

Mit wem rücke ich morgen aus?

Teameffektivität in den Patrouillen des Einsatzkommandos Militärpolizei

MAS Thesis

Master of Advanced Studies (MAS) FHNW
Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt

2024

Robert-Tissot André

Begleitperson: Dr. Baumann-Sury Philipp
Hochschule für Angewandte Psychologie

Abstract

Viele Organisationen versuchen die Leistung und Effektivität ihrer Teams zu optimieren. Die Forschung zu Gruppen- und Teamarbeit ist jedoch schwer zu überblicken und die Vielfalt der auf die Leistung von Teams einwirkenden Variablen macht die Suche nach einem Rezept für die Optimierung zu einer komplexen Angelegenheit. Die Militärpolizei ist mit der Herausforderung konfrontiert, dass ihre Patrouillen in wechselnder Zusammensetzung und in einem dynamischen sowie komplexen Umfeld operieren. Der Gesetzgeber und die Truppe erwarten eine hohe Qualität und eine hohe Effizienz der Leistungen. Diese kann nur mit effektivem Teamwork erreicht werden. In der vorliegenden Arbeit wurden die für die Teameffektivität relevanten Komponenten anhand des Big Five in Teamwork Modells identifiziert und die Ausprägung der Teamwork-Komponenten in den Patrouillen mit einer quantitativen Untersuchung erhoben. Die Patrouillen der Militärpolizei verfügen laut den Umfrageresultaten über mehrheitlich stark ausgeprägte Teamwork-Komponenten. Gestützt auf die Umfrageresultate und Experten konnten Optimierungsempfehlungen formuliert werden.

Schlüsselwörter:

Teamwork, Crews, CRM, Polizei, Big Five in Teamwork

Anzahl Zeichen der Arbeit: 120954

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	2
Einleitung	5
1.1 Ausgangssituation	5
1.2 Problemstellung	7
1.3 Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	9
2.Theoretischer Hintergrund / Stand der Forschung	10
2.1 Modell der Big Five in Teamwork.....	14
2.1.1 Die fünf Komponenten von Teamwork.....	16
2.1.2 Die koordinierenden Mechanismen	17
2.2 Performance in High Responsibility Teams mit wechselnder Zusammensetzung.....	21
2.3 Duisburger Crew Ressource Management Modell.....	25
3. Fragestellung	28
4. Methoden	29
4.1 Literaturrecherche	29
4.2 Befragung mittels Fragebogen.....	29
4.2.1 Statistik.....	34
4.3 Experteninterviews	36
5. Ergebnisse	38
5.1 Auswertung der Onlinebefragung	38
5.1.2 Ausprägung der Teamwork-Komponenten	39
5.1.1 Angaben der Mitarbeitenden zur Wichtigkeit der Teamwork-Komponenten.....	43
5.1 Auswertung der Experteninterviews	45
6. Diskussion.....	51
6.1 Zentrale Teamarbeitskompetenzen	51
6.2 Ausprägung der Teamarbeitskompetenzen bei den Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei	53
6.3 Förderung und Anwendung der Teamarbeitskompetenzen in Trainings	56
7. Schluss	60
8. Tabellen und Abbildungsverzeichnis	62
9. Literaturverzeichnis	63
10. Eigenständigkeitserklärung.....	66
11. Anhang.....	68
Anhang 1, Umfrage zu den Team Skills in den Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei	68
Anhang 2, Reliabilitätsanalyse und Item-Rest-Korrelation	71
Skala MuTTO	71

Skala TLPL.....	72
Skala MPERFM.....	73
Skala ADapt	74
Skala CLC.....	75
Skala SMM.....	76
Skala BUB.....	77
Skala TLS.....	78
Anhang 3, Interviewleitfaden	79
Anhang 4, Kategorientabelle zur Analyse der Interviews	81

Einleitung

1.1 Ausgangssituation

In komplexen und dynamischen Tätigkeitsfeldern gewinnt effektives Teamwork weiter an Bedeutung. Militärpolizisten müssen in dynamischen und komplexen Situationen Entscheidungen treffen, Handlungen ausführen, Gefahren für sich und Dritte abwehren und dabei immer Verhältnismässig und innerhalb des Rechtsrahmens agieren. Der Nukleus für die tägliche Arbeit bildet dabei immer die Dyade der Militärpolizeipatrouille. Die Qualität der Auftragserfüllung hängt dabei stark von der Fähigkeit des Teams ab, effektiv zusammenzuarbeiten.

Das Kommando Militärpolizei der Schweizer Armee besteht aus Berufs- und Milizformationen. Der Auftrag der Berufsformationen des Kommandos Militärpolizei ist im Bundesgesetz über die Armee und die Militärverwaltung (SR 510.10) verankert und in der Verordnung des Bundesrates über die Militärische Sicherheit (SR 513.61) detaillierter umschrieben. Für das Einsatzkommando Militärpolizei, eine der drei Berufsformationen, stehen die kriminal-, sicherheits- und verkehrspolizeilichen Leistungen innerhalb der Armee im Vordergrund.

Wie jede Organisation strebt auch das Kommando Militärpolizei nach einer kontinuierlichen Leistungsoptimierung. Dabei stehen in erster Linie die Effektivität und Qualität der Leistungen im Vordergrund. In einer Epoche, in welcher die zunehmende Bedrohung durch kriminelle und terroristische Organisation auch in Europa immer präsenter ist, stehen insbesondere polizeiliche Organisationen vor neuen Herausforderungen. Die Ausbildung und das Training der Mitarbeitenden müssen vor diesem Hintergrund permanent aktualisiert werden.

In der Polizei Norwegens wurden nach den Attentaten von 2011 nach Wegen geforscht (Johnson, Espevik, Saus, Sanden & Olsen 2015) die Ausbildung und die Trainings zu modernisieren, um die Angehörigen der Polizei in Extremsituationen handlungsfähiger zu machen. Dabei hat sich der Trainingsfokus nebst den nach wie vor wichtigen technischen Skills (wie beispielsweise Taktik oder Handhabung von Waffen), in Richtung Optimierung des Teamworks verschoben.

Die Erkenntnisse von Johnson et al. (2015) zeigen, dass die Situation Awareness und die Handlungsfähigkeit mit solchen Trainings gesteigert werden kann.

Von den Berufsformationen des Kommandos Militärpolizei ist das Einsatzkommando Militärpolizei in Bezug auf die Aufgaben und der Ausbildung der Mitarbeitenden einem zivilen

Polizeikorps am ähnlichsten. Ein Erkenntnisgewinn über die Möglichkeiten zu Leistungsoptimierung innerhalb der Patrouillen und darauf abgestimmte Trainings ist für das Erreichen der übergeordneten Zielsetzung, namentlich der kontinuierlichen Leistungsoptimierung zentral.

Die Mitarbeitenden des Einsatzkommando Militärpolizei operieren sowohl in einem zivilen wie in einem militärischen Umfeld und sind somit auch mit ähnlichen Herausforderungen wie die Mitarbeitenden eines zivilen Polizeikorps konfrontiert. Es ist somit von Interesse, Forschungsergebnisse zu Teamwork in Polizeikorps, auch für die Militärpolizei nutzbar zu machen.

Nach Gurtner (2003) wird Gruppenproduktivität meistens als Input-Prozess-Output Modell betrachtet. Dabei hat sich der Grossteil der Forschung mit den direkten Zusammenhängen von Input und Output beschäftigt, der Gruppenprozess als Mediator für die Teamperformance wurde empirisch eher selten untersucht.

Gurtner (2003) schreibt dazu, dass Prozesse in Gruppen nicht verstanden werden können, wenn der Fokus nur auf der individuellen Ebene der einzelnen Gruppenmitglieder und deren Beitrag an die Gruppenleistung liegt. Es braucht die Betrachtung der Gruppenebene und der gegenseitigen Abhängigkeiten der Gruppenmitglieder. Nach Gurtner (2003) wird eine Gruppe als lose Verbindung von handelnden Einzelpersonen erst mit den Gruppenprozessen zu einem Team als handelndes System. Gurtner (2003) beschreibt Teams als handelnde Einheiten mit einer gemeinsamen Aufgabe und einem gemeinsamen Ziel der Gruppe.

Salas, Sims und Burke (2005) umschreiben ein Team als mindestens zwei Individuen mit spezifischen Rollen, welche dynamisch, aufeinander abgestimmt und interdependent in Richtung eines gemeinsamen Ziels agieren. Salas et al. (2005) argumentieren, dass effektive Teams über mehr als nur gute Kenntnisse und Fähigkeiten zur Handhabung von Aufgabe, Werkzeugen und Systemen (Taskwork) verfügen müssen und heben die Wichtigkeit der Interaktionen innerhalb des Teams (Teamwork) hervor.

Die Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei können nach dieser Umschreibung als Teams oder aufgrund der wechselnden Zusammensetzung und der überdauernden Aufgabe (vergleiche Webber & Klimoski, 2004) als Crews bezeichnet werden. Durch ihren durch spezifische Risiken geprägten Arbeitskontext und die potenzielle Tragweite von Fehlern fallen sie unter die Kategorie der High Responsibility Teams (HRTs) wie beispielsweise Flugzeugbesatzungen, das technische Personal von Atomkraftwerken oder Operationsteams in einem Krankenhaus (Hagemann, Kluge & Ritzmann, 2011).

In vielen High Reliability Organisationen (HROs) wird zunehmend ergänzend zu Ausbildungen und Trainings der technischen Skills in das Training von Teamwork investiert.

Dahinter steckt die Erkenntnis, dass für den Teamerfolg auch die Interaktion innerhalb des Teams ausschlaggebend ist. Dabei hat in vielen HROs das ursprünglich aus der Luftfahrt stammende Crew-Resource-Management (CRM) als Trainingsform Fuss gefasst.

Hagemann, Kluge und Ritzmann (2009) haben diese Trainingsform auch bei verschiedenen Blaulichtorganisationen (Feuerwehr, Rettungsdienste, Polizei) und bei der Bundeswehr angewandt.

In der Essenz geht es bei CRM Trainings darum, die Trainingsteilnehmenden in realitätsnahen Simulationen oder Szenarien zur Nutzung des gesamten Potenzials des Teams und der verfügbaren Ressourcen zu befähigen und damit die Zusammenarbeit zu verbessern und die Leistung zu steigern (Salas, Wilson, Burke & Wightman, 2006).

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, welche Aspekte für effektives Teamwork innerhalb der Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei relevant sind und welche Ausprägung die relevanten Aspekte aktuell haben. Der Fokus liegt dabei auf den Interaktionen innerhalb des Teams. Teamexterne Faktoren wie Organisationskultur, Ressourcen oder Management und deren Wirkung auf die Teamleistung werden in dieser Arbeit nicht untersucht.

Zudem sollen auf der Grundlage der Resultate Handlungsempfehlungen für Trainings zwecks Stärkung der relevanten Aspekte und Steigerung der Teamperformance skizziert werden.

1.2 Problemstellung

Das Einsatzkommando Militärpolizei erbringt rund um die Uhr präventive und repressive polizeiliche Leistungen zugunsten der Armee und der Militärjustiz. Das Tätigkeitspektrum der Mitarbeitenden erstreckt sich von Beratungs-, über Kontrolltätigkeiten hinzu Unfall-/Tatbestandsaufnahmen, Ermittlungen bis zu Interventionen. Die Grösse des Einsatzraums (ganze Schweiz) resultiert in einer dezentral aufgestellten Organisation mit 16 Militärpolizei-posten. Die dezentrale Organisation und der Schichtbetrieb bringen einerseits hohe Anforderungen an die Autonomie der Mitarbeitenden und andererseits grosse Herausforderungen für die Führung mit sich. So ist beispielsweise die permanente Präsenz der Führungskraft nicht möglich.

Die Mitarbeitenden leisten ihren Dienst in der Regel zu zweit als Militärpolizeipatrouille. Während ihrer Schicht müssen sie die anfallenden Aufgaben und Aufträge in der Regel autonom bearbeiten. Die Einsatzzentrale oder das Führungspikett kann die Patrouille telefonisch oder mit Abklärungen unterstützen. Eine direkte Unterstützung vor Ort (Unfall-/Tatort) durch die Führung erfolgt nur bei komplexeren und umfangreicheren Ereignissen.

Die Zusammenstellung der Militärpolizeipatrouille wechselt bedingt durch Abwesenheiten wie Ferien, Krankheitsfällen, Kursen, anderen Einsätzen u. a. manchmal täglich. Die Mitarbeitenden eines Militärpolizeipostens kennen sich, begegnen jedoch machen Arbeitskollegen/in unter Umständen während längerer Zeit nicht. Sie müssen daher in der Lage sein, sich bei jeder Schicht auf eine/n neue/n Arbeitskollegen/in einzustellen und eine gute Leistung zu erbringen. Diese Fähigkeit ist insbesondere auch bei der Bewältigung von grösseren Ereignissen wichtig. Die Bewältigung dieser Ereignisse erfolgt oft gemeinsam mit Partnerorganisationen (Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienste) und in Ad-hoc Teams.

Hines und Bragias (2021) analysierten die Resultate zu Entscheidungsfindung und Kommunikation und identifizierten zwei Hauptaspekte für effektive Kommunikation in Krisensituationen. Erstens eine Struktur, die einen dezentralisierten Kommunikationsfluss erlaubt und zweitens, Shared Mental Models für eine effektive Kommunikation von Entscheidungen. In den meisten Organisationen ist jedoch die Entscheidungsfindung und -Kommunikation hierarchisch organisiert. Dies führt jedoch zur Situation, dass Entscheidungen auf der Basis von nicht akkuraten mentalen Modellen gefällt werden. Hines und Bragias (2021) führen weiter aus, dass in Krisensituationen in der Regel Polizeibeamte die ersten First Responders (die ersten Einsatzkräfte vor Ort) sind. Diese somit am nächsten am Geschehen sind und die aktuellsten Informationen über die Situation vor Ort und somit die akkuraten mentalen Modelle haben. Ersteintreffende Polizeikräfte gehören jedoch in der Regel einer tieferen Hierarchiestufe an. Daher muss die Organisation in der Lage sein, in der Bewältigung einer Krise einem hierarchischen Top-down Ansatz abzuweichen, um den Informationsfluss und die Entscheidungsfindung zu gewährleisten.

Hierzu ist nebst organisatorischen Vorkehrungen wichtig, dass die betroffenen Mitarbeitenden auch entsprechend befähigt werden. Die technische Bewältigung solcher Ereignisse wird in der Grundausbildung der Mitarbeitenden des Einsatzkommando Militärpolizei geschult.

Als Militärpolizeipatrouille sind unsere Mitarbeitenden spezifischen Gefahren und Risiken ausgesetzt und ihr Handeln hat unter Umständen weitreichende Konsequenzen. Sie müssen

somit als High Responsibility Teams (HRTs) funktionieren. So haben Hagemann et al. (2011) mit dem TAKAI (Team-Arbeitskontext-Analyse-Instrument) ein Analyseinstrument entwickelt, um die verschiedenen Arbeitskontexte von HRTs zu vergleichen und Unterschiede deutlich zu machen. Sie machen dabei die Unterscheidung zwischen klassischen Teams und HRTs an den Konsequenzen von Fehlverhalten fest. Als wesentlichen Unterschied in Bezug auf die Teamentwicklung heben sie auch die Ad-hoc Zusammenstellung von HRTs hervor, was den Einsatz von gezielten Methoden zur Förderung der benötigten Kompetenzen notwendig macht.

Nach Hackmann (2012) sind wechselnde Teammitglieder jedoch ein kritischer Faktor für die Teameffektivität. Aufgrund der wechselnden Zusammensetzung der Patrouillen und der Notwendigkeit in Ad hoc zusammengestellten Teams Ereignisse effektiv bewältigen zu müssen, steht die Militärpolizei vor der Herausforderung, den Mitarbeitenden die hierfür notwendigen Kompetenzen zur Verfügung zu stellen.

1.3 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Das Vorgehen bei dieser Arbeit ist dreiteilig und gliedert sich entlang der Phasen Recherche, Erhebung und Auswertung.

Mit einer Literaturrecherche soll in einem ersten Schritt der Überblick über die Forschung im Bereich Teamwork bei der Polizei oder ähnliche Organisationen gewonnen und Modelle zu den für effektives Teamwork relevanten Kompetenzen gefunden werden. Dabei soll der Fokus auf den für den Arbeitskontext Teams in wechselnder Zusammensetzung und High Responsibility Teams wichtigen Kompetenzen liegen.

In einem zweiten Schritt werden die Ausprägungen der als relevant identifizierten Teamwork-Kompetenzen in einer quantitativen Umfrage bei den deutschsprachigen Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei erhoben. Experten werden zu den erhobenen Daten und deren Bedeutung für die Arbeit der Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei befragt, um eine qualitative Analyse vorzunehmen.

Die Resultate der quantitativen und qualitativen Erhebung werden in einem weiteren Schritt ausgewertet und mit den Modellen und anderen Untersuchungsergebnissen abgeglichen. Zum Abschluss werden Empfehlungen abgegeben, in welcher Form welche Kompetenzen gefördert werden könnten.

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. In der Einleitung wird die Ausgangslage erläutert, die spezifische Problemstellung geschildert und die Stossrichtung der zu untersuchenden Aspekte definiert.

Im **zweiten** Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zu Teamwork beleuchtet und die für diese Arbeit massgeblichen Modelle vorgestellt. Dabei wird auf Konstrukte von Teamwork fokussiert, welche sich mit den inhärenten Teamprozessen befassen. Im **dritten** Kapitel wird die Fragestellung formuliert.

Im **vierten** Kapitel werden die Forschungsmethoden erläutert, die Stichprobe beschrieben und die statistischen Daten dargelegt. Im **fünften** Kapitel werden die Resultate der Umfrage und der Interviews vorgestellt. Im **sechsten** Kapitel werden die Resultate unter Einbezug der theoretischen Modelle kritisch diskutiert und die Forschungsfragen beantwortet. Die Arbeit schliesst mit einer Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse und einem Ausblick für zukünftige Forschungen in diesem Bereich.

2.Theoretischer Hintergrund / Stand der Forschung

In diesem Kapitel erfolgt zuerst ein kurzer Überblick zur Forschung im Bereich Teamwork und ein kurzer Exkurs zu den Betrachtungen der Sozialpsychologie zur Gruppenleistung und den verschiedenen Arten von Teams. Danach werden die für die vorliegende Arbeit relevanten Modelle beschrieben. In der Folge werden Studien zu CRM im Bereich von HRTs beleuchtet, um auszuloten, welche Trainingsmöglichkeiten es im Kontext der Militärpolizei geben könnte.

Die folgende Übersicht ist angelehnt an den Überblick von Schmid (2016) über die Meilensteine in der Teamforschung. Im Laufe der Jahre wurden durch die Teamforschung folgende Schwerpunktthemenfelder bearbeitet. In den 1970 Jahren wurden hauptsächlich Themen wie die Ressourcenverteilung, Reaktion und Koordination, die Teammotivation und -moral untersucht. In den 1980 Jahren wurden von Bandura (1982) Konzepte zur kollektiven Selbstwirksamkeit und die Koordination in Teams untersucht. In den 1990 Jahren untersuchten Salas und Kollegen Fähigkeitsdimensionen wie Kooperation, Kommunikation und Anpassungsfähigkeit. Zudem lag der Fokus verstärkt auf Aspekten wie gegenseitiger Leistungsüberwachung und neue Kompetenzen wie Selbstkorrektur und Assertiveness im Teamkontext und Shared Mental Models (Matthieu, Heffner, Goodwin, Salas und Cannon-Bowers, 2000). In den 2000er-Jahren wurde die Teamarbeit in Kategorien der Kognition, des Verhaltens und der Einstellung unterteilt (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Dabei wurden Aspekte wie geteilte Aufgabenmodelle, Anpassungsfähigkeit, gemeinsame Visionen und gegenseitiges Vertrauen ins Zentrum gerückt. Auch die Teamarbeitsfähigkeit und ihre Einflussfaktoren wurden umfassend untersucht.

Insgesamt zeigt dieser Überblick, wie vielseitig das Forschungsfeld der Teamarbeit ist und wie sich die Schwerpunkte über die Jahre hinweg verschoben und erweitert haben. Dies führt Salas et al. (2005) zur Beurteilung, dass die Teamforschung zersplittert sei und innerhalb der Wissenschaft kein Konsens besteht, was Teamwork eigentlich ausmacht. Die unterschiedlichen Forschungsschwerpunkte zeigen auch die Vielzahl der Variablen, welche auf die Teamleistung einwirken.

Um der Komplexität von Umfeld und Aufgaben besser zu begegnen, nehmen Team-basierte Organisationsstrukturen zu. Nach Hackmann (2002) haben Teams ein höheres Anpassungs-, Produktivitäts- und Kreativitätspotenzial als Individuen. Dem gegenüber bergen Teams inhärente Risiken, welche die Leistungserbringung der Organisation in kritischem Ausmass gefährden können. Nebst ausserhalb des Teams liegenden Faktoren wie mangelnde Unterstützung oder Ressourcen können Misserfolge und Fehlleistungen auch aus nicht funktionierenden Teamwork-Prozessen resultieren. So hat Hackmann (2002) aufgezeigt, dass die internen Teamprozesse relevant für die Team-Effektivität sind. Teamwork findet also nicht einfach von selbst statt und das blosse organisatorische Zusammenführen von Experten garantiert für sich alleine noch keinen Erfolg.

Die Erkenntnisse von Hackmann (2002) zur Wichtigkeit der internen Teamprozesse zeigen, dass von Steiner (1972) entwickelte Model zur Gruppenleistung nicht ausreicht, um die Gruppenleistung zu erklären. Dieses Input-Prozess-Output Modell definierte die Gruppenleistung als die addierten Leistungen der Individuen (potenzielle Produktivität der Gruppe), abzüglich der Prozessverluste.

Dabei verstand Steiner (1972) unter Prozessverluste den Koordinationsaufwand, den die Gruppe leisten muss die optimale Leistung (beim Seilziehen sollten zum Beispiel alle im gleichen Moment in die gleiche Richtung ziehen, um eine optimale Gruppenleistung zu erbringen) oder Motivationsverluste wie Social Loafing. Das zugrunde liegende Input-Prozess-Output -Modell wird in einem grossen Teil der Forschung jedoch nicht in allen Aspekten untersucht. Nach Gurtner (2003) können Prozesse in Gruppen nur verstanden werden, wenn neben der individuellen Ebene der Gruppenmitglieder auch die Gruppenebene und die gegenseitigen Abhängigkeiten, daher das Teamwork betrachtet werden.

Was ist nun eigentlich Teamwork?

Schmid (2016) umschreibt Teamwork als koordinierten, kooperativen, dynamischen Prozess, bei welchem die gemeinsame Aufgabenerfüllung durch interdependente Ziele der Teammitglieder gesteuert wird. Salas, Sims und Klein (2004, zitiert nach Duel, 2010 S.20) definieren Teamwork wie folgt:

“teamwork is a set of flexible behaviors, cognitions, and attitudes that interact to achieve desired mutual goals and adaptation to changing internal and external environments. It consists of the knowledge, skills, and attitudes (KSAs) that are displayed in support of one’s teammates and the team’s objectives. Essentially, teamwork is a set of interrelated thoughts, actions, and feelings that combine to facilitate coordinated adaptive performance and the completion of taskwork objectives.”

Salas et al. (2005) grenzen Teamwork von Taskwork ab. Sie verstehen dabei unter Taskwork die Kenntnisse über die Aufgaben, die Fähigkeiten zur Nutzung von Werkzeugen und Systemen. Salas et al. (2005) führen weiter aus, dass unterschiedliche Arten von Teams auch unterschiedliche Teamworkprozesse manifestieren. Daher die benötigten KSAs variieren je nach Aufgabe und Art des Teams.

Teams können nach verschiedenen Charakteristika unterschieden werden.

Mc Grath (1984) unterschied Teams nach deren Aufgaben. Sundstrom, Meuse und Futrell (1990) nehmen eine Unterscheidung entlang der Integration in ein grösseres System und dem Ausmass der Differenzierung (Spezialisierung, Abhängigkeit und Autonomie) vor. Folglich unterscheiden sie in Beratungs-, Produktions-, Projekt-, und Actionsteams. Beratungsteams haben eine mässige Integration und Differenzierung, Aktionsteams hingegen eine hohe Integration und Differenzierung. Arrow, McGrath, und Berdahl (2000). vertreten, dass in Organisationen zumindest drei Arten von Arbeitsgruppen unterschieden werden können: Taskforce, Teams und Crews. Dabei verstehen sie unter einem Team eine Arbeitsgruppe, deren Lebensdauer nicht zeitlich beschränkt ist. Die Mitglieder von Teams arbeiten über einen längeren Zeitraum zusammen und die Zusammensetzung der Gruppe und das Gruppenklima hat einen hohen Einfluss auf die Leistung. Taskforces oder Projektgruppen werden für die Dauer eines Projekts oder zur Bewältigung einer Krise zusammengestellt und nach Abschluss des Projekts wieder aufgelöst. Hier stehen die Aufgabe, das gemeinsame Verständnis und die Fähigkeit zur Strategieentwicklung im Vordergrund. Eine Crew setzt sich aus wechselnden Mitgliedern zusammen, die definierten Rollen haben (beispielsweise Pilot und Co-Pilot als Cockpitcrew) die Aufgabe (im Beispiel das Flugzeug fliegen) überdauert.

Daneben werden Teams noch in weitere Subkategorien unterteilt wie Actionteams oder Projektteams.

Nach Schmid (2016) ist für Actionteams eine rasche Handlungs- und Reaktionsfähigkeit essenziell. Diese Teams fokussieren auf den Aspekt der schnellen und flexiblen Reaktions- und Handlungsfähigkeit in kritischen Situationen. Actionteams haben grosse Überschneidungen mit Crews. Eine Differenzierung zu Crews sieht Schmid (2016) bei

interdisziplinären Actionteams (wie beispielsweise Operations- oder Projektteams) die durch ihre heterogene Zusammensetzung, Diskrepanzen bezüglich Status, Training, Normen und Sprache aufweisen können. Diese Diskrepanzen können Kommunikationsprozesse und ein geteiltes Verständnis der Situation erschweren. Hine und Bragias (2021) heben diese Herausforderung in ihren Untersuchungen zu effektiver Kommunikation bei der Bewältigung von Krisen ebenfalls hervor. Sie argumentieren, dass polizeilichen Einsatzkräften am Ereignisort oft die Koordination der eingesetzten Mittel obliegt. Diese Koordinationsaufgabe erfordert ein rasches Erfassen der Situation sowie die Fähigkeit, unter hoher Belastung Entscheide zu treffen und die weiteren Einsatzkräfte adäquat in die Lösungsstrategie einzubinden. Um auch in interdisziplinären Actionteams effektiv kommunizieren zu können, schlagen Hine und Bragias (2021) organisationsübergreifende Trainings vor. Dadurch könnten die Standards für eine effektive Zusammenarbeit verinnerlicht werden.

Crews verfügen laut Schmid (2016) über die Fähigkeit, trotz wechselnder Zusammensetzung sofortige Einsatzbereitschaft zu erreichen, um als Team Leistung zu erbringen. Dabei durchlaufen Crews wie beispielsweise Flugzeugbesatzungen, Kampfeinheiten oder Operationsteams keine klassischen Teamentwicklungsprozesse, da sie über gut standardisierte und eintrainierte Vorgehensweisen und Richtlinien verfügen.

Wie unter Punkt 1.2 aufgeführt, müssen die Patrouillen des Einsatzkommando MP in wechselnder Zusammensetzung funktionieren. Sie können dabei auf durch ein identisches Training erworbene Standards, Normen und definierte Rollen zurückgreifen. Im Alltag der Dyade können sie folglich der Teamkategorie Crew zugeordnet werden. Bei der Bewältigung von grösseren Ereignissen müssen die Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei auch in interdisziplinären Actionteams ihre Leistung entfalten können.

Nach Salas et al. (2005), ist Team Performance nicht mit Team-Effektivität gleichzusetzen. Team-Performance umschreibt das erzielte Resultat ohne Berücksichtigung der Qualität der Teamwork-Prozesse. Daher ein Team kann aufgrund von externen Umständen (wie beispielsweise Unterstützung oder Ressourcen) das gesteckte Ziel erreichen oder verfehlen. Die Team-Performance ermöglicht daher nur ein beschränktes Verständnis über das Funktionieren des Teams.

Team-Effektivität hingegen betrachtet sowohl das Resultat (Zielerreichung) wie auch die Teamwork-Prozesse (Interaktionen) welche zum Resultat geführt haben. Diese Betrachtungsweise hat somit das Potenzial, dysfunktionale Interaktionen innerhalb des Teams zu entdecken. Die vorliegende Arbeit muss folglich auf die für die Teameffektivität notwendigen Variablen fokussieren.

Eine Untersuchung von Salas et al. (2005) zeigte, dass die Forschung zu Teamwork stark fragmentiert, in unterschiedlichste Richtungen expandiert und zur praktischen Anwendung schwer fassbar ist. In einem Literaturreview identifizierten Salas et al. (2005) 138 Modelle, welche Teamwork, Teameffektivität oder Teamperformance in unterschiedlichster Art erklären. Mit der Entwicklung des Big Five Models in Teamwork (BFT) haben sie erklärt, welche Faktoren von Teamwork (daher die Teamprozesse) die Teameffektivität beeinflussen. Das Modell soll insbesondere auch dazu dienen, praxisbezogene Ansätze zu liefern, wie die Teameffektivität gesteigert werden kann.

2.1 Modell der Big Five in Teamwork

Im Rahmen ihrer Untersuchungen zu Teamperformance haben Salas et al. (2005) festgestellt, dass Teamwork ein sehr vage umschriebenes Konstrukt ist. Ihre Internetrecherche ergab über 1 Mio (Google), beziehungsweise über 1000 (PsychInfo) Treffer. Bei Betrachtung der verschiedenen Modelle wurde eine Unterscheidung von Teamperformance und Teameffektivität notwendig. Nach Salas et al. (2005) umschreibt Teamperformance das Resultat des Teams, daher wurde eine Aufgabe in der vorgegebenen Quantität, Qualität und Zeit erfüllt, oder um ein anders Beispiel zu geben, wurde die zur Verhaftung ausgeschriebene Person verhaftet. Die Betrachtung fokussiert einzig auf das Ergebnis, ohne den Teamprozess zu beachten. Da auch teamexterne Faktoren das Ergebnis beeinflussen können, reichen Methoden, welche ausschliesslich die Teamperformance adressieren, nicht in allen Fällen aus, um das Team zu verstehen und eine passende Intervention vorzunehmen. Teameffektivität hingegen umfasst das Resultat

(Aufgabenerfüllung) und die Interaktionen (Teamprozess) des Teams. Salas et al. (2005) führen weiter aus, dass die bestehenden Modelle zu Teameffektivität zwar verschiedene Faktoren, welche Teamwork begünstigen oder beeinträchtigen (wie beispielsweise Konfliktmanagement, interpersonale Prozesse) betrachten, jedoch keine genauen Resultate zu den Einflüssen auf noch eine klare Definition von Teamwork liefern. Da kein Konsens über die für Teameffektivität relevanten Faktoren besteht, werden unterschiedliche Faktoren in die Modelle integriert, was zu Inkonsistenz führt. Mit dem Modell «Big Five in Teamwork» sollte ein empirisch gestütztes und in der Praxis nutzbares Modell entwickelt werden. Aus einem Review der Literatur der letzten 20 Jahre konnten fünf wichtige Komponenten von Teamwork identifiziert werden, Team Leadership, Mutual Performance Monitoring, Back-up Behaviour, Adaptability und Team Orientation. Diese Komponenten haben eine Auswirkung auf die Teameffektivität. Sie entfalten ihre Wirkung auf die Teameffektivität jedoch nur durch koordinierende Mechanismen, welche die Komponenten miteinander in Relation setzen. Es sind dies; Shared Mental Models, Mutual Trust und Closed-Loop Communication.

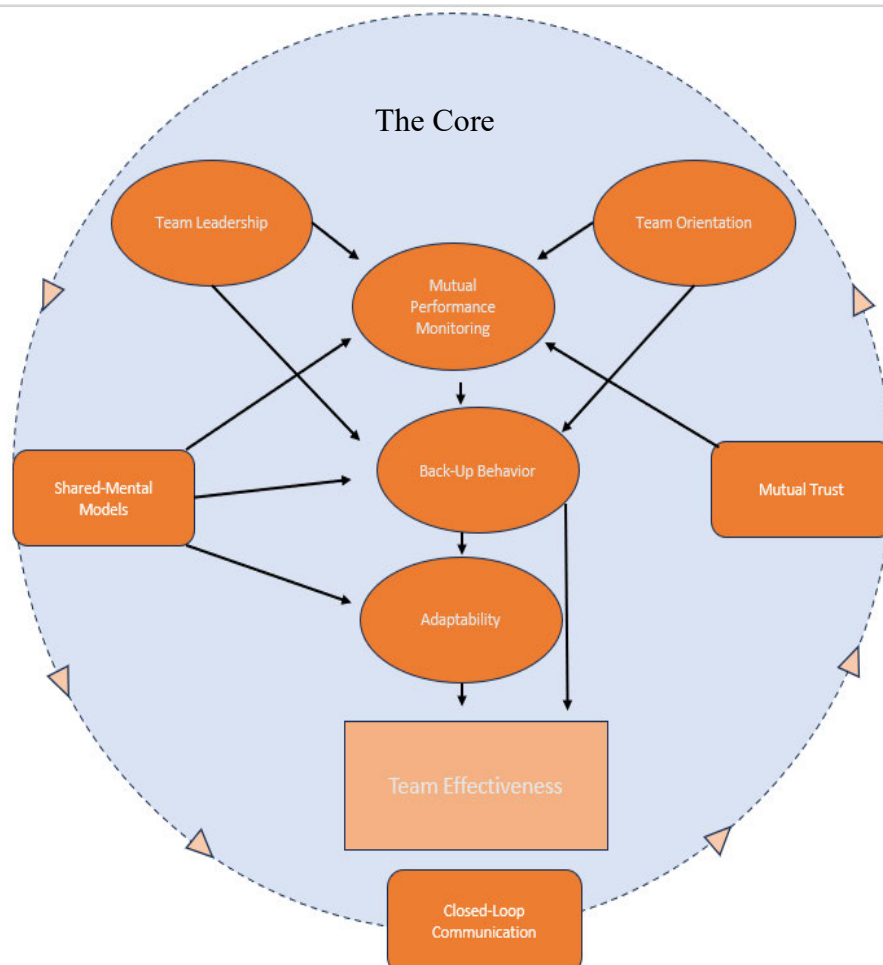


Abbildung 1, Die Big Five und deren Koordinierende Mechanismen und ihre Beziehungen nach Salas et al. (2005, S.571)

2.1.1 Die fünf Komponenten von Teamwork

Nach Salas et al. (2005) wirken die in Abbildung 1 dargestellten Komponenten von Teamwork wie folgt:

Teamleadership hat eine indirekte Wirkung auf die Teameffektivität und wirkt nach Duel (2010) zum einen durch das Schaffen von günstigen Voraussetzungen wie dem Abstimmen des mentalen Modells des Teams mit der Umwelt, den Teamzielen und den Fähigkeiten und Ressourcen. Zum anderen durch Beobachtung der Teamsituation und Setzen von Standards (Verhaltens-, Leistungsziele, Teamklima). Die Wirkung entfaltet sich also via Shared Mental Models, Mutual Trust (durch den Kreis symbolisiert), Mutual Performance Monitoring und Back-up Behaviour (durch die Pfeile symbolisiert).

Mutual Performance Monitoring ist eine notwendige Fähigkeit, damit Fehler oder Abweichungen vom Sollzustand rechtzeitig durch die Teammitglieder erkannt und adressiert werden können. Wie Salas et al. (2005) weiter ausführen, haben Teammitglieder mittels Mutual Performance Monitoring ein umfassendes Verständnis über die Funktionsweise des Teams und erkennen frühzeitig die Notwendigkeit, andere Teammitglieder zu unterstützen (Back-up Behaviour). Voraussetzung ist nach Salas et al. (2005) ein gemeinsames Verständnis über die Situation, Ziele und Aufgaben im Team (Shared Mental Model) und ein von gegenseitigem Vertrauen (Mutual Trust) geprägtes Teamklima, in welchem gegenseitiges Feedback als Leistungsoptimierend akzeptiert wird. Ohne Mutual Trust könnte Mutual Performance Monitoring als Einmischung und nicht zulässige Kontrolle empfunden werden (Salas et al., 2005). Die Wirkung von Mutual Performance Monitoring auf die Teameffektivität entfaltet sich via Back-up Behaviour.

Back-up Behaviour wirkt direkt auf die Teameffektivität, da die Aufgabenerfüllung durch Unterstützung von Teammitgliedern (beispielsweise durch die Übernahme der Aufgabe eines überlasteten Teammitglieds) sichergestellt wird. Daneben kann konstruktives Feedback und Coaching wie eine Aufgabe besser gelöst werden kann, wie auch die Mithilfe bei der Erfüllung einer Aufgabe Back-up Behaviour zugeordnet werden (Salas et al., 2005, Duel, 2010). Zudem verbessert Back-up Behaviour die Adaptability (Anpassungsfähigkeit) des Teams durch die Möglichkeit, Arbeitslasten auszugleichen. Dafür müssen die Teammitglieder die für die Erfüllung der Aufgabe notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten haben. Damit Back-up Behaviour gezielt eingesetzt werden kann, brauchen die Teammitglieder ein gemeinsames Verständnis über die Situation und Aufgabe (Shared Mental Models), Anpassungsfähigkeit (Adaptability) und Mutual Performance Monitoring (Salas et al., 2005).

Adaptability umfasst die Fähigkeit des Teams, sich an Veränderungen innerhalb oder ausserhalb des Teams anzupassen und adäquat zu reagieren (Salas et al., 2005). Eine

Veränderung kann dabei beispielsweise ein Ausfall eines Teammitglieds, eine unerwartete Entwicklung der Situation oder eine nicht verfügbare Ressource sein. Kann sich das Team rasch auf die neue Situation einstellen und seinen Arbeitsprozess anpassen, wirkt dies positiv auf die Teameffektivität. Nach Dyer (2010), ist ein konstanter Informations- und Ressourcenaustausch in Verbindung mit der Beobachtung der Situation und dem Status der Teamziele notwendig, damit die richtigen Anpassungen vorgenommen werden.

Voraussetzung sind somit nach Shared Mental Models, Back-up Behaviour und Mutual Performance Monitoring (Salas et al., 2005). Interessant ist, dass Salas et al. (2005) CLC nicht explizit als Voraussetzung aufführen. Dies wäre, bedingt durch den für Adaptability notwendigen Informationsaustausch, eigentlich naheliegend.

Team Orientation ist eine Einstellung zur Teamarbeit. Personen mit einer positiven Einstellung zur Teamarbeit sind eher bereit, sich für ein gemeinsames Ziel zu engagieren und den Prozess der Zielerreichung gemeinsam zu überwachen. Inputs und Verhalten der anderen Teammitglieder werden von Personen mit einer positiven Einstellung zur Teamarbeit eher als wohlwollend angesehen. Team Orientation wirkt daher auf die Teameffektivität via Mutual Performance Monitoring und Back-up Behaviour (Salas et al., 2005).

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Big Five kaskadenartig auf die Teameffektivität einwirken. Ihre Wirkung würde sich jedoch ohne die koordinierenden Mechanismen Shared Mental Models, Closed-Loop Communication und Mutual Trust nur bedingt und nicht zielgerichtet entfalten (Espevik, Johnson & Hystad, 2022). Nach Salas et al. (2005) bildet das Modell die Kernkomponenten von Teamwork ab und soll einen einfacheren Zugang zur Steigerung von Teameffektivität ermöglichen. Die Bedeutung der Komponenten variiert jedoch je nach Art des Teams und der Aufgabe. Die Bedeutung der koordinierenden Mechanismen bleibt in jeglicher Konstellation von Team und Aufgabe hoch.

2.1.2 Die koordinierenden Mechanismen

Salas et al. (2005) definieren die Rolle der koordinierenden Mechanismen als zentral für den Erfolg und die Effektivität eines Teams. Das Training von einzelnen Teamwork Komponenten ist möglich und bringt in einem gleichbleibenden Kontext auch eine Leistungssteigerung. (Salas et al., 2006). In der Realität ist jedoch der Kontext von Team, Aufgabe und Umwelt ständigen Veränderungen unterworfen und das Teamwork (daher der Einsatz der Big Five) muss ständig angepasst werden. Dafür benötigen die Teammitglieder ein klares Verständnis über ihren Beitrag zur Lösung der Teamaufgabe, die Fähigkeiten und Möglichkeiten der anderen Teammitglieder und die verfügbaren Ressourcen. Zudem müssen sie laufend

Informationen innerhalb des Teams frei und vertrauensvoll austauschen. Diese Abstimmungen werden durch die koordinierenden Mechanismen möglich.

Shared Mental Models (SMM)

Nach Zaccaro, Rittman und Marks (2001) ist ein mentales Modell die in unserem Hirn bereitgestellten Organisation von Informationen über unser dynamisches Umfeld und die situationsadäquaten Antwortmuster. Nach Mathieu, Goodwin, Helfer, Salas und Cannon-Bowers (2000) bedienen sich Menschen mentaler Modelle, um Vorgänge in ihrer Umwelt zu beschreiben, zu erklären und vorherzusagen. Dabei ist die Organisation von Wissen (Mentales Model) sowohl auf individueller wie auf kollektiver Ebene zentral für die Leistung. In Bezug auf Teamperformance bezogene mentale Modelle können zwei Arten unterschieden werden: teambezogene (daher Funktion des Teams, erwartetes Verhalten) und aufgabenbezogene (daher welches Material oder Werkzeug wird eingesetzt). Nach Mathieu et al. (2000) sind insbesondere teambezogene SMM für die Teamleistung relevant. Aufgabenbezogene SMM haben eine keine direkte Wirkung auf die Teamleistung, wirken jedoch indirekt auf die Teamwork-Komponenten ein.

SMM schaffen ein Netzwerk von geteilten Informationen und ein gemeinsames Verständnis derselben, was ein gemeinsames Agieren ermöglicht (Salas et al., 2005). Nach Duel (2010) ermöglichen SMM den Teammitgliedern, die Bedürfnisse der anderen Teammitglieder vorherzusagen und zu antizipieren. Mathieu et al. (2000) konnten in ihren Untersuchungen über die Bedeutung von SMM für die Teamperformance nachweisen, dass ähnliche mentale Modelle der Teammitglieder die Qualität des Teamworks und die Leistung erhöhen. Die Ausprägung von SMM ist somit ein Prädiktor für Teameffektivität. Laut Salas et al. (2005) treten bei nicht ausreichend ausgeprägten SMM unterschiedliche Interpretationen zu den Teamzielen und die Art und Weise, wie diese zu erreichen sind auf. Diese Diskrepanzen können zu ineffektiver Kommunikation, fehlendem Back-up Behaviour und zum Verlust der Fähigkeit, Handlungen und Bedürfnisse andere Teammitglieder zu antizipieren, führen. Salas et al. (2005) präzisieren, dass das optimale gemeinsame Verständnis nicht mit exakt identischen mentalen Modellen bei sämtlichen Teammitglieder gleichzusetzen sei. Dies zu erreichen, wäre mit einem sehr grossen zeitlichen Aufwand verbunden und hätte zudem den Nachteil, dass das Potenzial zu alternativen Lösungen und Strategien im Team verloren ginge. Mathieu et al. (2000) führen zur Bedeutung von SMM weiter aus, bei komplexen Aufgaben ist der Erfolg stark von der Fähigkeit der Teammitglieder abhängig, Informationen auszutauschen und an die Situation angepasste Lösungsstrategien zu entwickeln. Duel (2010) argumentiert, das Teams unter hoher Arbeitslast eher implizite Mechanismen zur Koordination nutzen. Er kategorisiert SMM als impliziten Koordinationsmechanismus für

Adaptability. Salas et al. (2005) argumentieren, dass implizite Koordinationsmechanismen von Teams in Perioden mit hoher Belastung angewandt werden.

Für Teams, die in einem komplexen und dynamischen Umfeld operieren, in welchem ein Absprechen der nächsten Handlung nur eingeschränkt möglich ist (Stress, Dringlichkeit.) sind SMM somit von grosser Bedeutung.

Closed-Loop Communication (CLC)

Kommunikation ist für die Zusammenarbeit im Team zentral. Ohne Informationsaustausch gibt es kein koordiniertes Vorgehen und die Aktualisierung der geteilten mentalen Modelle und eine adäquate Anpassung an die Situation ist nicht möglich (Salas et al., 2005). Fehlen den Teammitgliedern wichtige Informationen, können sie ihren Task nicht richtig ausführen oder erkennen die Aufgabe gar nicht. Kommunikation ist ein kritischer Faktor und es gibt viele Gründe für fehlerhafte oder unvollständige Kommunikation (beispielweise äussere Faktoren wie Lärm oder innere Faktoren wie Fehlinterpretation oder Überhören in stressigen Situationen). Um solche Störfaktoren zu minimieren, verläuft CLC nach Salas et al. (2005) in einem dreistufigen Prozess. Der Absender der Nachricht (Zuruf, Funk, Telefon oder andere Medien) sendet an den Empfänger und bezeichnet diesen möglichst klar (beispielsweise mit dem Namen ansprechen). Als nächstes quittiert der Empfänger den Empfang der Nachricht verbal und bittet gegebenenfalls um Klärung. Zuletzt überprüft der Sender, ob die Nachricht empfangen und richtig interpretiert wurde.

Eine Studie von Espevik, Johnson und Eid (2011) zeigte, dass Marine Teams bei welchen in einer Simulation mehr CLC zu beobachten war, bei einer Konfrontation mit unbekanntem Situationen besser agierten. Nach Espevik, Johnsen, Saus, Sanden, und Olsen (2021) kann CLC insbesondere in interdisziplinären Teams zu einer Herausforderung werden. Da aufgrund der unterschiedlichen Rollen, Aufgaben und Terminologie eine kommunikative Überlastung auftreten kann. Gurtner (2016) spricht von Kommunikation als Skill und der Notwendigkeit von gemeinsamen Sprachcodes. Hine und Bragias (2022) betonen die Notwendigkeit von organisationsübergreifenden Trainings, um gemeinsame Standards zu etablieren. Diese Standards, wie beispielsweise eine gemeinsame Terminologie vereinfachen die Kommunikation und wirken einer Überlastung entgegen.

Nach Salas et al. (2005) ist CLC ein expliziter Koordinationsmechanismus. Teams wechseln je nach Belastung zwischen impliziten (SMM) und expliziten Koordinationsmechanismen. Dabei wenden Teams explizite Koordinationsmechanismen eher in Perioden normaler Belastung an. Nach Salas et al. (2005) ist es in normalen Belastungssituationen für Teams eher möglich, Lösungsstrategien zu diskutieren. Salas et al. (2005) weisen in ihrem Model CLC keine direkte Wirkung auf Teamwork-Komponenten zu. Nach Duel (2010) hat CLC einen Einfluss auf Mutual Performance Monitoring, Back-up Behaviour und Adaptability. CLC

ist somit relevant für das Zusammenspiel der Faktoren von Big Five und der Teamperformance.

Mutual Trust

Nach Salas et al. (2005) umschreibt Mutual Trust die Fähigkeit der Teammitglieder darauf zu vertrauen, dass jeder sich für die Belange des Teams und die Zielerreichung einsetzt. Ohne Mutual Trust würden die Teammitglieder zu viel Energie und kognitive Leistung auf für den Teamerfolg irrelevante Aspekte (wie beispielsweise Status- und Grabenkämpfe) aufwenden (Salas et al., 2005). Nach Duet (2010) ist Mutual Trust die Komponente, die Mutual Performance Monitoring in einem gesunden Rahmen hält, so dass kein Teammitglied das Gefühl von übertriebener Kontrolle und Einschränkung durch die anderen hat. Ohne Mutual Trust würde Mutual Performance Monitoring als unzulässige Einmischung und Bevormundung wahrgenommen und nicht als zur Zielerreichung und Performancesteigerung hilfreicher Mechanismus. Salas et al., (2005) führen an, dass ohne ausreichendes gegenseitiges Vertrauen (Mutual Trust) der Informationsaustausch und die offene Kommunikation eingeschränkt sei. Bei schwach ausgeprägtem Mutual Trust haben Teammitglieder Angst, nicht ernst genommen zu werden, was den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses erschwert. Zudem hat Mutual Trust einen Einfluss auf die Interpretation des Verhaltens der Teammitglieder durch das Individuum. Dies kann beispielsweise bei Meinungsverschiedenheiten zur Interpretation als willentliche Gefährdung der Teamziele und zu Fehlattritionen führen, welche das Teamwork beeinträchtigen. Salas et al. (2005) schlagen deshalb Mutual Trust als dritten koordinierenden Mechanismus vor.

Nach Salas et al. (2005) entfalten die koordinierenden Mechanismen ihre Wirkung auf Teameffektivität im Zusammenspiel und über die Big Five. Duet (2010) kritisiert am Modell der BFT von Salas et al. (2005) die teilweise mangelnde empirische Untersuchung der vorgeschlagenen Wirkungsweise der einzelnen Komponenten und koordinierenden Mechanismen.

Mehrere Studien (Duet 201, Espevik et al., 2021, Espevik et al., 2022, Johnson et al. 2015, Van Roosmalen 2012) haben das Modell BFT von Salas et al. (2005) und die Auswirkung der BFT-Komponenten auf die Teameffektivität untersucht. Duet (2010) mass die Auswirkungen der BFT auf die Teameffektivität innerhalb militärischer Teams. Dabei konnte Duet (2010) die von Salas et al. (2005) postulierten Wirkungen bis auf drei bestätigen. Die Wirkung von Teamleadership auf Mutual Performance Monitoring und auf Back-up Behaviour sowie die Wirkung von Mutual Trust auf Mutual Performance Monitoring konnte

nicht belegt werden. Espevik et al. (2021) untersuchten die Auswirkungen der BFT nach Salas et al. (2005) auf die Situations Awareness (SA) und Decision-Making-Behaviour als Performance Indikatoren in Polizeipatrouillen. Ihre Ergebnisse stützen das Model von Salas et al. (2005) mit Ausnahme von Mutual Trust. Sie argumentieren, dass Polizisten ein grosses Vertrauen in ihre Patrouillenpartner haben und dieses Konstrukt deshalb seine Wirkung nicht entfalten konnte. Eine weitere Untersuchung von Espevik et al. (2022) bei Polizeipatrouillen zu den Wirkungen der BFT-Komponenten nach Salas et al. (2005) ergab dieselben Resultate wie die Studie von Duel (2010) und führte zu einem reduzierten Model (Wegfall von Teamleadership und Mutual Trust). Johnson et al. (2015) untersuchten die Auswirkungen des Trainings von Teamwork auf die SA und Handlungsfähigkeit von Polizisten. Dabei stützen sie die Bedeutung von CLC und SMM. Van Roosmalen (2012) entwickelte einen Fragebogen zur Messung der BFT-Komponenten nach Salas et al. (2005) und deren Auswirkung auf die Teameffektivität. Dabei wurden zur Messung des Teamoutputs (Teameffektivität) die Faktoren Team Result, Team Survivability und Individual Satisfaction nach Hackmann (1990) gewählt. Die Studie stützt das von Salas et al. (2005) vorgeschlagene Modell mit zwei Anpassungen. Das Konstrukt Teamleadership wurde in Teamleadership Planning und Teamleadership social unterteilt. Die Konstrukte Teamorientation und Mutual Trust wurden zu einer Skala zusammengefasst.

Die in den Studien von Duel (2010), Espevik et al. (2021), Espevik et al. (2022) und Johnson et al. (2015) untersuchten Teams können der Kategorie der Actionteams zugeordnet werden. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das BFT Modell von Salas et al. (2005) die für Effektivität von Actionteams relevanten Teamwork Komponenten abbildet und den Prozess Teamwork für die Praxis greifbarer macht. Mit dem von van Roosmalen (2012) entwickelten Fragebogen besteht bereits ein Instrument, um die Ausprägung der BFT-Komponenten zu erheben. Das Modell ist daher geeignet, um auch bei den Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei angewandt zu werden.

2.2 Performance in High Responsibility Teams mit wechselnder Zusammensetzung

Nachdem die theoretische Fundierung zu Teamwork beleuchtet wurde, geht es nun darum, herauszufinden, welche Hinweise die Literatur zum Training von Teamwork gibt. Da die Patrouillen des Einsatzkommando MP bei ihrer Arbeit spezifischen Gefahren und Risiken ausgesetzt sind, liegt dabei der Fokus auf zum Training von High Responsibility Teams (HRTs) angewandte Methoden.

Nach Hagemann et al. (2011) unterscheiden sich High Responsibility Teams (HRTs) von anderen Teams durch die folgenreicheren Konsequenzen ihres Handelns auf Menschen und Umwelt sowie die eigene Gefährdung. HRTs finden sich typischerweise bei der Polizei, in der Armee, in der Energieversorgung, der Schiff- und Luftfahrt, wie auch in der Medizin. Somit in Organisationen, welche ihre Leistungen extrem zuverlässig erbringen müssen. Diese Organisationen werden auch als High Reliability Organizations (HROs) bezeichnet. Aufgrund der zunehmenden Bedrohungsszenarien (wie beispielsweise Umweltkatastrophen, Terror, kriegerische Handlungen) hat eine hohe Performance dieser HRTs noch an Bedeutung gewonnen. Die Arbeitsfelder von HRTs sind aufgrund ihrer spezifischen Komplexität schwer mit anderen vergleichbar und so greifen klassische Teamentwicklungsmodelle wie beispielsweise der FAT von Kauffeld (2004) zu kurz, da diese unter anderem die persönliche Bedrohung oder das Abbrechen einer Situation nicht erfassen. Hagemann et al. (2011) führen weiter aus, dass aufgrund der wechselnden kurzen Zusammensetzung HRTs keine Teamentwicklungsphasen durchlaufen. Somit brauchen HRTs spezifische Methoden zur Entwicklung der benötigten Teamkompetenzen. In der Praxis hat sich dafür ein CRM basierter Ansatz durchgesetzt.

Nach Helmreich, Merrit und Willhelm (1999) entwickelte sich Crew Resource Management (CRM) in der zivilen Luftfahrt als Antwort auf durch Pilotenfehler verursachte Luftfahrtunglücke. Ursächlich war die Erkenntnis, dass Flugunfälle vielfach auf Fehleinschätzungen-, Fehlentscheide- oder mangelnde Kommunikation zurückzuführen waren. Fehler, welche bei der Ausschöpfung des Potenzials der Crew, der Möglichkeit, auch hierarchisch höhergestellte auf Fehler oder Unsicherheiten hinzuweisen oder einer besseren Kommunikation vermeidbar gewesen wären. Die Entwicklung von CRM durchlief verschiedene Phasen. Von einem rein auf die Cockpitcrew basierten Ansatz, der 1980 zuerst bei United Airlines implementiert wurde und auf Leadership fokussierte, bis zu dem Anfang der 2000 Jahre entwickelten umfassenden Fehlermanagement. In der Entwicklung wurden CRM - Trainings auf weitere Funktionen wie Kabinencrews ausgedehnt und die Methoden angepasst. Die Selbstbeurteilung und die Planspiele der Anfangsphasen wichen Szenarien im Simulator mit einer Beobachtung und Bewertung der CRM-Kompetenzen durch Experten. Die Integration des Trainings in den Arbeitskontext erhöhte die Akzeptanz. Mit der Weiterentwicklung und der Institutionalisierung von CRM-Trainings in der Luftfahrt wurden CRM basierte Trainings auch in andere HROs übernommen. Salas et al. (2006) fanden Auswertungen zu CRM-Trainings in der Armee, Medizin, der Schifffahrt und der Offshore Ölindustrie, Hagemann et al. (2011) beschreiben den Einsatz bei der Feuerwehr, der Polizei und in der Energieversorgung.

CRM-Trainings sollen Crews oder HRTs befähigen, alle verfügbaren Ressourcen zu nutzen, die Zusammenarbeit zu verbessern, die Leistung zu steigern und potenzielle Fehler zu vermeiden bzw. deren Folgen zu minimieren. Shuffler, Salas und Xavier (2010, S.211) identifizieren folgende CRM-Kompetenzen (Tabelle 1).

Tabelle 1, CRM-Kompetenzen nach Shuffler et al. (2010, S.211)

CRM-Kompetenz	Beschreibung
Kommunikation	Fähigkeit von zwei oder mehr Teammitgliedern Informationen oder Befehle klar und präzise zu senden, zu empfangen und nützliches Feedback zu geben.
Briefing	Fähigkeit der Teammitglieder zur Entwicklung von Handlungsoptionen durch Koordination von Teamressourcen, -aktivitäten und -reaktionen zwecks einer integrierten und synchronen Aktionsdurchführung.
Back-up Behaviour	Fähigkeit der Teammitglieder, die Bedürfnisse der anderen durch genaue Kenntnis deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu antizipieren und die Arbeitslast zwischen den Mitgliedern zu verteilen, um in Zeiten hoher Arbeitsbelastung oder bei Druck ein Gleichgewicht zu schaffen.
Mutual Performance Monitoring	Fähigkeit der Teammitglieder, die Leistung anderer Teammitglieder zu überwachen und Feedback zur Aufgabenerfüllung zu suchen, zu geben und zu erhalten.
Team Leadership	Fähigkeit eines Teamleiters, die Aktivitäten der Teammitglieder zu leiten und zu koordinieren, Teammitglieder zur Zusammenarbeit zu ermutigen; die Leistung zu beurteilen; Aufgaben zuzuweisen; Wissen und Fähigkeiten des Teams zu entwickeln, zu motivieren, zu planen und zu organisieren und eine positive Teamatmosphäre zu fördern.
Decision Making	Fähigkeit der Teammitglieder, Informationen zu sammeln und zu integrieren, logisch und fundiert zu beurteilen, Alternativen zu identifizieren, die Konsequenzen jeder Alternative zu bedenken und die beste Alternative auszuwählen.
Task-related Assertiveness	Bereitschaft der Teammitglieder, ihre Ideen Ideen, Meinungen und Beobachtungen auf eine Art und Weise zu kommunizieren, die für andere Teammitglieder überzeugend ist und daran

	festzuhalten, bis sie durch Fakten überzeugt sind, dass andere Optionen besser sind.
Team Adaptability	Fähigkeit der Teammitglieder, eine Handlungsweise zu ändern oder Strategien anzupassen, wenn neue Informationen verfügbar werden..
Shared Situation Awareness	Fähigkeit der Teammitglieder, Informationen zu sammeln und zu nutzen, um ein gemeinsames Verständnis für die Aufgabe und der Teamumgebung zu entwickeln.

Nach Hagemann et al. (2011) fokussieren CRM basierte Interventionen auf das Teamwork. Mit Blick auf das vorhergehend erwähnte IPO Modell zur Betrachtung von Teamperformance (vergleiche Kapitel 2) kann festgehalten werden, dass die CRM-Kompetenzen dem Prozess zwischen Input und Output zuzuordnen sind und somit, dass Teamwork, daher die Art und Weise wie ein Team interagiert und zusammenarbeitet beeinflussen. Helmreich und Foushee (2010) argumentieren, dass eine Optimierung der Teamworkprozesse der grösste Hebel für die Verbesserung der Effektivität einer Crew ist. Nach Salas et al. (2005) ist Teamwork der Faktor, welcher erfolgreiche Teams von nicht erfolgreichen unterscheidet. In Bezug auf die Problemstellung und den Arbeitskontext der Patrouillen des Einsatzkommandos Militärpolizei kann eine CRM basiertes Training eine Möglichkeit sein, die Effektivität zu steigern. Zum einen können die Patrouillen aufgrund der von Hagemann et al. (2011) aufgeführten Kriterien als HRTs betrachtet werden und zum anderen haben die von Johnsen et al., (2015) durchgeführten Untersuchungen gezeigt, dass CRM basierte Trainings auch im polizeilichen Umfeld möglich sind.

2.3 Duisburger Crew Ressource Management Modell

Hagemann et al. (2009) haben gestützt auf andere Crew Ressource Management (CRM) Modelle das Duisburger CRM-Modell entwickelt (siehe Abbildung 2). Anlass war die Frage, wie Ergebnisse aus Arbeitskontext Analysen wie dem TAKAI (vgl Hagemann et al., 2011) in Trainingsschwerpunkte umgesetzt werden können. CRM dient dazu, Crews (beispielsweise Piloten und die Kabinenbesatzung eines Flugzeugs) in den nicht technischen Abläufen und Interaktionen zu trainieren, um das volle Potenzial aller Beteiligten zu nutzen. Dabei geht es unter anderem auch darum, dass bei Beobachtung eines Fehlers Kritik auch an hierarchisch Höhergestellte adressiert werden kann und diese auch akzeptiert wird.

Damit eine Situation beurteilt und deren Entwicklung antizipiert werden kann, muss die eigene Wahrnehmung der Situation mit der Wahrnehmung der anderen Crewmitglieder abgeglichen und eine gemeinsame Vorstellung der Situation (Shared Situation Awareness) entwickelt werden. Darauf basieren die Entscheidungen, welche Reaktion auf die Situation (z. B. kontrollierte Person hat eine Waffe im Fahrzeug) angemessen und welche Handlung prioritär ausgeführt werden soll. Aufgrund der Dynamik der Situation und der Wechselwirkung zwischen Handlung und Situation ist der Abgleich von Situation Awareness, Mental Model mittels SMM oder / und Closed-Looped Communication bei jeder Veränderung / Abweichung notwendig (siehe auch Pt. 2.1.2, implizite / explizite Koordinationsmechanismen nach Salas et al. (2005).

Das Modell greift die Wichtigkeit von SMM für die Teamperformance auf. Hagemann et al. (2009) sagen, dass in arbeitsteiligen, interdependenten Teams die individuelle Awareness (mentales Modell des einzelnen Teammitglieds) der Ausgangs- und Endpunkt eines Regelkreises ist. Um zur SA zu gelangen, sind drei Schritte notwendig. a) Informationen aus der Umwelt wahrnehmen und sammeln, b) Interpretieren der Information und c) Antizipieren der Entwicklung der Situation oder eines Zustandes. Der Regelkreis geht von der Situation Awareness via Informationsweitergabe und Abgleich (CLC) unter den Teammitgliedern in die Shared Situation Awareness (SMM) über. Dabei werden die überlappenden Ausschnitte der SA abgeglichen und ein Gesamtbild hergestellt. Damit die für die anderen Teammitglieder relevanten Teilabschnitte der eigenen SA identifiziert werden können, ist Kenntnis über deren Aufgaben und Informationsbedürfnisse notwendig. Salas et al. (2005) bezeichnet dies als Interpositional Knowledge. Matthieu et al. (2000) unterscheiden zwischen 4 geteilten mentalen Modellen in der Teamarbeit: 1) Wissen über die Technologie und Ausrüstung, 2) Wissen über die Aufgabe, Prozesse und Strategien, 3) Wissen über die Rollen, Verantwortlichkeiten und Interaktionen im Team, 4) Wissen über die Kenntnisse, Fähigkeiten

und Verhalten und Einstellungen der anderen Teammitglieder. In ihrer Studie haben sie nachgewiesen, dass insbesondere die geteilten mentalen Modelle bezüglich Aufgaben (2) und Team (4) eine Auswirkung auf die Teamperformance haben. Hine und Bragias (2021) unterstreichen in ihrer Studie zu Kommunikation in Krisen die Wichtigkeit von geteilten mentalen Modellen, um ein gemeinsames Verständnis der Situation zu gewinnen und Entscheide effektiv zu kommunizieren. Sie führen weiter aus, dass zur Entwicklung von gemeinsamen mentalen Modellen gemeinsame Trainings notwendig sind.

Hagemann et al. (2009) führen zum Modell weiter aus, nach der Synchronisation und gestützt auf die Shared Situation Awareness, werden die möglichen Handlungsoptionen (Spielzüge in Abbildung 2) abgewogen und die Handlung ausgelöst. Um bei Standardsituationen an Zeit und an Handlungsfähigkeit zu gewinnen, werden diese Reaktionen vorab definiert und eintrainiert (SOPs Standartized Operation Procedures). Im Bereich der Aufgaben einer Militärpolizeipatrouille beispielsweise an welcher Position des zu kontrollierenden Fahrzeugs stehen die Patrouillenpartner, wer führt den Dialog mit der zu kontrollierenden Personen, wer ist zuständig für die Sicherheit.

In solchen Fällen können die Reaktionen ohne grosse Absprache und quasi aus dem Stand erfolgen. Bei ungewöhnlichen Situationen muss die Handlung explizit koordiniert werden und die Komponente CLC und Teamleadership wird benötigt. Mit dem Rücklauf des Ergebnisses der Handlung in die individuelle SA und dem Abgleich mit den Zielen schliesst sich der Regelkreis. Die Lösungsstrategie für die ungewöhnliche Situation wird dem Teamwissen hinzugefügt und falls diese erfolgreich war, in den Katalog der SOPs aufgenommen.

Der Regelkreis des Duisburger CRM Modells ist ähnlich mit den von House, Power und Alison (2014) entwickelten SAFE-T Modell. Sie untersuchten Kognition in einem Literaturreview und sahen diese Struktur als notwendig für die Entscheidungsfindung. SA = Situational Awareness, F= Plan Formation, E=Plan Execution und T= Team Learning.

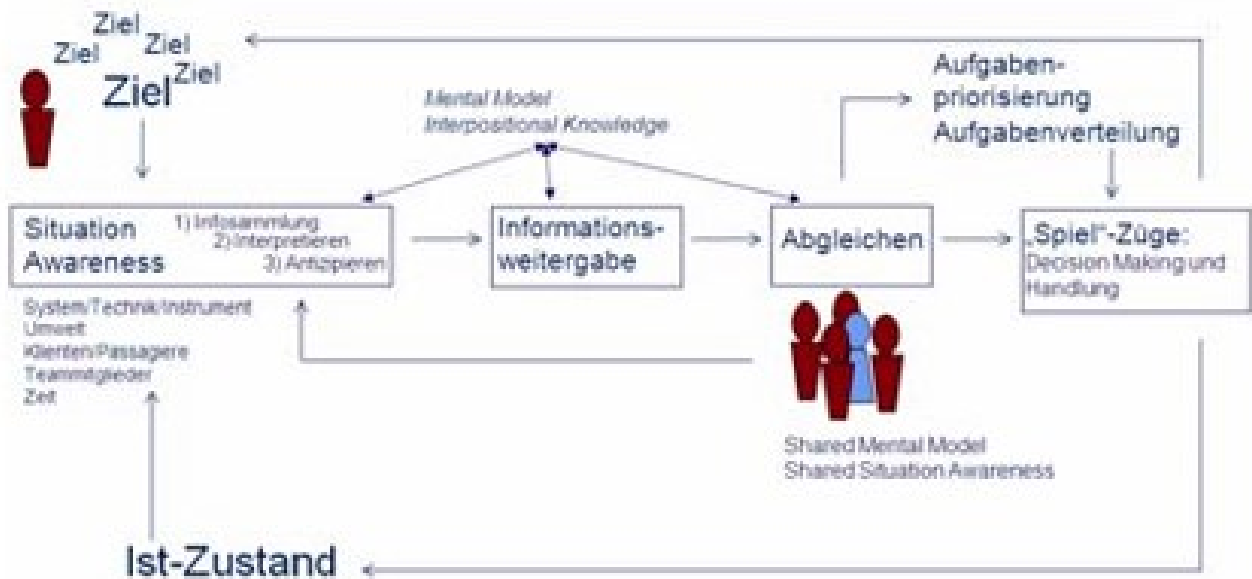


Abbildung 2, Duisburger CRM - Modell nach Kluge et al. (2009, S.1)

Im CRM-Trainings-Kontext wird untersucht, an welcher Stelle des Regelkreises Störungen und Hindernisse auftreten. Dies ermöglicht gezieltes und lösungsorientiertes Training der relevanten CRM-Fähigkeiten. CRM-Trainings sollen Teams aber auch die Möglichkeit geben, neue Lösungsstrategien auszuprobieren. Bei der Konzeption von CRM-Trainings liefert das Duisburger CRM-Modell Hinweise, welche CRM-Kompetenzen nach Shuffler et al. (2010) im Fokus stehen sollten, um die Teameffektivität zu verbessern.

Nach Helmreich und Foushee (2010) muss CRM-basiertes Training sich über einen längeren Zeitraum wiederholen, wenn eine umfassende Wirkung auf die KSAs angestrebt wird. Ihre Untersuchungen zeigten, dass die Wirkung von CRM-Trainings auf Verhalten und Einstellung bei einmaligen Trainings rasch wieder abflacht. In der Konsequenz müssen CRM-Trainings in einem wiederkehrenden Rhythmus angelegt werden.

3. Fragestellung

In der Einleitung dieser Arbeit wurde die Problemstellung skizziert und das Ziel definiert. Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, welche Aspekte für effektives Teamwork innerhalb der Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei relevant sind und welche Ausprägung die relevanten Aspekte aktuell haben. Der Fokus liegt dabei auf den Interaktionen innerhalb des Teams. Teamexterne Faktoren wie Organisationskultur, Ressourcen oder Management und deren Wirkung auf die Teamleistung werden in dieser Arbeit nicht untersucht.

Zudem sollen auf der Grundlage der Resultate Handlungsempfehlungen für Trainings zwecks Stärkung der relevanten Aspekte und Steigerung der Teamperformance skizziert werden.

Im zweiten Kapitel wurden die Literatur und Modelle zu Teamwork und CRM analysiert. Dabei haben sich einige mit Hinblick auf die Zielsetzung relevante Punkte geklärt. Um das Ziel zu erreichen, sind jedoch noch weitere Schritte notwendig.

Um die richtigen Kompetenzen gezielt fördern zu können, muss vorgängig eine Analyse der für effektives Teamwork relevanten Kompetenzen erfolgen. Dabei ist der Arbeitskontext der Militärpolizeipatrouillen zu berücksichtigen. Dies führt zur ersten Forschungsfrage:

Welche Teamarbeit-Kompetenzen sind bei wechselnder Patrouillenzusammensetzung für die Performance zentral?

Der Ausprägungsgrad der für effektives Teamwork relevanten Kompetenzen muss anschliessend innerhalb der Patrouillen des Einsatzkommando MP erhoben werden, um eine fundierte Ausgangslage zu schaffen. Dies führt zur zweiten Forschungsfrage:

Wie ist die Ausprägung dieser Kompetenzen bei den Patrouillen des Einsatzkommandos Militärpolizei?

Die vorliegende Arbeit will diese Ausgangslage klären und Empfehlungen für die Förderung der für effektives Teamwork in Patrouillen in wechselnder Zusammensetzung relevanten Kompetenzen abgeben. Dies führt zur dritten Forschungsfrage:

Wie könnten die Kompetenzen gefördert und deren Anwendung in Trainings integriert werden?

4. Methoden

Das Projekt ist dreiteilig, zum einen wird mit einer Literaturrecherche die Antworten auf die erste Forschungsfrage gesucht. Zum zweiten wird mit einem Fragebogen die Ausprägung der nach Salas et al. (2005) für das Teamwork relevanten Komponenten innerhalb der Patrouillen des Einsatzkommandos Militärpolizei untersucht. Drittens werden aufgrund der erhobenen Resultate und in Abgleich mit Experten (Interviews) Vorschläge zu Trainingsmassnahmen gemacht.

4.1 Literaturrecherche

Zur Identifikation von relevanten Modellen und Literatur wurde mit SCISPACE nach den Stichworten Polizei und Teamleistung gesucht. Dabei konnten 80 Artikel identifiziert werden. Die in den Artikeln behandelten Aspekte zur Teamleistung variierten von körperlicher Fitness zu Stress und Teambuilding und Teamwork Prozessen.

In der Folge wurde auf Artikel fokussiert, welche Teamworkprozesse bei der Polizei behandeln. Dabei wurden die Artikel von Espevik et al. (2021) und das BFT Model von Salas et al. (2005) als zum Kontext der Arbeit passend evaluiert.

Mit Litmaps wurden ausgehend von den Artikeln nach weiteren Artikeln gesucht. Dabei konnten die anderen relevanten Artikel, wie beispielsweise die Arbeit von van Roosmalen identifiziert werden.

4.2 Befragung mittels Fragebogen.

Das Modell der Big Five in Teamwork von Salas et al. (2005) wurde in verschiedenen Studien empirisch untersucht (Duel, Johnson, Espevik, van Roosmalen) dabei wurden unterschiedliche Methoden angewandt, um die Ausprägung der Big Five Teamwork Komponenten und ihre Auswirkung auf die Teameffektivität zu messen. In den Studien von Johnson (2015), Espevik et al. (2021) und Espevik et al. (2022) wurde die Teilnehmer bei einem Trainingsszenario beobachtet, Duel (2010) und van Roosmalen (2012) erhoben Daten mittels Fragebogen.

Aufgrund des für die Erstellung dieser Arbeit gegebenen zeitlichen Rahmens ist ein experimentelles Setting mit Simulationen und Beobachtung nicht realistisch und die Messung

der Ausprägung der nach Salas et al. (2005) für die Teameffektivität relevanten Faktoren erfolgt im Selbstauskunftsverfahren mittels online Fragebogen.

Nach Hüssy, Schreier und Echterhoff (2010), ermöglicht das Selbstauskunftsverfahren, nicht direkt sichtbare Phänomene wie zum Beispiel Gefühle, Denkprozesse, Einschätzungen zu erfassen. Dabei ist wichtig, dass die untersuchten Personen Zugang zu den psychischen Prozessen haben und diese auch kommunizieren können. Wie Hüssy et al. (2010) weiter beschreiben, müssen die Befragten die Frage interpretieren, sich ein Urteil bilden und in eine kommunizierte Auskunft übersetzen. Letzteres kann gerade bei Ratingskalen mit vorgegebenen Antworten schwierig sein. Bei der Konstruktion von Befragungen, insbesondere bei der Formulierung der Fragen, sind die genannten kognitions- und kommunikationspsychologischen Aspekte zu berücksichtigen. Dabei sind nach Hüssy et al. (2010) möglichst einfache und adressatengerechte Formulierungen zu verwenden und die einfachen zu beantwortenden Fragen an den Anfang zu stellen. Zudem sollte der Fragebogen eine klare Instruktion enthalten.

Duel (2010) befragte militärische Einheiten, welche sich über Monate auf eine Peace Support Mission vorbereiteten. Die Vergleichbarkeit mit Militärpolizeipatrouillen (Dyaden) in wechselnder Zusammensetzung ist aufgrund von Teamgrösse und Dauer der Zusammenarbeit nur eingeschränkt möglich.

Van Roosmalen (2012) befragte 182 Personen aus unterschiedlichsten Arbeitskontexten, welche über Facebook, Twitter und die Webseite der Universität rekrutiert wurden. Der ursprüngliche entwickelte Fragebogen umfasste 64 Items zu den Teamworkkomponenten nach Salas. Nach der Faktoranalyse reduzierte van Roosmalen (2012) die Anzahl Items auf 37, da viele redundant waren. Die **Reliabilität** der Items erreichte folgende Werte (Cronbachs Alpha): Mutual Performance Monitoring .844, Back-up Behaviour .783, Adaptability .890, Shared Mental Models .768, Mutual Trust / Teamorientation .907, Closed Loop Communication .908 und für Leadership (Planung) .855 sowie für Leadership (Social).785. Dies lässt auf eine akzeptable interne Konsistenz der Items schliessen und der Fragebogen sollte aufgrund der heterogenen Stichprobe auf den Arbeitskontext der Militärpolizei Patrouillen (Dyaden) des Einsatzkommando MP anpassbar sein. Die Resultate von Van Roosmalen (2012) zeigen folgende Mittelwerte: Mutual Performance Monitoring 3.9047, Back-up Behaviour 3.8241, Adaptability 3.7288, Shared Mental Models 3.9602, Mutual Trust / Teamorientation 3.8179, Leadership (social) 3.9753, Leadership (planning) 3.6781.

Da in der vorliegenden Arbeit die Ausprägung der Faktoren erhoben werden soll, werden ausschliesslich die Items zu den Big Five nach Salas et al. (2005) und den koordinierenden Mechanismen auf den Arbeitskontext der Patrouillen des Einsatzkommando MP adaptiert. Dazu wurden die Fragen aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt und einzelne Wörter an den Kontext angepasst (beispielsweise die Verwendung von Patrouille anstelle von Team).

Der so adaptierte Fragebogen enthält insgesamt 36 Items zu den Big Five in Teamwork Faktoren und eine Auswahlfrage zum am stärksten zu förderndem Faktor. Ein Item wurde nach der Übersetzung als redundant erachtet und weggelassen. Drei offene Fragen zur Einschätzung der Wichtigkeit und der Ausprägung der Faktoren bilden den Abschluss des Fragebogens.

Die Teilnehmenden wurden kurz über das Ziel der Untersuchung instruiert und sollten beim Ausfüllen an ihren letzten Einsatz als MP Patrouille denken. Als Medium wurde Microsoft Forms verwendet und der Zugang zur Umfrage erfolgte mittels eines Links oder eines QR-Codes. Die Befragten konnten den Fragebogen auf dem Desktop oder auf Ihrem Mobile Device bearbeiten. Sie wurden in der Instruktion gebeten, den Fragebogen innerhalb von 2 Wochen auszufüllen. (Siehe Anhang 1 Umfrage zu den Team Skills in den Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei)

Van Roosmalen (2012) verwendete eine 5-stufige Likert Skala, um die Ausprägungen der Faktoren von klein zu extrem zu messen. Dies entspricht nach Hüsey et al. (2010) einer unipolaren Skala. Nach Simms, Zelazny, Williams & Bernstein (2019) sind fünfstufige Likert Skalen nicht optimal, da neutrale Einschätzungen schlecht zugeordnet und bei Befragten eine Tendenz zur Mitte entstehen könnte. Hüsey, Schreier und Echterhoff (2010) schreiben dazu, dass eine ungerade Anzahl Stufen der Ratingskala einen neutralen Mittelpunkt suggeriert und die Interpretation dieser Werte insbesondere auf einer bipolaren Skala, durch das Ambivalenz-Indifferenz-Problem erschwert werden kann. Simms et al. (2019) empfehlen daher die Verwendung von 6-stufigen Likert Skalen. Die verwendete unipolare Likert Skala zur Messung der Ausprägung rangierte von sehr schwach zu sehr stark (siehe Anhang 1, Umfrage zu den Team-Skills in den Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei).

Nach Hüsey et al. (2010) entspricht die Grundgesamtheit der Menge aller potenziellen Untersuchungsobjekte. In dieser Untersuchung wären dies alle Mitarbeitenden des Einsatzkommando Militärpolizei, welche auf den Militärpolizeiposten Patrouillendienst leisten. Die untersuchte Population umfasst 140 Personen, davon sind 4 weiblich, 10 sind italienischer Muttersprache, 41 französischer Muttersprache und 89 deutscher Muttersprache.

32 Personen arbeiten in einer Führungsfunktion (Organigramm, Einsatzkommando Militärpolizei).

Als Stichprobe wurden die deutschsprachigen Mitarbeitenden des Einsatzkommando Militärpolizei definiert. Hüssy et al. (2010) führen zu Bildung von Stichproben aus, dass diese dieselben Merkmale wie die Population aufweisen sollte, um die Ergebnisse übertragen zu können. Mit Ausnahme der Muttersprache hat die Stichprobe dieselben Merkmale (polizeiliche Grundausbildung, Anteil Führung/Mitarbeiter) wie die Population. Die Stichprobe umfasste 58 Mitarbeitende von 10 Militärpolizeiposten.

Von 103 Fragebögen (online) wurden 58 Fragebögen ausgefüllt. 19 Befragte sind in einer Führungsfunktion (Postenchef oder Stellvertreter) 39 Befragte in einer mitarbeitenden Funktion tätig (siehe Abbildung 3).

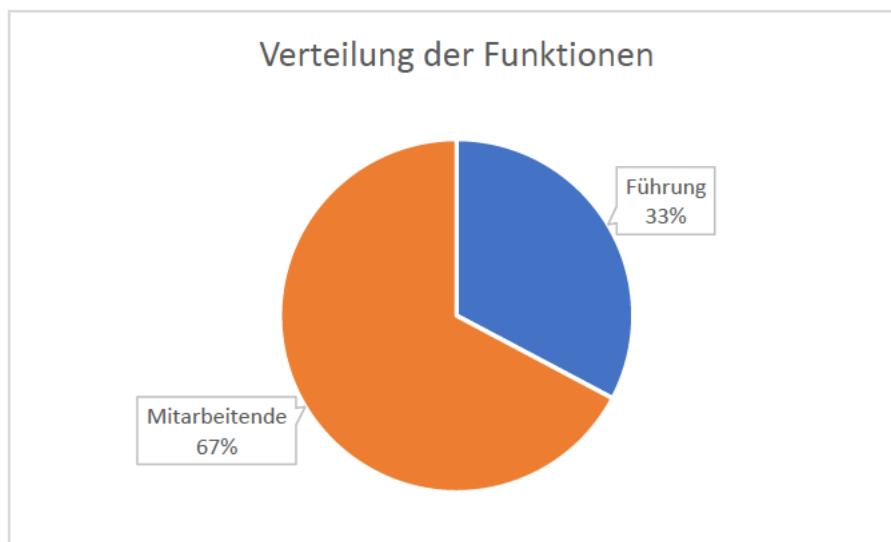


Abbildung 3, Verteilung der Funktionen innerhalb der Stichprobe

Das Dienstalder verteilt sich wie folgt über die Befragten: 14 (7 Führung/ 7 Mitarbeitende) >21 Jahre, 25 (12 Führung/13 Mitarbeitende) 11-20 Jahre, 13 (Mitarbeitende) 6 -10 Jahre und 6 (Mitarbeitende) 0-5 Jahre (siehe Abbildung 4).

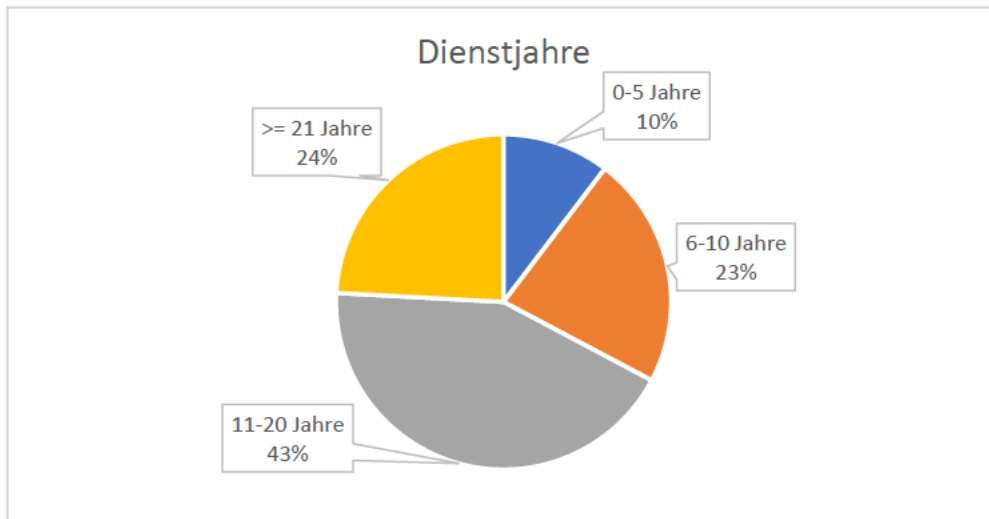


Abbildung 4, Anzahl Dienstjahre der Stichprobe

Aufgrund des geringen Frauenanteils (4 Personen) wurde aus Anonymitätsgründen auf die Erhebung des Geschlechts verzichtet.

Bei der Datenaufbereitung wurden mittels Excel die Einschätzungen auf der Likertskala in Werte (1 = sehr schwach, 6 = sehr stark) überführt und nach den 8 Faktoren geordnet. Dabei wurden die Originaldaten auf dem ersten Tabellenblatt belassen und in einem weiteren Tabellenblatt in Werte überführt. Die Werte wurden anschliessend in die Anwendung Jamovi importiert.

Die vier letzten Fragen des Fragebogens gaben den Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre Meinung zur Wichtigkeit und dem Potenzial der Teamwork-Komponenten zu äussern. Dazu wurde eine Auswahlfrage mit den 8 Teamwork-Komponenten gestellt und anschliessend drei offene Fragen.

Die Angaben zu den offenen Fragen wurden den Kategorien (die 8 Teamwork-Komponenten gemäss den Skalen der Onlineumfrage) zugewiesen und nach Häufigkeit ausgewertet. Bei Mehrfachnennungen erfolgte die Zuweisung nach der Reihenfolge der Nennungen in der Antwort. Es wurde nur die erste Nennung zugewiesen.

4.2.1 Statistik

Da die Items des ursprünglichen Fragebogens von Van Roosmalen (2012) übersetzt und an den Kontext angepasst wurden, war die **Reliabilität** neu zu prüfen. Die Auswertung erfolgte mittels der Anwendung Jamovi. Um die interne Konsistenz zu bestimmen, wurde Cronbachs Alpha für die Skalen berechnet (siehe Tabelle 2, Interne Konsistenz der Skalen).

Für die Skalen Mutual Trust / Teamorientation (9 Items), Adaptability (5 Items), Closed-Loop Communication (5 Items) und Teamleadership-Social (2 Items) war die interne Konsistenz mit Werten $>.80$ hoch.

Die interne Konsistenz der Skalen Teamleadership-Planning (4 Items), Mutual Performance Monitoring (4 Items), Shared Mental Models (4 Items) und Back-up Behaviour (3 Items) war mit Werten $>.70$ akzeptabel.

Tabelle 2, Interne Konsistenz der Skalen

Skala	Anzahl Items	Cronbach's Alpha
Mutual Trust / Teamorientation	9	.822
Teamleadership Planning	4	.769
Mutual Performance Monitoring	4	.765
Adaptability	5	.838
Closed-Loop Communication	5	.903
Teamleadership Social	2	.831
Shared Mental Models	4	.729
Back-up Behaviour	3	.719

Cronbach's Alpha der Skalen entsprechen somit den Anforderungen nach Schecker (2014) und liegen in einem ähnlichen Bereich wie in der Untersuchung von van Roosmalen (2012).

Bei der Skala Mutual Trust / Teamorientation zeigten zwei Items eine geringe Item-Rest-Korrelation (MuTTO2 0.309, MuTTO4 0.364) ein Ausschluss dieser Items würde Cronbach's Alpha auf .843 beziehungsweise .830 erhöhen. Van Roosmalen (2012) hat diese Skala nach der Faktoranalyse aus zwei Skalen zusammengesetzt.

Auch bei der Skala Adaptability könnte Cronbach's Alpha bei Ausschluss eines Items mit einer tieferen Item-Rest-Korrelation (ADapt2, 0.480) auf .859 erhöht werden. Dasselbe gilt für die Skalen Back-up Behaviour (BUB2 0.364) Erhöhung von Cronbach's Alpha auf .827

und Shared Mental Models (SMM4, 0.438) Erhöhung von Cronbach's Alpha auf .732. (Siehe Anhang 2, Item-Rest-Korrelation).

Da die Skala Teamleadership Social nur zwei Items aufweist, wurde zusätzlich die Pearsonkorrelation geprüft. Nach Eisinga, Te Grotenhuis & Belzer (2013) ist bei Skalen mit nur zwei Items eine Prüfung der Reliabilität mit der Pearsonkorrelation besser. Mit einer Pearsonkorrelation von 0.71 (sehr hohe Korrelation) ist die interne Konsistenz der Items dieser Skala gegeben.

Die Masse der zentralen Tendenz wurde mittels der Anwendung JAMOVI pro Skala ausgewertet. Die Verteilung der Antworten ist bei einzelnen Skalen rechtssteil / linksschief. In der Auswertung ist folglich der Median der repräsentativere Wert (siehe Abbildung 5).

Verteilung der Werte nach Skalen

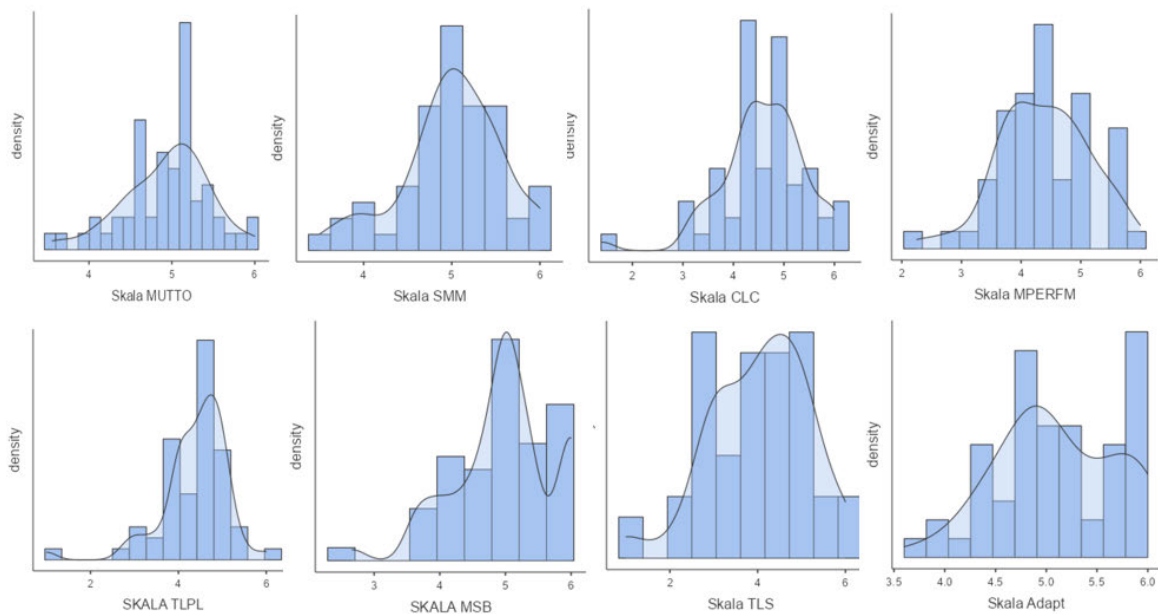


Abbildung 5, Verteilung der Werte nach Skalen

4.3 Experteninterviews

Wie eingangs des Kapitels erwähnt, werden Experten befragt, um ihre Einschätzung zur Einführung von CRM basierten Trainings bei der Militärpolizei abzuholen und um Empfehlungen zur Umsetzung von solchen Trainings zu erhalten. Zudem sollen die Meinungen und Einschätzungen der Experten zum Modell der Big Five in Teamwork von Salas et al. (2005) und den Umfrageresultaten eingeholt werden.

Nach Hussy et al. (2010) ist ein Leitfadeninterview eine geeignete teilstandardisierte Form zur Erhebung von verbalen Daten, wenn bereits Vorkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand vorhanden sind. Konsequenterweise wird der Interviewleitfaden auf den Erkenntnissen der Umfrage aufgebaut.

Im Vorgespräch wurden das Ziel der Untersuchung, die Forschungsfrage und die zwei Modelle (Salas et al. 2005, Hagemann et al., 2009) erklärt. Im ersten Teil des Interviews sollen die Experten die in Bezug auf die Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei besonders relevanten Teamwork-Komponenten bezeichnen und gewichten, damit ein Vergleich mit der in der Umfrage erfolgten Gewichtung der Mitarbeitenden hergestellt werden kann. Zudem sollen die Experten die Umfrageresultate zur Ausprägung der Teamwork-Komponenten mit Werten in der eigenen Organisation vergleichen (wenn vorhanden) oder eine Einschätzung dieser Werte vornehmen.

Im zweiten Teil des Interviews sollen für die drei am höchsten gewichteten Komponenten Trainingsmöglichkeiten identifiziert werden.

Um eine Vergleichbarkeit der Interviewresultate zu bewahren, wurde ein Interviewleitfaden erstellt, welcher einen identischen Ablauf der verschiedenen Interviews fördert und die Hauptfragen ausformuliert. (siehe Anhang 3, Interviewleitfaden)

Zudem wurden die Modelle und die für die Fragestellungen relevanten Grafiken ausgedruckt, um diese den Experten vorzulegen.

Als Kriterien für die Stichprobe (Auswahl der Experten) wurde definiert, dass die Experten in der Militärpolizeiausbildung tätig sein müssen und über Expertise im Bereich Polizeitraining verfügen. Interviewt wurden zwei Experte aus der Militärpolizei. Der erste wurde aufgrund seiner Tätigkeit in den Kursen- und Weiterausbildungen der Berufskomponente der Militärpolizei als Experte befragt und der zweite aufgrund seiner Funktion als Prüfungsexperte der Berufsprüfung Polizist. Die Interviews wurden im April durchgeführt, was ermöglichte, die Resultate der online Umfrage mit den Experten zu analysieren.

Tabelle 3, Übersicht Experten

Experte	Organisation	Dauer Interview	Code
Fachexperte	Militärpolizei	45'	E1
Fachexperte	Militärpolizei	50'	E2

Die Interviews wurden in Mundart geführt, auf Tonspur aufgezeichnet und später sinngemäss transkribiert. Die Analyse erfolgte entlang der inhaltlich strukturierenden Methode von Rädiker und Kuckartz (2019) mit einer deduktiven Kategorienbildung, welche sich an der auf die zur Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Aspekte orientiert. Rädiker und Kuckartz (2019) schreiben zur deduktiven Kategorienbildung, dass sich diese eignet, um Konzept basierte Kategorien zu bilden. Diese können vor der Analyse der Daten gebildet werden. In der vorliegenden Arbeit ist somit naheliegend, die dem Interviewleitfaden zugrunde liegenden Fragestellungen als Codes zu verwenden.

Tabelle 4, Kategorien zur Auswertung der Interviews

Kategorie	Beschreibung	Code
Relevanz	Einordnung von Teamwork-Komponenten bezüglich ihrer Relevanz für die Militärpolizeipatrouillen	Blau
Auswirkungen	Einschätzung zu den Konsequenzen der Teamwork-Komponenten auf die Teamleistung bzw. Auswirkungen auf die Auftragserfüllung	HBlau
Beobachtbarkeit	Äußerungen und Hinweise der Experten, anhand welcher Merkmale Teamwork-Komponenten während der Arbeit der Patrouillen beobachtet werden könnten	Rot
Priorisierung	Priorisierung der Teamwork-Komponenten nach Wichtigkeit	Gelb
Deutung	Einschätzungen und Interpretationen der Experten zum Ursprung der Umfrageresultate	Braun
Trainingsanforderungen	Einschätzung zur Notwendigkeit und Gestaltung von Trainings zur Förderung der Teamwork-Komponenten	Grün

Die grobe Codierung der Transkripte erfolgte mittels ChatGPT, die Feinabstimmung, Interpretation und Analyse wurde manuell durchgeführt. In den Daten wurden keine überraschende Aussage der Experten gefunden, welche zusätzlich eine induktive Kategorienbildung notwendig gemacht hätte. Die codierten Aussagen der Experten wurden pro Kategorie zusammengefasst und im Kapitel fünf als Ergebnisse präsentiert.

5. Ergebnisse

5.1 Auswertung der Onlinebefragung

Im vorhergehenden Kapitel wurden der Fragebogen und die statistischen Merkmale der Items und Skalen der Befragung beschrieben. In diesem Abschnitt werden die Antworten der Umfrageteilnehmenden ausgewertet. Aufgrund der schiefen Verteilung der Datenwerte wird der Median für die weiteren Auswertungen beigezogen.

Zur Darstellung werden Tabellen und Boxplotdiagramme verwendet, welche den Median und die Streuung abbilden.

Kern der zweiten Forschungsfrage war die Ausprägung der Teamwork-Komponenten nach Salas et al. (2005) innerhalb der Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei. Die Betrachtung der Resultate der online Befragung erfolgt entlang der erhobenen Merkmale der Stichprobe nach Gesamtergebnis sowie allfälligen Unterschieden in der Einschätzung der Ausprägung nach Funktion, Dienstaltersgruppen und Arbeitsorten. Die Resultate werden zudem mit den in den offenen Fragen erhobenen Angaben in Verbindung gebracht.

5.1.2 Ausprägung der Teamwork-Komponenten

Die Befragten schätzen die Ausprägung der Teamwork-Komponenten innerhalb der Patrouillen des Einsatzkommando MP wie folgt ein (siehe Abbildung 6):

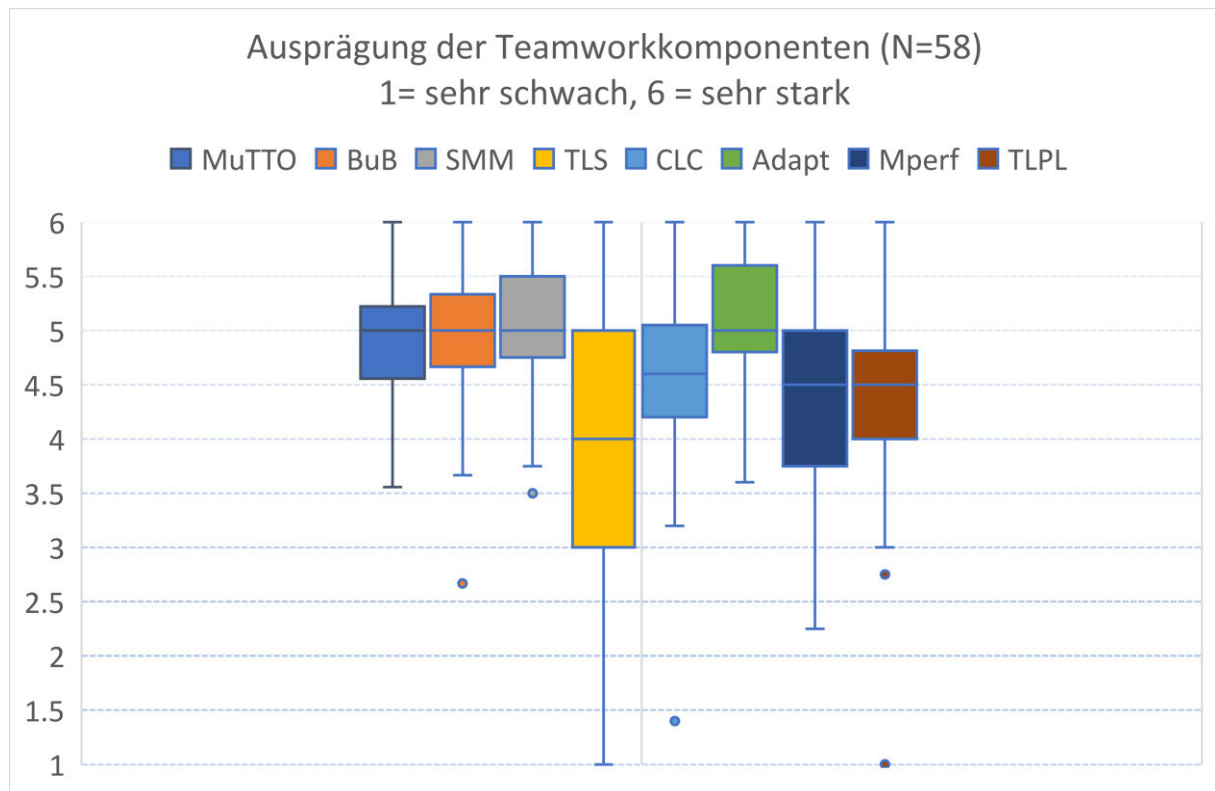


Abbildung 6, Resultat aus Umfrage zur Ausprägung der Teamwork-Komponenten in den Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei

Aus den Balken des Boxplotdiagramms können folgende Informationen gelesen werden: Die horizontale Linie im Balken signalisiert den Median, das untere Ende des Balkens das 1. Quartil und das obere Ende des Balkens das 3. Quartil der Daten. Das bedeutet, dass maximal $\frac{1}{4}$ der Werte unterhalb beziehungsweise oberhalb des Balkens liegen. Die vertikalen Linien an den Balken (Whiskers) zeigen den minimalen beziehungsweise den maximalen Wert. Mit den Punkten werden Ausreißer bezeichnet.

Die Skalen Mutual Trust / Teamorientation (MuTTO), Back-up Behaviour (BuB), Shared Mental Models (SMM) und Adaptability (Adapt) werden mit einem Median von 5 als stark ausgeprägt eingeschätzt. Die Ausprägung der Skalen Closed Loop-Communication (CLC), Mutual Performance Monitoring (Mperf) und Teamleadership Planning (TLPL) liegt mit einem Median von 4.6 beziehungsweise 4.5 zwischen eher stark und stark.

Teamleadership Social wird mit einem Median von 4 von den Befragten als eher stark ausgeprägt empfunden. Bei dieser Skala liegen die Einschätzungen am stärksten auseinander (sehr schwach – sehr stark) und sie weist die grösste Streuung auf.

Mutual Performance Monitoring weist ebenfalls eine leicht höhere Streuung (schwach-sehr stark) auf. Die verbleibenden Skalen haben alle eine ähnliche Streuung (eher schwach-sehr stark).

Im Vergleich werden vier Teamwork-Komponenten (MuTTO, BuB, SMM, Adapt) als am höchsten ausgeprägt eingeschätzt. Drei Viertel der Befragten haben die Ausprägung gleich oder grösser 4.5 eingeschätzt. Und ein Viertel höher 3.5, tiefer 4.5. 75 % der Befragten schätzen die Ausprägung dieser vier Teamwork-Komponenten somit als eher stark bis sehr stark und 25 % als eher schwach bis eher stark ein. Die geringe Streuung (3.5-6) weist darauf hin, dass die Befragten die Ausprägung recht ähnlich einschätzen.

Zwei Teamwork-Komponenten (CLC, TLPL) werden als leicht niedriger ausgeprägt eingeschätzt. Drei Viertel der Befragten haben die Ausprägung als gleich oder grösser 4 und ein Viertel als höher 3 tiefer 4 eingeschätzt. 75 % der Befragten schätzen die Ausprägung diese zwei Teamwork-Komponenten als eher stark bis sehr stark und 25 % als eher schwach bis eher stark ein.

Die Teamwork-Komponente MPerf wird als gleich ausgeprägt eingeschätzt wie CLC und TLPL. Jedoch schätzt ein Viertel der Befragten die Ausprägung als höher 2 tiefer 3.75 ein. 25 % der Befragten schätzen die Ausprägung als schwach bis eher schwach und 75 % als eher schwach bis sehr stark ein.

Die Teamwork-Komponente TLS wird als am tiefsten ausgeprägt eingeschätzt. Die Hälfte der Befragten haben die Ausprägung höher 3 tiefer 5, die restlichen Viertel tiefer 3 beziehungsweise höher 5 eingeschätzt. Zur Ausprägung dieser Teamwork-Komponenten liegen die Einschätzungen am weitesten auseinander und erstrecken sich über die ganze Likertskala.

Bei einer Unterscheidung nach Funktion der Befragten können Unterschiede festgestellt werden. Befragte in Führungsfunktion (N=19) stufen die Ausprägung der Teamwork-Komponente TLPL (4.75) leicht höher ein. Die Ausprägung der anderen Teamwork-Komponenten wurde tiefer MuTTO(4.89), SMM(5.0), CLC (4.20), Adapt (5.00), MPerfm (4.00) TLS (4.00) beziehungsweise gleich eingestuft BuB(5.00).

Die grössten Unterschiede in den Einschätzungen der Befragten mit Führungsfunktion im Vergleich mit den Einschätzungen von Befragten ohne Führungsfunktion können bei den Teamwork-Komponenten TLS und Mperf beobachtet werden (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5, Werte Teamwork-Komponenten nach Funktion

	MuTTO	BuB	SMM	TLS	CLC	Adapt	Mperf	TLPL
Führung	4.89	5.00	5.00	4.00	4.20	5.00	4.00	4.75
Mitarbeitende	5.11	5.00	5.25	4.50	4.80	5.20	4.50	4.50

Die Werte der Befragten mit Führungsfunktion streuen auf den Skalen TLPL, MuTTO, SMM, Adapt, Mperfm und TLS schwächer und auf den Skalen BuB und CLC stärker.

Bei einer Unterscheidung nach Dienstjahren kann festgestellt werden, dass die Gruppe mit der längsten Betriebszugehörigkeit (N=14) auf fünf von acht Skalen zu höheren Einschätzungen kommt als die anderen Befragten. Diese Gruppe schätzt die Ausprägung der Anpassungsfähigkeit am tiefsten ein (Vergleiche Tabelle 6).

Die Gruppe mit der zweitlängsten Betriebszugehörigkeit (N=25) hat bei drei von acht Skalen die tiefsten Einschätzungen (TLS, CLC, Adapt) abgegeben.

Die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit von 6-10 Jahren (N=13) hat bei zwei Skalen die niedrigsten (MuTTO, TLPL) und bei drei Skalen die höchsten Einschätzungen abgegeben. Diese Gruppe verzeichnet die meisten Ausreiser über alle Skalen.

Die Gruppe mit der kürzesten Betriebszugehörigkeit (N=6) hat bei 3 Skalen (MuTTO, BuB, SMM) die niedrigste Einschätzung abgegeben.

Tabelle 6, Werte Teamwork-Komponenten nach Dienstjahren

	MuTTO	BuB	SMM	TLS	CLC	Adapt	Mperf	TLPL
0-5 Dienstjahre	4.85	4.61	4.79	4.17	4.50	5.03	4.33	4.13
6-10 Dienstjahre	4.85	5.05	4.94	4.27	4.60	5.11	4.38	4.12
11-20 Dienstjahre	4.89	5.01	4.98	3.70	4.41	5.16	4.27	4.38
>= 21 Dienstjahre	5.15	4.95	5.20	4.36	4.90	5.00	4.63	4.73

Nach Dauer der Betriebszugehörigkeit können die grössten Unterschiede in den Einschätzungen bei den Teamwork-Komponenten TLS und TLPL beobachtet werden (siehe Tabelle 6).

Bei einer Unterscheidung nach Dienstort ist zu beobachten, dass die Mitarbeitenden mit Dienstort 60 (N=3) auf sieben von acht Skalen die tiefste Einschätzung vorgenommen haben. Die Mitarbeitenden mit Dienstort 100 (N=2) haben auf vier von acht Skalen die Ausprägung am höchsten eingeschätzt.

Die Mitarbeitenden mit Dienstort 30 (N=7) stufen die Ausprägung von TLS mit 3.0 im Vergleich mit den anderen Dienstorten markant tiefer ein (vergleiche Tabelle 7).

Tabelle 7, Werte Teamwork-Komponenten nach Dienstorten

Dienstort	MuTTO	BuB	SMM	TLS	CLC	Adapt	Mperf	TLPL
10	5.00	5.00	5.00	4.00	4.40	5.60	4.50	4.75
20	5.00	5.33	4.75	4.50	4.40	5.20	4.50	4.50
30	4.89	5.00	5.00	3.00	4.40	5.00	4.00	4.00
40	5.00	5.17	5.25	5.00	5.10	5.10	4.63	4.38
50	4.56	5.00	5.00	4.00	4.80	4.80	4.50	4.50
60	4.33	4.00	4.00	4.00	4.20	4.60	4.00	4.00
70	5.44	5.00	5.25	4.50	4.80	5.00	4.50	4.25
80	5.50	4.83	5.00	4.25	4.90	5.20	4.50	4.75
90	5.22	5.00	4.88	4.25	4.40	4.80	4.25	4.63
100	5.17	5.33	5.38	4.25	5.60	5.40	4.38	5.00

Nach Dienstort können die grössten Unterschiede in den Einschätzungen bei den Teamwork-Komponenten TLS und CLC beobachtet werden (siehe Tabelle 7).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Teamwork-Komponenten mehrheitlich stark ausgeprägt eingeschätzt werden. Die Skala TLS zeigt über alle Betrachtungsweisen die grössten Unterschiede. Die Funktion der Mitarbeitenden hat wenig Einfluss auf die Einschätzung zur Ausprägung der Teamwork-Komponenten. Die Mitarbeitenden mit der längsten Betriebszugehörigkeit geben bei den meisten Skalen im Vergleich mit den anderen die höchste Einschätzung ab. Die Einschätzung zu Anpassungsfähigkeit fällt hier am tiefsten aus. Mitarbeitende mit der kleinsten Dauer der Betriebszugehörigkeit haben bei Skalen, welche auf Vertrauen, Erfahrung oder einem hohen Interpositional Knowledge basieren (MuTTO, BuB, SMM) die tiefste Einschätzung zur Ausprägung abgegeben.

5.1.1 Angaben der Mitarbeitenden zur Wichtigkeit der Teamwork-Komponenten

Anlässlich der online Befragung hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, die aus ihrer Sicht am stärksten zu fördernden Teamwork-Komponenten auszuwählen.

Dabei wurden Kommunikation, Team Leadership, gegenseitiges Vertrauen und gegenseitige Unterstützung am häufigsten genannt. Keine oder nur geringe Erwähnung fanden Einstellung zur Teamarbeit, gegenseitige Leistungskontrolle, Anpassungsfähigkeit und geteilte Vorstellung von Situation und Aufgabe (Vergleiche Abbildung 7).

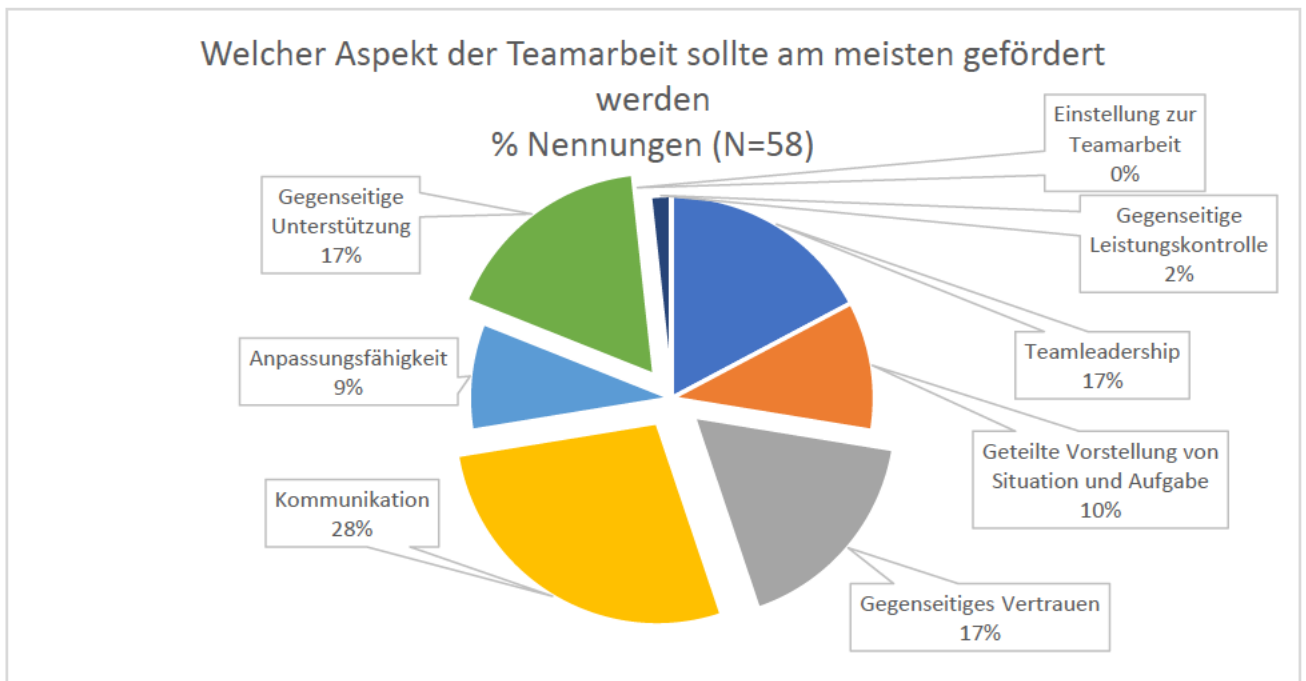


Abbildung 7, Resultat aus Umfrage zu den nach Ansicht der Befragten am stärksten zu fördernden Teamwork-Komponenten

Die drei folgenden Fragen konnten von den Mitarbeitenden frei beantwortet werden. Die Zuweisung der Antworten zu den erfolgte nach der Reihenfolge der Nennungen und wurde jeweils nur in der erstgenannten Teamwork-Komponente (hier wieder die Teamwork-Komponenten analog der Skalen der online Auswertung) mitgezählt.

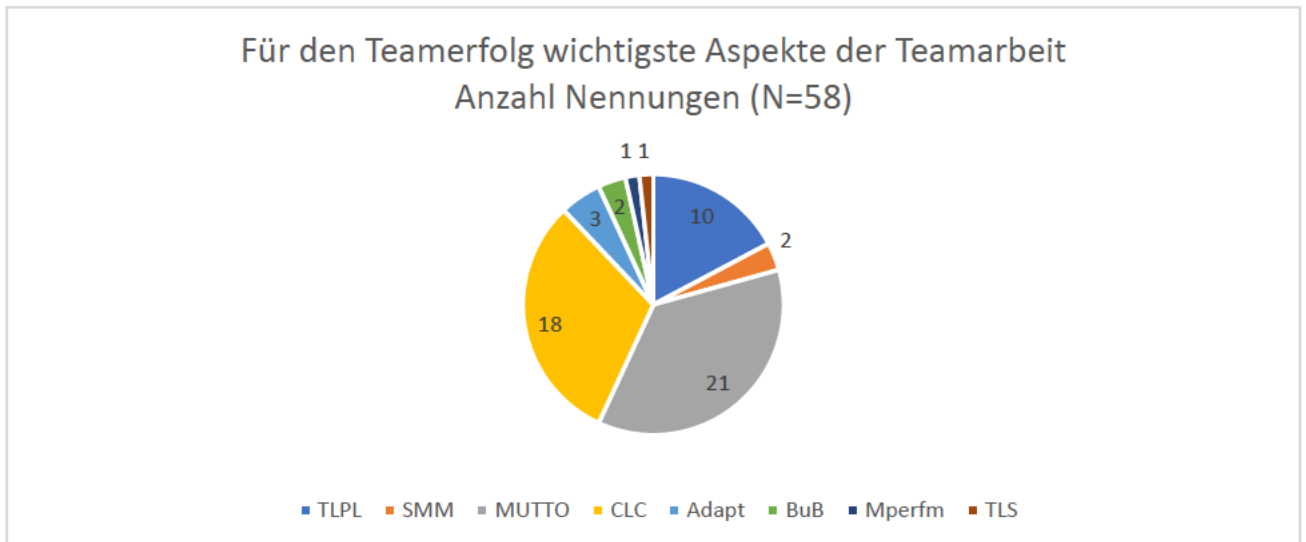


Abbildung 8, Resultat aus Umfrage zu den nach Ansicht der Befragten wichtigsten Aspekten der Teamarbeit

Als für den Teamerfolg am wichtigsten sind nach Einschätzung der Teilnehmenden die Teamwork-Komponenten MUTTO mit 21 Nennungen und CLC mit 18 Nennungen sowie TLPL mit 10 Nennungen (siehe Abbildung 8).

Nach Ansicht der Teilnehmenden sind folgende Teamwork-Komponenten im Einsatzkommando Militärpolizei auf einem guten Stand. Am häufigsten wurde MUTTO (22) genannt, gefolgt von TLPL (11), BuB (9) und SMM (7). Nicht erwähnt wurden TLS und Mperfm (siehe Abbildung 9).

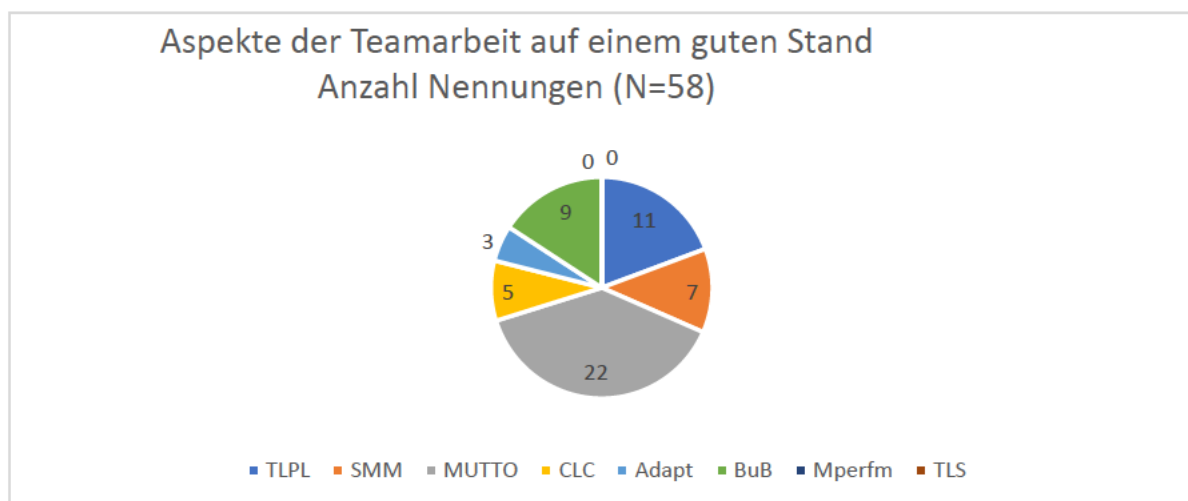


Abbildung 9, Resultat aus Umfrage zu den Aspekten der Teamarbeit mit einem guten Stand

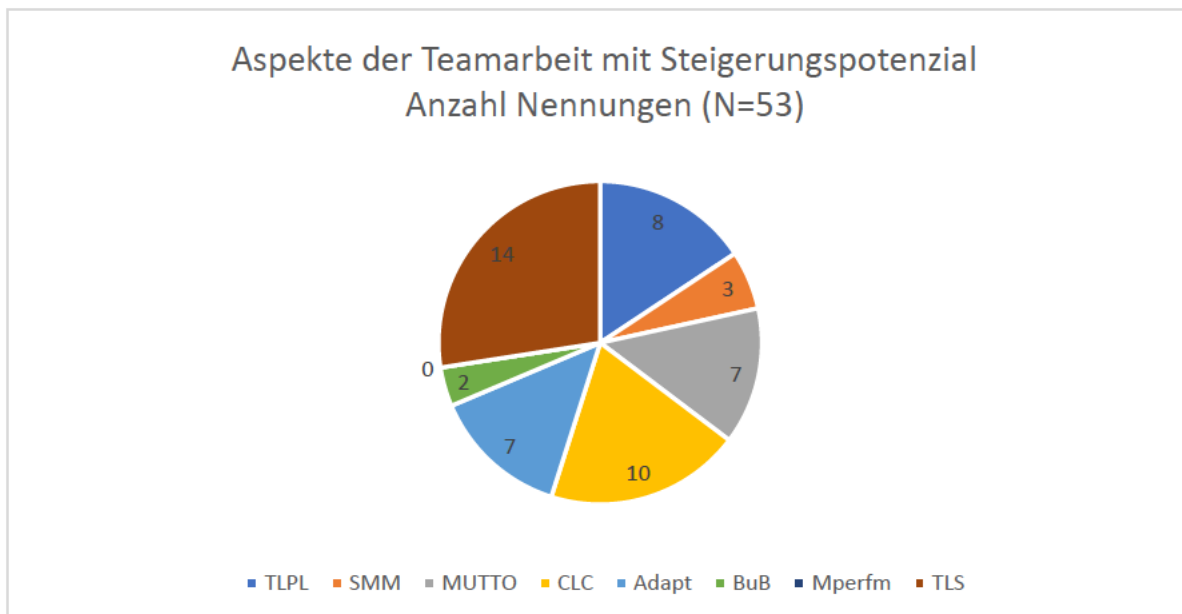


Abbildung 10, Resultat aus Umfrage zu den Aspekten der Teamarbeit mit Steigerungspotenzial

Am meisten Steigerungspotenzial sehen die Befragten bei TLS mit 14 Nennungen, gefolgt von CLC mit 10 Nennungen. Darauf folgen TLPL mit 8 und Adapt und MUTTO mit je 7 Nennungen. Keine Nennung erhielt Mperfm (siehe Abbildung 10).

Diese Frage wurde nicht von allen Befragten beantwortet beziehungsweise einige Antworten konnten nicht zugewiesen werden.

In diesem Abschnitt konnten die Resultate der Umfrage dargestellt werden. Bei Betrachtung der Resultate fällt die mehrheitlich starke Ausprägung der Teamwork-Komponenten auf. Einzig die Skala TLPL streut über die ganze Likertskala und wurde als am tiefsten ausgeprägt eingeschätzt. Diese Einschätzung deckt sich mit den Angaben zu den Aspekten der Teamarbeit mit dem meisten Steigerungspotenzial, wo ebenfalls TLS genannt wurde. Die Befragten nennen als am meisten zu förderndem Aspekt der Teamarbeit die Kommunikation und sehen bei CLC auch Steigerungspotenzial. Interessant ist, dass die Befragten Anpassungsfähigkeit (Adapt) bei der Frage - Welche Aspekte der Teamarbeit sind auf einem guten Stand? - nur 3-mal nennen. Diese Skala hat nach den Umfrageresultaten eine starke Ausprägung.

5.1 Auswertung der Experteninterviews

In diesem Abschnitt werden die Resultate der Experteninterviews ausgewertet. Dabei geht es darum, die Umfrageresultate mit den Experten zu analysieren und eine Gewichtung der Teamwork-Komponenten aus Expertensicht vorzunehmen. Zudem sollen Antworten auf die

dritte Forschungsfrage gefunden werden. Kern der dritten Forschungsfrage waren die Möglichkeiten zur Förderung und Training der Teamwork-Komponenten.

Wie unter Punkt 4.3 bereits aufgezeigt, waren die Interviews in zwei Themenbereiche geteilt. Im ersten Teil ging es darum, von den Experten eine Einschätzung zu den Resultaten der Umfrage und ihre Priorisierung der Teamwork-Komponenten und den koordinierenden Mechanismen nach Salas et al. (2005) abzuholen. Im zweiten Teil des Interviews ging es um die Einschätzung der Experten zu CRM-basierten Trainingsmodulen für die (Militär)-Polizei. Die Auswertung erfolgt entlang der Kategorien der unter Punkt 4.2 aufgeführten Kategorientabelle (siehe auch Anhang 4, Kategorientabelle zur Analyse der Interviews).

In der Kategorie **Relevanz** wurden die Aussagen der Experten zur Bedeutung verschiedener Teamwork-Komponenten und koordinierender Mechanismen nach Salas et al. (2005) speziell für die Tätigkeiten der Militärpolizeipatrouillen analysiert. Die Aussagen unterstreichen die herausragende Bedeutung von Teamleadership, Kommunikation, Anpassungsfähigkeit und gegenseitigem Vertrauen.

Von den Experten wird betont, dass innerhalb einer Patrouille stets eine Person die Führung übernehmen muss. Die Komponente Teamleadership wird als essenziell für die effiziente Koordination und Entscheidungsfindung innerhalb des Teams angesehen.

Effektive Kommunikation wird als entscheidend hervorgehoben, dabei wird besonders auf die Closed-Loop Communication verwiesen. Diese Methode stellt sicher, dass Informationen klar und präzise übermittelt und bestätigt werden, was die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen deutlich reduziert.

Das dynamische Umfeld der Militärpolizeipatrouillen konfrontiert diese mit zum Teil rasch wechselnden Herausforderungen von unterschiedlicher Komplexität. Die Fähigkeit des Teams, sich an veränderte Situationen anzupassen und verschiedene Rollen innerhalb des Teams flexibel zu übernehmen, wird von den Experten als wichtig betrachtet. Diese Flexibilität ermöglicht es den Militärpolizeipatrouillen, schnell und effizient auf unerwartete Herausforderungen zu reagieren.

Die Militärpolizeipatrouillen sind bei ihrer Tätigkeit verschiedenen Risiken ausgesetzt und mit belastenden Situationen konfrontiert. Das gegenseitige Vertrauen innerhalb der Patrouille wird von den Experten als fundamental betrachtet. Ohne dieses Vertrauen ist die Auftragserfüllung gefährdet und die Patrouille kann ihr gemeinsames Potenzial nicht ausschöpfen.

In der Kategorie **Auswirkungen** wurden die Expertenaussagen zu den Konsequenzen der Teamwork-Komponenten und koordinierenden Mechanismen nach Salas et al. (2005) auf

die Teamleistung und Auftragserfüllung bei den Militärpolizeipatrouillen untersucht. Die Experten heben folgende potenzielle Auswirkungen hervor:

Störungen im Bereich der Komponenten Leadership und Kommunikation haben nach den Experten direkte Auswirkungen auf die Auftragserfüllung. Eine klare Führung innerhalb der Patrouille trägt zur Sicherheit und Effizienz bei, während effektive Kommunikation Missverständnisse verhindert und die Koordination verbessert. Beide Komponenten stärken bei einer positiven Ausprägung das Vertrauen innerhalb der Patrouille.

Eine grosse Auswirkung hat nach den Experten auch die Komponente Anpassungsfähigkeit. Diese ist entscheidend für die erfolgreiche Auftragserfüllung. Die Fähigkeit der Teammitglieder, je nach Komplexität der Situation flexibel Rollen zu wechseln, ermöglicht es, effektiv auf unerwartete Herausforderungen zu reagieren und die Einsätze erfolgreich abzuschließen.

Um Erkenntnisse für die Gestaltung von Trainings und deren Bewertung zu gewinnen, wurden die Expertenaussagen zu den **beobachtbaren Merkmalen** untersucht, anhand derer die Teamwork-Komponenten und koordinierenden Mechanismen nach Salas et al. (2005) während der Arbeit der Militärpolizeipatrouillen erkennbar sind. Die wichtigsten Aspekte umfassen:

Es wird betont, dass eine gründliche Vorbereitung und gegenseitige Absprache vor dem Einsatz wesentliche Indikatoren für die Effizienz der Teamarbeit sind. Besonders das gegenseitige Kennenlernen und die Festlegung klarer Rollen tragen dazu bei, die Teamkohäsion zu stärken. In Teams mit wechselnder Zusammensetzung muss dies in kurzer Zeit, in der Realität der Militärpolizeipatrouillen meistens auf der Fahrt zum Einsatzort geschehen, was die Beobachtbarkeit einschränkt.

Ein weiteres beobachtbares Merkmal ist die Fähigkeit des Teams, sich während des Einsatzes auf neue Situationen einzustellen und die Rollenverteilungen flexibel anzupassen. Dies zeigt sich in der schnellen und effektiven Reaktion auf unerwartete Ereignisse.

Die Art und Weise, wie Teammitglieder miteinander kommunizieren, bietet wichtige Einblicke in die Teamdynamik. Beobachtungen umfassen, ob die Kommunikation ruhig und koordiniert abläuft oder ob sie nervös und hektisch ist. Außerdem wird darauf geachtet, ob die Aufgabenverteilung und Befehle klar kommuniziert und verstanden werden, oder ob es Unklarheiten und Missverständnisse gibt. Hierbei spielt auch die Rückmeldung eine Rolle, die Teammitglieder einander geben, und ob diese klar und präzise formuliert ist.

Durch die systematische Beobachtung dieser Merkmale können Rückschlüsse auf die Effektivität der Teamarbeit und der eingesetzten koordinierten Mechanismen gezogen werden.

Die **Priorisierung** der Teamwork-Komponenten durch die Experten und die Einordnung der Umfrageteilnehmenden in Bezug auf deren Wichtigkeit für den Teamerfolg ist nur zum Teil deckungsgleich (siehe Abbildung 11).

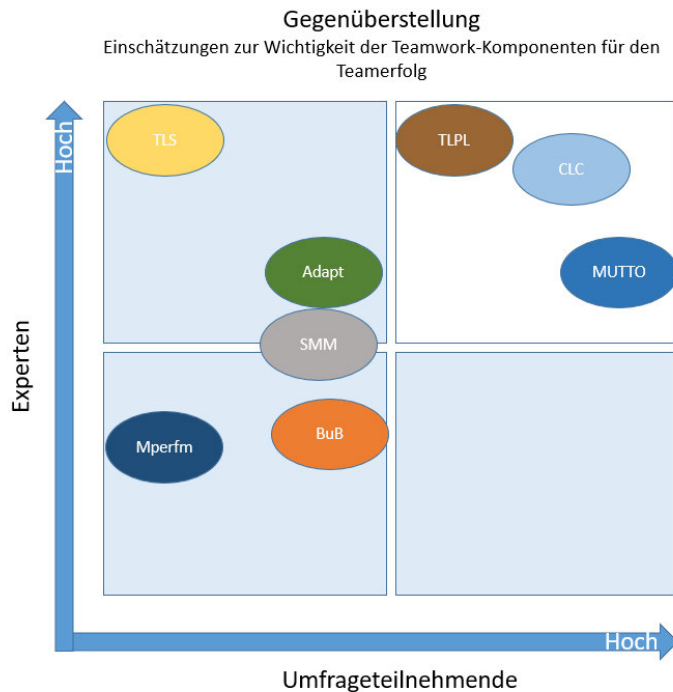


Abbildung 11, Gegenüberstellung der Einschätzung der Wichtigkeit der Teamwork-Komponenten

Die Teamwork-Komponenten TLPL, MUTTO und der koordinierende Mechanismus CLC werden sowohl von den Befragten wie den Experten als wichtig für den Teamerfolg angesehen.

Aus Sicht der Experten sind TLS und Adapt ebenfalls bedeutend für den für den Teamerfolg. Die Umfrageteilnehmenden sehen eine mittlere Bedeutung von Adapt und eine geringe von TLS.

Eine mittlere Bedeutung wird sowohl von den Experten wie den Befragten SMM und BuB zugesprochen.

Die Teamwork-Komponente Mperfm steht bei beiden Gruppen nicht im Vordergrund.

In der Kategorie **Deutung der Umfrageresultate** äußerten die Experten ihre Einschätzungen und Interpretationen der Resultate einer Umfrage zur Ausprägung der Teamwork-Komponenten nach Salas et al. (2005) innerhalb der Patrouillen der Militärpolizei. Die wichtigsten Deutungen umfassen:

Die Experten zeigten sich wenig überrascht von der mehrheitlich starken Ausprägung der Teamwork-Komponenten und koordinierenden Mechanismen.

Die starke Ausprägung der Anpassungsfähigkeit kann laut den Experten auf eine Grundanforderung des Berufsbilds zurückgeführt werden. Flexibilität und die Fähigkeit, sich an verschiedene Situationen anzupassen, werden bei den Mitarbeitenden der Militärpolizei als wichtige Grundvoraussetzungen betrachtet. Zudem wird die hohe Anpassungsfähigkeit durch die Ausbildung und den umfangreichen Erfahrungsschatz der Mitarbeitenden unterstützt.

SMM hat laut den Experten eine starke Ausprägung, weil die Mitarbeitenden der Militärpolizei durch die Grundausbildung ein fundiertes Verständnis der Rollen und Aufgaben innerhalb der Militärpolizeipatrouillen haben. Die Ausbildung bereitet die Militärpolizeipatrouillen gut darauf vor, Fälle nach einem standardisierten Verfahren abzuarbeiten (SOP). Variationen könnten durch die unterschiedliche Zusammensetzung der Patrouillen erklärt werden.

Die gegenseitige Leistungskontrolle steht für die Mitarbeitenden nach Deutung der Experten möglicherweise nicht so im Vordergrund, da diese die Aufgabe eher einer Vorgesetztenrolle zuordnen. Die Experten vermuten, dass innerhalb der Patrouillen - insbesondere bei Fallaufnahmen vor Ort- die gegenseitige Leistungskontrolle nicht so stark ausgeprägt ist und sich diese eher auf das Gegenlesen der Polizeirapporte beschränkt.

Die Experten zeigten sich erstaunt, dass die Teamwork-Komponente Teamleadership social im Vergleich zu den anderen eher abfällt. Eine mögliche Erklärung wäre laut den Experten, dass den Mitarbeitenden nicht über ein explizites Bewusstsein über die Bedeutung von Feedback und insbesondere Lob auf die Zusammenarbeit im Team haben. Ein Experte verweist auch auf die Cop-Culture, in welcher Lob und positive Rückmeldung eine eher untergeordnete Bedeutung haben. Die grosse Streuung könnte durch unterschiedliche Patrouillenzusammensetzung erklärt werden. Hier sehen die Experten auch Widersprüche, da bei einer starken Ausprägung von Teamleadership Planning und der Anpassungsfähigkeit nach Ansicht der Experten die Wahrnehmung der nicht so starken Ausprägung von Teamleadership Social nuancierter erfolgen sollte. Eine Erklärung könnte sein, dass sich die Befragten bei der Bewertung der Anpassungsfähigkeit hauptsächlich auf die technische und taktische Anpassung an Situationen konzentrierten und dabei die sozialen Aspekte des Teamworks unbewusst weniger stark wahrnahmen.

Die Expertenfeedbacks in der Kategorie **Trainingsanforderungen** betonen die Notwendigkeit, soziale Aspekte und Teamdynamik stärker in der Grundausbildung zu

berücksichtigen sowie spezifische Trainingsmodule zu entwickeln, die sowohl theoretisches Wissen als auch praktische Anwendungen fördern. Die Experten befürworten die Einführung von CRM-basierten Trainingsmodulen. Diese sind aus Sicht der Experten in die bereits aktuell durchgeführten Trainings von Einsatzsituationen einzubinden. Dabei sollte der Fokus nebst den technisch- taktischen Aspekten verstärkt auch auf TLS, TLPL und CLC liegen. Die Schulung von Ausbildern in den Teamwork-Komponenten und die Integration von Reflexions- und Feedbackprozessen in die Ausbildung sind ebenfalls wichtig.

Insgesamt spiegeln die Aussagen eine differenzierte Sichtweise der Experten wider, die sowohl die bestehenden Stärken als auch mögliche Schwächen und Widersprüche in der Teamzusammenarbeit und Führung innerhalb der Militärpolizei patrullen beleuchten. Für die Ausgestaltung von Trainings müssen in der Folge die zu trainierenden Teamwork-Komponenten identifiziert und mit Hinweisen aus der Forschung zu CRM-basierten Trainings abgeglichen werden.

6. Diskussion

In diesem Kapitel werden die Resultate analysiert, um in Verbindung mit den gewählten Modellen die Forschungsfragen zu beantworten.

Ziel dieser Arbeit war zum einen, die wichtigsten Komponenten für effektive Teamarbeit in den Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei zu identifizieren. Wobei dem Umstand der wechselnden Zusammensetzung der Patrouillen besondere Beachtung zukommt. Zum anderen sollte die Ausprägung der Teamwork-Komponenten erhoben werden, um eine empirisch fundierte Grundlage für die Beurteilung der Trainingsbedürfnisse zur Verbesserung des Teamworks innerhalb der Patrouillen zu erhalten. In einem dritten Schritt sollten gestützt auf die Resultate der Analyse der Umfrage und die gewählten CRM-Modelle Trainingsmöglichkeiten zur Verbesserung von schwächer ausgeprägten Teamwork-Komponenten definiert werden.

Der Fokus der Untersuchung lag dabei auf den Deutsch sprechenden Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei. Anhand der Eigenschaften der Stichprobe können die Resultate als für alle Patrouillen des Einsatzkommandos Militärpolizei repräsentativ gelten. Nach Hüssy et al. (2010) ist eine Stichprobe repräsentativ, wenn sie dieselben Merkmale wie die untersuchte Population aufweist.

6.1 Zentrale Teamarbeitskompetenzen

Um die für die Teamarbeit relevanten Kompetenzen zu finden, wurde die Literatur nach Modellen durchsucht, welche Variablen für effektives Teamwork abbilden. Dabei Die Untersuchung zeigte, dass die für das Arbeitsumfeld der Militärpolizeipatrouillen zentralen Teamarbeitskompetenzen mit dem Modell der Big Five in Teamwork von Salas et al. (2005) abgebildet werden können. Die Untersuchungen von Duel (2010), Espevik et al. (2022), Johnson et al. (2015), bestätigen die Anwendbarkeit des Modells bei Polizei und Militär und weisen einen Zusammenhang zwischen den Teamwork-Komponenten, den koordinierenden Mechanismen und der Teamleistung nach. Ein Vergleich der Komponenten des Modells und den CRM-Kompetenzen nach Shuffler et al. (2010) ergibt viele Überschneidungen (vergleiche die Beschreibung der Teamwork-Komponenten in Kapitel 2.1.1) und bestätigt die Anwendbarkeit des Modells auch bei Teams in wechselnder Zusammensetzung (Crews).

Die Aussagen der befragten Experten bestätigen die Relevanz der Teamwork-Komponenten und der koordinierenden Mechanismen nach Salas et al. (2005) weisen diesen jedoch unterschiedliche Wichtigkeit für die Teameffektivität im Arbeitskontext der Militärpolizeipatrouillen zu. Es werden insbesondere Teamleadership, CLC, Anpassungsfähigkeit und gegenseitiges Vertrauen hervorgehoben. Dabei umfasst Teamleadership sowohl die sozialen wie planerischen Aspekte.

Die in der Umfrage erhobenen Resultate zu Wichtigkeit der Teamwork-Komponenten für den Teamerfolg bestätigen diese Einschätzung grösstenteils. Die Befragten messen Teamorientierung, gegenseitigem Vertrauen und CLC die grösste Bedeutung zu. Anpassungsfähigkeit, SMM und Teamleadership haben für die Befragten eine mittlere Bedeutung für den Teamerfolg. Der gegenseitigen Leistungskontrolle wird die geringste Bedeutung zugemessen.

Diese Beurteilung weicht leicht von den Resultaten der Studien von Espevik et al. (2022), Duel (2010) und van Roosmalen (2012) ab.

Anhand der Expertenaussagen könnte diese Diskrepanz mit den stark verinnerlichten SOP's der Militärpolizeipatrouillen im Zusammenhang stehen. Die Fallbearbeitung (beispielsweise die Aufnahme eines Verkehrsunfalls) erfolgt entlang einer vorgegebenen Struktur und mit einer klaren Aufgaben-/ Rollenteilung innerhalb der Militärpolizeipatrouille. Die Bedeutung von SMM tritt bei solchen Standardsituationen eher in den Hintergrund. Mathieu et al. (2010) heben die Bedeutung von SMM insbesondere bei komplexen Aufgaben und dynamischen Situationen hervor. Die Befragten waren bei ihrem letzten Fall (Instruktion zum Ausfüllen der online Umfrage) vermutlich mehrheitlich mit einer Standardsituation konfrontiert.

Espevik et al. (2022) heben in ihrer Studie die Bedeutung von SMM für die Entscheidungsfindung in unklaren, gefährlichen und komplexen Situationen hervor.

Da Militärpolizeipatrouillen auch in solchen Situationen effektiv agieren müssen, darf die Bedeutung des koordinierenden Mechanismus SMM nicht unterschätzt werden und dieser muss auf einem hohen Niveau gehalten werden.

Espevik et al. (2021), weisen in ihrer Studie nach, dass es im Modell von Salas et al. (2005) direkt und indirekt auf die Teamperformance wirkende Teamwork-Komponenten und koordinierende Mechanismen gibt. Sie heben insbesondere SMM und CLC als Prädiktor für Teamperformance hervor.

Die Resultate von Duel (2010) zeigen, dass Teamorientierung und Back Up Behaviour kaskadenartig auf Adaptability und auf die Teameffektivität einwirken. SMM und CLC sowie

Mutual Performance Monitoring waren innerhalb der untersuchten militärischen Teams wenig relevant für die Teameffektivität. Die Erkenntnisse von Duel (2010) bezüglich der Bedeutung der gegenseitigen Leistungskontrolle deckt sich mit der Einschätzung der in der Befragten. Die gegenseitige Leistungskontrolle steht für die Mitarbeitenden nach Deutung der Experten möglicher Weise nicht so im Vordergrund, da diese die Aufgabe eher einer Vorgesetztenrolle zuordnen. Die Experten vermuten, dass innerhalb der Patrouillen bei Fallaufnahmen vor Ort, die gegenseitige Leistungskontrolle nicht so stark ausgeprägt ist und sich diese eher auf das Gegenlesen der Polizeirapporte beschränkt.

Die von Duel (2010) untersuchten 236 Teams bestanden in der Regel aus 9 Personen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die Teamgrösse einen Einfluss auf die Bedeutung der einzelnen Teamwork-Komponenten auf die Teameffektivität hat.

Die vorliegende Untersuchung und die Studien von Espevik et al. (2021) wurde an 2er Teams durchgeführt und es bestehen divergierende Resultate zu den Untersuchungen von Duel (2010) bezüglich der Bedeutung von Teamorientierung respektive CLC auf die Teameffektivität. Möglicherweise setzen Dyaden die Teamorientierung als gegeben voraus und erwähnen diese nicht mehr explizit.

Salas et al. (2005) weisen in ihrer Studie darauf hin, dass je nach Situations-/ Arbeitskontext und Teamkonstellation unterschiedliche Gewichtungen der Teamwork-Komponenten zu erwarten sind. Dabei ist auch der Phase der Teamarbeit Beachtung zu schenken. So werden beispielsweise Teamleadership, Vertrauen und Teamorientierung in der Planungs-/Vorbereitungsphase eine grössere Bedeutung als andere Komponenten haben. Unterschiede in den Antworten zur Relevanz der einzelnen Teamwork-Komponenten könnten somit auch darin begründet sein, dass die Befragten beim Ausfüllen des Fragebogens an unterschiedliche Phasen gedacht haben.

Aufgrund der Interdependenz der Komponenten und der koordinierenden Mechanismen sind alle als für die Teameffektivität innerhalb der Militärpolizeipatrouillen als zentral zu betrachten.

6.2 Ausprägung der Teamarbeitskompetenzen bei den Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei

Nach der Identifikation der für die Teameffektivität relevanten Teamwork-Komponenten wurden die Ausprägung derselben innerhalb der Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei mittels online Umfrage erhoben. Der verwendete Fragebogen basiert auf der

von van Roosmalen (2012) erarbeiteten Items zu den BFT in Teamwork nach Salas et al. (2005). Ziel der Erhebung war herauszufinden, welche Komponenten der BFT weniger stark ausgeprägt sind, um einem spezifischen Training eine empirisch fundierte Ausgangslage zu geben.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass die Teamwork-Komponenten und die koordinierenden Mechanismen nach den BFT (Salas et al. 2005) in den Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei mehrheitlich stark ausgeprägt sind.

Die Teamwork-Komponenten Adaptability, Team Orientation, Back-up Behaviour sowie die koordinierenden Mechanismen Mutual Trust und Shared Mental Models sind stark ausgeprägt. Mutual Performance Monitoring und Teamleadership Planning sowie Closed Loop-Communication sind zwischen eher stark bis stark ausgeprägt.

Die mit einer eher starken Ausprägung am wenigsten ausgeprägte Teamwork-Komponente ist Teamleadership Social.

Bei einer Betrachtungsperspektive der Resultate nach Funktion der Mitarbeitenden können wenig Unterschiede festgestellt werden. Bei einer Analyse der Resultate nach Dauer der Betriebszugehörigkeit entsprechen diese im grossen Ganzen den Erwartungen. Dies im Sinne, dass erfahrenere Mitarbeitende im Vergleich mit unerfahrenen Mitarbeitenden höhere Einschätzungen vorgenommen haben. Weshalb die Gruppe der Mitarbeitenden mit 6-10 Dienstjahren über alle Skalen die grössten Ausreiser aufweist, kann mit den vorliegenden Daten nicht schlüssig erklärt werden. Die Betrachtung nach Dienstort muss, obwohl teilweise markante Unterschiede auftreten, nuanciert gewertet werden. Die Stichprobengrösse variiert hier stark.

Die Resultate zu den Ausprägungen entsprachen den Erwartungen der Experten. Sie sehen die starke Ausprägung von Adaptability als durch die Grundanforderung des Berufs gegeben und denken, dass ohne eine hohe Anpassungsfähigkeit der Beruf als Militärpolizist nicht ergriffen oder nicht lange ausgeübt wird.

Das in der Grundausbildung vermittelte Rollen- und Aufgabenverständnis ist laut den Experten eine der Grundlagen der starken Ausprägung der Shared Mental Models. Diese Grundlage ermöglicht den Militärpolizisten die Bildung von aufgaben- und teambezogenen mentalen Modellen, welche von Matthieu et al. (2000) als Voraussetzung für SMM genannt werden.

Espevik et al. (2022) argumentierten bei ihrer Untersuchung zur Wirkung der BFT und koordinierenden Mechanismen auf Situationsbewusstsein und Entscheidungsfindung, dass zwischen Polizisten ein hohes Mass an gegenseitigem Vertrauen herrscht. Dies kann auf

das Selbstverständnis einer besonderen Berufsgruppe mit einer speziellen Verantwortung und Expertise anzugehören, zurückgeführt werden. Ähnlich ist es laut Espevik et al. (2021) mit der Teamorientierung. Polizisten gehen davon aus, dass andere Polizisten auch gute Absichten haben und sich für das Team einsetzen. Eine starke Ausprägung dieser Komponenten ist somit bei Untersuchungen in Polizeikörpern zu erwarten. Die Resultate der vorliegenden Untersuchung zur Ausprägung von Teamorientierung und gegenseitigem Vertrauen stützen diese Argumentation.

Duel (2010) hat bei seiner Untersuchung der BFT bei militärischen Teams herausgefunden, dass Teams in Risikosituationen mehr gegenseitige Leistungskontrolle zeigen als in normalen Situationen. Möglicherweise dachte ein Teil der Befragten beim Ausfüllen des Fragebogens nicht an eine Risikosituation, womit diese Teamwork-Komponente nicht im Vordergrund stand. Dies könnte die grössere Streuung bei dieser Skala erklären.

Die nur eher starke Ausprägung der Teamwork-Komponente Teamleadership Social erklären sich die Experten mit einer wenig stark ausgeprägten Feedbackkultur. Sie verweisen auch auf die Cop-Culture, innerhalb derer Lob und positive Rückmeldungen eine untergeordnete Bedeutung haben.

Diese Skala bestand aus nur zwei Items, was möglicherweise nicht ausreichend ist, um das Konstrukt abzubilden und zur grossen Streuung geführt hat.

Nach Salas et al. (2005) ist eine diesem Konstrukt zuzuordnende Aufgabe das Geben von Feedback nach dem Abschluss einer Aufgabe. Feedback durch den Teamleader drückt Wertschätzung aus, fördert die Motivation und ermöglicht dem Team eine kritische Auseinandersetzung mit der Teamleistung und stösst den Lern- und Optimierungsprozess für zukünftige Aufgaben an. Der Lead innerhalb einer Patrouille des Einsatzkommando Militärpolizei (Dyade) entspricht nicht einer fixen hierarchischen Funktion, sondern wird situativ von einem der Patrouillenmitglieder übernommen. Der Prozess des Feedbackgebens braucht in dieser Konstellation einen strukturellen Rahmen und möglicherweise die Begleitung des formalen Teamleaders (Postenchef).

Das von Espevik et al. (2022) gewählte Vorgehen (Beobachtung der Polizeipatrouillen bei einem Trainingsszenario durch Experten) liess keine Beobachtung während der Anfahrtsphase zu und Teamwork-Komponente Teamleadership wurde als wenig relevant befunden. Viele der Teamwork-Komponente Leadership zuzuweisenden Aktivitäten fallen bei den Patrouillen des Einsatzkommando MP jedoch in die Phase der Anfahrt zum Ereignisort (Aufgaben und Rollen Zuteilung, Informationsbeschaffung, planen des Vorgehens).

Handlungen, welche der Teamwork-Komponente Teamleadership Planning zuzuordnen sind, werden im Arbeitsalltag der Befragten regelmässig ausgeführt (beispielsweise Absprache, Koordination) was die stärkere Ausprägung dieses Leadership Konstrukts erklärt.

Nach der Analyse der Umfrageresultate zur Ausprägung der Teamwork-Komponenten nach den BFT und ähnlichen Studien bei Polizei und Militär (Duel, 2010, Espevik et al., 2022, Johnson et al., 2015) kann festgehalten werden, dass die Patrouillen des Einsatzkommando MP über die notwendigen KSAs für effektives Teamwork verfügen. Insbesondere die Ausprägung von SMM und CLC der koordinierenden Mechanismen SMM und CLC lassen nach Espevik et al. (2022) auf eine gute Teameffektivität innerhalb der Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei schliessen.

Die Analyse liefert zudem Ansätze, welche KSAs in Trainings entweder aufgrund ihrer empirisch nachgewiesenen Bedeutung für die Teameffektivität (wie SMM und CLC) oder aufgrund einer schwächeren Ausprägung (wie TLS und Mperfm) im Fokus stehen sollten.

6.3 Förderung und Anwendung der Teamarbeitskompetenzen in Trainings

In diesem Abschnitt werden gestützt auf die Ergebnisse zur Ausprägung der BFT-Teamwork-Komponenten und der Analyse derer Bedeutung Empfehlungen für die Förderung der zentralen Kompetenzen abgegeben. Dabei soll die dritte Forschungsfrage Wie könnten die Kompetenzen gefördert und deren Anwendung in Trainings integriert werden? beantwortet werden.

In den zwei vorhergehenden Abschnitten wurde die Bedeutung und Ausprägung der BFT Teamwork-Komponenten nach Salas et al. (2005) bei den Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei diskutiert. Gestützt auf die Resultate von Espevik et al. (2022) wurden SMM und CLC als Prädiktoren für den Teamerfolg identifiziert. Zudem zeigten die Analyse der Ausprägungen der BFT- Komponenten, dass Teamleadership social und Mutual Performance Monitoring am wenigsten stark ausgeprägt sind.

Wie könnte nun ein Training dieser 4 BFT-Komponenten gestaltet werden?

Bei Betrachtung des BFT-Modells von Salas et al. (2005) zeigen sich Abhängigkeiten der einzelnen Komponenten und koordinierenden Mechanismen. Daher, damit eine BTF Komponente ihre Wirkung entfalten kann, braucht diese einen Input von anderen Komponenten oder koordinierenden Mechanismen. Der Input kann auch nur das Schaffen von vorteilhaften Bedingungen sein. Für die Analyse möglicher Trainingsinhalte bedeutet dies, dass vorab die Wechselwirkungen zu den vier als zu fördernden identifiziert BTF - Komponenten betrachtet werden müssen.

Nach Salas et al. (2005) wirken Teamleadership, Team Orientation, Mutual Trust und SMM auf Mutual Performance Monitoring. Duel (2010) bestätigt in seiner Untersuchung die Wirkung von Team Orientation, SMM auf Mutual Performance Monitoring. Zudem weist Duel (2010) nach, dass auch CLC auf Mutual Performance Monitoring einwirkt. Hingegen findet sich kein Effekt von Teamleadership und Mutual Trust auf Mutual Performance Monitoring. Duel (2010) argumentiert, dass Mutual Performance Monitoring in erster Linie einem gemeinsamen Verständnis über die Bedeutung der Teamziele und einer gemeinsamen Wissenstruktur sowie einem adäquaten Informationsaustausch entspringt. Espevik et al. (2022) fanden in Ihren Untersuchungen an Polizeipatrouillen (Dyaden) keinen signifikanten Effekt von SMM auf Mutual Performance Monitoring. Sie argumentieren, dass diese Diskrepanz im Zusammenhang mit der Teamgröße stehen könnte.

Vor dem Hintergrund der erhobenen Ausprägungen der BTF Komponenten Teamorientation und Mutual Trust (stark) sowie den vorhergehenden Ausführungen können diese bei der Analyse der Trainingsinhalte zur Förderung von Mutual Performance Monitoring vernachlässigt werden. Teamleadership, SMM, CLC wurden ebenfalls als zu fördernd identifiziert und werden nachfolgend beleuchtet.

Salas et al. (2005) sehen mit Ausnahme von SMM, CLC und Mutual Trust keine Wirkung der BFT-Komponenten auf Teamleadership. Die Untersuchungen von Duel (2010) stützen insbesondere die Wirkung von Mutual Trust auf Teamleadership.

SMM und CLC sind nach dem Modell von Salas et al. (2005) koordinierende Mechanismen, welche den BTF-Komponenten ermöglichen, laufend situationsgerecht ihre Wirkung zu entfalten. SMM haben laut Salas et al. (2005) insbesondere einen Effekt auf Mutual Performance Monitoring, Back-up Behaviour und Adaptability. Duel (2010) bestätigt diesen Effekt von SMM und ergänzt, dass CLC auch einen nachweisbaren Effekt auf Mutual Performance Monitoring, Back-up Behaviour und Adaptability hat. Mit Ausnahme der

Wirkung von SMM auf Mutual Performance Monitoring bestätigen die Untersuchungen von Espevik et al. (2022) diese Effekte.

Nach der Betrachtung der Wechselwirkung der BFT-Komponenten müssen keine zusätzlichen BTF-Komponenten in ein Trainingsprogramm integriert werden.

Erfahrungen mit CRM basierten Trainings bei HRTs zeigen, dass eine Verbesserung der für effektives Teamwork relevanten KSAs möglich ist. So haben Kluge et al. (2009) mit dem Duisburger CRM- Modell einen idealen Ablauf der wiederkehrenden Teamworkprozesse bei der Bewältigung einer Aufgabe entwickelt. Die dahinterstehende Grundidee ist zu identifizieren, an welchen Stellen des idealen Ablaufs bei Teams Störungen entstehen, um die Ausbildungs- und Trainingsinhalte darauf auszurichten.

Die Einordnung der vier zu fördernden BTF-Komponenten in den idealen Ablauf von Hagemann et al. (2009) dient zur Verfeinerung der Trainingsinhalte.

Nach Hagemann et al. (2009) entstehen SMM aus der geteilten individuellen SA der Teammitglieder.

CLC dient zur Informationsweitergabe und Teamleadership Social ist mit dem Hauptaspekt Feedback der Nachbearbeitung einer Handlung und dem Optimieren zukünftiger Entscheidungen und Handlungen des Teams zuzuordnen. Mutual Performance Monitoring kommt beim Ausführen einer Handlung zum Tragen.

Von den 4 BFT-Komponenten ist laut den Aussagen der Experten in den Interviews nur CLC direkt beobachtbar. SMM lassen sich nur indirekt über die Entscheidungen zur Lösung der Teamaufgabe, der Anpassungsfähigkeit des Teams oder des Back-up Behaviours beobachten. Mutual Performance Monitoring manifestiert sich ebenfalls nur indirekt über Back-up Behaviour.

Ein Training von SA und SMM muss daher auf die Implikation der Teilnehmenden und indirekte Manifestation abstützen.

Johnson et al. (2015) haben eine Trainingssimulation für Polizisten entwickelt, in welcher die individuelle SA, deren Verknüpfung mit SMM und Teamentscheidungen gefördert werden sollte. Zum Training der individuellen SA wurde ein Video eines tätlichen Angriffs abgespielt und die Trainingsteilnehmer wurden zu ihrer Perzeption, ihrem Verständnis und ihrer Vorstellung über die Entwicklung der Situation befragt. Im Anschluss sollten die Trainingsteilnehmenden

erklären, welche Entscheide sie gestützt auf die Situation treffen und welche Handlungen sie vernehmen würden.

Zur Förderung eines besseren Verständnisses der Teamarbeit wurde ein theoretischer Input zu Teamverhalten gegeben. Um die Verknüpfung der individuellen SA mit SMM und Teamentscheiden zu trainieren, mussten die Trainingsteilnehmenden mit verbundenen Augen und unter Zeitdruck im Team eine Aufgabe lösen. Damit sollte die Wichtigkeit von CLC (Push von Informationen) demonstriert werden.

Als weiteren Trainingsinhalt wurden die Teilnehmenden zur Selbstreflexion angehalten.

Laut Johnson et al. (2015) förderte diese Trainingssimulation die individuelle SA und die Bereitschaft, als Team zu handeln. Die Teilnehmenden bewerteten die Trainingssequenzen als nutzbringend und lehrreich.

Die befragten Experten sehen eine solche Gestaltung der Trainings auch innerhalb der Militärpolizei als anwendbar. Dabei ist nach Hagemann et al. (2011) darauf zu achten, dass die Simulationen und Szenarien möglichst nahe an der Realität sind. So ausgestaltete Trainings haben eine höhere Akzeptanz. Im Kontext der Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei könnte diese Realitätsnähe mit Simulatoren wie beispielsweise ein Schiesskino verstärkt werden. In grösseren Übungen werden dazu auch Rollenspieler eingesetzt. In solchen integrierten Trainings braucht es wie von Johnson et al. (2015) postuliert einen theoretischen Input. Dieser könnte für die Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei beispielsweise aus einer rechtlichen Einordnung des Szenarios, einer Betrachtung der entsprechenden Dienstvorschriften, der zu bearbeitenden Dokumente (beispielsweise welche Formulare müssen ausgefüllt werden) und SOPs sowie der Bedeutung der BTF-Komponenten für die Teameffektivität bestehen. Um auch die Reflexions- und die Feedbackprozesse innerhalb der Patrouillen zu verbessern, müsste im Training auch Raum für Selbstreflexion und gemeinsame Debriefings geschaffen werden.

Im Einklang mit den Experten wird somit empfohlen, dass bestehende Trainingsmodule in diesem Sinne überarbeitet und auch die für effektives Teamwork relevanten Kompetenzen trainiert werden. Um günstige Voraussetzungen für den Erfolg der neuen Trainingsmodule zu schaffen, braucht es gemäss den Experten zwingend eine Schulung der Ausbilder im Vermitteln und Bewerten von Teamwork-Komponenten. In der Konsequenz ist ein Trainingsmodul für die Ausbilder zu entwickeln. Helmreich und Foushee (2010) berichten, dass die Aufzeichnung der Interaktionen während des Trainings für den Lernfortschritt der Teilnehmer wichtig sei. Mit den Aufzeichnungen kann der Ausbilder sein Debriefing und Feedback zu den Bewertungen unterstreichen und die Teilnehmer können ihre Interaktionen

besser reflektieren. Dieser methodische Hinweis ist bei der Auswahl der Trainingsstandorte zu berücksichtigen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zur Steigerung der Teameffektivität innerhalb der Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei die vier BFT Komponenten SMM, CLC, Teamleadership und Mutual Performance Monitoring mit CRM-basierten Trainings gefördert werden sollten. Die Untersuchung von Johnson et al. (2015) haben gezeigt, dass CRM-basierte Trainings auch für Polizeipatrouillen geeignet sind. Zur Umsetzung dieser CRM-basierten Trainings innerhalb der Militärpolizei sollen die bestehenden Trainingsmodule unter Berücksichtigung der Empfehlungen dieser Arbeit überarbeitet werden. Die dritte Forschungsfrage konnte somit zu grossen Teilen beantwortet werden. Die zu trainierenden Inhalte wurden aus der Teamworkperspektive definiert und Hinweise zu Integration in bestehende Trainings wurden formuliert. Daraus können konkrete Trainingsziele und Inhalte abgeleitet werden. Die Formulierung derselben und die Ausarbeitung der konkreten Lektionenpläne ist noch offen.

7. Schluss

Übergeordnete Zielsetzung dieser Arbeit war, die für die Optimierung der Teamperformance der Patrouillen der Militärpolizei relevanten Kompetenzen zu identifizieren.

Dabei wurden die BFT von Salas et al. (2005) und die CRM-Kompetenzen nach Shuffler et al. (2010) als zum Arbeitskontext passend und als Grundlage für weitere Untersuchungen geeignet beurteilt.

Gestützt auf die Forschungen von Salas et al. (2005) zu den Big Five in Teamwork wurde die Ausprägung der BFT-Komponenten auf der Basis eines Fragebogens von van Roosmalen (2012) in einer online Befragung erhoben.

Die Resultate zeigen eine tendenziell starke Ausprägung der BFT-Komponenten nach Salas et al. (2005) bei den Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei.

Die Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei verfügen über gut ausgeprägte BFT Teamwork-Komponenten und können im Team effektiv agieren. Optimierungsmöglichkeiten bestehen im Bereich Teamleadership Social und Mutual Performance Monitoring.

Die erhobenen Einschätzungen zur Bedeutung einzelner BFT Komponenten divergieren bei einzelnen BFT Komponenten mit den Resultaten von anderen Studien (Duel 2010, Espevik et al. 2021) Die Divergenz ist möglicherweise mit der Teamgrösse und / oder einem unterschiedlichen Arbeitskontext zu erklären. Salas et al. (2005) haben in ihren

Untersuchungen zu den BFT in Teamwork darauf hingewiesen, dass die Bedeutung einzelner BFT Komponenten je nach Team, Aufgabe und Situation variieren kann. Allenfalls haben auch die unterschiedlichen Erhebungsmethoden (Selbstausskunftsverfahren versus Beobachterratings) einen Einfluss.

Aufgrund der zentralen Bedeutung von SMM und CLC für die Teamperformance sind Aspekte, welche zur Verbesserung dieser Fähigkeiten beitragen, immer in Trainings zu integrieren.

Mit der vorliegenden Arbeit konnte eine empirisch fundierte Basis für die Förderung der Teamworkkompetenzen der Mitarbeitenden des Einsatzkommando Militärpolizei geschaffen werden. Die Resultate zu den Ausprägungen der Teamwork-Komponenten können als Vergleichswerte für andere polizeiliche Organisationen dienen. Dabei ist einschränkend zu beachten, dass Mitarbeiterinnen im Einsatzkommando Militärpolizei prozentual weniger stark vertreten sind als in anderen Polizeikorps. Inwieweit Gender und die Teamgrösse die Ausprägung der BFT-Teamwork-Komponenten beeinflusst, ist unklar und müsste in weiteren Forschungen noch untersucht werden.

In der vorliegenden Arbeit wurde die konkrete Auswirkung der einzelnen BFT -Teamwork -Komponenten auf die Teameffektivität nicht gemessen. Die Empfehlungen und Einschätzungen zu den innerhalb der Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei mit Trainings zu fördernden BFT-Komponenten stützen sich auf die Untersuchungen von Duel (2010) und Espevik (2022) sowie den erhobenen Ausprägungsgrad.

Eine Messung sollte zu einem späteren Zeitpunkt im Anschluss an entsprechende Trainings durchgeführt werden, um einerseits den Nutzen der Trainings zu erheben und andererseits weitere Erkenntnisse zur Bedeutung der BFT-Komponenten zu gewinnen.

Mit den Resultaten dieser Arbeit konnte belegt werden, dass der von van Roosmalen (2012) entworfene Fragebogen zu den BFT- Komponenten auch in einer deutschen Fassung valide Resultate liefert. Die vorliegende Arbeit hat somit einen Beitrag zur Forschung im Bereich Teamwork und Teameffektivität geleistet und konnte Lösungsansätze für Trainings zur Steigerung der Teameffektivität innerhalb der Patrouillen des Einsatzkommando MP aufzeigen.

8. Tabellen und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1, CRM-Kompetenzen nach Shuffler et al. (2010, S.211)	23
Tabelle 2, Interne Konsistenz der Skalen	34
Tabelle 3, Übersicht Experten	37
Tabelle 4, Kategorien zur Auswertung der Interviews	37
Tabelle 5, Werte Teamwork-Komponenten nach Funktion	41
Tabelle 6, Werte Teamwork-Komponenten nach Dienstjahren	41
Tabelle 7, Werte Teamwork-Komponenten nach Dienstorten	42
.....	
Abbildung 1, Die Big Five und deren Koordinierende Mechanismen und ihre Beziehungen nach Salas et al. (2005, S.571)	15
Abbildung 2, Duisburger CRM - Modell nach Kluge et al. (2009, S.1).....	27
Abbildung 3, Verteilung der Funktionen innerhalb der Stichprobe	32
Abbildung 4, Anzahl Dienstjahre der Stichprobe.....	33
Abbildung 5, Verteilung der Werte nach Skalen.....	35
Abbildung 6, Resultat aus Umfrage zur Ausprägung der Teamwork-Komponenten in den Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei	39
Abbildung 7, Resultat aus Umfrage zu den nach Ansicht der Befragten am stärksten zu fördernden Teamwork-Komponenten	43
Abbildung 8, Resultat aus Umfrage zu den nach Ansicht der Befragten wichtigsten Aspekten der Teamarbeit	44
Abbildung 9, Resultat aus Umfrage zu den Aspekten der Teamarbeit mit einem guten Stand	44
Abbildung 10, Resultat aus Umfrage zu den Aspekten der Teamarbeit mit Steigerungspotenzial.....	45
Abbildung 11, Gegenüberstellung der Einschätzung der Wichtigkeit der Teamwork- Komponenten.....	48

9. Literaturverzeichnis

- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems. Formation, coordination, development, and adaption*. Thousand Oaks: Sage.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Duel, J. (2010). *Teamwork in action: Military teams preparing for, and conducting Peace Support Operations*. Tilburg.
- Eisinga, R., Te Grotenhuis, M., & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown?. *International journal of public health*, 58(4), 637-642.
- Espevik, R., Johnsen, B.H. & Eid, J, (2011). Outcomes of Shared Mental Models of Team Members in Cross Training and High-Intensity Simulations. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making* 5(4), 352-377. DOI:10.1177/1555343411424695
- Espevik, R., Johnsen, B.H. & Hystad, S.W. (2022). Police Dyads Within an Operational Simulation: an Empirical Test of the Research Propositions Made in the “Big Five” Teamwork Approach. *Journal of Police and Criminal Psychology* 37, 844–855. <https://doi.org/10.1007/s11896-022-09513-x>
- Espevik, R. Johnsen, B., H., Saus, E., R., Sanden, S. & Olsen, O., K., (2021). Teamwork on Patrol: Investigating Teamwork Processes and Underlying Coordinating Mechanisms in a Police Training Program. *Front Psychol.* 12. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.702347
- Gurtner, A. (2003). *Zweimal musst du es schon sagen Strategieentwicklung und Kommunikationsmuster in hierarchisch organisierten Teams*. Bern.
Verfügbar unter: <https://www.researchgate.net/publication/36127981>
- Hackman, J. R. (2012). From causes to conditions in group research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 428–444. <https://doi.org/10.1002/job.1774>
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J.R. (2002). Why Teams Don't Work. In: Tindale, R.S., et al. *Theory and Research on Small Groups. Social Psychological Applications to Social Issues, vol 4*. Boston, MA: Springer
https://doi.org/10.1007/0-306-47144-2_12
- Hagemann, V., Kluge, A. & Ritzmann, S., (2011). High Responsibility Teams – Eine systematische Analyse von Teamarbeitskontexten für einen effektiven Kompetenzerwerb. *Psychologie des Alltagshandelns*. 4, 22-42.
- Hagemann, V., Kluge, A., & Ritzmann, S. (2009). Das Duisburger CRM-Modell. *Komplexität und Lernen, Newsletter für Organisationales Lernen, Simulation und Training* 12, 1-8.
- Helmreich, Robert & Foushee, H., (2010). Why CRM? Empirical and Theoretical Bases of Human Factors Training. In E. Weiner, B. Kanki & R. Helmreich (Eds.) *Crew resource management (p.3-57)*. San Diego, CA: Elsevier.
- Helmreich, R. L., Merritt, A. C., & Wilhelm, J. A. (1999). The Evolution of Crew Resource Management Training in Commercial Aviation. *The International Journal of Aviation Psychology*, 9(1), 19–32. https://doi.org/10.1207/s15327108ijap0901_2
- Hine, K. A., Bragias, A. (2021). Effective communication during major crises: a systematic literature review to identify best practices for police. *Police practice and research*, 22, (5), 1492-1507. <https://doi.org/10.1080/15614263.2020.1821681>

- House, A., Power, N. & Alison, L. (2014). A systematic review of the potential hurdles of interoperability to the emergency services in major incidents: recommendations for solutions and alternatives. *Cogn Tech Work* 16, 319–335. <https://doi.org/10.1007/s10111-013-0259-6>
- Hüssy, W., Schreier, M. & Echterhof, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Heidelberg: Springer.
- Johnsen, B., Espevik, R., Saus, E., Sanden, S., & Olsen, Olav. (2015). Note on a Training Program for Brief Decision Making for Frontline Police Officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*. 31, 10.1007/s11896-015-9180-7.
- Kauffeld, S. (2004). *FAT: Fragebogen zur Arbeit im Team*. Göttingen: Hogrefe.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, (2), 273–283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- McGrath, J. E. (1984). *Groups, Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Verfügbar unter: <https://users.ece.utexas.edu/~perry/education/382v-s08/papers/mcgrath84.pdf>
- Rädiker, S., Kuckartz, U., (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Springer
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 471–499.
- Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S. & Wightman, D. C. (2006). Does Crew Resource Management Training Work? An Update, an Extension, and Some Critical Needs. *Human Factors*, 48. (2), 392-412.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork?. *Small group research*, 36, (5), 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Schecker, H. (2014). Überprüfung der Konsistenz von Itemgruppen mit Cronbachs alpha. In Krüger, D., Parchmann, I., and Schecker, H., editors, *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung*. Springer. <http://static.springer.com/sgw/documents/1426184/application/pdf/Cronbach+Alpha.pdf>. Springer
- Schmid, R. S. (2016). *Erfolgsfaktor Team!? Ein multi-methodischer und multi-fallbezogener Ansatz zur empirischen Analyse von Bedingungsfaktoren erfolgreicher Teamarbeit*. Chemnitz. Verfügbar unter: <https://core.ac.uk/download/pdf/153230008.pdf>
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2024). 510.10 Bundesgesetz über die Armee und die Militärverwaltung. Verfügbar unter: https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1995/4093_4093_4093/de
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2024). 513.61 Verordnung über die Militärische Sicherheit. Verfügbar unter: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2018/730/de>
- Shuffler, M.L., Salas, E., & Xavier, L. (2010). The design, delivery, and evaluation of crew resource management training. In E.Weiner, B. Kanki & R. Helmreich (Eds.) *Crew resource management* (p.205-232). San Diego, CA: Elsevier.
- Simms, L. J., Zelazny, K., Williams, T. F., & Bernstein, L. (2019). Does the number of response options matter? Psychometric perspectives using personality questionnaire data. *Psychological Assessment*, 31 (4), 557–566. <https://doi.org/10.1037/pas0000648>
- Sundstrom, E., Meuse, K. P. de & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2), 120–133.
- Steiner, I., D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic press.

Van Roosmalen, T., M. (2012) *The development of a questionnaire on the subjective experience of teamwork, based on Salas, Sims and Burke's "the big five of teamwork" and Hackman's understanding of team effectiveness*. NTNU. Trondheim

Webber, S.S., Klimoski, R.J. (2004). Crews: A Distinct Type of Work Team. *Journal of Business and Psychology* 18, 261–279. <https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000016707.63309.0b>

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12 (4), 451–483. Verfügbar unter:
Verfügbar unter: <https://www.qub.ac.uk/elearning/media/Media,264498,en.pdf>

10. Eigenständigkeitserklärung

Ich, [REDACTED] habe die Arbeit mit dem Titel «Mit wem rücke ich morgen aus?») selbst und selbständig verfasst habe und erkläre hiermit,

- dass ich im *untenstehenden Verzeichnis* alle verwendeten Hilfsmittel (KI-Assistenzsysteme¹ wie Chatbots [z.B. ChatGPT], Übersetzungs- [z.B. DeepL], Paraphrasier- [z.B. Quillbot]) oder Programmierapplikationen [z.B. Github Copilot] deklariert habe;
- dass ich sämtliche von mir verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken in der Arbeit mit Quellenangaben kenntlich gemacht habe, oder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass allfällige Teile in der Arbeit, die ich aus früheren selbst und selbständig verfassten Leistungsnachweisen von mir übernommen habe, in dieser Arbeit ausgewiesen und korrekt zitiert werden;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Arbeit auf Plagiate und auf Drittautorschaft menschlichen oder technischen Ursprungs (künstliche Intelligenz) überprüft werden kann bei Verdacht, aber auch ohne besonderen Anlass;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitserklärung bzw. die ihr zugrundeliegenden Weiterbildungsordnung der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW (§9 Abs. 3, §11) verfolgt und dass daraus disziplinarische Folgen (Nichtbestehen des CAS/DAS/MAS-Programmes) resultieren können.

¹ Eine nicht abschliessende Liste von KI-Tools in der Lehre findet sich z.B. auf der Plattform Lehre im Bereich «[Chat GPT & KI im Hochschulkontext](#)»

Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel

Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
<i>ChatGPT</i>	<i>Kapitel 5.1 Auswertung der Experteninterviews</i>	<i>Zuordnung der Aussagen aus den Transskripten zu den Kategorien der Kategorientabelle. Erstellen von Zusammenfassungen der Aussagen.</i>
<i>Duden</i>	<i>Ganzer Text</i>	<i>Überprüfung auf Rechtschreibfehler</i>
<i>Litmaps</i>	<i>Eingrenzung von Literatur</i>	<i>Erkennen von Zusammenhängen und ergänzender Literatur</i>
<i>SCISPACE</i>	<i>Literaturrecherche</i>	<i>Suche mittels Keywords zur Eingrenzung von Literatur zum Thema</i>

Ort, Datum

Unterschrift (darf elektronisch sein):

.....

.....

11. Anhang

Anhang 1, Umfrage zu den Team Skills in den Patrouillen des Einsatzkommando Militärpolizei (vereinfachte Darstellung)

Umfrage zu Team-Skills in den Patrouillen des Ei Kdo MP

Hallo! Im Rahmen meiner Masterarbeit in Arbeitspsychologie untersuche ich, wie wir innerhalb des Einsatzkommando Militärpolizei die Teamprozesse in den Patrouillen noch optimieren könnten. Zum Vergleich: In der Luftfahrt werden unter dem Begriff Crew Ressource Management die nicht technischen Fähigkeiten (wie zB Kommunikation) trainiert, um das Potenzial der Crew besser zu nutzen. In einigen Ländern haben Polizeikorps Aspekte dieser Trainings in die Ausbildung aufgenommen und ich möchte untersuchen, inwieweit wir dies bei uns implementieren können.

Als Ausgangspunkt benötige ich deine Einschätzung zur Ausprägung bestimmter Faktoren der Teamarbeit. Bei den Antworten gibt es kein richtig oder falsch und die Auswertung erfolgt anonym. Mit dem Ausfüllen stimmst du der wissenschaftlichen Verwendung der gemachten Angaben zu.

Ich danke dir für deine Mitarbeit und bitte dich, den Fragebogen bis zum 7. März 2024 auszufüllen. Du benötigst dafür ungefähr 15 Minuten. Vielen Dank!

Oberstlt André Robert-Tissot
Avenue Général-Jomini 23 1530 Payerne
andre.robert-tissot@vtg.admnin.ch

1. In welcher Funktion arbeitest du?
2. Auf welchem Militärpolizei Posten arbeitest du?
3. Wie lange bist du schon bei der Militärpolizei tätig?
0-5 Jahre, 6-10 Jahre, 11-20 Jahre, >= 21 Jahre

Fragen zu Teamprozessen

Bei den folgenden Fragen geht es um deine Einschätzung auf einer Skala von sehr schwach bis zu sehr stark. Denke bei der Beantwortung der Fragen an deinen letzten Einsatz als Militärpolizeipatrouille bei der Aufnahme eines Delikts/Unfalls und wähle die für dich am meisten zutreffende Ausprägung. Es ist jeweils nur eine Antwort möglich.

sehr schwach schwach eher schwach eher stark stark sehr stark

4. In welchem Ausmass habt ihr gerne miteinander gearbeitet? *
5. In welchem Ausmass hat ein Mitglied der Patrouille den Einsatz geplant? *
6. In welchem Ausmass hat die Zusammenarbeit mit dem Patrouillenpartner deine eigene Leistung verbessert? *

7. In welchem Ausmass hatten du und dein Patrouillenpartner eine positive Einstellung zur Zusammenarbeit während dem Einsatz? *
8. In welchem Ausmass wurde der Auftrag in der Patrouille besser erledigt als von einer einzelnen Person? *
9. In welchem Ausmass hatten die Patrouillenpartner ein gemeinsames Verständnis der zu erreichenden Ziele? *
10. In welchem Ausmass hast du dem Patrouillenpartner vertraut, dass er tut, was er sagt? *
11. In welchem Ausmass hatten die Patrouillenpartner während des Einsatzes ein gemeinsames Verständnis über die Situation? *
12. In welchem Ausmass hattest du Vertrauen in das Wissen und die Fähigkeiten deines Patrouillenpartners? *
13. In welchem Ausmass wurden die Beiträge der Patrouillenpartner zur Leistung der Patrouille geschätzt? *
14. In welchem Ausmass hatten die Patrouillenpartner ein gemeinsames Ziel während des Einsatzes? *
15. In welchem Ausmass warst du dir sicher, dass der Patrouillenpartner seinen Teil der Arbeit erledigen würde? *
16. In welchem Ausmass hast du darauf vertraut, dass jeder sein Bestes geben würde, um das Ziel zu erreichen? *
17. In welchem Ausmass gabt ihr einander Rückmeldung, dass ihr die Miteillungen des Patrouillenpartners verstanden habt?
18. In welchem Ausmass gabt ihr einander Rückmeldung, dass ihr die Miteillungen des Patrouillenpartners verstanden habt?*
19. In welchem Ausmass gab es die Möglichkeit Bemerkungen zu den Aufgaben des Patrouillenpartners zu machen? *
20. In welchem Ausmass konntest du den Patrouillenpartner um Erklärung fragen, falls seine Aufgabe nicht wie geplant ausgeführt wurde? *
21. In welchem Ausmass würde dein Patrouillenpartner deine Aufgabe übernehmen, wenn du keine Zeit hattest, diese selbst auszuführen? *
22. In welchem Ausmass fühltest du dich sicher, wenn dein Patrouillenpartner Hilfe bei der Erfüllung seiner Aufgaben benötigte und du seinen Part übernehmen musstest? *
23. In welchem Ausmass warst du bereit dem Patrouillenpartner Feedback zu geben? *
24. In welchem Ausmass waren die Patrouillenpartner bereit, falls notwendig Aufgaben des anderen auszuführen? *
25. In welchem Ausmass warst du bereit deine Strategie anzupassen, weil der Patrouillenpartner Unterstützung bei der Erledigung seiner Aufgaben benötigte? *
26. In welchem Ausmass wart ihr als Patrouille bereit euren Arbeitsansatz anzupassen, als dies notwendig erschien? *
27. In welchem Ausmass wart ihr als Patrouille beim Auftreten neuer Situationen flexibel? *
28. In welchem Ausmass wart ihr als Patrouille bereit mit unvorhergesehen Herausforderungen umzugehen? *
29. In welchem Ausmass war das Ziel der Patrouille wichtiger als dein eigenes Ziel? *

30. In welchem Ausmass wart ihr als Patrouille bereit euren Arbeitsansatz an Veränderungen anzupassen? *
31. In welchem Ausmass gabt ihr einander Rückmeldung, ob eine Nachricht verstanden wurde? *
32. In welchem Ausmass gabt ihr einander eine Rückmeldung, dass eine Nachricht erhalten wurde? *
33. In welchem Ausmass habt ihr die Informationen in der Nachricht tatsächlich verstanden? *
34. In welchem Ausmass habt ihr sichergestellt, dass jeder innerhalb der Patrouille wichtige Informationen erhält? *
35. In welchem Ausmass hat ein Mitglied der Patrouille den Patrouillenpartner bei guter Arbeit gelobt? *
36. In welchem Ausmass übernahm ein Patrouillenmitglied die Koordination der Aufgaben? *
37. In welchem Ausmass hat ein Mitglied der Patrouille sichergestellt, dass die individuellen Fähigkeiten der Patrouillenpartner genutzt wurden? *
38. In welchem Ausmass wurde darauf geschaut, dass die Patrouille am geplanten Vorgehen festhielt? *
39. In welchem Ausmass hat ein Mitglied der Patrouille ein konstruktives Feedback gegeben? *

Wichtige Aspekte der Teamarbeit

Bei den folgenden Fragen geht es um deine Meinung.

40. Welcher Aspekt der Teamarbeit in der Patrouille müsste aus deiner Sicht am stärksten gefördert werden? *
Teamleadership, Geteilte Vorstellung von Situation und Aufgabe, Gegenseitiges Vertrauen, Kommunikation, Anpassungsfähigkeit, Gegenseitige Unterstützung, Gegenseitige Leistungskontrolle, Einstellung zur Teamarbeit
 41. Welchen Aspekt der Teamarbeit in der Patrouille findest du für den Teamerfolg am wichtigsten? *
 42. Bei welchem Aspekt der Teamarbeit in der Patrouille sind wir aus deiner Sicht schon auf einem guten Niveau? *
 43. Bei welchem Aspekt der Teamarbeit haben wir aus deiner Sicht am meisten Steigerungspotenzial? *
-

Anhang 2, Reliabilitätsanalyse und Item-Rest-Korrelation

Skala MuTTO

Statistik zur Skalenreliabilität

	Mittelwert	Std.-abw.	Cronbachs α
Skala	4.91	0.538	0.822

[3]

Statistik zur Item-Reliabilität

	Item-Rest-Korrelation	Wenn das Item ausgeschlossen wird
		Cronbachs α
MuTTO1	0.553	0.802
MuTTO2	0.309	0.843
MuTTO3	0.655	0.790
MuTTO4	0.364	0.830
MuTTO5	0.677	0.782
MuTTO6	0.735	0.774
MuTTO7	0.647	0.791
MuTTO8	0.567	0.799

Skala TLPL

Statistik zur Skalenreliabilität

	Mittelwert	Std.-abw.	Cronbachs α
Skala	4.38	0.767	0.769

[3]

Statistik zur Item-Reliabilität

	Item-Rest-Korrelation	Wenn das Item ausgeschlossen wird
		Cronbachs α
TLPL1	0.491	0.754
TLPL2	0.597	0.700
TLPL3	0.525	0.739
TLPL4	0.675	0.655

Skala MPERFM

Statistik zur Skalenreliabilität

	Mittelwert	Std.-abw.	Cronbachs α
Skala	4.39	0.760	0.765

[3]

Statistik zur Item-Reliabilität

	Item-Rest-Korrelation	Wenn das Item ausgeschlossen wird
		Cronbachs α
MPERFM1	0.603	0.688
MPERFM2	0.643	0.667
MPERFM3	0.541	0.723
MPERFM4	0.477	0.753

Skala ADapt

Statistik zur Skalenreliabilität

	Mittelwert	Std.-abw.	Cronbachs α
Skala	5.10	0.594	0.838

[3]

Statistik zur Item-Reliabilität

	Item-Rest-Korrelation	Wenn das Item ausgeschlossen wird	
		Cronbachs α	
ADapt1	0.612	0.814	
ADapt2	0.480	0.859	
ADapt3	0.730	0.785	
ADapt4	0.673	0.798	
ADapt5	0.770	0.771	

Skala CLC

Statistik zur Skalenreliabilität

	Mittelwert	Std.-abw.	Cronbachs α
Skala	4.58	0.829	0.903

[3]

Statistik zur Item-Reliabilität

	Item-Rest-Korrelation	Wenn das Item ausgeschlossen wird
		Cronbachs α
CLC1	0.699	0.894
CLC2	0.809	0.871
CLC3	0.858	0.859
CLC4	0.700	0.894
CLC5	0.740	0.887

Skala SMM

Statistik zur Skalenreliabilität

	Mittelwert	Std.-abw.	Cronbachs α
Skala	5.00	0.569	0.729

[3]

Statistik zur Item-Reliabilität

	Item-Rest-Korrelation	Wenn das Item ausgeschlossen wird
		Cronbachs α
SMM1	0.579	0.630
SMM2	0.573	0.643
SMM3	0.530	0.668
SMM4	0.438	0.732

Skala BUB

Statistik zur Skalenreliabilität

	Mittelwert	Std.-abw.	Cronbachs α
Skala	4.97	0.743	0.719

Statistik zur Item-Reliabilität

	Item-Rest-Korrelation	Wenn das Item ausgeschlossen wird
		Cronbachs α
BUB1	0.642	0.505
BUB2	0.364	0.827
BUB3	0.638	0.502

Skala TLS

Statistik zur Skalenreliabilität

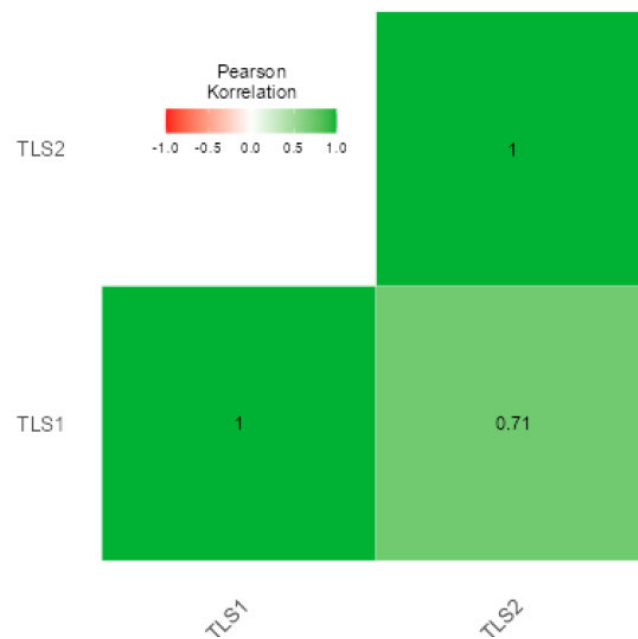
	Mittelwert	Std.-abw.	Cronbachs α
Skala	4.03	1.12	0.831

[3]

Statistik zur Item-Reliabilität

	Item-Rest-Korrelation	Wenn das Item ausgeschlossen wird
		Cronbachs α
TLS1	0.714	0.788
TLS2	0.714	0.648

Korrelations-Heatmap



Anhang 3, Interviewleitfaden

Leitfaden für die Experteninterviews

Name	Vorname	Funktion	Datum

Wie wir bereits besprochen haben, möchte ich im ersten Teil unseres Gesprächs deine Einschätzung zur Bedeutung des Big Five Modells in Teamwork bzw dessen Komponenten für die Arbeit von (Militär-) Polizeipatrouillen abholen. Wenn du das Modell von Salas et al. (2005) betrachtest welche Elemente erscheinen dir als zentral? (Ein Bild des Big Five Modells in Teamwork wird dem Experten gezeigt)

Wenn du an eine Patrouille im Einsatz denkst, welche Auswirkungen haben nach deiner Einschätzung die Teamwork-Komponenten?

Wenn du als Beobachter vor Ort wärst, anhand von was würdest du Rückschlüsse auf die Teamwork-Komponenten ziehen?

Wie würdest du die von dir als zentral bezeichneten Elemente des Modells priorisieren? Kannst du mir das bitte auf dieser Darstellung aufzeichnen? (Bild des Modells mit Kasten zur Priorisierung)

Eine Umfrage bei den Mitarbeitenden (im Patrouillendienst tätig) des Einsatzkommando Militärpolizei zur Ausprägung der Teamwork-Komponenten nach Salas et al. (2005) hat folgende Resultate ergeben:
(Dem Experten wird die Grafik mit den Resultaten pro Komponente gezeigt)
Wie würdest du die Resultate deuten?

Die Mitarbeitenden wurden auch gefragt welche Komponente sie als am wichtigsten erachten. Die Verteilung der Antworten war wie auf dem Diagramm ersichtlich. Man erkennt, beim Vergleich von xxx mit xx dass...
Auf was würdest du das zurückführen?

Wie würdest du die Ausprägung in deiner Organisation einschätzen (sofern anwendbar)?

Im zweiten Teil unseres Gesprächs möchte ich mehr auf Aspekte des Trainings und deine Einschätzungen zur Anwendbarkeit von CRM Trainings bei der Polizei eingehen. (Dem Experten wird die Tabelle CRM-Inhalte nach Shuffler et al. und das Duisburger CRM-Modell gezeigt)
Denkst du, dass CRM basierte Trainingsmodule zur Förderung dieser Kompetenzen auch bei der (Militär-) Polizei Sinn machen würden?

Hast du damit bereits Erfahrungen gemacht, wenn ja welche?		
Wie würdest du solche Trainings gestalten?		
Wenn du an die, laut Umfrage weniger stark ausgeprägten Aspekte denkst (kurz wiederholen welche), welche Art von Training würde sich für die Stärkung derselben anbieten?		
Wie würdest du die von dir priorisierten Teamwork-Komponenten trainieren?		
Wo siehst du die grössten Herausforderungen bei der Gestaltung und der Durchführung solcher Trainings?		
Wie würdest du diese minimieren?		
Müssten diese Trainings bereits in der Grundausbildung stattfinden oder sind diese in den Korps zielführender?		
Wir sind fast am Schluss unseres Gesprächs, was wäre im Zusammenhang mit Training von Teamwork-Komponenten aus deiner Sicht sonst noch wichtig?		
--		
Vielen Dank für deine Zeit und das spannende Gespräch. Wie hast du das Gespräch erlebt? Sollte ich etwas anpassen?		

Anhang 4, Kategorientabelle zur Analyse der Interviews

Kategorientabelle zur Analyse der Interviews

Kategorie	Beschreibung	Farbcode	Beispielzitate
Relevanz	Einordnung von Teamwork-Komponenten bezüglich ihrer Relevanz für die Militärpolizeipatrouillen	Blau	"Teamleadership: Innerhalb der Patr muss jeweils eine Person den Lead übernehmen."
<p>Die Aussagen unterstreichen die herausragende Bedeutung von Teamleadership, Kommunikation, Anpassungsfähigkeit und gegenseitigem Vertrauen.</p> <p>Von den Experten wird betont, dass innerhalb einer Patrouille stets eine Person die Führung übernehmen muss. Die Komponente Teamleadership wird als essenziell für die effiziente Koordination und Entscheidungsfindung innerhalb des Teams angesehen.</p> <p>Effektive Kommunikation wird als entscheidend hervorgehoben, dabei wird besonders auf die Closed-Loop-Communication verwiesen. Diese Methode stellt sicher, dass Informationen klar und präzise übermittelt und bestätigt werden, was die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen deutlich reduziert.</p> <p>Das dynamische Umfeld der Militärpolizeipatrouillen konfrontiert diese mit zum Teil rasch wechselnden Herausforderungen von unterschiedlicher Komplexität. Die Fähigkeit des Teams, sich an veränderte Situationen anzupassen und verschiedene Rollen innerhalb des Teams flexibel zu übernehmen, wird von den Experten als wichtig betrachtet. Diese Flexibilität ermöglicht es den Militärpolizeipatrouillen, schnell und effizient auf unerwartete Herausforderungen zu reagieren.</p> <p>Die Militärpolizeipatrouillen sind bei ihrer Tätigkeit verschiedenen Risiken ausgesetzt und mit belastenden Situationen konfrontiert. Das gegenseitige Vertrauen innerhalb der Patrouille wird von den Experten als fundamental betrachtet. Ohne dieses Vertrauen ist die Auftragserfüllung gefährdet und die Patrouille kann ihr gemeinsames Potenzial nicht ausschöpfen.</p>			
Auswirkungen	Einschätzung zu den Konsequenzen der Teamwork-Komponenten auf die Teamleistung bzw. Auswirkungen auf die Auftragserfüllung	Hellblau	Leadership: Wenn der Teamleader Sicherheit ausstrahlt erhöht dies das Vertrauen»
<p>Störungen im Bereich der Komponenten Leadership und Kommunikation haben nach den Experten direkte Auswirkungen auf die Auftragserfüllung. Eine klare Führung innerhalb der Patrouille trägt zur Sicherheit und Effizienz bei, während effektive Kommunikation</p>			

Kategorie	Beschreibung	Farbcode	Beispielzitate
<p>Missverständnisse verhindert und die Koordination verbessert. Beide Komponenten stärken bei einer positiven Ausprägung das Vertrauen innerhalb der Patrouille.</p> <p>Eine grosse Auswirkung hat nach den Experten auch die Komponente Anpassungsfähigkeit. Diese ist entscheidend für die erfolgreiche Auftragserfüllung. Die Fähigkeit der Teammitglieder, je nach Komplexität der Situation flexibel Rollen zu wechseln, ermöglicht es, effektiv auf unerwartete Herausforderungen zu reagieren und die Einsätze erfolgreich abzuschließen.</p>			
Beobachtbarkeit	<p>Äußerungen und Hinweise der Experten, anhand welcher Merkmale Teamwork-Komponenten während der Arbeit der Patrouillen beobachtet werden könnten</p>	Rot	<p>«Kommunikation: Wie sprechen sie miteinander, wie sind die Rückmeldungen zum Auftrag»</p>
<p>Es wird betont, dass eine gründliche Vorbereitung und gegenseitige Absprache vor dem Einsatz wesentliche Indikatoren für die Effizienz der Teamarbeit sind. Besonders das gegenseitige Kennenlernen und die Festlegung klarer Rollen tragen dazu bei, die Teamkohäsion zu stärken. In Teams mit wechselnder Zusammensetzung muss dies in kurzer Zeit, in der Realität der Militärpolizeipatrouillen meistens auf der Fahrt zum Einsatzort geschehen, was die Beobachtbarkeit einschränkt.</p> <p>Ein weiteres beobachtbares Merkmal ist die Fähigkeit des Teams, sich während des Einsatzes auf neue Situationen einzustellen und die Rollenverteilungen flexibel anzupassen. Dies zeigt sich in der schnellen und effektiven Reaktion auf unerwartete Ereignisse.</p> <p>Die Art und Weise, wie Teammitglieder miteinander kommunizieren, bietet wichtige Einblicke in die Teamdynamik. Beobachtungen umfassen, ob die Kommunikation ruhig und koordiniert abläuft oder ob sie nervös und hektisch ist. Außerdem wird darauf geachtet, ob die Aufgabenverteilung und Befehle klar kommuniziert und verstanden werden, oder ob es Unklarheiten und Missverständnisse gibt. Hierbei spielt auch die Rückmeldung eine Rolle, die Teammitglieder einander geben, und ob diese klar und präzise formuliert ist.</p>			
Priorisierung	<p>Priorisierung der Teamwork-Komponenten nach Wichtigkeit</p>	Gelb	<p>"LS prio 1, Adaptability prio 2 um in der Situation zu Antizipieren , CLC prio 3." «Mutual Trust prio 1, Leadership prio 2, CLC prio 3»</p>

Kategorie	Beschreibung	Farbcode	Beispielzitate
Trainingsanforderungen	Einschätzung zur Notwendigkeit und Gestaltung von Trainings zur Förderung der Teamwork-Komponenten	Grün	"Es muss das Zusammenspiel im Team aufgezeigt und der soziale Teil muss auch beleuchtet werden."
<p>Die Expertenfeedbacks zu Trainingsanforderungen betonen die Notwendigkeit, soziale Aspekte und Teamdynamik stärker in der Grundausbildung zu berücksichtigen sowie spezifische Trainingsmodule zu entwickeln, die sowohl theoretisches Wissen als auch praktische Anwendungen fördern. Die Experten befürworten die Einführung von CRM-basierten Trainingsmodulen. Diese sind aus Sicht der Experten in die bereits aktuell durchgeführten Trainings von Einsatzsituationen einzubinden. Dabei sollte der Fokus nebst den technisch- taktischen Aspekten verstärkt auch auf TLS, TLPL und CLC liegen. Die Schulung von Ausbildern in den Teamwork-Komponenten und die Integration von Reflexions- und Feedbackprozessen in die Ausbildung sind ebenfalls wichtig.</p>			
Deutung	Einschätzungen und Interpretationen der Experten zum Ursprung der Umfrageresultate	braun	«Die starke Ausprägung von SMM könnte mit der Ausbildung bzw. den SOP erklärt werden, da ja die Mitarbeitenden wissen, wie ein Fall abgearbeitet werden muss und auch die Rollen innerhalb der Patrouille kennen. Streunungen könnte vielleicht auch mit der Zusammensetzung der Patrouille erklärt werden.»
<p>Die Experten zeigten sich wenig überrascht von der mehrheitlich starken Ausprägung der Teamwork-Komponenten und koordinierenden Mechanismen.</p> <p>Die starke Ausprägung der Anpassungsfähigkeit kann laut den Experten auf eine Grundanforderung des Berufsbilds zurückgeführt werden. Flexibilität und die Fähigkeit, sich an verschiedene Situationen anzupassen, werden bei den Mitarbeitenden der Militärpolizei als wichtige Grundvoraussetzungen betrachtet. Zudem wird die hohe Anpassungsfähigkeit durch die Ausbildung und den umfangreichen Erfahrungsschatz der Mitarbeitenden unterstützt. SMM hat laut den Experten eine starke Ausprägung, weil die Mitarbeitenden der Militärpolizei durch die Grundausbildung ein fundiertes Verständnis der Rollen und</p>			

Kategorie	Beschreibung	Farbcode	Beispielzitate
	<p>Aufgaben innerhalb der Militärpolizeipatrouillen haben. Die Ausbildung bereitet die Militärpolizeipatrouillen gut darauf vor, Fälle nach einem standardisierten Verfahren abzuarbeiten (SOP). Variationen könnten durch die unterschiedliche Zusammensetzung der Patrouillen erklärt werden. Die gegenseitige Leistungskontrolle steht für die Mitarbeitenden nach Deutung der Experten möglicher Weise nicht so im Vordergrund, da diese die Aufgabe eher einer Vorgesetztenrolle zuordnen. Die Experten vermuten, dass innerhalb der Patrouillen bei Fallaufnahmen vor Ort, die gegenseitige Leistungskontrolle nicht so stark ausgeprägt ist und sich diese eher auf das Gegenlesen der Polizeirapporte beschränkt.</p> <p>Eher erstaunt hat die Experten, dass die Teamwork-Komponente Teamleadership social im Vergleich zu den anderen eher abfällt. Eine mögliche Erklärung wäre laut den Experten, dass den Mitarbeitenden nicht über ein explizites Bewusstsein über die Bedeutung von Feedback und insbesondere Lob auf die Zusammenarbeit im Team haben. Ein Experte verweist auch auf die Cop-Culture, in welcher Lob und positive Rückmeldung eine eher untergeordnete Bedeutung haben. Die grosse Streuung könnte durch unterschiedliche Patrouillenzusammensetzung erklärt werden. Hier sehen die Experten auch Widersprüche, da bei einer starken Ausprägung von Teamleadership Planning und der Anpassungsfähigkeit nach Ansicht der Experten die Wahrnehmung der nicht so starken Ausprägung von Teamleadership Social nuancierter erfolgen sollte. Eine Erklärung könnte sein, dass sich die Befragten bei der Bewertung der Anpassungsfähigkeit hauptsächlich auf die technische und taktische Anpassung an Situationen konzentrierten und dabei die sozialen Aspekte des Teamworks unbewusst weniger stark wahrnahmen.</p>		