

Ralf Tebarts  
Aufstiegsbeamter  
Stadt Krefeld

## **Fachartikel**

# **Psychische Belastungen in der Leitstelle**

Facharbeit gemäß § 20 Abs. 1 VAP2.2-Feu NRW

Kevelaer, den 02.06.2024

## Aufgabenstellung

### Psychische Belastungen in der Leitstelle

Für Einsatzkräfte sind zur Vorbeugung und zur Nachsorge bezüglich belastender Einsatzsituationen inzwischen vielfältige Angebote geschaffen und etabliert worden. Der Leitstellendienst birgt ebenfalls potentielle Gefährdungen für die psychische Gesundheit, die im Arbeits- und Gesundheitsschutz für die Mitarbeitenden berücksichtigt werden müssen. Bearbeiten Sie hierzu folgende Fragestellungen:

Wie wird der Leitstellendienst in entsprechenden Gefährdungsbeurteilungen zur psychischen Belastung beurteilt? Gibt es übereinstimmende Belastungsschwerpunkte zum klassischen Einsatzdienst? Welche Angebote und Maßnahmen gibt es für Leitstellenmitarbeitende zur Vorsorge und Bewältigung psychischer Belastungen? Welche Maßnahmen sollten nach Ihrer Einschätzung mindestens umgesetzt werden, um die psychische Gesundheit der in der Leitstelle tätigen Menschen zu schützen und so ihre Arbeitsfähigkeit dauerhaft zu bewahren?

## Abkürzungsverzeichnis

AGBF	Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren
AK LIS	Arbeitskreis Leitstellen und Informationssysteme
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
BAUA	Bundesanstalt für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin
BBK	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
BF	Berufsfeuerwehr
BGM	Berufliches Gesundheitsmanagement
DFV	Deutscher Feuerwehr Verband
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
GDA	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
HBM	Hauptbrandmeister/in
KTW	Kranken-Transport-Wagen
LG	Laufbahngruppe
Ltd. BD	Leitender Branddirektor
OBR	Oberbrandrat
PSNV-E	Psycho-Soziale-Notfallversorgung für Einsatzkräfte
PSU	Psycho-Soziale-Unterstützung
SNA	Standardisierte Notrufabfrage
UK	Unfallkasse
VAK	Verwaltungsakademie des Landes Berlin

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Leitstellenmitarbeitender bei der Notrufannahme und Disposition eines Einsatzes (Tebarts, 2024)

Abb. 2: Kreislauf der Prozessschritte (eigene Darstellung auf Grundlage DGUV I206-026, 2024)

Abb.3: Schema der Risikomatrix als Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Folgen (eigene Darstellung (2024)

Abb.4 und 5: Die „Stresstreppe“, schematisch (eigene Darstellung, 2024)

Abb. 6: Symbolbild (Canvas, kostenfreie Nutzung, 2024)

## **Inhalt**

<b>Teil I: Fachartikel.....</b>	<b>5</b>
<b>Kurzzusammenfassung.....</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung.....</b>	<b>6</b>
<b>Die Gefährdungsbeurteilung.....</b>	<b>6</b>
<b>Ermittlung der psychischen Belastungen.....</b>	<b>8</b>
<b>Beurteilung der psychischen Belastungen.....</b>	<b>8</b>
<b>Wie wird aus der Ermittlung die Beurteilung?.....</b>	<b>9</b>
<b>Vergleich zwischen Belastungen klassischer Einsatzkräfte und Leitstellendisponent:innen.....</b>	<b>9</b>
<b>Maßnahmen.....</b>	<b>10</b>
<b>Fazit.....</b>	<b>12</b>
<b>Teil II.....</b>	<b>14</b>
<b>Herangehensweise.....</b>	<b>14</b>
<b>Kurzbeschreibung der Methodik.....</b>	<b>15</b>
<b>Literatur und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>16</b>
<b>A. Anhänge.....</b>	<b>17</b>
<b>B. Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>20</b>

## **Teil I: Fachartikel**

### **Kurzzusammenfassung**

Der Dienst in Leitstellen für Rettungsdienst und Feuerwehr ist anspruchsvoll und komplex. Die Arbeit erfolgt oft unter Zeitdruck und großen kommunikativen Herausforderungen, bei gleichzeitig oft geringem persönlichen Handlungsspielraum. Die Möglichkeiten für Disponent:innen aktiv und unmittelbar am Notfallort Hilfe zu leisten sind nicht gegeben, stattdessen müssen sie sich auf ihre Kommunikations- und Koordinationsfähigkeiten verlassen. Sie können sich derzeit noch nicht real, sondern nur - aufgrund ihrer eigenen vorherigen Einsatzerfahrung - ein imaginäres Bild vom Notfallort machen und müssen danach handeln und entscheiden. Das sind Risikofaktoren für Stress und daraus folgende psychische Belastungen.

Trägerinnen und Träger von Leitstellen sind als „Unternehmer“ gesetzlich verpflichtet, in Form von Gefährdungsbeurteilungen und daraus abzuleitenden Maßnahmen, für den Gesundheitsschutz und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu sorgen. Die psychische Belastung ist dabei sicherlich eine der größten Gefährdungen, der Leitstellenmitarbeitende im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit ausgesetzt sind. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte für ihren Verantwortungsbereich diese Belastungen ermitteln, beurteilen und entsprechende zielgerichtete Maßnahmen daraus ableiten und umsetzen. Für die Akzeptanz und Nachhaltigkeit dieser Maßnahmen ist es erforderlich, die Mitarbeitenden frühzeitig und umfassend in die Ermittlung und Beurteilung mit einzubeziehen und über aktuelle Sachstände zu informieren.

Darüber hinaus ist es notwendig, im Rahmen der Prävention, Rahmenbedingungen und Angebote zu schaffen und Maßnahmen zu ergreifen, um die psychische Resilienz bei den Disponent:innen zu stärken und zu stabilisieren. Den Mitarbeitenden muss die Möglichkeit gegeben werden, eigene Schutzmaßnahmen, sogenannte Protektoren, für sich auf- und die persönliche Vulnerabilität abzubauen.

Des Weiteren muss bei eingetretenen Ereignissen so schnell und professionell wie möglich eine Stressbelastung erkannt und zielgerichtete Hilfe kurzfristig angeboten werden.

## Einleitung

In der EU erreichten im Jahr 2021 etwa 270 Millionen Notrufe die Leitstellen der nicht-polizeilichen Gefahrenabwehr. Auf Deutschland entfallen davon ca. 17 Millionen Notrufe, die über die „112“ an die etwa 240 Leitstellen in der Bundesrepublik gerichtet werden. (Europäische Kommission, 2022)

Die Disponent:innen der integrierten, der kooperativen, der bunten oder der solitären Leitstellen für Rettungsdienst, Feuerwehr, Katastrophenschutz, aber auch der Sicherheitszentralen der Werkfeuerwehren sind dabei oftmals das einzige Bindeglied und der Übergang von Notfallzeug:innen beziehungsweise von der Ersthelfer:innenkette zur professionellen Hilfe. Ihre Arbeitsbelastung und der Anspruch an ihre Tätigkeit werden dabei oftmals deutlich unterschätzt. Die Mitarbeitenden haben - abgesehen von möglichen technischen Kommunikationsschwierigkeiten - oft mit Sprachbarrieren, mit laienhaften Darstellungen von Sachverhalten, mit Menschen in absoluten Ausnahmesituationen, mit Zeitdruck und manchmal auch mit bedrohlichem Kommunikationsverhalten der Anrufenden oder mit Notrufmissbrauch zu tun. Dazu kommt auf der anderen Seite ein möglichst umfassendes und frühzeitiges Informationsbedürfnis der ausrückenden Einsatzkräfte.

Disponent:innen müssen also unter Zeitdruck und kommunikativen Herausforderungen Informationen beschaffen, verarbeiten und daraus teilweise komplexe und zeitkritische, für einzelne Menschen eventuell lebensverändernde Entscheidungen treffen – und manchmal können sie die Anrufenden auch „nur“ in ihren allerletzten Momenten am Telefon begleiten. Das verursacht zwangsläufig **Stress!**

Der vorliegende Artikel befasst sich mit möglichen Methoden, den Leitstellendienst in Bezug auf psychische Belastungen zu bewerten, Übereinstimmungen zum Einsatzdienst zu finden und Mindestmaßnahmen zum Schutz der Gesundheit von Leitstellenmitarbeitenden abzuleiten.

## Die Gefährdungsbeurteilung

Zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit haben die Gesetzgebenden das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) erlassen. In diesem werden Arbeitgebende verpflichtet, eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln und Maßnahmen zum Beschäftigtenschutz daraus abzuleiten (Gefährdungsbeurteilung).



Arbeitsplatz einer/s Disponent:in: Die Aufnahme, Verarbeitung und Weitergabe von Informationen ist umfangreich und oft zeitkritisch. Quelle: Eigene Aufnahme, 2024, Abb. 1

Die dort erwähnten Gefährdungen beziehen seit dem Jahr 2013 die psychischen Belastungen bei der Arbeit explizit mit ein. Sie stellen die Arbeitgebenden bei der Beurteilung jedoch regelmäßig vor deutlich größere Herausforderungen als es die etablierten, bekannten Gefährdungen tun. Denn die möglichen psychischen Belastungen sind üblicherweise viel personenbezogener, sie sind schwerer nachweisbar und häufig auch nicht reproduzierbar. Darüber hinaus gibt es weder Grenzwerte noch seriös-objektive Messverfahren.

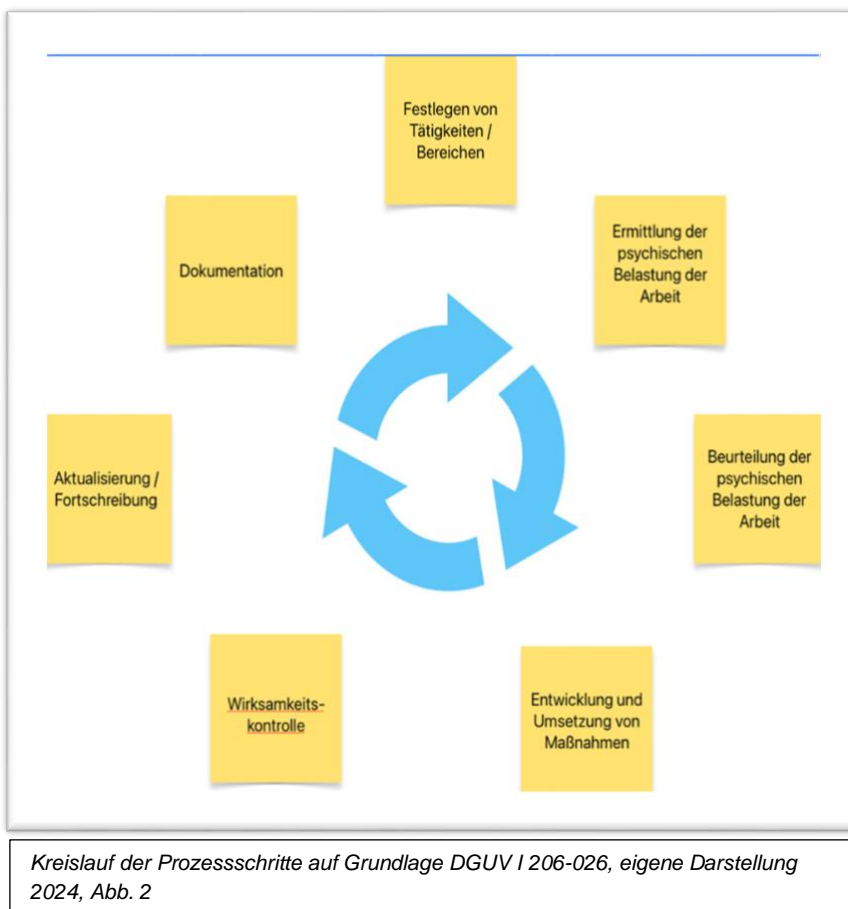
Die Definition von psychischer Belastung ist laut DIN EN ISO 10075-1 „die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (DIN, 2017)

Dazu zählen insbesondere die Arbeitsumgebung, die Führung bzw. das Führungsverhalten der Vorgesetzten, die Arbeitsaufgabe, der Arbeitsablauf, die Arbeitsmittel und der Arbeitsplatz. Unter der Berücksichtigung, dass die komplexe Arbeit, Entscheidungsfindung und Verantwortung in integrierten Leitstellen zwar von Maschinen unterstützt, ansonsten aber von Menschen durchgeführt wird, muss weiterhin bedacht werden, dass jeder Mensch, neben seinen beruflichen Herausforderungen zwangsläufig und täglich auch ein persönliches, privates Stresslevel mit zur Arbeit bringt. Dieses Level ist sicherlich sehr individuell und kann bei jeder und jedem Mitarbeitenden in der Ausprägung – auch lebensphasenabhängig - sehr variierend sein, aber es ist niemals nicht vorhanden.

Psychische Belastungen sind von außen nicht immer und auch nicht ohne Weiteres zu erkennen. Die psychische Beanspruchung, die sich aus den Belastungen ergibt, ist sehr individuell und die Reaktionen können vielfältig sein. Genau aus diesem Grund ist es sinnvoll und letztlich auch notwendig, die Mitarbeitenden als Expert:innen für ihre eigene Arbeitssituation frühzeitig und umfassend in die Gefährdungsbeurteilung mit einzubeziehen und an der Erhebung der Belastungs- bzw. Risikofaktoren mitwirken und teilhaben zu lassen.

Das Ziel der Gefährdungsbeurteilung und insbesondere der daraus abgeleiteten Maßnahmen muss sein, ein gesundheitserhaltendes und damit leistungsförderndes Arbeitsklima zu schaffen und so Fachkräfte zu generieren, arbeitsfähig zu halten und an die Organisation zu binden.

Folgende Prozessschritte haben sich in der psychischen Gefährdungsbeurteilung entwickelt, etabliert und sind in der DGUV I 206-026 verankert:



1. Im Rahmen der Betrachtungen wird zunächst die betrachtete Tätigkeit und der Tätigkeitsbereich festgelegt.

2. Anschließend wird die psychische Belastung bei dieser Tätigkeit / in diesem Bereich mit verschiedenen möglichen Verfahren ermittelt.

3. Die ermittelten Belastungen werden geordnet, kategorisiert und bewertet, sowie einer Risikobetrachtung unterzogen (Beurteilung).

4. Aus der Beurteilung werden Maßnahmen entwickelt und abgeleitet. (Soweit möglich nach dem STOP-Prinzip)

5. Die Maßnahmen werden nach einiger Zeit einer Wirksamkeitskontrolle unterzogen.

6. Die Gefährdungsbeurteilung wird regelmäßig aktualisiert und fortgeschrieben.

7. Der Prozess wird dokumentiert. (DGUV, 2019)

Die Darstellung in Abbildung 2 erinnert absichtlich etwas an den Führungskreislauf der Feuerwehr, weil der Prozess prinzipiell nicht endend ist und nach einiger Zeit evaluiert und fortgeschrieben werden muss, ähnlich einem weiteren Durchlauf des Führungskreislaufes.

### **Ermittlung der psychischen Belastung:**

Da es für psychische Belastungen keine Grenzwerte und keine etablierten und reproduzierbaren wissenschaftlichen „Messverfahren“ gibt, hat die psychologische Forschung drei allgemein anerkannte Kategorien von Vorgehensweisen zur Ermittlung entwickelt.

1. Die geschulte Beobachtung bzw. das Beobachtungsinterview  
Die Mitarbeitenden werden von geschulten Personen über einen längeren Zeitraum bei ihrer Tätigkeit beobachtet und ggf. befragt/interviewt. Ihr Verhalten wird dokumentiert und mit der jeweiligen Tätigkeit bzw. dem Gesprächsinhalt verknüpft.
2. Die (standardisierte) Mitarbeiterbefragung  
Die Mitarbeitenden geben selbst eine Beschreibung und Einschätzung über ihre Arbeitsbelastung anhand von selbst ausgefüllten (standardisierten) Fragebögen ab. Mit diesem Verfahren hat jede/r Mitarbeitende die Gelegenheit der Teilhabe am Ermittlungsverfahren.
3. Der Analyse-Workshop  
Mitarbeitende und Führungskräfte erarbeiten in gemeinsamen, ggf. moderierten Workshops, ihre psychische Belastung in ihrem Arbeitsumfeld.

Die drei verschiedenen Vorgehensweisen haben ihre jeweiligen Stärken und Schwächen, Voraussetzungen und Grenzen. In der Praxis wird sich eine kombinierte und auf die jeweilige Teamstruktur angepasste Ermittlung durchsetzen. Für den nachhaltigen Erfolg der Maßnahme und damit der Erfüllung von Sinn und Zweck ist jedoch immer die Mitarbeit der Vor-Ort-Arbeitenden, also der eigentlichen Betroffenen, notwendig.

### **Die Beurteilung der psychischen Belastung im Leitstellendienst**

Zur Beurteilung der Belastungen ist es unumgänglich sich zunächst mit dem Thema „Stress“ auseinander zu setzen. Stress tritt beim Menschen grob kategorisiert in vier unterschiedlichen Ebenen auf:

- Kognitive Ebene
- Emotionale Ebene
- Vegetative Ebene
- Muskuläre Ebene

Alle vier Ebenen spielen bei der Stressverarbeitung eine Rolle, sind aber im Phänotyp für Laien oft nicht unbedingt eindeutig oder direkt dem Stress zuzuordnen. Die kognitive und die emotionale Ebene können häufig „auf den ersten Blick“ dem Stress als Ursache zugewiesen werden. Aber wer kommt denn spontan auf die Idee, dass die dauernden Rückenschmerzen von Disponent:in Mustermann nicht unbedingt nur auf Übergewicht oder unbequeme Leitstellenstühle zurückzuführen sind, sondern auch eine Stressreaktion sein könnte? Dass der zu häufige Toilettenbesuch oder das ständige Rauchen keine Blasenschwäche oder kein Suchtverhalten, sondern Fluchtverhalten sein könnten? Dass Ursachen für Herz-Kreislauf- oder Diabetes-Erkrankungen nicht in der Ernährung sondern in der Psyche zu suchen sind?

Die Gründe für Stress sind, wie bereits beschrieben, vielfältig. Die häufigsten, leitstellenunabhängigen Stress-Risikofaktoren aus Sicht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua) sind als Auflistung im Anhang beigefügt. Diese psychischen Risikofaktoren können positiv wie negativ ausgeprägt sein. Im Fall der positiven Ausprägung spricht man nicht unbedingt von Risikofaktoren sondern von „Ressourcen“ oder auch „Protektoren“. Wenn Mitarbeitenden diese Ressourcen fehlen, steigt ihre Vulnerabilität und damit die Wahrscheinlichkeit für gesundheitliche Beeinträchtigungen.



Die wichtigsten Ressourcen für Mitarbeitende sind „Handlungsspielraum“ bei ihren Tätigkeiten und Entscheidungen, „soziale Beziehungen/soziale Unterstützung“ von Familie, Freund:innen, und Kolleg:innen sowie „Führungsverhalten“ von Vorgesetzten. Im Führungsverhalten spielen insbesondere die jeweiligen direkten Vorgesetzten eine wesentliche Rolle. Beim Thema Handlungsspielraum kommt es im Leitstellenkontext häufig zum Konflikt mit der Standardisierten Notrufabfrage (SNA) bzw. den jeweiligen Notrufabfrageprotokollen, bei dem der persönliche Handlungsspielraum der Disponent:innen häufig auf nahezu Null reduziert wird.

Weitere leitstellentypische Stressoren sind beispielsweise die Dienstplan- und Sitz-Zeiten-Gestaltung, aggressive Anrufende, aggressives Einsatz(-leit-)personal, ungünstige Teamzusammensetzung, nicht ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, unzuverlässige Kommunikationstechnik, zu „langsamer“ Einsatzleitrechner, gleichzeitig einlaufende Notrufe, Einsatzstelle nicht bekannt, belastendes Raumklima, Sprachbarrieren mit Anrufenden, wiederholter Notrufmissbrauch, die Leitstellensoftware gibt andere Vorschläge heraus als der/die Disponent:in für richtig hält, usw.

### Wie wird aus der „Ermittlung“ die „Beurteilung“?

Als erster Schritt lohnt sich ein Blick in bestehende Veröffentlichungen der Unfallversicherungsträger, also im Fall öffentlicher Leitstellen der DGUV, der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, des Länderausschusses für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik oder in Technische Regeln, denn hier sind häufig bereits Werte wie Raumabmessungen, Lärmgrenzen, Luft- und Temperaturwerte, Beleuchtungsstärken usw. beschrieben und damit feste Parameter für ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze vorgegeben.

Üblicherweise wird in klassischen Gefährdungsbeurteilungen neben der Einhaltung von vorgeschriebenen Grenzwerten eine Risikomatrix aufgebaut, in der das sicherheitstechnische Risiko als Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Folgen dargestellt wird. Eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit kombiniert mit einer geringen Folge bedeutet eine geringe Risikogruppe (grün), eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit kombiniert mit einer hohen oder sogar extremen Folge bedeutet eine hohe Risikogruppe (rot). Je höher die Risikogruppe, desto dringender bzw. zwingender sind entsprechend geeignete Schutzmaßnahmen.

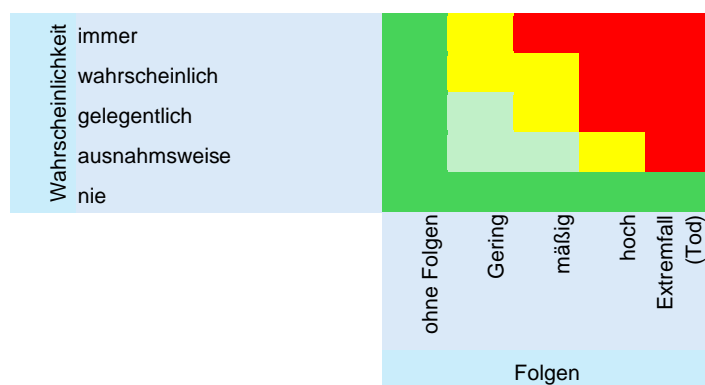


Abb. 3: Schematische Darstellung der sicherheitstechnischen Risikomatrix.

Beispiele für Folgen aufgrund psychischer Belastungen: Konzentrationsstörungen, Gereiztheit, Müdigkeit, Verspannungen, Kopfschmerzen, dauerhafte Arbeitsunzufriedenheit, Schlafstörungen, Verdauungsstörungen, Herz-Kreislauf-Beschwerden, Rückenbeschwerden, Angstzustände, Depression, Burnout, Suizid.

### Vergleich zwischen Belastungen klassischer Einsatzkräfte und Leitstellendisponent:innen

Die Frage, ob es übereinstimmende Belastungsschwerpunkte zwischen dem Leitstellendienst und dem klassischen Einsatzdienst gibt, ist nicht trivial nachzuweisen, da es nur eine sehr geringe, valide empirische Datenlage für den Einsatzdienst und nahezu keine für den Leitstellendienst gibt. Es gibt in Deutschland bislang nur sehr wenige Leitstellen, die eine psychische Gefährdungsbeurteilung durchgeführt haben, so dass die übereinstimmenden Belastungsmerkmale nicht evidenzbasiert aufgezählt werden können.

Dennoch stechen mehrere mögliche Belastungsfaktoren offensichtlich heraus. Zum einen ist dieses sicherlich das Arbeiten unter hohem Zeitdruck bei gleichzeitig hoher Anforderung an das Arbeitsergebnis (Job Demand). Es geht sowohl beim Dienst in einer Leitstelle als auch im Einsatz draußen oft um erhebliche Rechtsgüter - im extremen Fall um Leben und Tod - von Mitbürger:innen, die auf schnelle und professionelle Hilfe angewiesen sind. Die Einsatzkraft auf dem Löschfahrzeug oder dem Rettungswagen kann jedoch direkt und unmittelbar durch ihr eigenes Handeln Hilfestellung geben. Leitstellenmitarbeitende können das in der Regel nur mittelbar. Sie sind immer auf die Mithilfe vor Ort befindlicher Menschen angewiesen, die sie z.B. bei einer Telefonreanimation zur direkten Hilfe anleiten können. Ihr einziges Mittel ist ihre Kommunikationsfähigkeit.

Weitere Übereinstimmungsthemen sind die zwischenmenschlichen Faktoren, die sich sowohl unter Kolleg:innen als auch unter Mitarbeitenden und Vorgesetzten finden und unabhängig von der jeweiligen Tätigkeit sind. Fehlende oder geringe soziale Unterstützung, fehlende Wertschätzung, Mobbing oder auch destruktive Führungsstile werden in der Fachliteratur immer wieder als schwerwiegende Risikofaktoren für psychische Belastungsstörungen erwähnt. Insbesondere die jeweils direkt vorgesetzte Führungskraft hat in allen Fällen durch ihr Führungsverhalten erheblichen Einfluss auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden. Wenn Einsatzkräfte und Disponierende in Form von Wertschätzung, Lob und Anerkennung, Hilfestellungen und durch Gewährung von Handlungsspielräumen Unterstützung durch ihre Vorgesetzten erfahren, werden ihnen bereits viele Ressourcen zur Verfügung gestellt, die mögliche psychische Belastungen auffangen oder mildern können.

Ein weiterer übereinstimmender Punkt ist der leider immer stärker werdende Personalmangel sowohl im Bereich der Einsatzkräfte, als auch im Bereich der Disponent:innen. Immer mehr Gebietskörperschaften, die Trägerinnen von Leitstellen sind, beklagen sich über mangelnde oder nicht hinreichend qualifizierte Bewerber:innenzahlen, so dass Personalpässe oder gar Personallücken oft nicht oder nur unzureichend geschlossen werden können. Wenn weniger Personal zur Verfügung steht, muss das vorhandene Personal aber zwangsläufig viele Dienste und Mehrarbeit leisten, um die Versorgungssicherheit und die vorzuhaltenden Funktionsstärken zu erfüllen. Das führt zu langen Arbeitszeiten, kurzen Wechseln, Überstunden und daraus resultierend zu Schlafmangel bzw. zu einem ungesunden Schlafrhythmus, und häufig auch zu erheblichen Konflikten im sozialen Umfeld.

Eine Gratifikationskrise (Effort-Reward-Imbalance) kann ebenfalls eine Gemeinsamkeit von Belastungsfaktoren bei Einsatz- und Leitstellenpersonal sein (DGUV, 2023). Dies zeigt sich ganz besonderes im Ballungsraum Ruhrgebiet, wo viele große Feuerwehren, Rettungsdienste und Integrierte Leitstellen auf relativ engem Raum agieren und miteinander um qualifiziertes, motiviertes Personal konkurrieren. Dabei findet regelmäßig unter den Mitarbeitenden der verschiedenen Gebietskörperschaften ein ständiges persönliches Benchmarking um die bestbezahlten Stellen bei prinzipiell gleicher Anforderung statt. Das hat zu Folge, dass die Wechselbereitschaft bei Disponent:innen steigt und regelmäßig neue personelle Lücken gerissen werden.

## **Maßnahmen**

Die Ausgangsfrage zur Begründung von Gefährdungsbeurteilungen war der Wille, die Arbeitskraft von Mitarbeitenden so lange wie möglich leistungsfähig aufrechtzuerhalten, damit er oder sie gesund durch das Arbeitsleben kommen und - wirtschaftlich betrachtet – letztlich so lange wie möglich dem Unternehmen (bzw. im Fall öffentlicher Leitstellen den jeweiligen Gebietskörperschaften) zu nützen. Welche Vorsorgemaßnahmen können also helfen, dass die eigenen Mitarbeitenden möglichst viele Ressourcen / Protektoren zur Verfügung haben, um eine möglichst hohe eigene Resilienz gegenüber psychischen Belastungen zu entwickeln? Was kann der Disponent oder die Disponentin für sich selbst tun, was kann eine Führungskraft tun, was kann das Unternehmen bzw. die Dienstherrin tun, um Stressfaktoren zu minimieren und die Psyche zu stärken?

Im Großen und Ganzen können die Empfehlungen zur Umsetzung von Maßnahmen gemäß der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie in vier Themenbereiche, nämlich in „Arbeitsumgebung“, „Arbeitsorganisation“, „Arbeitsaufgabe“ und „soziale Beziehungen/Führung“ aufgeteilt werden. (GDA, BMfAS 2022)

Eine wesentliche Basis-Vorsorgemaßnahme ist zunächst so einfach wie selbstverständlich zugleich, nämlich die Einrichtung und Gestaltung des täglichen Arbeitsplatzes. Äußerliche Stressfaktoren werden reduziert, wenn sich die Mitarbeitenden an ihren Tätigkeitsplätzen, also in erster Linie dem Leitstellenbetriebsraum und den dazugehörigen Sozialräumen grundsätzlich wohl fühlen. Wenn sie Einfluss auf profane Dinge wie Beleuchtung, Lärm, Temperatur und Klima haben, wenn die Bestuhlung sowie die Tische ergonomisch und rückschonend sind, wenn genügend Platz vorhanden ist und wenn es räumliche Möglichkeiten gibt, sich in Pausen zurückzuziehen und gedanklich abschalten zu können. Und wenn zusätzlich Toiletten sowie Ruhe- und Sozialräume in unmittelbarer Nähe zum Leitstellenbetriebsraum vorhanden und damit die Wege kurz sind.

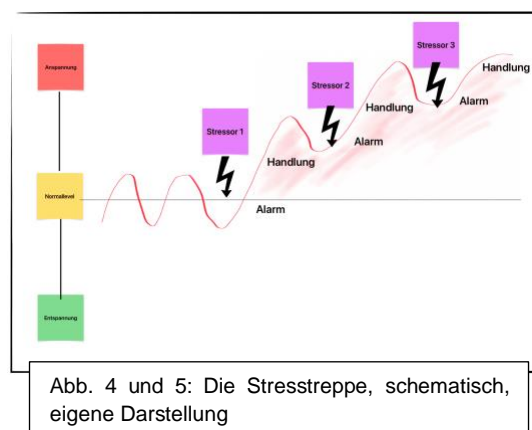
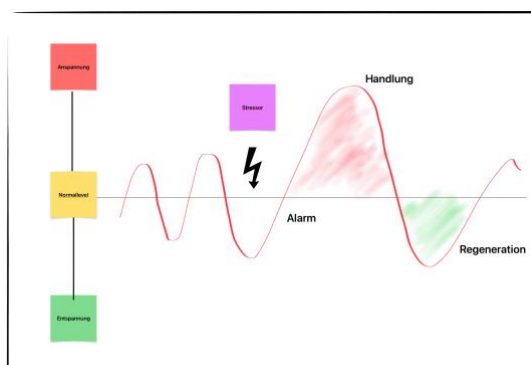
Neben den räumlich-technischen Themen, ist auch die sinnvolle, durchdachte und den Mitarbeitenden bekannte Organisation der vorhandenen Arbeit bzw. der Arbeitsabläufe (Arbeits-Prozesse) förderlich für resiliente Disponent:innen. Die Arbeitsabläufe müssen ihnen aber nicht nur bekannt, sondern sie sollten für sie auch nachvollziehbar sein. Sie müssen hinreichend Zeit für die Arbeit, aber auch für Pausen haben, sie müssen sich zu austauschen können und sie müssen für ihre Arbeit notwendige und hinreichende Ressourcen, wie Sachmittel, Informationen, aber auch Qualifikationen, also Aus- und Fortbildung zur Verfügung gestellt bekommen. Zur Arbeitsorganisation gehört auch die Organisation der Arbeitszeit und der dazugehörigen Arbeitspausen. Es muss sichergestellt sein, dass Mitarbeitende regelhaft Pausen einlegen können, in denen sie tun können was sie wollen und in denen sie sich - am Dienstort - aufhalten können wo sie wollen. Ein Angebot zum Dienstsport gehört hier unbedingt dazu. Ebenso die Möglichkeit, sich gesund ernähren und entsprechende Mahlzeiten zubereiten zu können.

Der Dienstplan sollte so gestaltet sein, dass ein Gleichgewicht zwischen den dienstlichen Belangen und der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie hergestellt werden kann („Work-Life-Blending“). Denn jedes Ungleichgewicht, egal ob zugunsten der Familie oder der Dienstherrin, führt dazu, dass Unzufriedenheit dem oder der Mitarbeitenden von der Partnerin, dem Partner oder den Vorgesetzten signalisiert oder entgegengebracht wird. Das verursacht zwangsläufig Stress und wirkt sich auf die Leistungsfähigkeit aus.

Was die sozialen Beziehungen und die Führung angeht, so ist es unbedingte Aufgabe von allen Vorgesetzten, wertschätzend, zusprechend und respektvoll mit den Mitarbeitenden umzugehen und in Konfliktgesprächen und darüber hinaus dafür zu sorgen, dass auch Kolleg:innen untereinander einen respektvollen Umgang miteinander pflegen. Herabwürdigungen, Beschimpfungen, Diskriminierung oder Rassismus dürfen keinen Platz in einem Team haben! Führungskräfte sind aber auch Vorbilder und sollten durch ihr eigenes tun und lassen einen achtsamen Umgang mit der eigenen Gesundheit vorleben.

Weil Disponent:innen Menschen sind, müssen sie auch Fehler machen dürfen! Eine offene und verbesserungsorientierte, moderne Fehlerkultur, aber auch ein dazugehöriges entsprechendes Führungsverhalten sorgt für entspanntes und stressreduziertes Arbeiten.

Die eigentliche Arbeitsaufgabe kann sicherlich am wenigsten von Vorgesetzten bzw. vom Unternehmen/Dienstherrn beeinflusst werden, schließlich liegt es in der Natur der Sache, dass es die Aufgabe der/des Disponent:in ist, einen Notruf entgegenzunehmen, ihn zu bewerten, Entscheidungen zu treffen und das oder die richtige/n Einsatzmittel zu disponieren. Emotional überfordernde Situationen, traumatische Ereignisse wie z.B. frustrane Telefonreanimationen bei Kindern, Beschimpfungen, Bedrohungen und Anfeindungen lassen sich nicht verhindern. Umso wichtiger ist es, dass die Mitarbeitenden ihre Tätigkeit trotzdem als sinnvoll und wichtig erachten und einen angemessenen Grad Handlungs- und Entscheidungsspielraum bekommen.



Darüber hinaus macht es Sinn, über die Rollen- bzw. Funktionsverteilung der einzelnen Disponent:innen innerhalb einer Schicht nachzudenken. So könnte es vorteilhaft sein, dass notrufannahmende Disponent:innen durch eine klare Rollenverteilung innerhalb einer Dienstschrift von anderen Aufgaben in der Leitstelle, wie z.B. die Vermittlung der Amtstelefonie, die KTW-Disposition oder der Bedienung von Brandmeldeanlagen entlastet werden. Wenn es dann dazu kommt, dass ein/e Disponent:in belastende Anrufe entgegennehmen musste und damit Risikofaktoren ausgesetzt war, könnten innerhalb der Dienstschrift oder auch der folgenden Schichten, Rollen getauscht werden, so dass durch eine weniger belastende Tätigkeit, wie der Amtstelefonie oder der KTW-Disposition eine Möglichkeit der „Entspannung“ gegeben wird. Damit könnte einer Eskalation der sogenannten „Stresstreppe“ vorgebeugt, und den Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben werden, nach Anspannungs- auch regelmäßig in Entspannungsphasen zu kommen. Hinweise und Empfehlungen dazu gibt u.a. das gemeinsame Positionspapier der AGBF Bund und des DFV für die künftige Ausrichtung von Leitstellen. (AGBF Bund, DFV, 2023)

Was aber, wenn der emotionale Speicher doch einmal vollgelaufen ist? Wenn der letzte Tropfen, der letzte Notruf das Fass zum Überlaufen gebracht hat? Es ist im Prinzip egal, ob der letzte nervige Konflikt mit dem Kollegen über vergessenen frischen Kaffee oder ob eine frustrane Telefonreanimation eines Kleinkindes der Auslöser gewesen ist. Jede Situation füllt mehr oder weniger das persönliche Stress-Fass eines Menschen, aber kein Mensch weiß, wie groß und wie voll sein eigenes Fass bereits ist. Die gute Nachricht ist aber: Es gibt ein Ablaufrohr! Jede und jeder hat die Chance, durch eigenes Handeln und durch sein persönliches Umfeld dafür zu sorgen, dass nicht nur oben etwas ins Fass hereinläuft, sondern unten auch etwas hinaus.

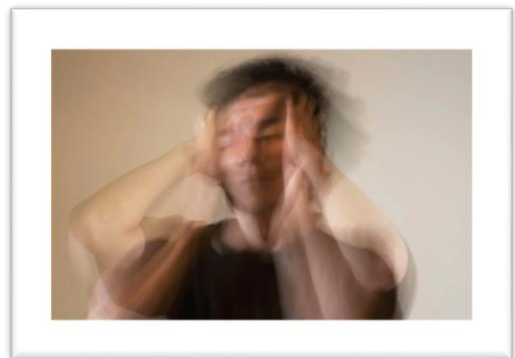


Abb.6: Symbolbild, Q: Canvas 2024

Das erreicht man z.B. durch regelmäßigen Sport und Bewegung, durch gesunde Ernährung, aber auch durch ein stabiles soziales Umfeld. Dabei ist es nicht entscheidend, ob es sich um eine Familie, Freund:innen oder Kolleg:innen handelt, wichtig sind Menschen um einen herum, die Halt geben.

Wichtig sind aber auch zielgerichtete Gesprächsmöglichkeiten. Diese gibt es zwar bereits flächendeckend in Form von ausgebildeten PSU und PSNV-E-Kräften bei den Feuerwehren und Hilfsorganisationen, bei den Leitstellen werden sie aber leider oft vergessen zu implementieren. Ebenso werden Mitarbeitende von Leitstellen oft übersehen, wenn es seitens der Einsatzleitenden angesetzte Einsatznachbesprechungen zu besonders belastenden Situationen und Einsätzen gibt. Dies gilt insbesondere, wenn es eine (größere) räumliche Distanz von Leitstellenstandort und Wachenstandort gibt. In gemeinsamen Gesprächsrunden finden sich zwar in der Regel die Rettungsdienst- und Feuerwehrkräfte wieder, selten findet sich aber das erste Glied der professionellen Hilfeleistungskette dort ein: Der/die Disponent:in.

### Fazit:

Das Thema „Psychische Belastung bei Leitstellenmitarbeitenden“ ist grundsätzlich nicht neu und doch ist eine umfassende Gefährdungsbeurteilung durch die Leitstellenträger in der Bundesrepublik Deutschland nach meinen Recherchen bisher nicht besonders verbreitet. Führungs- und Leitungskräfte wissen um die Bedeutung und Relevanz, die tatsächliche Bearbeitung und Umsetzung scheitert allerdings oft an fehlenden personellen Ressourcen und an der Priorisierung der jeweils anstehenden Aufgaben.

Dabei gibt es bereits viele Hilfestellungen und vor allem Arbeitserleichterungen, die durch Institutionen wie z.B. der DGUV oder der BAUA veröffentlicht wurden. Leitungen von Leitstellen sind gut beraten, wenn sie unter Beteiligung ihrer Mitarbeitenden die Risikofaktoren in ihren jeweiligen Leitstellen ermitteln, beurteilen daraus Maßnahmen ableiten und vor allem priorisiert umsetzen.

Unabhängig von den Ergebnissen des individuellen Maßnahmenplanes jeder Leitstelle ist aber schon viel für die Gesundheit der Mitarbeitenden getan, wenn die Leitstellenbetriebsräume den Vorgaben der Arbeitsstättenrichtlinien entsprechen, wenn das Einsatzleitprogramm bedienerfreundlich und unterstützend ist, wenn Führungskräfte wertschätzend mit und für ihre Kolleg:innen arbeiten statt gegen sie und wenn die

Mitarbeitenden die Gelegenheit haben, im Rahmen von Dienstzeiten- und Pausenregelungen, sich zurückzuziehen, sozial zu interagieren oder Sport zu betreiben.

Daneben sollten Präventionsschulungen im Rahmen eines organisierten und strukturierten BGM sowie Interventionsmöglichkeiten durch PSU- / PSNV-E-Kräfte mittlerweile zum absoluten Minimal-Standard einer Leitstellenorganisation gehören.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- (1) ArbSchG Arbeitsschutzgesetz vom 07. August 1996 (BGBl. I S. 1246), zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 31. Mai 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 140) geändert worden ist – [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de), Bundesministerium der Justiz, Zugriff am 06. April 2024, 21:02 Uhr
- (2) DGUV Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2019), Information 206-026 Psychische Belastung - der Schritt der Riskobeurteilung - Fachinformation für die Prävention
- (3) DIN EN ISO 10075-1:2017: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung - Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe
- (4) GDA - Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, Arbeitsprogramm Psyche, 4., vollständig überarbeitete Auflage, 2022 - Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- (5) DGUV Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2013), IAG Report 1/2013 - Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen - Tipps zum Einstieg
- (6) baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017) - Forschungsprojekt F 2353, Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Wissenschaftliche Standortbestimmung
- (7) baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2019), Stressreport Deutschland 2019 - Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden
- (8) UK NRW Unfallkasse Nordrhein-Westfalen (2022), Sichere-Feuerwehr - Belastungen in einer integrierten Rettungsleitstelle, Stand 06/2022
- (9) Herbig, Müller in NeuroTransmitter 09/2016 S.12-18, „Hohe Belastungen in einer integrierten Rettungsleitstelle“
- (10) Elsenbast, 2022 - Expose' zur Feldstudie im Forschungsprojekt SPELL
- (11) DAK Deutsche Angestellten Krankenkasse (2023), Psychreport 2023 - Entwicklungen der psychischen Erkrankungen im Job: 2012 - 2022
- (12) Cronauge, Dietmar (2020) in CP Crisis Prevention - Belastungen in einer integrierten Rettungsleitstelle
- (13) Steil, Michael - Institut für Human Resources / Netzwerk Psychosoziale Notfallversorgung e.V. - „Stress und Belastung in der Leitstelle“ - Vortrag beim 7. Symposium Leitstelle Aktuell vom 07.-08.05.2019 in Bremerhaven
- (14) AGBF Bund (2023), Rollenbeschreibung und Fähigkeiten - Leitstellenmitarbeiter:in der Zukunft
- (15) Helmerichs, Karutz, Gengenbach, Richwin - Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe - Deutscher Feuerwehrverband - „Psychosoziale Herausforderungen im Feuerwehrdienst, Belastungen senken - Schutz stärken“ (2016)
- (16) Lutz, Martin (2023), FeuerwehrAgentur.de - „Stress“ - Impulsvortrag am IBK Heyrothsberge 11/2023
- (17) Hackstein, Achim - BOS - LEITSTELLE Aktuell, sk-Verlag, Arbeitsplatz-Leitstelle, „Stressbelastung, Stressoren, Stressreduktion“
- (18) Berufsfeuerwehr der Landeshauptstadt München, Auswertungen zur psychischen Gefährdungsbeurteilung in der integrierten Leitstelle
- (19) Maier, 2020 - Unfallversicherung aktuell 02/2020 S. 10-14, „Gemeinsam Arbeit gesund gestalten“
- (20) Europäische Kommission (2022), Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the effectiveness of the implementation of the single European Emergency Number „112“
- (21) BGW - Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege - Fragebogen zur psychischen Belastung, Version Leitstelle