

**Daniela Kofler**

Studienassistentin
am Institut für Human Resource &
Change Management, Johannes
Kepler Universität (JKU) Linz
daniela.kofler@jku.at

**Julia Rimpf**

Studienassistentin
am Institut für Human Resource &
Change Management, Johannes
Kepler Universität (JKU) Linz
julia.rimpf@jku.at

Wo andere raus rennen, rennen sie rein!

Wie wir von einem Feuerwehr-Team lernen können

In unserer Studie wurden unterschiedliche Teams aus High Reliability Organizations (HROs) miteinander verglichen. Dabei konnte herausgefunden werden, dass es möglich ist, in den Rahmenbedingungen flexibel zu sein und gleichzeitig Routinen stabil zu halten. Weitere Ergebnisse beziehen sich auf die Bereiche Motivation, Ziele und Umgang mit Fehlern.

HROs sind Organisationen, die in Umwelten agieren, in denen kleine Fehler zu großen sozialen, politischen und ökologischen Katastrophen führen können. HROs versuchen trotz der dynamischen Umwelten in denen sie agieren, ihre Leistung konstant zu halten, jede Art von Fehler zu vermeiden und bei Aufkommen eines Fehlers sofort darauf reagieren zu können, um somit eine größere Katastrophe zu verhindern.¹ Atomkraftwerke, FluglotsInnen, Krankenhäuser, Chemieverarbeitungsbetriebe aber auch Feuerwehren sind Beispiele für HROs. Ziel der Studie war es die Ergebnisse mit der bestehenden Literatur in Verbindung zu setzen, um daraus Rückschlüsse für positive und negative Einflüsse auf Teamperformance ziehen zu können.

Fallbeispiel Feuerwehrbewerbswesen

Eine gute Möglichkeit HRO-Teams direkt miteinander zu vergleichen, bieten Feuerwehrleistungsbewerbe. Diese Veranstaltungen versuchen durch Realitätsnähe, Zeitdruck und Flexibilitätsanforderungen eine Situation herzustellen, die so gut wie möglich der Realität eines echten Feuerwehreinsatzes entspricht. Durch das Heranziehen zweier erfolgreicher Bewerbungsgruppen konnten Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufgedeckt werden, um Erfolg und Misserfolg in der Teamperformance zu erklären. Die Ergebnisse zu den Themenblöcken Motivation, Zieldefinition, Umgang mit Fehlern und Innovation die daraus generiert werden konnten, werden im Anschluss dargestellt.

Motivation: Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem der Erfolg vergangener Leistungen sehr stark motivierend wirkt. Auch für neue Teammitglieder ist dieser Aspekt wichtig und stärkt das Vertrauen in die Gruppe. Wenn bereits erlangte Erfolge gut „vermarktet“ und nach außen kommuniziert werden, wirkt das einerseits stark motivierend für die Gruppenmitglieder und andererseits lockt es neue Mitglieder an. Diese sind stolz, diesem erfolgreichen Team beiwohnen zu dürfen und bemüht, dessen guten Leistungen weiterzuführen.

Zieldefinition: Um als HRO überhaupt Erfolge zu erlangen, ist eine einwandfreie Leistung notwendig. Die Zielorientierung einer Gruppe beeinflusst ihre Leistung und somit ist es von großer Wichtigkeit konkrete Ziele zu setzen und zu kommunizieren.² Während in einer Gruppe durch den Teamleiter immer wieder an das gesetzte Ziel erinnert wurde, waren sich in der leistungsschwächeren Gruppe nicht alle Mitglieder über das Ziel im Klaren. Die leistungsstärkere Gruppe konnte ihr Training an ihr Ziel anpassen und somit ihre Leistung zielorientiert beeinflussen, was der schwächeren Gruppe nicht möglich war.

Umgang mit Fehlern: In HRO-Teams ist eine sogenannte psychologische Sicherheit sehr wichtig, in der sich Mitglieder frei fühlen, Zweifel zu äußern, Fehler zuzugeben und neue Ideen auszudrücken.³ In der sehr leistungsstarken Gruppe wird die Frage nach Konsequenzen von Fehlern und Vernachlässigungen vermieden, indem einerseits Fehler nicht bestraft werden und andererseits Trainings nur abgehalten werden, wenn (fast) alle Mitglieder anwesend sind. Die Nicht-Bestrafung von Fehlern stärkt unter anderem die psychologische Sicherheit im Team und es zeigte sich auch, dass dieses Verhalten positiven Einfluss auf die Innovationsbereitschaft der Teammitglieder hat.

i Was können wir von Feuerwehr-Teams lernen?

- Kommuniziere Erfolge nach außen, um motivierte Mitglieder anzulocken!
- Definiere und kommuniziere Ziele klar!
- Bestrafe Fehler deiner MitarbeiterInnen nicht, da dies negative Auswirkungen auf die psychologische Sicherheit im Team hat!
- Fördere Offenheit und Kritik und lass Innovationen und Veränderungen der nicht-operativen Systemausgestaltungen zu!
- Stabilisiere wichtige Routinen dadurch, indem eine Abweichung von der herkömmlichen Arbeitsweise nicht akzeptiert wird!

Innovation: In einer der interviewten Gruppen bestätigte ein ungewöhnlicher Vorschlag eine sehr hohe psychologische Sicherheit: Diese Gruppe unternimmt neben den gewöhnlichen Übungen für die Bewerbe ein mentales Training, welches unter anderem Muskellockungsübungen, Atemübungen und auch andere Aufgaben einschließt. In HROs ist es demnach möglich, im Bereich der Rahmenbedingungen und Systemausgestaltungen, innovativ zu sein. Jedoch nicht im operativen Bereich, wie z.B. bei einem Feuerwehreinsatz, da hier stark stabilisierte Routinen sehr wichtig sind, um auf bestimmte Situationen schnell reagieren zu können. Durch Flexibilität und Innovationsbereitschaft in den Rahmenbedingungen wie zum Beispiel Zeitvereinbarungen kann eine Destabilisierung von Routinen vermieden werden.

Im nicht-operativen Bereich können HRO-Teams sehr flexibel und innovativ agieren und ihre Systemausgestaltungen und Rahmenbedingungen verändern, während sie im operativen Bereich bei Einsätzen und Übungen je nach Situation einen genauen Ablauf verfolgen müssen, um Verlässlichkeit zu gewährleisten und um somit etwaigen Fehlern entgegenzuwirken.

Die Kommunikation des Erfolges erbrachter Leistungen ist sehr wichtig um einerseits die aktuellen Mitglieder zu bestärken und andererseits außenstehende potenzielle Mitglieder zu motivieren dem Team beizutreten. Klar definierte Ziele und deren Kommunikation durch den Teamleiter sind ebenso wichtig um die Leistung zielorientiert zu beeinflussen.

Durch die Flexibilität der Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel eine kurzfristige Vereinbarung über den Trainingszeitpunkt, ist es möglich, Abläufe konstant und verlässlich zu halten, da alle Teammitglieder stets den Übungen beiwohnen können. Fehler sollten nicht bestraft werden, da dies die psychologische Sicherheit stärkt, wodurch das Team mehr Bereitschaft zeigt, in ihren Rahmenbedingungen innovativ und flexibel zu denken.

Literatur

-
- ¹ Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld D. 1999. Organizing for High Reliability – Process of Collective Mindfulness; In: R. S. Staw, Research in Organizational Behavior. Stanford: Jai Press, Volume 1: 81-123.
 - ² Gino, F., Bohmer, R.M.J., Edmondson, A.C., Pisano, G.P., & Winslow, A.B. 2006. Learning Tradeoffs in Organizations: Measuring Multiple Dimensions of Improvement to investigate Learning-Curve Heterogeneity. In: Harvard Business Review: 05-047.
 - ³ Edmondson, A.C., Bohmer, R.M., & Pisano, G.P. 2001: Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. In: Administrative Science Quarterly, 46: 685-716.

Angaben zu den Autorinnen

Daniela Kofler und Julia Rimpf sind seit März 2012 Studienassistentinnen am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz und schließen beide im Sommer 2012 ihr Bachelorstudium Wirtschaftswissenschaften und ihr Diplomstudium Sozialwirtschaft ab. Sie schrieben diese Arbeit als Bachelorarbeit.