

Interne Kommunikation bei Feuerwehren

Facharbeit gemäß § 21 VAP2.2-Feu NRW

Vorgelegt von:

Klaus Feuerbach

Kyffhäuserstr. 6, 67547 Worms

Klaus.Feuerbach@worms.de

Berufs- und Freiwillige Feuerwehr Worms



Mainz, den 15. Dezember 2021

Kurzfassung

Die Facharbeit beschreibt vertikale und horizontale Kommunikationswege sowie die Einsatzkommunikation innerhalb von Feuerwehren und bewertet diese. Es werden die kommunikativen Herausforderungen bei Feuerwehren erläutert, auf die spezielle Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitenden hingewiesen. Bezugsgruppen werden analysiert und die Ziele der Kommunikation genannt. Bei den Informationsarten werden exemplarisch Beispiele genannt, da diese als Ausarbeitungen von Sachthemen, Sachstandsberichte, definierte Ablaufprozesse, Konzepte wie beispielsweise Alarm- und Ausrückordnung, Ausbildungskonzepte, Tagesordnungen, Berichte oder Bekanntmachungen etc. vorbereitet sein und bereitstehen müssen um diese zu veröffentlichen. Es sind Moduleile eines Kommunikationskonzepts für interne Kommunikation in Feuerwehren einzeln vorgestellt und anschließend in ein Gesamtkonzept zusammengefügt.

Anmerkung:

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	II
Anmerkung:	III
1 Aufgabenstellung	1
2 Einleitung	2
3 Methodik	3
4 Begriffserläuterungen	4
4.1 Interne Kommunikation.....	4
4.2 Informelle versus formelle Kommunikation.....	5
4.3 Kommunikationsweg versus Kommunikationsinstrument.....	5
4.4 Bezugsgruppen	6
5 Kommunikationswege bei Feuerwehren	7
5.1 Vertikale Kommunikationswege.....	7
5.2 Horizontale Kommunikationswege	8
5.3 Besonderheit: Kommunikation im Einsatz	9
5.4 Bewertung der Kommunikationswege	9
6 Konzept zur internen Kommunikation	11
6.1 Kommunikative Herausforderung bei Feuerwehren	11
6.2 Analyse der Bezugsgruppen	12
6.3 Ziele der Kommunikation.....	12
6.4 Arten von Informationen bei Feuerwehren	13
6.5 Kommunikationsinstrumente	14
6.5.1 Persönliche Kommunikationsinstrumente	14
6.5.2 Schriftliche Kommunikationsinstrumente	14
6.5.3 Digitale Kommunikationsinstrumente.....	15
6.6 Kommunikationsverantwortung	16
6.7 Grundsätze der internen Kommunikation bei Feuerwehren	16
7 Handlungsanleitung für eine zuverlässige interne Kommunikation	18
7.1 Stufenplan	18
7.2 Praktische Umsetzung.....	20
8 Fazit und Ausblick	22
Anhang	24
A: Struktur einer Feuerwehr nach Auszug KGSt- Größenklasse 3	24
Tabellenverzeichnis	25
Abbildungsverzeichnis	25

Literaturverzeichnis.....	25
Eidesstattliche Erklärung.....	27

1 Aufgabenstellung

Interne Kommunikation bei Feuerwehren: Änderungen bei Einsatzabläufen, wichtige Straßensperrungen, die Einführung neuer Geräte und Fahrzeuge oder auch angepasste interne Prozesse: Immer wieder müssen Informationen zügig und zielsicher allen Beschäftigten einer Feuerwehr mitgeteilt werden. Bedingt durch den Schichtdienst und die Verteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf verschiedene Wachen besteht die Gefahr von Informationsverlusten mit entsprechenden Konsequenzen.

Beschreiben Sie, welche unterschiedlichen Kommunikationswege es gibt und bewerten Sie diese. Entwickeln Sie ein Konzept, wie Informationen zuverlässig an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelangen. Legen Sie dafür eine Feuerwehr mittlerer Größe (250-1000 Einsatzkräfte) bestehend aus Berufsfeuerwehr und Freiwilliger Feuerwehr zu Grunde.

2 Einleitung

*„Mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann,
mitdenken kann nur, wer informiert ist.“¹*

Ohne die Fähigkeit zu kommunizieren würden zeitgenössische Organisationen aufhören zu existieren,² denn die grundlegende Voraussetzung für kooperatives Arbeiten ist die Kommunikation. Sie ist der Mechanismus, mit dem Informationen übertragen werden und somit essentiell für alle organisatorischen Interaktionen.³ „Kommunikation ist ein sozialer Prozess, in dessen Verlauf sich die beteiligten Personen wechselseitig zur Konstruktion von Wirklichkeit anregen.“⁴ „Die Bedeutung von Kommunikation für Organisationen resultiert aus ihrer Steuerungsfunktion.“⁵

Geht es um die Gestaltung von Kommunikation in Feuerwehren, dann tauchen Begrifflichkeiten wie top-down oder bottom-up, Führung und gemeinsame Zielerreichung fast unweigerlich in Quellen der Literatur auf. Alles sind Bedingungen, die zu einer gelungenen Kommunikation in Feuerwehren beitragen. Während die Erforschung der internen Kommunikation in Unternehmen auf eine lange Tradition zurückblickt, ist die organisationale Kommunikation in Feuerwehren ein vergleichbar gering angewandtes Thema.

In der hierarchischen Struktur einer Feuerwehr fließen Informationen weitgehend von oben nach unten, also vom Vorgesetzten zum Mitarbeitenden zumeist in Form von Befehlen und Anordnungen. Zudem beschränkt sich Kommunikation zu diesem Zeitpunkt hauptsächlich auf die strikte Funktion der Informationsweitergabe oder das Weiterleiten eines eindeutigen Signals. Was für die Kommunikation im Einsatz klar in der Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 geregelt und von allen Einsatzkräften gelebt wird, lässt sich auf die gesamte interne Kommunikation in Feuerwehren nicht zwangsläufig übertragen und anwenden. Mitarbeitende wollen aber nicht nur informiert sein, sondern eingebunden werden. Sie sind anspruchsvoll und vergleichen interne mit externen Medien. Gleichzeitig sind Mitarbeitende kritisch und wollen Inhalte, die für ihren speziellen Bedarf geeignet sind. Sie lesen weniger am Stück, dafür aber in Häppchen und Modulen und mit neuen Medien. Was Mitarbeitende über die offiziellen Kanäle nicht erhalten, erfahren sie anderswo.⁶ Damit Mitarbeitende auch mitdenken können und informiert sind, braucht es eine geplante und zuverlässige interne Kommunikation.

¹ Hillmann (1999), S. 18.

² Vgl. Church (1994), S. 57.

³ Vgl. Held (1999), S. 14.

⁴ Frindte (2001), S. 17.

⁵ Theis (1994), S. 207.

⁶ Vgl. Meier (2002), S. 5.

3 Methodik

Die vorliegende Arbeit liefert den Ansatz eines Konzepts zum Gebiet der Kommunikation in Feuerwehren liefern. Die Schwerpunkte liegen in der Darstellung und Bewertung von Kommunikationswegen innerhalb der Feuerwehr sowie in der konzeptionellen Herleitung einer Kommunikationsstrategie zur Sicherstellung der Informationsweitergabe an alle Mitarbeitenden einer Feuerwehr. Für diese Arbeit wurde sowohl eine Literaturrecherche betrieben als auch Praxisbeispiele mit den jeweiligen Verantwortlichen der Feuerwehren München und Berlin erörtert. Mehrere Anfragen nach Praxisbeispielen und Kommunikationskonzepten bei kleineren und mittleren Feuerwehren waren negativ.

Zur besseren Einordnung des Themas werden die Begrifflichkeiten „interne Kommunikation“, „formelle und informelle Kommunikation“, „Kommunikationswege und Instrumente“ sowie „Bezugsgruppen“ beleuchtet und inhaltliche Überschneidungen sowie Differenzen aufgezeigt. Im Hauptteil wird dargelegt, wie Kommunikationswege innerhalb von Feuerwehren organisiert sind. Diese werden im Anschluss bewertet. Die herausragende Stellung der Einsatzkommunikation wird hierbei einer gesonderten Betrachtung unterzogen und ebenfalls in die Bewertung der Kommunikationswege einbezogen. Den zweiten Teil der Arbeit bildet die Erstellung eines Konzepts zur internen Kommunikation für Feuerwehren. Als Ausgangsgröße wurde eine Feuerwehr mittlerer Größe mit 250 – 1.000 Einsatzkräften sowie einer Freiwilligen Feuerwehr und einer Berufsfeuerwehr angenommen. Um die Arbeit bewusst praxisorientiert zu gestalten, werden die Bestandteile des Konzepts modular vorgestellt und im Anschluss zu einer Verwendungsmatrix für den einfachen Einsatz zusammengefasst. Besonderes Gewicht liegt auf dem Praxisbezug. Aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit können nicht alle Details der internen Kommunikation beschrieben werden, sondern werden im Rahmen des Vertretbaren zusammengefasst. Die Arbeit soll als Kompass im „Kommunikationsdschungel“ dienen und Interessierten die Möglichkeit geben, die richtigen Informationen für die Bezugsgruppen zur Verfügung zu stellen.

4 Begriffserläuterungen

Die Begriffserläuterungen dienen an dieser Stelle nicht nur der Erklärung der Begriffe, sondern auch der Verdeutlichung der inhaltlichen Überschneidung und Differenzen.

4.1 Interne Kommunikation

Aus Sicht eines Unternehmens kann die interne Kommunikation so definiert werden.

„Interne Kommunikation ist ein Instrument der Unternehmenskommunikation, welches mittels klar definierter, regelmäßig oder nach Bedarf eingesetzter Medien die Vermittlung von Informationen sowie die Führung des Dialogs zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicherstellt.“⁷

Unter dem Begriff der internen Kommunikation versteht man den organisierten Informationsaustausch zwischen den Angehörigen einer Organisation, um die Ziele der Organisation zu identifizieren und zu erreichen. Interne Kommunikation ist ein zielgerichteter, organisierter Prozess. Sie muss den Zielen der Organisation dienen und soll ein Prozess sein, der relevante Inhalte transportiert und in mindestens zwei Richtungen abläuft.⁸ Aber die interne Kommunikation wird nicht nur als Informationsvermittler verstanden, sondern:

„Neben den rein sachlichen Informationen geht es innerhalb der internen Kommunikation also auch um Gefühle, Wünsche und Erwartungen wie Vertrauen, Verständnis, Glaubwürdigkeit und Sympathie.“⁹

Interne Kommunikation ist ein integrierter Bereich der gesamten Kommunikation eines Unternehmens. Vorrangige Aufgaben der internen Kommunikation sind Information, Dialog und Interaktion in Richtung der internen Bezugsgruppen eines Unternehmens, die als interne Öffentlichkeit verstanden und mit Kommunikationsmaßnahmen gezielt angesprochen und einbezogen werden.¹⁰

Die interne Kommunikation – als strategische Organisationsfunktion – umfasst die drei wesentlichen Ausprägungen der Kommunikationsflüsse in einer Organisation: Linienkommunikation, institutionalisierte interne Kommunikation und informelle, innerbetriebliche Kommunikation.¹¹ Die Ziele der internen Kommunikation sind Stärkung von Vertrauen in Personen und Strategien und das Einwirken auf Wissen, Einstellungen und Verhalten.¹²

Interne Kommunikation kann zusammengefasst werden als verbale und nonverbale Kommunikation zwischen Angehörigen einer bestimmten Gruppe oder Organisation

⁷ Meier (2002), S. 17.

⁸ Vgl. Hein (2008), S. 11.

⁹ Herbst (1999), S. 20.

¹⁰ Vgl. Führmann/Schmidbauer (2020), S. 4.

¹¹ Vgl. Buchholz (2019), S. 79 ff.

¹² Vgl. Schwarz-Friesel (2018), S. 18.

mit dem Sinn und Zweck der Optimierung organisatorischer Abläufe, Informationsverbreitung, Austausch sowie Motivation und Bindung von Mitarbeitenden.

4.2 Informelle versus formelle Kommunikation

Allgemein betrachtet beinhaltet die informelle Kommunikation alle Kommunikationsvorgänge, die außerhalb organisatorisch geregelter Abläufe stattfinden. Informelle Kommunikationsprozesse laufen außerhalb der organisationalen Steuerung ab und können daher nicht direkt beobachtet oder beeinflusst werden.¹³ Informelle Kommunikation wird häufig auch als „Flurfunk“ bezeichnet. Zur Bedeutung sagt Hein: „Der Flurfunk gibt Dinge weiter, die die Menschen im Unternehmen für möglich halten.“¹⁴

Der informellen Kommunikation wird ein meist spontaner und ungeplanter Charakter zugeschrieben als Gegenpol zur geordneten formellen Kommunikation. Unter formeller Kommunikation - auch offizieller Kommunikation - werden alle kommunikativen Strukturen verstanden, die durch die Wahl des Aufbaus und die Regeln und Vorgaben festgelegt und begrenzt sind. In Feuerwehren sind die kommunikativen Strukturen im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation weitestgehend festgelegt. Diese Kommunikationsform bezieht sich auf den Austausch betriebs- und leistungsrelevanter Informationen.¹⁵ Kommunikationsstrukturen und Prozessabläufe sind losgelöst von der Einzelperson, die diese Stelle einnimmt.¹⁶ Die formelle Kommunikation ist direkt beobachtbar und auf die Erreichung der Organisationsziele fokussiert. Die Verbindlichkeit der formellen Kommunikation wird bei Feuerwehren stark erwartet und von den Mitarbeitenden vorausgesetzt. Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist ausschließlich die formelle Kommunikation.

4.3 Kommunikationsweg versus Kommunikationsinstrument

Die Kommunikationswege ergeben sich aus gewachsenen Strukturen einer Organisation. Die Gestaltung des Kommunikationsweges bildet sich in Abhängigkeit von der Aufgabe der Organisationsabteilung. Man betrachtet zwei Richtungen, wie Kommunikation in Organisationen geführt werden kann. Dabei unterscheidet man die Kommunikationswege der horizontalen und der vertikalen Kommunikation.¹⁷ Diese beiden Wege werden in Kapitel 5 noch näher betrachtet.

Bei Kommunikationsinstrumenten handelt es sich um Wege, wie Informationen vom Sender zum Empfänger und ggf. zurück transportiert werden können. Man unterscheidet dabei zwischen persönlichen, schriftlichen und digitalen Kommunikationsinstrumenten.¹⁸

¹³ Vgl. Neuberger (1980), S. 23.

¹⁴ Vgl. Hinsin (2008), S. 114.

¹⁵ Vgl. Neuberger (1980), S. 29.

¹⁶ Vgl. Blickle (2004), S. 119 ff.

¹⁷ Vgl. Torjus (2013), S. 36.

¹⁸ Vgl. Führmann/Schmidbauer (2016), S.180.

4.4 Bezugsgruppen

Bei einer Bezugsgruppe handelt es sich um eine Personengruppe, die von den Botschaften der internen Kommunikation angesprochen und bei der die Ziele erreicht werden sollen. Internes Kommunikationsmanagement ist größtenteils eine zielgerichtete Beziehungskommunikation. In der Planung sollte daher auf eine differenzierte Mitarbeiteransprache geachtet werden. Je genauer die Bezugsgruppen differenziert werden, desto gezielter lassen die Themen und Botschaften formulieren und desto größer ist die Effektivität bei den Angesprochenen.¹⁹

¹⁹ Vgl. Schick (2007), S. 19.

5 Kommunikationswege bei Feuerwehren

Der bekannteste Ansatz zu Kommunikation innerhalb von Organisationen stammt von Henry Fayol aus dem Jahr 1916. Dabei sind zwei seiner 14 Richtlinien für die Kommunikation besonders relevant: Befehle und Anordnungen dürfen nur vom direkten Vorgesetzten empfangen werden, da eine Verletzung dieses Prinzips zum Verlust der Ordnung, Stabilität und Disziplin führen würde und Verwirrungen und Reibereien die Folge wären.²⁰ Mit seinem Prinzip der hierarchischen Organisation spricht sich Fayol für eine starke Hierarchie und eine strikte Einhaltung der Autorität aus und die Kommunikation muss entlang der Linienstruktur erfolgen. Da in der Linienstruktur viele Akteure beteiligt sind, hat dies lange Kommunikationswege und das Risiko des Verlusts oder Veränderung von Informationen zur Folge. Diesem Problem begegnete Fayol, indem er eine Ausnahmeregel in Form einer horizontalen Kommunikation (die sogenannte „Fayolsche Brücke“, vgl. Abbildung 1) einräumte. Die Fayolsche Brücke verbindet in Hierarchien nicht direkt unterstellte Stellen einer Kommunikationsstruktur, indem Informationen seitlich unter Duldung der Vorgesetzten ausgetauscht werden.

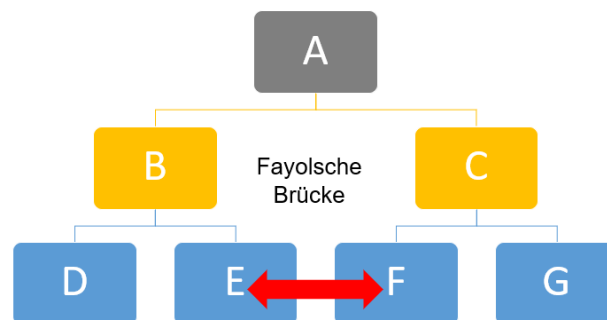


Abbildung 1: Fayolsche Brücke ²¹

5.1 Vertikale Kommunikationswege

Wird in einer Organisation zwischen den einzelnen Hierarchieebenen kommuniziert, dann handelt es sich um vertikale Kommunikation. Die vertikale Kommunikation kann entweder abwärts- (top-down) oder aufwärtsgerichtet (bottom-up) erfolgen (vgl. Abbildung 2). In der top-down Kommunikation werden Informationen einer höheren Hierarchiestufe an eine darunterliegende Stufe weitergegeben. Dabei handelt es sich beispielsweise um die Weiterleitung von relevanten Informationen zur Entscheidungsfindung oder um Funktionen der Kontrolle und Anweisung. Dieser Kommunikationsweg nimmt einen wesentlichen Anteil der täglichen Kommunikation bei der Entscheidungsfindung und Entscheidungsumsetzung ein. In der aufwärtsgerichteten Kommunikation werden Informationen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten ausgetauscht. Davon umfasst ist beispielsweise das Vorschlagswesen oder das Beschwerdemanagement. Die aufwärtsgerichtete Kommunikation kann zur Kontrolle nach unten geleiteter Nachrichten, Beteiligung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozessen, Prozessentwicklung und als Stimmungsbild innerhalb der Organisation dienen.²²

²⁰ Vgl. Torjus (2013), S. 11.

²¹ Eigene Abbildung

²² Vgl. Torjus (2013), S. 36 ff.

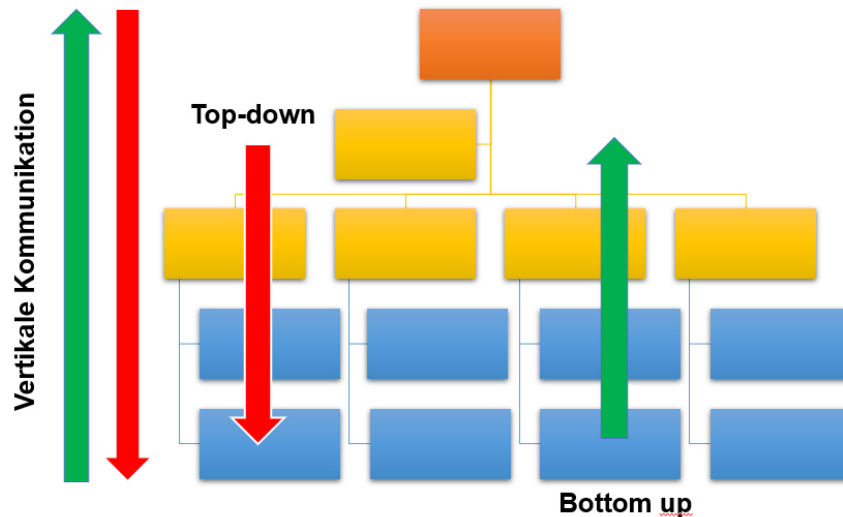


Abbildung 2: Übersicht vertikale Kommunikation ²³

5.2 Horizontale Kommunikationswege

Die horizontale Kommunikation ist der Austausch von Nachrichten zwischen Personen der gleichen Hierarchieebene (vgl. Abbildung 3). Die Kommunikation kann sowohl innerhalb einer Abteilung als auch abteilungsübergreifend erfolgen. Der horizontalen Kommunikationsrichtung werden die Funktionen Aufgabenkoordination, Problemlösung, Teilen von Informationen und Konfliktlösung zugeschrieben.²⁴ Der Inhalt der ausgetauschten Informationen ist dabei vorwiegend arbeitsbezogen. Es handelt sich um einen Austausch auf der sogenannten Arbeitsebene. Horizontale Kommunikation kann lange Kommunikationswege und damit verzögerte Entscheidungsfindung der Linienkommunikation (vertikale Kommunikation) verhindern und schneller zu Ergebnissen führen.²⁵

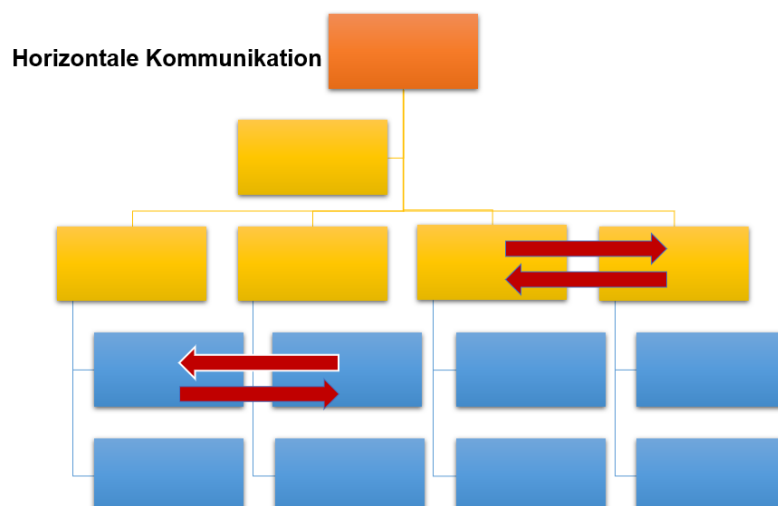


Abbildung 3: Übersicht horizontale Kommunikation ²⁶

²³ Eigene Abbildung.

²⁴ Vgl. Hirokawa (1979) S. 29.

²⁵ Vgl. Torjus (2013), S. 40.

²⁶ Eigene Abbildung.

5.3 Besonderheit: Kommunikation im Einsatz

Sobald Einsatzkräfte an einem Einsatzort eintreffen, sammeln sie detaillierte Informationen zu Ausmaß und Art der Lage. Dabei führt die ersteintreffende, höchste Führungskraft eine Lageerkundung durch und gibt die gewonnenen Informationen detailliert an nachgeordnete und übergeordnete Kräfte sowie an die Leitstelle weiter. Für die Informationsweitergabe vor Ort wird in der Regel eine Lageeinweisung über Funk oder über eine direkte Einweisung durchgeführt.

Im Einsatz müssen Feuerwehren professionell und schnell reagieren. Dafür benötigen sie eine hierarchische Struktur.²⁷ Die Führungsstruktur und damit auch die Kommunikationswege werden durch die Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 (FwDV 100) – Führung und Leitung im Einsatz festgelegt.

Die Kommunikation im Einsatz wird gemäß FwDV 100 durch Führungsmittel unterstützt. Dabei handelt es sich um technische Mittel und Einrichtungen, die Führungskräfte bei ihrer Führungsarbeit unterstützen sollen. Sie werden unterteilt in:

- Mittel zur Informationsgewinnung
- Mittel zur Informationsweitergabe
- Mittel zur Informationsübertragung²⁸

Für den Austausch von Informationen an der Einsatzstelle stehen als Mittel der Informationsübertragung Besprechungen, Verbindungsorgane oder Kommunikationsmittel (wie beispielsweise Sprechfunk, Fernschreiben oder Datenübertragung) zur Verfügung. Im Einsatz erfolgt die Kommunikation überwiegend vertikal. Die wesentlichen Grundregeln zur Kommunikation im Einsatz regelt Punkt 3.3.3.2 Grundsätze der Befehlsgebung der Feuerwehrdienstvorschrift 100. Darin steht, dass Befehle einfach und verständlich formuliert sein und auch unter hohem Druck ruhig und sachlich erteilt werden müssen. Dabei ist Klarheit gegenüber formalen Vorgaben zu bevorzugen. „Nichtsagende Ausdrücke und Redewendungen sind zu vermeiden“²⁹. Die Führungskraft soll sich in die Lage der Empfangenden versetzen und die Informationen deren Kenntnisstand entsprechend anpassen. Die ausführenden Kräfte müssen sich andererseits auch in die Führungskraft hineinversetzen und sind verpflichtet, bei Unklarheiten nachzufragen. Da Handlungen im Einsatz häufig unter Zeitdruck erfolgen, müssen Befehle diesem Umstand gerecht werden: „Je dringlicher die Lage, desto kürzer und schneller muss befohlen werden.“³⁰

5.4 Bewertung der Kommunikationswege

Ein großer Teil der Kommunikation bei Feuerwehren fließt über eine Kommunikationskaskade, das bedeutet stufenartig über die jeweils einzelnen Hierarchieebenen. Die klassische Kommunikationsrichtung ist dabei bei der Amtsleitung beginnend bis zum

²⁷ Vgl. Appelt (2014), S. 78.

²⁸ Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 (1999), S. 41.

²⁹ Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 (1999), S. 37.

³⁰ Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 (1999), S. 37.

Sachbearbeitenden in top-down Richtung. Eine Schwäche der Kaskade ist häufig ein Informationsverlust oder die Verfälschung von Informationen. Grund hierfür ist, dass die Kaskadenkommunikation oft über lange Zeiträume und unterschiedliche Hierarchiestufen stattfindet. So verfügen Führungskräfte beispielsweise über unterschiedliches oder nicht ausreichendes Hintergrundwissen und interpretieren Informationen ggf. abweichend voneinander. Dieses Phänomen wird auch als „stille Post“ bezeichnet. Im Ergebnis sind zunehmend abweichende Informationsstände sowie Meinungs- und Interpretationsunterschiede am unteren Ende einer Kaskade festzustellen.

Statt der stufenweisen Weitergabe können Informationen einzelne Hierarchieebenen überspringen und beispielsweise von der Feuerwehr-Amtsleitung direkt an Mitarbeiter der Wachabteilungen gerichtet werden. Hier spricht man von einer sogenannten Bypass-Kommunikation. Dies geschieht häufig im Rahmen von Dienstweisungen oder via Rundmail oder bei Dienstversammlungen. In beiden Fällen ist es erforderlich, Führungskräfte gut einzubinden, damit sie sich einerseits nicht übergangen fühlen und andererseits ausreichend informiert sind, um Rückfragen von Mitarbeitenden zu beantworten.³¹

Führungskräfte gelten heute zu Recht als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren bei der Vermittlung von Veränderungen und der Motivation von Mitarbeitenden. Vor zehn Jahren waren in der Mitarbeiterführung noch vorrangig Fachkompetenz und Delegationsvermögen gefragt. Heute aber werden andere Schwerpunkte gesetzt um die Mitarbeitenden bestmöglich mitzunehmen.³²

Eine gut funktionierende Kommunikationsabteilung entbindet die Vorgesetzten in der Linie nicht von ihrer zentralen Führungsaufgabe des Informierens. Der Aufbau einer glaubwürdigen Informationskultur steht und fällt mit der Art und Weise, wie Führungskräfte das Informieren als Führungsaufgabe wahrnehmen und wie diese Informations-tätigkeit übereinstimmt mit den Informationsstrategien der professionellen Kommunikatorinnen und Kommunikatoren.³³

³¹ Vgl. Schick (2007), S. 149 ff.

³² Vgl. Montua (2020), S. 145.

³³ Vgl. Alter (2018), S. 19.

6 Konzept zur internen Kommunikation

6.1 Kommunikative Herausforderung bei Feuerwehren

Die Struktur einer Feuerwehr richtet sich neben örtlichen Gegebenheiten im Wesentlichen auch nach der Größe der Kommune. Die Größenklasse 3 nach der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) bedeutet für die Organisation Feuerwehr eine Zuständigkeit für 100.000 bis 200.000 Einwohnerinnen und Einwohner einer Stadt. Ab dieser Größe sind mehrere Wachen der Berufsfeuerwehr zu erwarten. Feuerwehren in der KGSt-Größenklasse 3 gliedern sich in Leitung der Berufsfeuerwehr, den Abteilungen Zentrale Aufgaben und Verwaltung, Einsatz und Organisation, Vorbeugender Brandschutz sowie Ausrüstung und Technik.

Neben dem Bewältigen des Einsatzgeschehens einer Feuerwehr - und je nach Zuständigkeit des Rettungsdienstes - ist es ein hoher personeller sowie materieller Aufwand für Verwaltung, Einsatzvorbereitung mit Katastrophenschutz, Wachleitung, Leitstelle, Organisation des Rettungsdienstes, Aus- und Fortbildung, Beschaffungen von Fahrzeugen, Geräten und Ausrüstungen sowie deren Instandhaltung mit entsprechenden Werkstätten, den Betrieb der Leitstelle und auch die Logistik zur Versorgung der Wachen und Gerätehäuser bereitzustellen. Um die Einsatzbereitschaft der Feuerwehr rund um die Uhr aufrecht zu erhalten, werden diese Tätigkeiten im sogenannten „rückwärtigen Dienst“ erledigt. Die Mitarbeitenden der Berufsfeuerwehr arbeiten im Schicht- oder Tagesdienst, Führungskräfte oft in einer Mischung daraus. Häufig ist ein Dreischicht-System für den Einsatzdienst eingeführt, welches in unterschiedlichen Dienstplanvarianten auftreten kann. Es gibt reine 24-Stunden-Schichtsysteme oder auch andere mit kürzeren Schichtsystemen. Daraus resultiert meist ein Dreischicht-System mit drei Wachabteilungen pro Wache. Die Gerätehäuser der Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren verteilen sich über das Stadtgebiet. Jede Feuerweereinheit hat ihre eigenen Merkmale bezüglich Struktur, Verfügbarkeiten und Führungshierarchie. Die Anzahl der Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehren belaufen sich oft auf insgesamt mehrere hundert Personen. Diese sind zu unterschiedlichen Zeiten und an unterschiedlichen Gerätehäusern zu Übungen und Einsätzen anwesend. Die Leitstellen werden personell entweder aus den Wachabteilungen oder durch eigene Leitstellenschichten besetzt. Auch hier gibt es unterschiedliche Schichtsysteme und somit auch unterschiedliche Anwesenheiten. Arbeitsstätten wie Kraftfahrzeug-Werkstatt oder Logistik werden oft von Gerätewarten im Tagesdienst, feuerwehrspezifische Werkstätten wie Messtechnik, Atemschutztechnik oder Schlauchwerkstatt in der Regel durch spezialisiertes Fachpersonal aus dem Einsatzdienst der Feuerwehr geführt.

Aufgrund dieser Strukturen der Feuerwehren sind Angehörige der Berufs- und Freiwilligen Feuerwehr zu unterschiedlichen Uhrzeiten und an verschiedenen Standorten tätig. Es besteht die große Herausforderung, temporäre und lokale Unterschiede zu überwinden und eine einheitliche und zielgerichtete Kommunikation sicherzustellen.

6.2 Analyse der Bezugsgruppen

Das interne Kommunikationsmanagement ist größtenteils eine zielgerichtete Beziehungskommunikation. Bei der strategischen Planung der internen Kommunikation sollten vorab die Bezugsgruppen analysiert werden. Je genauer diese Analyse erfolgt, desto genauer und gezielter lassen sich Themen formulieren und Botschaften adressieren.

Ziel ist es, die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden für interne Botschaften zu gewinnen. Nur, wenn die Informationen auch den Bedürfnissen der Bezugsgruppe entsprechen, werden diese wahrgenommen.³⁴ An der unter Punkt 6.1 beschriebenen kommunikativen Herausforderungen in der Struktur einer Feuerwehr zeigt sich, dass Bezugsgruppen häufig sehr heterogen sind (vgl. Abbildung 4).

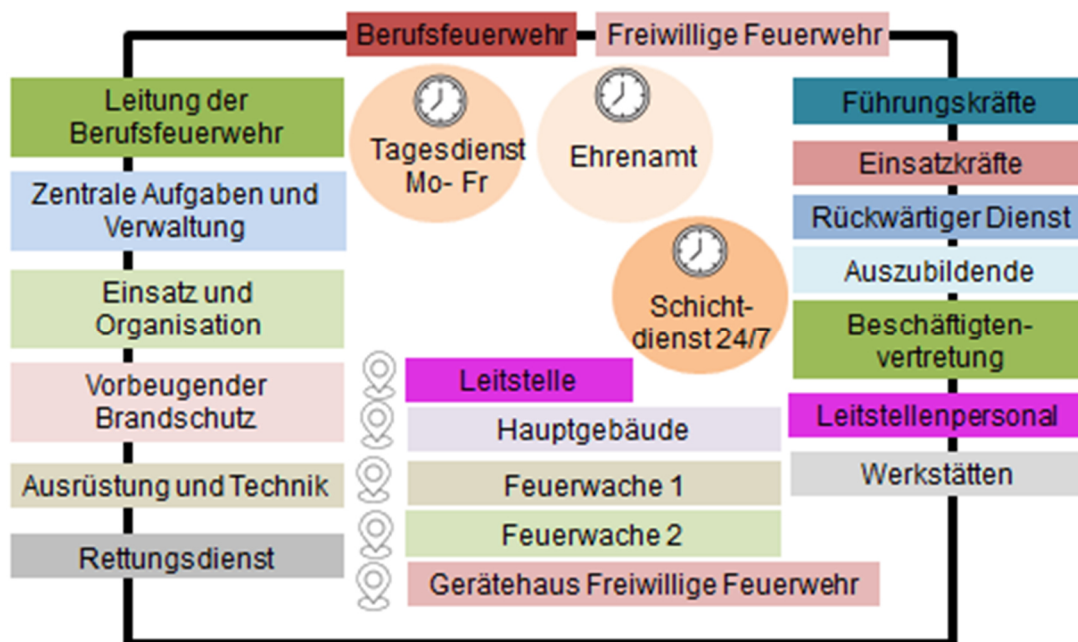


Abbildung 4: Übersicht der Bezugsgruppen einer Feuerwehr³⁵

6.3 Ziele der Kommunikation

Die Hauptfunktionen der Kommunikation in Organisationen sind:

- Planung und Organisation
- Koordination
- Information
- Motivation
- Zielsetzung und Feedback im Rahmen des Führungsprozesses
- Kontrolle³⁶

³⁴ Vgl. Montua (2020), S. 33.

³⁵ Eigene Abbildung.

³⁶ Vgl. Torjus (2013), S. 24.

Zu den häufigsten Kommunikationsinhalten von Führungskräften gehören Arbeitsanweisungen oder Hinweise zur Durchführung von Arbeitsaufträgen.³⁷ Für Informationen innerhalb der Feuerwehr kann der Faktor Zeit hinzugezogen werden, der für die Umsetzung der Informationen zur Verfügung steht. Es kann zwischen Informationen unterschieden werden, die sofort (ohne Verzug), kurzfristig (innerhalb von 1-2 Tagen), mittelfristig (innerhalb 1 Monats) oder langfristig (innerhalb eines Jahres) erfolgen müssen. Weiterhin ist die Dringlichkeit in Abhängigkeit der Zeit zu sehen.

6.4 Arten von Informationen bei Feuerwehren

Bei Feuerwehren müssen verschiedene Arten von Informationen ausgetauscht werden. Es wird nicht nach der Größe der Feuerwehr unterschieden. In Tabelle 1 werden exemplarisch einige Informationsarten aufgezählt und nach ihrem Zeitfaktor und der Bezugsgruppe bewertet. Das gewählte Schema soll die Kategorisierung der verschiedenen Informationsarten verdeutlichen und wird in Punkt 7 erneut aufgegriffen.

Tabelle 1: Exemplarische Übersicht zu Arten von Informationen³⁸

Art der Information	Zeitfaktor	Bezugsgruppe
Informationen im Einsatz	sofort	Alle am Einsatz Beteiligten
Diensteinteilung	sofort	Wachmannschaft
Funktionsbezogene Übergabe der Fahrzeuge, Geräte und Ausrüstungen	sofort	jeweilige Einsatzfunktion
Informationen der Leitstelle und Lagemeldungen	sofort	Alle am Einsatz Beteiligten
Straßensperrungen	sofort	Alle Einsatzkräfte
Einführung neuer Geräte und Fahrzeuge	kurzfristig	Alle Mitarbeitenden
Beurteilung und Feedback	mittelfristig	Alle Mitarbeitenden
Themen für Freiwillige Feuerwehreinheiten	mittelfristig	Freiwillige Feuerwehr
Sachstandsberichte der Abteilungsleiter	kurzfristig	Leitung Feuerwehr und Abteilungsleiter
Sachstandsberichte der Sachgebietsleiter	kurzfristig	Abteilungsleiter und Sachgebietsleiter
Informationen der Wachleitung (KGSt)	kurzfristig	Wachabteilungsleiterrunde
Einführung neuer Einsatztaktiken	mittelfristig	Alle Einsatzkräfte
Neuorganisation der Feuerwehr	langfristig	Alle Mitarbeitenden
Strategische Ziele der Leitung der Feuerwehr	langfristig	Alle Mitarbeitenden
Aus- und Fortbildung	mittel-langfristig	Alle Mitarbeitenden

³⁷ Vgl. Torjus (2013), S. 24.

³⁸ Eigene Darstellung

6.5 Kommunikationsinstrumente

Für die interne Kommunikation sollte immer auf einen festen Stamm an Instrumenten zurückgegriffen und diese ggf. mit neuen Instrumenten angereichert werden. Instrumente, die bei den Mitarbeitenden bewährt sind, erzeugen Vertrauen. Mitarbeitende greifen zur Informationsbeschaffung meist auf Kanäle zurück, die ihnen bereits aus ihrem Arbeitsalltag bekannt sind. Man unterscheidet dabei persönliche, schriftliche und digitale Kommunikationsinstrumente.

6.5.1 Persönliche Kommunikationsinstrumente

Diese Instrumente werden als Face-to-Face Instrumente bezeichnet, da sie den direkten Austausch und die unmittelbare Begegnung ermöglichen. Unter persönlicher Kommunikation versteht man die direkte Kommunikation zwischen Menschen. Es handelt sich dabei um eine Zweiwege-Kommunikation, die sowohl den Dialog als auch Nachfragen ermöglicht. Der Vorteil der persönlichen Kommunikation liegt darin, dass Informationen direkt gegeben und die Reaktionen der Zuhörenden aufgegriffen werden können. Dabei stehen auch non- und paraverbale Zeichen zur Verfügung und ermöglichen eine unmittelbare Fokussierung auf das Gegenüber sowie eine hohe Authentizität und Glaubwürdigkeit. Im Gegensatz zu anderen Kommunikationsinstrumenten ist die persönliche Kommunikation sehr zeitaufwendig, abhängig von dem Vermittelnden und nicht archivierbar.³⁹ Als persönliche Kommunikation zählen beispielsweise Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterversammlungen, Seminare, Führungskräftezirkel oder Präsentationen.

6.5.2 Schriftliche Kommunikationsinstrumente

Bei der schriftlichen Kommunikation liegen die Informationen in gedruckter Form (Print) vor. Mit schriftlicher Kommunikation kann schnell ein großer Empfängerkreis angesteuert und ein gleicher Informationsstand erreicht werden. Außerdem sind Printprodukte archivierbar und gelten daher als nachhaltige Kommunikation. Nachteilig ist hingegen, dass schriftliche Kommunikationen keine individuelle Differenzierung möglich macht und der Dialog nur sehr eingeschränkt möglich ist. Weiterhin besteht ein hoher Abstimmungsaufwand, da die schriftliche Information meist mehrere Freigabeschleifen durchlaufen muss. Interne Printmedien müssen zudem den journalistischen Standards wie externe Publikationen entsprechen. Im Folgenden werden einige schriftliche Kommunikationskanäle exemplarisch vorgestellt.

Bei einem **Mitarbeitermagazin** handelt es sich um ein gedrucktes und zweckorientiertes Informationsmedium. Es kann informieren, unterhalten, organisieren⁴⁰ und ist multifunktional. Ein Mitarbeitermagazin ist nachhaltig und kann Hintergrundinformationen vermitteln, Identitätsstifter und Motivationsförderer sein. Es gilt als eine gedruckte Form der Wertschätzung der Organisation gegenüber den Mitarbeitenden. Da es häufig auch mit nach Hause genommen wird, ist es eines der wenigen Medien der internen Kommunikation, welches auch Freunde und Familien erreicht. Aufgrund des hohen

³⁹ Vgl. Führmann/Schmidbauer (2016), S.171.

⁴⁰ Vgl. Meier (2002), S. 56.

Herstellungsaufwandes ist ein Magazin häufig mit Herstellungskosten verbunden und weist nur eine geringe Aktualität auf.

Das **schwarze Brett** ist ein Aushang von Informationen (Print). Es kann mit wenig Aufwand eine hohe Effektivität erreicht werden. Das schwarze Brett dient einer kurzen und präzisen Informationsweitergabe an neuralgischen Punkten (Teeküche, Foyer). Alle Mitarbeitenden haben Zugang. Die ausgehangenen Informationen können nur von der jeweils im Dienst befindlichen Schicht wahrgenommen werden und der Umfang ist sehr begrenzt. Alte Aushänge werden oftmals lange über ihre Aktualität am Brett vergessen und nicht entfernt. Unerlaubte Aushänge werden eventuell nicht zeitnah registriert und entfernt. Weiterhin ist am schwarzen Brett der Datenschutz zu beachten, auch hinsichtlich der Zugänglichkeit von Besuchern an der Wache.

6.5.3 Digitale Kommunikationsinstrumente

Digitale Kommunikationsinstrumente haben in den letzten Jahren immens an Bedeutung gewonnen. Es handelt sich dabei um schnelle und vielfältige Medien, die effizient einsetzbar sind. Informationen in digitalen Medien sind jedoch häufig flüchtig und mit kurzer Halbwertszeit. Digitale Kanäle eignen sich zum Austausch von reinen Sachinformationen, können aber die persönliche Kommunikation nicht ablösen.⁴¹ Im Folgenden werden einige digitale Kommunikationskanäle exemplarisch vorgestellt:

Das **Intranet** ist ein abgeschottetes Netzwerk, das unabhängig vom Internet und nur für autorisierte Personen zugänglich ist. Zugriff haben nur Angehörige einer Organisation. Es dient als Dokumentenbibliothek und Arbeitsplattform. Für das Einstellen von Inhalten müssen Administratorenrechte vergeben werden. Aufgrund des hohen Aufwands der Pflege sind dort möglicherweise kaum aktuelle Themen zu finden. Das Intranet hat den Kommunikationsweg top-down und richtet sich an alle Personen mit einem entsprechenden Zugang.

E-Mails sind elektronische, schriftliche Nachrichten zwischen Personen innerhalb und außerhalb einer Organisation. Der Kommunikationsweg kann sowohl vertikal als auch horizontal sein. E-Mails ermöglichen eine schnelle Informationsweitergabe, die Möglichkeit einer direkten Antwort und den Versand von Anhängen und Bildern. Sie können an einen festgelegten Empfängerkreis oder an die gesamte Organisation gesendet werden. Werden über diesen Kanal zu viele Informationen gesteuert, besteht die Gefahr, dass wichtige Informationen nicht wahrgenommen werden.

Eine **digitale Einsatzunterstützung** wird im Einsatz über mobile Devices und/oder über Wachmonitore zur Verfügung gestellt. Darin werden beispielsweise Straßensperren oder andere einsatzrelevante Inhalte angezeigt und Objektanfarten visualisiert. Mit Hilfe der digitalen Einsatzunterstützung sollen einsatzrelevante Informationen schnell verfügbar gemacht werden. Auch ein Austausch über die einzelnen Geräte untereinander ist möglich, so können Lagemeldungen oder Bilder mit nachrückenden Einsatzkräften oder einem Stab geteilt werden.

⁴¹ Vgl. Führmann/Schmidbauer (2016), S.180.

6.6 Kommunikationsverantwortung

In der internen Kommunikation haben Führungskräfte eine besondere Rolle. Sie sind Multiplikatoren und Schlüsselpersonen, die in den internen Kommunikationsprozess einbezogen werden. Die interne Kommunikation muss diese Gruppe punktgenau informieren, interessieren und bewegen, um die Kommunikationsziele zu erreichen.⁴² Führungskräften wird weiterhin die erfolgreiche Weitergabe der arbeitsrelevanten Informationen zur Zielerreichung als Aufgabe zugeschrieben.⁴³ Führungskräfte befinden sich in einer Doppelrolle, einer sogenannten „Sandwichposition“. Einerseits müssen sie ihre Führungsrolle wahrnehmen und Entscheidungen von oben vermitteln und auch vertreten. Demgegenüber steht die Kommunikation mit den eigenen Vorgesetzten über Abläufe und Probleme des eigenverantwortlichen Bereichs.

Wer Verantwortung wahrnehmen will und Selbstständigkeit und Freiraum in seiner Tätigkeit beansprucht, kann sich nicht auf das Recht verlassen, informiert zu werden, sondern er muss selbst aktiv werden, wenn notwendige Informationen fehlen.⁴⁴ Auch wenn Vorgesetzte ihrer Pflicht der Informationsweitergabe nachkommen, kann es sein, dass dies nicht immer genügt. Dabei können auch Führungskräfte etwas vergessen oder wissen nicht exakt, wer welche Informationen von Mitarbeitenden benötigt. Betroffene wissen meist viel besser, welche Informationen ihnen fehlen und deshalb gilt für Mitarbeitende auch eine Informations-Holschuld. Das bedeutet, auch Mitarbeitende sind in der Verantwortung, sich Informationen zu beschaffen und diese bei Führungskräften ggf. einzufordern.⁴⁵

6.7 Grundsätze der internen Kommunikation bei Feuerwehren

Was nach innen kommuniziert wird, dringt mit hoher Wahrscheinlichkeit auch nach außen. Aufgrund der Vielfältigkeit digitaler Medien geschieht das nahezu in Echtzeit. Das bedeutet, dass interne Kommunikation auch immer den Grundsätzen und Regeln externer Kommunikation und Krisenkommunikation folgt.⁴⁶

- **Schnelligkeit** (aktiv und frühzeitig)
- **Wahrhaftigkeit** (sachlich, transparent und wahr)
- **Verständlichkeit** (kurz, einfach, unkompliziert)
- **Konsistenz** (einheitlich, koordiniert und kontinuierlich)

Weiterhin nehmen Mitarbeitende eine nicht zu unterschätzende Kommunikationsrolle ein. Sie werden als Organisationsrepräsentanten wahrgenommen. Sie gelten als natürliche Kommunikatoren mit wenig Hintergrundwissen aber hoher Glaubwürdigkeit. Wird die Organisation zum Thema im öffentlichen Raum, dann werden Mitarbeitende

⁴² Vgl. Führmann/Schmidbauer (2020), S. 98.

⁴³ Vgl. Katz/Kahn (1978), S. 11.

⁴⁴ Vgl. Alter (2018), S. 14.

⁴⁵ Vgl. Alter (2018), S. 16.

⁴⁶ Vgl. Bundesministerium des Inneren (2014), S. 15.

unweigerlich zu Meinungsführern. Sie haben damit auch Einfluss auf öffentliche Meinungsbildungsprozesse. Deshalb gilt der Grundsatz: **Interne Kommunikation vor externer Kommunikation.**⁴⁷

Möchte man mit Sprache die inneren Haltungen der Mitarbeitenden erreichen und diese überzeugen dann gelingt das nur, wenn die interne Kommunikation und die Bezugsgruppen dieselbe Sprache sprechen. Es muss eine Aussage formuliert werden, die genau zur jeweiligen Zielgruppe passt. Der dritte Grundsatz lautet: **Jede Zielgruppe erhält eine eigene, passende Botschaft, die auch im Wording (Sprachgebrauch) angeglichen werden muss.**⁴⁸

Der weiche Faktor „Wertschätzung“ gewinnt in der Unternehmenskommunikation immer mehr an Bedeutung. Gut informierte Mitarbeitende identifizieren sich mit ihrer Organisation. Sie sind zufrieden, loyal und arbeiten motiviert und produktiv.⁴⁹

Informationen müssen relevant sein. Relevanz heißt, dass Informationen für Mitarbeitende und ihre Rolle in einer Organisation relevant sein müssen, d. h. notwendig für ihre Aufgabenerfüllung. Interne Kommunikation bedeutet also nicht, wahllos alles preiszugeben, sondern eher einen bewussten, ganzheitlichen Umgang mit Informationen.⁵⁰

⁴⁷ Vgl. Becker (2014), S. 41.

⁴⁸ Vgl. Merten (2013), S. 26.

⁴⁹ Vgl. Führmann/Schmidbauer (2016), S. 13.

⁵⁰ Vgl. Führmann/Schmidbauer (2020), S. 88.

7 Handlungsanleitung für eine zuverlässige interne Kommunikation

7.1 Stufenplan

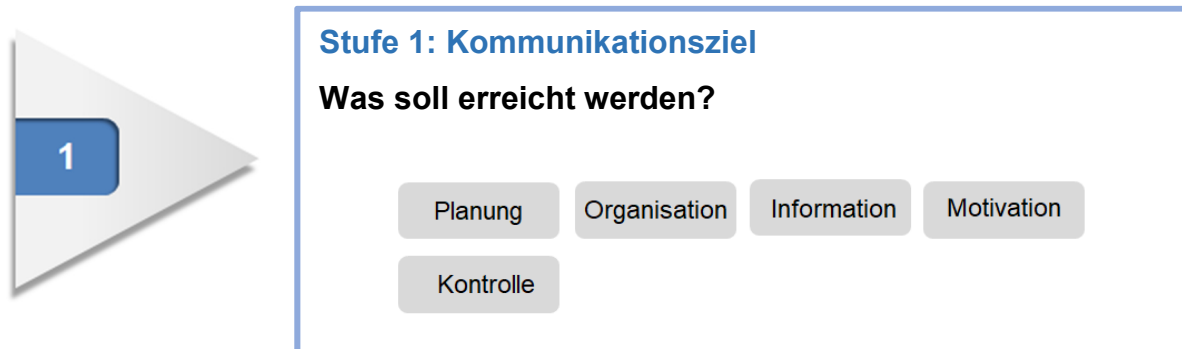


Abbildung 5: Kommunikationsziel⁵¹

Die Hauptfunktionen der Kommunikation in Organisationen sind Planung, Organisation, Koordination, Information, Motivation und Kontrolle (siehe Abbildung 5). Je nach Funktion kann die Kommunikation nur in eine Richtung erfolgen oder als Dialog angesetzt werden. Schriftliche und digitale Kommunikation eignen sich nur begrenzt als Dialogform und sind nur zur Information und Motivation geeignet. Für die Planung, Organisation und Kontrolle soll eine persönliche Kommunikation gewählt werden.

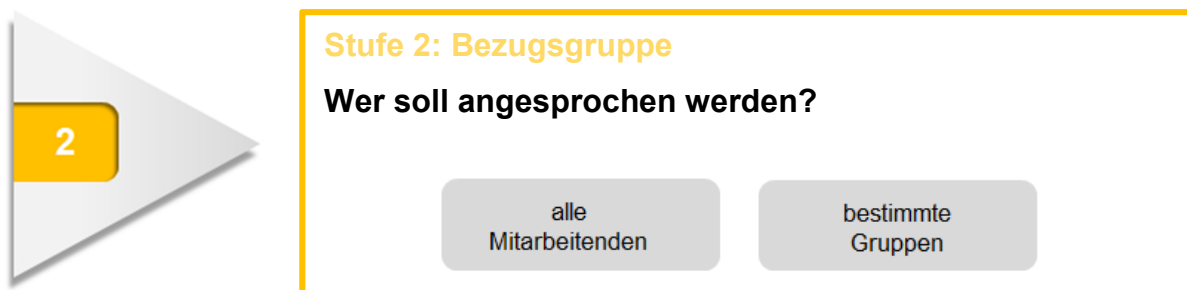


Abbildung 6: Bezugsgruppe⁵²

Die Adressierung ist für die gewünschte kommunikative Wirkung unumgänglich. Die Zuordnung zu den Bezugsgruppen kann nach Hierarchiestufen, Beschäftigungsfeld oder auch nach dem aktuellen Einsatzgeschehen erfolgen (siehe Abbildung 6). Um eine Informationsflut zu vermeiden, sollte nur die Empfängergruppe gezielt ausgewählt werden, die es auch betrifft. Muss eine große Gruppe die Informationen gleichzeitig erhalten und sind diese umfangreich, dann eignet sich die schriftliche Kommunikation. Hierbei sind unbedingt Führungskräfte einzubeziehen und vorab zu informieren. Im Rahmen der Mitarbeiterführung sollte die persönliche Kommunikation bevorzugt werden.

⁵¹ Eigene Abbildung

⁵² Eigene Abbildung



Stufe 3: Zeitliche Umsetzung

Wann soll das Ziel erreicht werden?

sofort
kurzfristig
mittelfristig
langfristig

Abbildung 7: Zeitliche Umsetzung ⁵³

Es kann zwischen Informationen unterschieden werden, die sofort (ohne Verzug), kurzfristig (innerhalb von 1-2 Tagen), mittelfristig (innerhalb eines Monats) oder langfristig (innerhalb eines Jahres) erfolgen müssen (siehe Abbildung 7). Je schneller eine Information verbreitet werden soll, desto schneller muss auch das Medium zur Verbreitung sein. Für schnelle Informationsweitergabe eignen sich digitale Medien. Je schneller das Medium ist, desto weniger Inhalt kann transportiert werden.



Stufe 4 Kommunikationsweg:

Wer ist verantwortlich für Kommunikation?

Abbildung 8: Kommunikationsweg ⁵⁴

Ergibt sich der Kommunikationsweg aus der hierarchischen Struktur der Feuerwehr, dann sollten Informationen zentral über die Hierarchieebenen gesteuert werden (siehe Abbildung 8). Hierbei sollten die Rolle der Führungskräfte und die Kaskadeneffekte berücksichtigt werden. Werden Informationen zwischen Mitarbeitenden gleicher Hierarchiestufen ausgetauscht, dann dient dies zum Austausch auf Arbeitsebene und unterliegt keinen Freigabeprozessen.



Stufe 5: Kommunikationsinstrument

Wie soll das Ziel erreicht werden?

persönlich	schriftlich	digital
langsam	schnell	sehr schnell
Wenige Infos, keine Dokumentation, Dialog, speziell: Einsatzkommunikation	Freigabeschleifen beachten, hohe Informationsdichte, nachhaltig	Wenige Informationen, nicht nachhaltig

Abbildung 9: Kommunikationsinstrument ⁵⁵

⁵³ Eigene Abbildung

⁵⁴ Eigene Abbildung

⁵⁵ Eigene Abbildung

Die Auswahl der Instrumente (siehe Abbildung 9) passiert entsprechend den Kommunikationszielen, sodass es keine einheitliche Regel dafür gibt. Grundsätzlich gilt aber, dass Kommunikationskanäle im Alltag der Mitarbeitenden etabliert werden müssen – nur so nutzen sie diese auch als sichere Informationsquelle. Um sicherzustellen, dass Informationen auch den Adressatenkreis erreicht haben, bedarf es einer persönlichen Rückfrage. Je besser ein Kommunikationskanal etabliert ist, desto besser werden die angebotenen Informationen auch genutzt. Wichtig ist dabei, eine Informationsüberlastung zu vermeiden.

7.2 Praktische Umsetzung

In der Aufgabenstellung der Facharbeit soll ein Kommunikationskonzept für eine Feuerwehr mittlerer Größe entwickelt werden. Aufgrund der Kürze der Arbeit sowie der Dimension des Themas konnte jedoch nur ein erster Ansatz als Konzept beschrieben werden. Jeder Transaktion liegt ein komplexer Informationsprozess zugrunde, welcher die zu übermittelnden Informationsarten zum Erreichen des Kommunikationszieles beinhaltet. Diese können Ausarbeitungen von Sachthemen, Sachstandsberichte, definierte Ablaufprozesse, Konzepte wie beispielsweise Alarm- und Ausrückordnung, Ausbildungskonzepte, Tagesordnungen, Berichte oder Bekanntmachungen etc. sein. Die Vielfalt der Arten von Informationen jeweils in ein Kommunikationsmodul einzubetten sollte von einem Kommunikationsmanager für interne Kommunikation durchgeführt werden, welcher diese Aufgabe wahrnimmt. Kommunikationsmanager sind ähnlich einer Stabsstelle direkt an der Leitung der Feuerwehr zu positionieren, um im Dialog die notwendigen Informationsarten und Sachstände zu erfassen. All diese Kommunikationsmodule müssen bearbeitet, festgeschrieben, dokumentiert und evtl. fortgeschrieben werden. Veränderungen müssen eingepflegt werden, um auf neue Gegebenheiten zu reagieren. Das Kommunikationsziel muss bestmöglich kontrolliert werden. Die Kommunikationsmodule fügen sich in Summe zu einem individuellen Gesamtkonzept der entsprechenden Feuerwehr zusammen. Hierbei spielt die Größe der Feuerwehr nur eine untergeordnete Rolle. Das Konzept ist für jede Größe einer Feuerwehr anwendbar. In Tabelle 2 sind Beispiele für Kommunikationsmodule aufgezeigt. Diese sind schematisch anzusehen, da die Kommunikationsprozesse aufgrund der Größe und Komplexität nicht Inhalt der Arbeit sind.

Tabelle 2: Beispiele Kommunikationsmodule ⁵⁶

Art der Information: Informationen im Einsatz	
Ziel	schnelle Lageinformationen zur Schadensbekämpfung
Bezugsgruppe	beteiligte Einsatzkräfte
Zeitliche Umsetzung	sofort
Weg	vertikal, top-down von Einsatzleiter zu den Einsatzkräften
Instrument	persönlich
Art der Information: Informationsweitergabe im Einsatzdienst	
Ziel	Standardisierung für die Wachübergabe, Sicherstellung der Weitergabe von relevanten Informationen, Umsetzung eines Übergabekonzeptes
Bezugsgruppe	Wachabteilungsleitungen, Wachleitungen,
Zeitliche Umsetzung	sofort, vor und nach Dienstantritt, je ca. 15 Minuten
Weg	vertikal
Instrument	persönlich
Art der Information: Diensterteilung	
Ziel	Funktionseinteilung, aktuelle relevante Themen
Bezugsgruppe	Wachabteilung
Zeitliche Umsetzung	sofort
Weg	vertikal, top-down, von Wachabteilungsleiter zur Mannschaft
Instrument	persönlich
Art der Information: Themen mit den Freiwilligen Feuerwehreinheiten	
Ziel	Informationsaustausch und Dialog nach Tagesordnung, Jour-Fix, Motivation der Freiwilligen Feuerwehr
Bezugsgruppe	Leitung Feuerwehr, Führungskräfte Freiwillige Feuerwehr, weitere Beteiligte je nach Themen
Zeitliche Umsetzung	mittelfristig, monatlich
Weg	horizontal, vertikal zw. Leitung und Führungskräfte der FF
Instrument	persönlich
Art der Information: Einführung neuer Einsatztaktiken	
Ziel	Ausbildung neue Einsatztaktik, Umsetzung von Konzepten
Bezugsgruppe	alle Einsatzkräfte
Zeitliche Umsetzung	mittel-langfristig
Weg	vertikal von Ausbildern zu Einsatzkräften
Instrument	persönlich, schriftlich oder digital möglich
Art der Information: Einführung einer neuen Funktion: z.B. Lagedienst in Feuerwehrleitstelle	
Ziel	Einweisung in die Aufgaben, Umsetzung der Veränderung im Konzept Leitstelle, Ausbildung der Disponenten
Bezugsgruppe	alle Disponenten und Führungskräfte
Zeitliche Umsetzung	mittelfristig
Weg	vertikal von Ausbildern zu Einsatz- und Führungskräften
Instrument	persönlich, schriftlich oder digital möglich

⁵⁶ Eigene Darstellung

8 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Facharbeit zeigt auf, dass die interne Kommunikation bei Feuerwehren sehr komplex ist. Besonders in hierarchischen Organisationen ergeben sich vertikale Kommunikationswege bereits durch die Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation.

Im Rahmen der Kommunikationsverantwortlichkeit konnte die besondere Rolle von Führungskräften dargelegt werden. Anhand der beschriebenen Kommunikationskaskaden wurde ihre sogenannte „Sandwichposition“ deutlich, die sie in zwei Richtungen verpflichtet. Es müssen sich insbesondere Führungskräfte der mittleren Managementebene dieser Rolle klar bewusst werden. Ihre Doppelrolle als Führungskräfte sowie als „Geführte“ ist bewusst und eindeutig wahrzunehmen um eine zuverlässige interne Kommunikation zu etablieren. Für bevorstehende Veränderungsprozesse müssen Führungskräfte gezielt als Multiplikatoren eingesetzt werden, um Mitarbeitende zu begleiten. Informiert die Amtsleitung direkt an alle Mitarbeitenden, dann müssen Führungskräfte vorab informiert und einbezogen werden. Nur so kann ein vertrauensvolles Miteinander entstehen und Führungskräfte ihrer Doppelrolle auch gerecht werden. Das oberste Management muss Führungskräften Einblicke in strategische Entscheidungen gewähren und sie mit Hintergrundwissen ausstatten. Nur so können sie die Ziele der Organisation auch umsetzen.

Mit zunehmender Digitalisierung zeigen die Kommunikationstrends ganz klar: „Persönliche Kommunikation wird an Bedeutung gewinnen“. Die Inhalte bei Feuerwehren werden immer komplexer und erklärungsbedürftiger. Um sicher zu gehen, dass Mitarbeitende eine Information erhalten und auch verstanden haben, wird die persönliche Kommunikation weiter entscheidend sein. Die Face-to-Face-Kommunikation bietet die Chance dazu, mit den Bezugsgruppen ins Gespräch zu kommen. Es können Informationen und Botschaften aktiv vermittelt werden. Im Dialog kann wahrgenommen werden, wie diese aufgenommen werden. Sie werden nicht nur gelesen, sondern gehört, verstanden und durch Nachfragen verinnerlicht. Das ist eine Kommunikationseffizienz, die andere Kanäle nicht bieten können.

Für die Kommunikation sind alle Mitarbeitenden verantwortlich. Dass auch Mitarbeitende eine „Informationsholschuld“ haben, sollte stärker in die Organisationskultur bei Feuerwehren einfließen. Da die Menge an Informationen weiter zunimmt, steigt der Druck auf die Arbeitgeberkommunikation durch Konkurrenz unter den Anbietern um die Aufmerksamkeit der Empfangenden. Es wird immer schwieriger, geeignete Nachrichten auszuwählen und Informationen schneller zu verarbeiten und in Entscheidungen umzusetzen. Hierbei können technische Einrichtungen zwar unterstützen, aber sollten sie nicht bestimmen.

Alle Mitarbeitenden und Führungskräfte brauchen einen Kompass für ihren Weg in die Zukunft und Koordinaten für die täglichen Entscheidungen. Die vorliegende Arbeit versucht, einen solchen Kompass für den „Kommunikationsdschungel“ zu erstellen. Über ein einfaches Baukastenprinzip ist es auch „Nichtkommunikatoren“ möglich, dennoch die richtigen Botschaften an die richtigen Adressaten zu schicken.

Trotz der vorgegebenen Linienstruktur und häufig angewendeten top-down Kommunikation sollten auch Mitarbeitende stärker in Entscheidungen und Prozessanpassungen eingebunden werden. Sind sie es doch, die täglich operativ arbeiten und Experten auf ihrem Gebiet sind.

Langfristig gesehen ist es ratsam, auch bereits für Feuerwehren mittlerer Größe eine Managerin oder einen Manager für die interne Kommunikation einzustellen oder für diese Aufgabe zu benennen, denn die Erfolge einer gelungenen Kommunikation können sich nachhaltig und positiv auf die Organisationskultur bei Feuerwehren auswirken.

Anhang

A: Struktur einer Feuerwehr nach Auszug KGSt- Größenklasse 3 ⁵⁷

Struktur einer Feuerwehr nach KGSt-Größenklasse 3 für Städte ab 100.000 bis 200.000 Einwohner	
37.	Leitung Feuerwehr
37.1	Abteilungsleitung Zentrale Aufgaben/Verwaltung
37.1.1	SGL Organisation Personal Vergabe Finanzen
37.1.1.1.1	SB Organisation Personal Arbeitssicherheit
37.1.2.1.1	SB Finanzen, Vergabe
37.1.2.2.1	SB Gebühren
37.2	Abteilungsleitung Einsatz Organisation
37.2.1	SGL Einsatzvorbereitung
37.2.1.1.1	SB Einsatzplanung/-organisation, Veranstaltungsplanung, Brandschutzbedarfsplanung
37.2.1.2.1	SB Zivil-/Katastrophenschutz
37.2.2	Wachleitung
37.2.2.1	Wachabteilungsleitung/Zugführung
37.2.2.2	stellv. Wachabteilungsleitung/Zugführung
37.2.2.1.1	SB Personalverwaltung/Disziplinarangelegenheiten Freiwillige Feuerwehr
37.2.2.1.1.1	Gruppenführung/Staffelführung
37.2.2.1.1.2	Truppführung (incl. Maschinist)
37.2.2.1.1.3	Truppmann/Frau
37.2.2.1.1.4	Fahrer/in RTW
37.2.2.1.1.5	Fahrzeugführung RTW + NEF (NotSan)
37.2.2.1.1.6	Praxisanleitung RD (NotSan)
37.2.3	SGL Leitstelle
37.2.3.1	Dienstgruppenleitung/Schichtführung (mit Einsatz)
37.2.3.1.1	Disponent/in
37.2.3.1.2	Datenpflege
37.2.4	SGL Rettungsdienst
37.2.4.1.1	SB Rettungsdienst-Trägerschaft/-Bedarfsplan
37.2.4.2.1	SB Rettungsdienst-Einsatzplanung/-organisation
37.2.5	SGL Aus-/Fortbildung
37.2.5.1.1	Fahrlehrer/in
37.2.5.1.2	SB Aus-/Fortbildung (mit Einsatz)
37.2.5.1.3	Fach-/Klassenlehrer/in Notfallsanit.-, Rettungssanit.-, Fachdesinfekt.-schule (mit Einsatz)
37.2.5.1.4	Fach-/Klassenlehrer/in Notfallsanit.-, Rettungssanit.-, Fachdesinfekt.-schule (ohne Einsatz)
37.3	Abteilungsleitung Vorbeugender Brandschutz
37.3.1	SGL Stellungnahmen Baugenehmigungsverfahren
37.3.1.1.1	SB Baugenehmigungsverfahren
37.3.2	SGL Gefahrenverhütung-/Brandschau
37.3.2.1.1	SB Gefahrenverhütung-/Brandschau
37.4	Abteilungsleitung Ausrüstung und Technik
37.4.1	SGL Fahrzeuge/Geräte/persönliche Schutzausrüstung
37.4.1.1.1	SB Fahrzeugbeschaffung
37.4.2.1.2	SB Medizinprodukte-Werkstatt
37.4.2.2.4	Leitung Atemschutzwerkstatt
37.4.3	SGL Information und Kommunikation
37.4.3.1.1	SB IuK, SB Leitstelle IuK

⁵⁷ KGSt Stellenbewertung in bewegten Zeiten (gestern – heute – morgen) (7/2019)

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Exemplarische Übersicht zu Arten von Informationen	13
Tabelle 2: Beispiele Kommunikationsmodule	21

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fayolsche Brücke	7
Abbildung 2: Übersicht vertikale Kommunikation	8
Abbildung 3: Übersicht horizontale Kommunikation	8
Abbildung 4: Übersicht der Bezugsgruppen einer Feuerwehr	12
Abbildung 5: Kommunikationsziel	18
Abbildung 6: Bezugsgruppe.....	18
Abbildung 7: Zeitliche Umsetzung	19
Abbildung 8: Kommunikationsweg	19
Abbildung 9: Kommunikationsinstrument	19

Literaturverzeichnis

- Alter, Urs*: Grundlagen der Kommunikation für Führungskräfte, 2. Auflage, Wiesbaden, 2018
- Appelt, Maja*: Organisationskultur und Kameradschaft. In: Jenke, Markus/Ellebrecht, Nils/ Kaufmann, Stefan (Hrsg.): Organisationen und Experten des Notfalls, S. 69 – 85, Berlin, 2014
- Becker, Thomas*: Medienmanagement und öffentliche Kommunikation. Der Einsatz von Medien in Unternehmensführung und Marketing. Wiesbaden, 2014
- Buchholz, Ulrike/ Knorre, Susanne*: Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements, Wiesbaden, 2019
- Bundesministerium des Inneren*: Leitfaden Krisenkommunikation, Paderborn, 2014
- Deutinger, Gerhild*: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen, 2., aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage, Berlin, 2017
- Frindte, Werner*: Einführung in die Kommunikationspsychologie, Weinheim, 2001
- Hain Frank Martin*: Elektronische Unternehmenskommunikation – Konzepte und Best Practices zu Kultur und Führung, Frankfurt am Main, 2008
- Herbst, Dieter*: Interne Kommunikation, Berlin, 1999

- Hillmann, Mirco*: Kommunikation mit den Mitarbeitern. In: Unternehmenskommunikation kompakt, Wiesbaden, 2013
- Hinsen, Ulrich*: FAMA. Mit dem Flurfunk arbeiten. In: Dörfel, Lars (Hrsg): Instrumente und Techniken der internen Kommunikation- Trend, Nutzen und Wirklichkeit, Berlin, 2008
- Hofinger, Gesine*: Fehler und Fallen beim Entscheiden in kritischen Situationen. In: Entscheiden in kritischen Situationen, (Hrsg): Stefan Strohschneider, Frankfurt am Main, 2003
- Huck-Sandhu, Simone/ Sprachmann, Klaus*: Leistungsfähigkeit interner Unternehmenskommunikation, Hohenheim, 2008
- Führmann, Ulrike/ Schmidtbauer, Klaus*: Wie kommt System in die Interne Kommunikation, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Berlin, 2016
- Führmann, Ulrike/ Schmidtbauer, Klaus*: Interne Kommunikation mit Weitblick, Berlin, 2020
- Mayer, Philip*: Interne Kommunikation im Unternehmen: Von der Hauszeitung bis zum Intranet, (Hrsg): Orell Fuessli, Zürich, 2002
- Merten, Klaus*: Konzeption von Kommunikation. Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements, Wiesbaden, 2013
- Montua, Andrea*: Führungsaufgabe interne Kommunikation, Wiesbaden, 2020
- Schick, Siegfried*: Interne Unternehmenskommunikation – Strategien entwickeln-Strukturen schaffen – Prozesse steuern, Stuttgart, 2007
- Schwarz, Monika*: Einführung in die kognitive Linguistik, Stuttgart, 2018
- Theis, Anna Maria*: Organisationskommunikation: theoretische Grundlagen und empirische Forschungen, Opladen, 1994

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, Klaus Feuerbach, die vorliegende Arbeit selbständig, ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der von mir angegebenen Quellen angefertigt zu haben. Alle aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche gekennzeichnet.

Die Arbeit wurde noch keiner Prüfungsbehörde in gleicher oder ähnlicher Form vorgelegt.

Mainz, den 15.12.2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Klaus Feuerbach', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Klaus Feuerbach