft eine Entscheidung zu treffen, wenn sich die Einsatzleitung ab dem Zeitpunkt des Alarms mental vorbereitet und sich gewisse Strategien zurechtlegt. Sobald klar ist, um welches Gebäude es sich handelt, zu überlegen, wie der Einsatz organisiert werden kann. Als Beispiel wird genannt, sich zu überlegen, wo die Feuerwehr durch kommt und welche Informationen diese benötigen würde, falls sie aufgeboten werden müsste. Es wird jedoch auch ersichtlich, dass diese mentale Vorbereitung häufig fehlt und sich im Entscheidungsfall auf die Intuition verlassen wird. Aus der Literatur zeigt sich, dass die Intuition in unsicheren und komplexen Situationen durchaus als Schlüssel zur Entscheidungsfindung genutzt werden kann (Gigerenzer & Gaissmaier, 2016). Jedoch haben das Verfolgen von Strategien und das Verlassen auf die Intuition gemeinsam, dass sie ein gewisses Mass an Erfahrung voraussetzen. Denn der Entscheider oder die Entscheiderin bilden in unsicheren und komplexen Situationen Hypothesen und greifen auf erfahrene ähnliche Situationen zurück (Schaub, 2013). Dies macht es möglich, im Ereignisfall unterschiedliche Strategien gegeneinander abzuwägen und abschliessend eine Entscheidung treffen zu können.

Dazu benötigt die Einsatzleitung eine gewisse Erfahrung, die es ihr ermöglicht eine an das Ereignis angepasste Strategie zu finden und zu implementieren. Der Aufbau von Erfahrung benötigt jedoch das regelmässige Auseinandersetzen mit unterschiedlichen Ereignissen und die gründliche Reflexion der eigenen Handlungen (Strohschneider, 2016). Eine Möglichkeit wie diese Auseinandersetzung sichergestellt werden kann, wird im folgenden Kapitel aufgezeigt.

7.3 Handlungsempfehlungen

Aus der Diskussion der Fragestellungen lassen sich zwei verschiedene Handlungsempfehlungen ableiten. Im Folgenden wird näher auf eine mögliche Nutzung des Anforderungsprofils und das geteilte Wissen durch Nachbesprechungen eingegangen. Diese Handlungsempfehlungen haben zum Ziel, den Einstellungsprozess gezielter zu gestalten und die Einsatzleitung beim Entscheiden in komplexen Situationen zu unterstützen.

7.3.1 Situative Interviewfragen aufgrund des Anforderungsprofils

Eine Handlungsempfehlung ist die Nutzung des Anforderungsprofils für zukünftige Einstellungsprozesse. Die Einsatzleitung sieht sich im Ereignisfall mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert, denen nicht jede Person gewachsen ist. Eine gute Möglichkeit dies einschätzen zu können, ist die Anwendung gezielter Interviewfragen. Besonders eignen sich dafür situative Interviewfragen, denn diese werden so eng wie möglich an kritische Ereignisse angelehnt. Im Zentrum dabei steht die Frage: «Was würden sie tun?». Durch die Fragen werden Verhaltensvorsätze oder Verhaltensmöglichkeiten erhoben (Schuler, 2006).

Es hat sich durch das Anforderungsprofil gezeigt, dass die Koordinationsfähigkeit wichtig für die Funktion der Einsatzleitung ist. Eine Möglichkeit hierbei wäre ein Ereignis zu schildern, in die sich die Person hineinversetzen soll. Anschliessend kann die Frage gestellt werden, wie sie die Chaosphase koordinieren würde.

Situative Interviews haben den Vorteil, dass die Personen einen Überblick über Anforderungen erhalten und über möglicherweise auftretende Schwierigkeiten in Kenntnis gesetzt werden. Sie können sich somit Hineinfühlen und erhalten einen ersten Eindruck (Kranaster, 2016).

7.3.2 Geteiltes Wissen durch Nachbesprechungen

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass es eine Stärke des Reko-Teams ist, dass die Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Berufen kommen und somit ein breites und unterschiedliches Wissen im Team vorhanden ist. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass seltene Einsätze eine fehlende Routine bedeuten. Mitarbeitende, die wenig Erfahrung haben, empfinden neuartige Aufgaben als belastend und können daher eher auf Denk- und Handlungsmuster zurückgreifen, die für das jeweilige Ereignis kontraproduktiv sein können (Künzer, Hofinger & Mähler, 2016). Fehlende Routine und Erfahrungen führen ausserdem zu Unsicherheit. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass das vorhandene Wissen im Team expliziert und geteilt wird (Künzer et al., 2016). So kann im Team ein geteiltes Wissen aufgebaut werden, von welchem alle profitieren. Dieses Wissen wird einerseits durch Übungen wie auch reale Ereignisbewältigungen aufgebaut. Jedoch bildet auch die Nachbesprechung eines Ereignisses eine wichtige Grundlage für Kommunikation und Austausch. Das Reko-Team sollte die Nachbesprechungen dazu nutzen, aktiv Wissen zu reflektieren, zu ordnen und zu nutzen. Dies kommt

einerseits durch die Besprechung des Vorgehens an sich zustande, bezieht sich darüber hinaus jedoch auch auf Wissen, Erfahrungen und Bewertungen möglicher Zusammenhänge des Ereignisses. Erreicht werden kann dieses geteilte Wissen in unterschiedlichen Bereichen (vgl. Tabelle 2). Ein Bereich wäre die Lage und die Aufgabe an sich. Das Ereignis soll aktiv reflektiert werden. Darüber hinaus ist die Arbeit im Team und die einzelnen Funktionen ein weiterer wichtiger Faktor, der besprochen werden sollte. Es soll näher auf die Prozesse eingegangen werden, auch im Hinblick auf das Entscheiden. Hier kann die Frage gestellt werden, warum die Entscheidung getroffen und welche Strategien verfolgt wurden. Und zum Schluss sollen die Rahmenbedingungen, unter welchen das Ereignis bewältigt wurde und die Ressourcen näher reflektiert werden. Durch das geteilte Wissen können die Mitarbeitenden ihre eigenen Denk- und Handlungsmuster erweitern (Zinke & Hofinger, 2016).

Tabelle 2 Bereiche geteiltes Wissen (nach Zinke & Hofinger, 2016, S. 107)

Lage und Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> - Was wussten wir über das Ereignis? - Welche Entwicklungen haben wir erwartet? - Welche Ziele hatten wir? - Welche Aufgaben leiteten sich daraus ab?
Team	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Kompetenzen hat das Team? - Wer hat welche Funktion? - Wen haben wir zusätzlich benötigt? - Individuelle Aufgaben und Zuständigkeiten - Gegenseitige Unterstützung und Hilfe
Prozesse und Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Strategien wurden verfolgt? - Welche Unsicherheiten und mögliche Risiken des Ereignisses gab es? - War es Situationsangemessen? - Warum wurde die Entscheidung getroffen?
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> - Unter welchen Rahmenbedingungen haben wir das Ereignis bewältigt? - Welche externen Einflussfaktoren waren für das Ereignis relevant?
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Über welche Fähigkeiten, Kräfte und Ausrüstung verfügen wir? - Wurde angemessen kommuniziert? - Wie war der Informationsfluss der relevanten Informationen?

7.4 Limitationen und weiterführende Forschung

Eine Limitation dieser Bachelorarbeit zeigt sich in der schwachen Interrater-Reliabilität. Durch ein vergrössertes Sampling, könnte sich eine deutlichere Übereinstimmung der Bewertungen sowie eine stärkere Ausprägung der einzelnen Fähigkeiten und Fertigkeiten zeigen.

Die vorliegende Bachelorarbeit bezieht sich ausschliesslich auf die Tätigkeit der Einsatzleitung. Im Ereignisfall rücken jedoch immer alle Mitarbeitenden des Reko-Teams aus. Diese Schnittstelle der Teamarbeit wurde nicht berücksichtigt. Die Teamarbeit im Ereignisfall bietet Potenzial für eine ausgeweitete Untersuchung im Zusammenhang mit der Führung der Einsatzleitung.

Als weiterführende Forschung empfiehlt sich der Einfluss von Stress und Stressbewältigung auf das Treffen von Entscheidungen im Ereignisfall. Dies bildet einen wesentlichen Einflussfaktor, aus dem wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden könnten.

8 Fazit

Die Funktion der Einsatzleitung des Reko-Teams der Empa bringt einige Anforderungen mit sich, wie die vorliegende Bachelorarbeit aufzeigt. Die Ergebnisse lassen sich folgendermassen zusammenfassen: Aus dem Anforderungsprofil wird klar ersichtlich, dass die Zuverlässigkeit, die emotionale Kontrolle, das sichere Auftreten und die räumliche Orientierung zentrale Fähigkeiten und Fertigkeiten sind, die die Einsatzleitung innehaben muss. Allgemein werden den sozialen und interpersonellen Fähigkeiten und Fertigkeiten die grösste Wichtigkeit zugeschrieben. Zum zweiten Schwerpunkt dieser Arbeit, dem Entscheiden in komplexen Situationen, kann gesagt werden, dass die emotionale Kontrolle sowie das Ordnen und Filtern von Informationen wichtige Eigenschaften sind. Gleichzeitig werden jedoch auch verschiedene Kenntnisse benötigt, um eine Entscheidung treffen zu können. Eine mentale Vorbereitung soll dazu beitragen, sich bereits gewisse Strategien zurechtzulegen. Jedoch zeigt sich, dass ein gewisses Erfahrungswissen benötigt wird, um überhaupt verschiedene Strategien gegeneinander abwägen zu können. Diesbezüglich lässt sich sagen, dass innerhalb des Reko-Teams viel implizites Wissen vorhanden ist und es deshalb wichtig ist, dieses Wissen zu explizieren und somit zu teilen.

Aufgrund der Ergebnisse werden zwei Handlungsempfehlungen ausformuliert. Dabei handelt es sich um die situativen Interviewfragen aufgrund des Anforderungsprofils sowie dem Aufbau von geteiltem Wissen durch die Nachbesprechungen.

Vor dem Hintergrund der Wichtigkeit einer professionellen Personalauswahl, besonders für Tätigkeiten unter belastenden Bedingungen, wird der Empa ein wissenschaftlich erarbeitetes Instrumentarium gegeben, welches in zukünftigen Einstellungsprozessen genutzt werden kann.

Literaturverzeichnis

- Bédé, A. (2016). Grundsätze und Leitlinien zum Führen von (Unternehmens-)Krisenstäben. In G. Hofinger & R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit* (S. 89–95). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Blickle, G. (2019). Anforderungsanalyse. In F.W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 235–249). GmbH Deutschland: Springer-Verlag.
- DIN Deutsches Institut für Normierung e.V. (2002). *DIN 33430 - Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth.
- Empa (o.D.). *Die Empa – ein Forschungsinstitut des ETH-Bereichs*. Verfügbar unter:
<https://www.empa.ch/web/empa/empa>
- Fellner, K. (2019). *Moderne Personalauswahl. Renommierete Experten über Trends, neue Technologien, Chancen und Risiken in der Eignungsdiagnostik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25897-9>
- Flanagan, J.C. (1954). Die Critical-Incident-Technik. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
Verfügbar unter: <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>
- Fleiss, J.L. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters. *Psychological Bulletin*, 76(5), 378–382.
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (9. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. (2016). Intuition und Führung: Wie gute Entscheidungen entstehen. In M.W. Fröse, S. Kaudela-Baum & F.E.P. Dievernich (Hrsg.), *Emotion und Intuition in Führung und Organisation* (2. Auflage, S. 19–42). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Heimann, R. (2016). Führungsstäbe der Polizei. In G. Hofinger & R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit* (S. 39–44). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kanning, U.P. (2019). *Standards der Personaldiagnostik. Personalauswahl professionell gestalten* (2., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U.P., Pöttker, J. & Klinge, K. (2008). *Personalauswahl. Leitfaden für die Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Kleinmann, M., Manzey, D., Schumacher, S. & Fleishman, E.A. (2010). *F-JAS. Fleishman Job Analyse System für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen*. Göttingen: Hogrefe.
- Koch, A. (2010). *Die Task-Analysis-Tools (TAToo). Entwicklung, empirische und praktische Prüfung eines Instrumentes für Anforderungsanalysen*. Dissertationsschrift. Technische Universität, Dresden.
- Koch, A. & Westhoff, K. (2012). *Task-Analysis-Tools (TAToo) - Schritt für Schritt Unterstützung zur erfolgreichen Anforderungsanalyse*. Lengerich, Deutschland: Pabst Science Publishers.
- Kranaster, M. (2016). Praxisbeitrag: Personalauswahl für Stäbe. In G. Hofinger & R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit* (S. 277–280). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Künzer, L., Hofinger, G. & Mähler, M. (2016). Einfluss individueller Human Factors auf Stabsarbeit. In G. Hofinger & R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit* (S. 129–133). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Landis, J.R. & Koch, G.G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *International Biometric Society*, 33(1), 159–174.
- Melchers, K.G. (2017). Qualität in der Personalauswahl. In D.E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl. Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management* (S. 57–70). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Nerdinger, F.W. (2017). Anforderungsanalysen. In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl. Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management* (S. 71–89). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14567-5_4
- Organisationsreglement Reko-Team (2021). Dübendorf: Empa und Eawag (Unveröffentlichtes Dokument).
- Palmer, C. & Kersting, M. (2017). Berufliche Eignung und ihre Diagnostik. In D.E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl* (S. 31–56). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pfister, H.R., Jungermann, H. & Fischer, K. (2017). *Die Psychologie der Entscheidungen. Eine Einführung* (4. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

- Schaub, H. (2013). Der Mensch als Problem und Problemlöser. Der Systemische Ansatz für Krisenführung und Management. In C. Unger & D. Mitschke (Hrsg.), *Krisenmanagement – Notfallplanung – Bevölkerungsschutz* (S. 193–209).
- Schuler, H. (Hrsg.). (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2., überarb. und weit. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung* (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Stauss, B. & Weinlich, B. (1997). Process-oriented measurement of service quality Applying the sequential incident technique. *European Journal of Marketing; Bradford*, 31(1), 33–55.
<https://doi.org/10.1108/03090569710157025>
- Strohschneider, S. (2016). Die Kunst der Stabsarbeit - Ein Essay. In G. Hofinger & R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit* (S. 17–22). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Thielmann, G. (2016). Sind Bauchentscheidungen (intuitive Entscheidungen) in der Stabsarbeit möglich? In G. Hofinger & R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit* (S. 117–121). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Thielmann, G. & Hofinger, G. (2016). Programmierte Entscheidungen und Entscheidungshilfen in der Stabsarbeit. In G. Hofinger & R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit* (S. 109–115). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Zinke, R. & Hofinger, G. (2016). Lagebesprechungen und gemeinsame mentale Modelle. In G. Hofinger & R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit* (S. 103–108). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Kategoriensystem (eigene Darstellung)	19
Abbildung 2 Kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten (eigene Darstellung)	24
Abbildung 3 Physische Fähigkeiten und Fertigkeiten (eigene Darstellung)	24
Abbildung 4 Sensorische Fähigkeiten und Fertigkeiten (eigene Darstellung)	25
Abbildung 5 Soziale und interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten (eigene Darstellung)	26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Interviewergebnisse der Qualifikationen der Einsatzleitung (eigene Darstellung)	38
Tabelle 2 Bereiche geteiltes Wissen (nach Zinke & Hofinger, 2016, S. 107).....	46

Anhang

A. Interviewleitfaden.....	53
B. Muster Einverständniserklärung.....	57
C. Definitionen der F-JAS Skalen.....	58
D. Interrater-Reliabilität des F-JAS.....	62
E. Instruktion des F-JAS	63
F. Antwortbogen des F-JAS.....	66
G. Anforderungsprofil der Einsatzleitung	70
H. Transkripte der Interviews	71