

# Positionspapier

zu den zukünftigen

Schwerpunkten

der Verbandsarbeit

(Stand: 10/2014)

Fachverband Leitstellen e.V.

(FVLST)

Anschrift der Verfasser:

Fachverband Leitstelle e.V.

Der Vorstand

-Geschäftsstelle-

Paulinenallee 28

24960 Glücksburg

[info@fvlst.de](mailto:info@fvlst.de)

[www.fachverband-leitstellen.de](http://www.fachverband-leitstellen.de)

**Inhaltsverzeichnis**

1	Einleitung .....	3
2	Personalqualifikation in BOS-Leitstelle .....	5
3	Notruf der Zukunft .....	7
4	Eckpunkte zur Personalbemessung.....	8
5	Kennzahlen, Benchmarking und Controlling .....	9
6	Betriebliches Gesundheitsmanagement in Leitstellen.....	11
7	Leitstelle als Einrichtung der kritischen Infrastruktur .....	13
8	Zusammenfassung.....	15
9	Literaturverzeichnis .....	16

## **1 Einleitung**

In den vergangenen zehn Jahren haben die Leitstellen der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (nachfolgend: Leitstellen) einen steten Wandel von der Telefonzentrale zu Einrichtungen durchlaufen, die bei hohem potentielltem Risiko für Menschen und Sachwerte besonders zuverlässig und achtsam handeln müssen. Damit ist der Sprung zu den Hochsicherheits-Organisationen, die oft auch als „High Reliability Organisations (HRO)“ bezeichnet werden, geschafft. Zu den HRO zählen zum Beispiel die Notaufnahme, der OP-Bereich eines Krankenhauses oder das Cockpit eines Verkehrsflugzeuges. Aus den zahlreichen unterschiedlichen Leitstellenformen in den Bundesländern kristallisieren sich die Integrierten Leitstellen und die Kooperativen Leitstellen als die Organisationsformen der Zukunft heraus.

Was allerdings blieb, ist die in nahezu jedem Organisationselement einer Leitstelle anzutreffende Heterogenität der Leitstellen in Deutschland. Beginnend bei den Grundsätzen der Personalbemessung, über die Qualifikation und Vergütung des Personals, die technischen Redundanzen bis hin zu Fragen der Wirtschaftlichkeit finden wir kommunal- und bundesland- oder trägerspezifische Ausrichtungen und Lösungsansätze. In den meisten Fällen werden diese hoch effizient und ökonomisch vernünftig sein, in anderen Leitstellenbereichen hingegen könnte sich Optimierungsbedarf ergeben. Die gesetzlichen Grundlagen gehorchen oftmals ausschließlich wirtschaftlichen Betrachtungen, einsatztaktische und qualitative Gesichtspunkte werden nicht in Gänze berücksichtigt oder fallen dem Rotstift zum Opfer.

Darüber hinaus wird die Bedeutung der Leitstelle als eigenständiges Glied in der Rettungskette auch hinsichtlich der Einflussnahme auf einsatztaktische und therapeutische Prozesse zunehmend deutlich. Daraus ergeben sich neue Ansprüche und Anforderungen an die Qualifikation des eingesetzten Personals und dessen Aufgabenbeschreibung. Die sichere und frühe Identifizierung von Schlaganfallpatienten und die Anleitung zu Reanimationsmaßnahmen bei einem plötzlichen Herztod sind Beispiele aus der Notfallmedizin, der Umgang mit den Gefahrenpotenzialen neuer Technologien, wie z.B. Fotovoltaik- oder Biogasanlagen, verdeutlichen darüber hinaus die Relevanz zielgerichteter Warnhinweise für den Anrufer und die qualitativ hochwertige einsatztaktische Begleitung von Feuerwehr und Rettungsdienst.

In einer Zeit des Wandels, die vorstehend in Kürze skizziert wurde, müssen auch die Leitstellen versuchen, mit möglichst einer Sprache zu sprechen, Leitstellenanliegen sachlich, konsequent und adressatengerecht zu vertreten. Damit ist keine „Gleichmacherei“ gemeint! Es ist anzuerkennen, dass Leitstellen unterschiedlich organisiert sind und auch dauerhaft sein werden, die Aufgabenstellungen teilweise voneinander abweichen und die Einbettung in die jeweilige Trägerorganisation bei rund 280 Leitstellen in Deutschland niemals identisch sein kann.

Das alles gilt es zu berücksichtigen und dennoch einen gemeinsamen Nenner zu finden, der die Grundlage auf dem Weg zu mehr und einheitlicher Qualität sein muss. Aus diesen Überlegungen heraus wurde der „Fachverband Leitstellen e.V.“ im Mai 2014 in Bremerhaven gegründet. Wohl wissend, dass der Betrieb von Leitstellen eine Aufgabe darstellt, auf die wir keinerlei politisch wirksamen Einfluss haben, wollen wir dennoch im Rahmen des vorliegenden Positionspapiers für zwei Dinge werben.

**Lassen Sie uns gemeinsam die Zukunft der Leitstellen gestalten!** Visionen, Innovationen und Veränderungen setzen ein Kommunikationsklima voraus, in dem sich Gedanken frei entfalten können und nicht schon dann an Grenzen stoßen, wenn sie kaum ausgesprochen sind. Die Grenzen sind mannigfaltig, politisch und persönlich bedingt oder einfach aus der Unkenntnis über die Ideen und Ansätze des Fachverbandes heraus generiert. Wir bieten an, in Gremien mitzuwirken und durch Fachkompetenz zu unterstützen. Unser Vorteil ist die Möglichkeit der bundesweiten Impulsgebung durch die breite Streuung der Informationen über unsere Mitglieder, den Fachbeirat oder den Vorstand des FVLST e. V.

**Unterstützen Sie uns aktiv bei den Bemühungen um eine bundeseinheitliche Leitstellenqualität!** Es kann und darf nicht sein, dass sowohl im einsatztaktischen als auch im medizinischen Bereich unterschiedliche Qualitätsmaßstäbe angelegt werden. Entsprechend unserer Satzung ([www.fvlst.de](http://www.fvlst.de)) wollen wir den überregionalen Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern und die Entwicklung, Förderung und Bewertung von leitstellenorganisatorischen Konzepten unterstützen. Wir wollen ausdrücklich die Zusammenarbeit und den Austausch mit den Fachgesellschaften intensivieren und wissenschaftliches Arbeiten in den Leitstellen fördern. Darüber hinaus wollen wir die Erstellung von bundesweit einheitlichen Richtlinien zur personellen und technischen Ausstattung dieser Leitstellen, die Umsetzung einheitlicher technischer und organisatorischer Standards zum erleichterten Datenaustausch und die mögliche Schaffung von Redundanzen untereinander voranbringen.

Die nachfolgenden Punkte unseres Positionspapiers sehen wir als einen Einstieg in unsere gemeinsamen Aktivitäten. Die Reihenfolge stellt keine Wichtung dar, optimal und wünschenswert wäre es natürlich, alle Positionen zeitgleich zu bewegen. Da uns das nicht gelingen wird, müssen wir Prioritäten setzen. Dennoch sind viele Dinge miteinander verzahnt. Ohne einheitliche Eckpunkte zur Personalbemessung werden die Leitstellen immer Spielball der Kostenträger sein, nicht ausreichendes Personal aber lässt sich auch nicht durch betriebliches Gesundheitsmanagement kompensieren. Und wenn wir keine einheitlichen und vor allem vergleichbaren Kennzahlen im Rahmen eines Benchmarkings austauschen, können fundierte Diskussionen zur Wirtschaftlichkeit in der Fläche niemals geführt werden.

## **2 Personalqualifikation in BOS-Leitstelle**

### **IST-Zustand**

Die Tätigkeit in einer Leitstelle setzt im Moment in den Bundesländern unterschiedliche Vorqualifikationen und Einsatzerfahrung in den Bereichen Feuerwehr und Rettungsdienst voraus. Sowohl die Brandschutzgesetzgebung als auch die Rettungsdienstgesetzgebung der Bundesländer formulieren zumeist Forderungen an die Mindestqualifikation von Mitarbeitern in Leitstellen. Vor Aufnahme der Tätigkeit als „Leitstellendisponent“ wird vereinzelt eine fachspezifische Weiterbildung gefordert oder leitstellenintern absolviert, jedoch mit völlig unterschiedlichen Inhalten und stark voneinander abweichenden Lernzielen in einem ebenso unterschiedlichen Zeitrahmen. Eine bundeseinheitliche Weiterbildung „Leitstellendisponent“ existiert derzeit nicht. Somit darf angenommen werden, dass die geleistete Qualität der Leitstellen, die zudem nicht beschrieben ist, im deutschlandweiten Vergleich ebenfalls stark differieren wird.

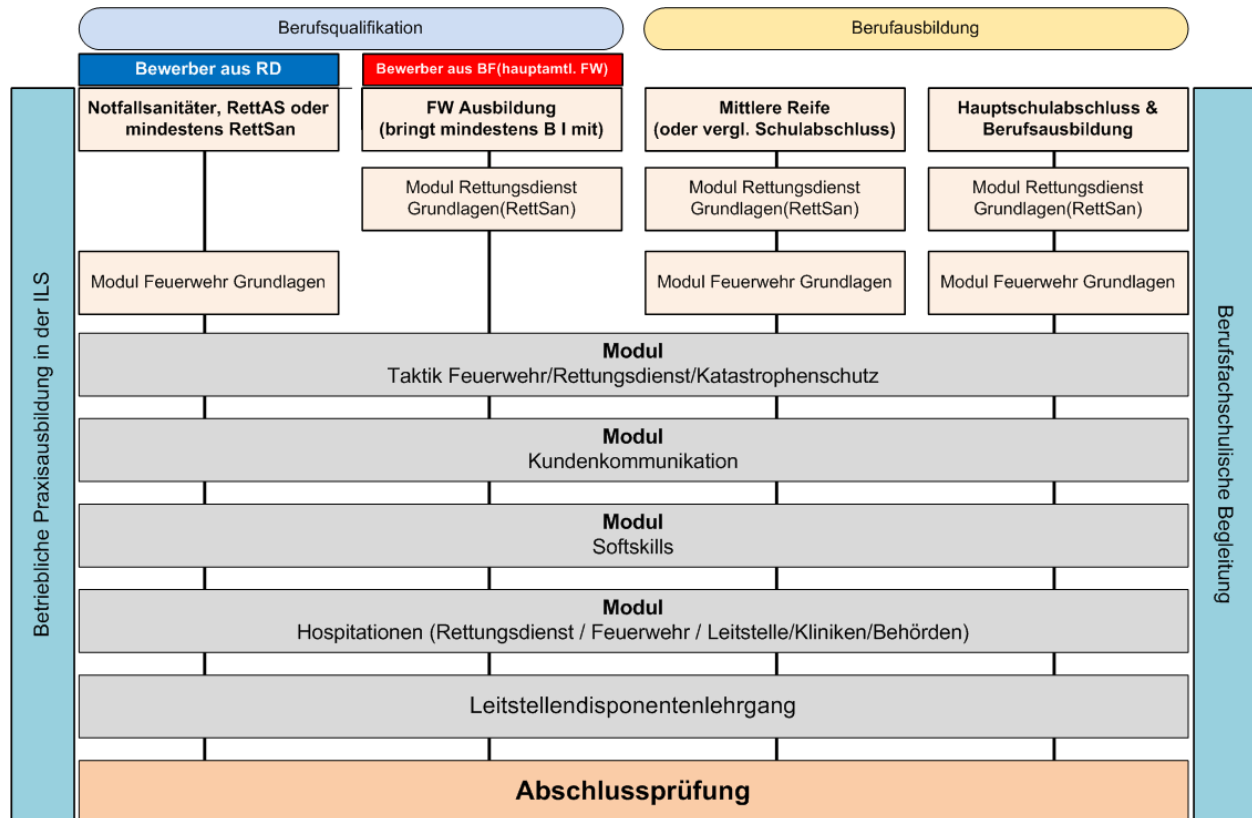
Mit der Einführung des Notfallsanitätärgesetzes wird eine hohe Ausbildungsqualität des nichtärztlichen Personals im Rettungsdienst bundeseinheitlich realisiert. Die Rettungskette beginnt jedoch in der Leitstelle, so dass auch hier der hilfesuchende Mensch einen einheitlich hohen Qualitätsstandard erwarten darf. Derzeit ist die Leitstelle der einzige Bereich der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben, der nicht über eine bundeseinheitliche Regelung der Ausbildungsqualität ihrer Mitarbeiter/innen verfügt. Die Harmonisierung und gegenseitige Anerkennung von Lehrinhalten in den Bundesländern und damit eine regionale und fachliche Durchlässigkeit ist daher notwendig.

### **SOLL-Zustand**

Für die Tätigkeit in der Leitstelle muss der Leitstellendisponent speziell auf die Anforderungen seines Arbeitsplatzes bezogen qualifiziert werden. Diese fachspezifische Qualifikation muss bundeseinheitlich sein und dennoch die unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen berücksichtigen.

Die weiterführenden, primär medizinischen, Kompetenzen der Notfallsanitätäerausbildung werden für die Leitstelle als nicht zwingend notwendig erachtet. Aufbauend auf die Ausbildung zum Rettungssanitäter und eine feuerwehrtechnische Grundausbildung, z.B. in Anlehnung an den entsprechenden Lehrgang der Berufsfeuerwehren, mit für die Leitstelle relevanten Inhalten, ist es vor allem notwendig, die technischen, taktischen, rettungsdienstlichen und feuerwehrtechnischen Fähigkeiten zur Optimierung des Prozessschrittes „Einsatzbegleitung“ zu vermitteln. Dies sollte aus unserer Sicht in einer modularen Ausbildungsstruktur, die erwachsenengerechtes Lernen vollständig berücksichtigt, abgebildet werden.

Das nachstehend skizzierte modulare Ausbildungskonzept beinhaltet eine handlungs- und lernfeldorientierte Ausbildung entsprechend den Handreichungen der Kultusministerkonferenz, die den Disponenten auf die gestiegenen Anforderungen an seinem Arbeitsplatz vorbereitet.



(Quelle: Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Leitstellenbetreiber in Bayern / Bayerisches Rotes Kreuz, Stand 10/2014)

Die bundesweit einheitliche Qualifikation macht es möglich, gemeinsame und zentrale Ausbildungsstätten (Feuerwehr-/Rettungsdienstschulen, Lehrleitstellen) zu nutzen. Dabei sollen idealerweise auch Erkenntnisse aus anderen Ausbildungsberufen, wie z.B. dem Callcenter-Umfeld oder der Flugsicherung, herangezogen werden. Entsprechend qualifizierte und von den Kostenträgern finanzierte Lehrdisponenten müssen die praktische Ausbildung, analog zur Ausbildung in Industrie und Handwerk, in den jeweiligen Leitstellen sicherstellen.

Parallel zur Umsetzung einer bundeseinheitlichen Ausbildung schlagen wir die Einführung einer modularisierten „Schicht – oder Lagedienstführer-Qualifizierung“ vor. Letztlich ist aus unserer Sicht ein vorbildliches Führungsverhalten der Erfolgsgarant für eine neue Form der Ausbildung. Die Qualifizierung der „Praxisanleiter / Lernbegleiter Leitstelle“ könnte ebenfalls modularisiert erfolgen und entsprechend den Vorgaben des NotSanG auch 200 Stunden umfassen.

Optional könnte eine Ausbildereignungsprüfung (IHK) diese Qualifizierung aufwerten. Ebenso zu überdenken wäre eine modulare Ausbildung zum Leiter von Leitstellen, deren Inhalte vorrangig betriebswirtschaftliche, verwaltungstechnische Inhalte und Fragestellungen zum Thema „Mitarbeiterführung / Mitarbeitermotivation“ abdecken.

### **3 Notruf der Zukunft**

#### **IST-Zustand**

Der Notrufdialog stellt einen wesentlichen Kernprozess der Leitstellenprozesse dar, über den Notruf wird der erste Kontakt zur Einsatzstelle realisiert, er soll die für eine Einsatzentscheidung relevanten Informationen liefern. In der Regel befindet sich der Anrufer in einer besonderen, für ihn ggf. erstmaligen Ausnahmesituation.

Er hat keine Erfahrungen mit einer medizinischen oder feuerwehrtechnischen Notfallsituation, es liegen keine bewährten Kommunikationsmuster vor, der Anrufer steht unter Stress, er ist kaum handlungsfähig. Eine äußerst ungünstige Situation um belastbare Informationen zu bekommen, die eine möglichst adäquate Einsatzentscheidung zulassen. Daher prägt oftmals die subjektive, von eigenen Erfahrungen geprägte, Situationsanalyse die Dispositionsentscheidung. Die Gabe von Hilfehinweisen und die standardmäßig durchgeführte Telefonreanimation, obwohl bereits im Oktober 2010 vom ERC gefordert, wird heute immer noch nicht flächendeckend umgesetzt.

Die Standardisierung der Notrufabfrage mit allen dazu gehörenden Leistungen ist weitestgehend noch nicht akzeptiert, sie sei unbequem und wird in ihrer Sinnhaftigkeit angezweifelt. Die Notrufabfragesysteme sind vielfältig und es ist nicht immer klar, welche Vor – und Nachteile welches System dem Anwender bringt, eine Marktanalyse auf deren Fachlichkeit und Praxisrelevanz fehlt vollständig.

Um den Anrufer zu entlasten und die Grundinformationen zur Lage an der Einsatzstelle, wie z.B. Daten zum Einsatzort, zum Fahrzeugzustand oder sogar zum wahrscheinlichen Verletzungsmuster, sicher in eine Leitstelle zu transportieren, sind aktuell neue Verfahren in der Entwicklung. Dazu gehören automatische Fahrzeugnotrufsysteme ebenso wie Notruf-Apps der verschiedensten Anbieter, deren Entwicklung nahezu sprunghaft zugenommen hat. Zum Teil vermitteln diese Anwendungen den Nutzern eine falsche Sicherheit, weil z.B. Notrufe die entsprechende Leitstelle nicht wie beschrieben erreichen können. Aber auch Ersthelfersysteme via Smartphone drängen auf den Markt. Auch diese Entwicklung verläuft völlig unkontrolliert und in der Regel ohne Beteiligung des Endnutzers, nämlich der Leitstellen.

## **SOLL-Zustand**

Zu fordern ist die flächendeckende Einführung der standardisierten Notrufabfrage, wobei die Form der Umsetzung und Ausprägung den örtlichen Verhältnissen anzupassen ist. Standardmäßig sollen sowohl feuerwehrtechnische als auch medizinische Notrufdialoge ausgewertet werden, die Ergebnisse der Auswertung müssen in einen Optimierungsprozess einfließen. Sowohl die Gabe von Hilfehinweisen als auch die Durchführung der Telefonreanimation muss flächendeckend sichergestellt sein, nur so kann das Outcome nach medizinischen Notfällen nachhaltig verbessert werden. Es wäre empfehlenswert, wenn die ärztlichen Leiter Rettungsdienst in diesen Prozess involviert werden. Die standardisierte Notrufabfrage muss auch in der Lage sein, taktische Fragestellungen der Feuerwehr optimal abzubilden, um auf diesem Wege die Leitstelle als Einrichtung zur Führungsunterstützung besser nutzbar zu machen.

Die technischen Systeme sowie die organisatorischen Prozesse müssen an neue technische Verfahren wie z.B. eCall und Notruf-Apps angepasst werden. Diese neuen Kommunikationswege müssen flächendeckend und vereinheitlicht in die Prozesse der Notrufbearbeitung integriert werden. Es müssen für Entwickler und Hersteller eindeutige Vorgaben geschaffen werden, die konsequent gemeinsam mit den Leitstellen zu entwickeln sind und deren Anforderungen integrieren sowie alle technischen Richtlinien und Normen, wie z.B. das Telekommunikationsgesetz (TKG) und die Notrufverordnung (NotrufVO), vollständig berücksichtigen.

Außerdem fordert der Fachverband die Hersteller der Leitstellenkommunikations- und -informationstechnik auf, standardisierte Schnittstellen zur Integration neuer Notrufdienste sowie zur Leitstellenvernetzung zu definieren und den Leitstellen zur Verfügung zu stellen. Nur mit einer herstellerübergreifenden Vernetzung der Leitstellen und einer konsequenten, auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichteten, Integration neuer Notrufdienste sind die Anforderungen der Zukunft zu bewältigen.

## **4 Eckpunkte zur Personalbemessung**

### **IST-Zustand**

Im täglichen Einsatzgeschehen beeinflusst die Anzahl der im Dienst befindlichen Disponenten in hohem Maße die Qualität der Leitstellenarbeit. Werden Notrufdialoge unter enormen Zeitdruck abgewickelt, bleibt keine Zeit zur taktisch sinnvollen Einsatzbegleitung des Feuerwehreinsatzes, können wir nicht von Qualität in der Leitstelle reden. Die Durchführung der Telefonreanimation, die Gabe von Hilfehinweisen und die zeitintensive weil taktisch notwendig Begleitung von komplexen Feuerwehrlagen haben den „Arbeitsplatz Leitstelle“ in den letzten Jahren dramatisch verändert.



Aus diesen Gründen werden neue Zeitansätze bei der Personalbedarfsplanung benötigt. Heute wird die Personalbemessung nicht nach einheitlichen Maßstäben erstellt. Es werden regional aufgestellte Kriterien, die eine Personalbemessung oft nicht vergleichbar darstellen, angewandt. Das führt fataler Weise dazu, dass gegenwärtig selbst in Leitstellen mit identischem Tätigkeits- und Aufgabenspektrum unterschiedliche Bemessungsergebnisse umgesetzt werden.

### **SOLL-Zustand**

Die Personalbemessung muss nach einheitlichen und wissenschaftlich geprüften Maßstäben durchgeführt werden. Regionale Unterschiede sowie Unterschiede in der Aufgabenzuweisung können mit diesen einheitlichen Kriterien und verschiedenen Methoden zur Berechnung berücksichtigt werden. Die einheitlichen Kriterien dürfen nicht zu einer „Gleichmacherei“ führen sondern sollen vielmehr zu einer vergleichbaren, fachlich vertretbaren und wirtschaftlich ausgewogenen Personalausstattung führen.

In den Leitstellen müssen durch die verantwortlichen Träger Qualitätsmerkmale, analog den Schutzziele der Feuerwehren, definiert werden. An diesen Merkmalen müssen sich die Leistungsfähigkeit und in erster Linie die Personalbedarfsbemessung orientieren. Beispielsweise kann das Schutzziel wie folgt definiert werden: 98% aller Notrufe werden innerhalb von 5 Sekunden angenommen. Basierend auf wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen sind bundeseinheitliche Mindeststandards für die Personalbemessung zu definieren, die entsprechend auf Landes- oder Trägerebene angepasst werden müssen! Dabei sind neben den vorstehend dargestellten, wissenschaftlich zu evaluierenden Mindeststandards, auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Implementierung neuer Technologien, wie zum Beispiel des Digitalfunks der Behörden mit Sicherheitsaufgaben, unbedingt zu berücksichtigen.

## **5 Kennzahlen, Benchmarking und Controlling**

### **IST-Zustand**

Bedingt durch unterschiedliche Betreibermodelle und Leitstellengrößen sowie gesetzliche Grundlagen erleben wir eine sehr heterogene Leitstellenwelt. Zudem realisieren nicht alle Leitstellen denselben Leitungsumfang und die daraus resultierenden Dienstleistungen. Beispielsweise wird die Vermittlung des ärztlichen Bereitschaftsdienstes, die landesweite Steuerung von Intensivtransportmitteln oder Brandbettenverwaltung, etc. nicht von jeder Leitstelle durchgeführt. Insofern unterscheiden sich auch die Strategien der Leitstellen und die sich daraus entwickelnden Zielsetzungen auch dann, wenn die Kernprozesse aller Leitstellen ähnlich sein werden. Bei allen Prozessanalysen und Verbesserungen ist somit eine Betrachtung der zu erreichenden Ziele unerlässlich.

Um eine bundesweit einheitliche (Mindest-)qualität der Leitstellen zu erreichen, müssen einerseits Standards gesetzt werden, die einen Vergleich zulassen, andererseits jedoch die Freiräume gewährt werden die es den Leitstellen erlauben, ihre eigenen Strategien, ausgehend von den jeweiligen gegebenen Rahmenbedingungen, zu verfolgen. Weder die Qualität noch die Quantität die zu erreichen ist, ist bisher gesetzlich geregelt.

### **SOLL-Zustand**

Als Grundlage für ein Kennzahlensystem kann ein einheitlicher „Prozess Leitstelle“, der aus den Prozessschritten „Meldungseingang“, „Disposition“, Einsatzlenkung“ und „Dokumentation“ besteht, verwendet werden. Der Prozess und auch die Kennzahlen müssen sich in die Rettungskette eingliedern und diese berücksichtigen. Aus diesem Prozess lassen sich Kennzahlen entwickeln, die als Grundlage für ein gemeinsames Kennzahlensystem dienen. Es müssen wenige Kennzahlen mit Ziel und Zielerreichungsgrad definiert und von allen beteiligten Interessensgruppen akzeptiert werden.

Die Kennzahlen dienen einerseits zur Festlegung der (Mindest-)qualität, andererseits sind sie Ausgangsbasis für eine tiefergehende Kennzahlenerfassung, wie beispielsweise der Kennzahlen für die Telefonreanimation. Hintergrund ist, dass die Verbesserung einzelner Prozessschritte keine Nachteile auf die Gesamtprozesskette haben darf. So kann z.B. das isolierte Ziel einer beschleunigten Notrufabfrage und einer damit verbundenen schlechteren Abfragequalität unter Umständen zu einem verschlechtertem Endergebnis führen, indem ein mangelhaftes Meldebild erarbeitet wird.

Das Erfassen von Kennzahlen muss leicht umsetzbar sein, wobei das Erfassen besonders vieler Kennzahlen nicht zwingend einen besseren Überblick über die eigene Situation verschafft. Folglich müssen Kennzahlen zu gezielten Fragestellungen aus den Prozessen und Zielvorgaben abgeleitet werden. Zielvorgaben müssen spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zielgerichtet sein.

Das Erfassen von Kennzahlen außerhalb des Einsatzleitsystems ist zeitaufwändig und fehleranfällig. Die Methode der Kennzahlenerhebung und die notwendigen Ressourcen sind folglich bei der Betrachtung immer mit zu berücksichtigen.

Für den „Prozess Leitstelle“ muss ein bundesweites und freiwilliges Benchmarking etabliert werden. Benchmark ist der kontinuierliche Vergleich von Produkten, Dienstleitungen und Prozessen und Methoden mit mehreren Unternehmen, um die Leistungslücke zum Klassenbesten systematisch zu schließen. Benchmarks regen zum gegenseitigen Lernen an und besitzen gegenüber reinen Zielwerten zumeist Akzeptanzvorteile. Grundidee ist es, festzustellen, welche Unterschiede bestehen, warum diese Unterschiede bestehen und welche Verbesserungsmöglichkeiten es gibt.

Um diesen Vergleich herstellen zu können, ist es notwendig, dass sich jede Leitstelle mit ihren eigenen Strategien, Zielen und Prozessen auseinandersetzt und daraus Kennzahlensysteme entwickelt. Diese müssen aktiv überprüft und nicht nur einseitig auf den jeweiligen Anspruchsträger ausgerichtet werden. Es sollten mindestens die Perspektiven „Kunde“, „Produktleistung“ und „Mitarbeiter/Lernen“, möglicherweise aber auch andere Perspektiven, wie die Resilienz der eigenen Leitstelle etc., analysiert werden. Um die eigene Leitstelle zu verbessern ist es notwendig, sich Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Methoden der Vorbildleitstelle anzusehen um dann zu beurteilen, was unter den gegebenen Rahmenbedingungen in den eigenen Bereich adaptiert werden kann.

Zur Visualisierung der Zielerreichung müssen Leitstellen über das entsprechende Handwerkszeug verfügen. Ein solches kann beispielsweise eine „Balanced Scorecard“ sein. Die „Balanced Scorecard“ bildet den Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operative Größen. Mit diesem ganzheitlichen Instrument der Unternehmensführung können strategische Ziele und deren Erreichungsgrad übersichtlich dargestellt werden. Erst mit diesen Informationen und Vergleichswerten lassen sich auch Aussagen zur Wirtschaftlichkeit einer Leitstelle treffen.

Der Fachverband Leitstellen e.V. strebt an, einen Mindestsatz von Kennzahlen - ähnlich dem Mindestdatensatz in der Notfallmedizin - zu erarbeiten und deren Erhebung zu beschreiben. Dieser soll es den Leitstellen ermöglichen die Grundlage für ein Benchmarking zu schaffen.

## **6 Betriebliches Gesundheitsmanagement in Leitstellen**

### **IST-Zustand**

Die Mitarbeiter/-innen der Leitstellen sind täglich einer Vielzahl von Stressoren ausgesetzt. Angefangen von der Belastung eines Wechselschichtdienstes, über die ständige Konfrontation mit menschlichen Schicksalen und schwierigster Kommunikation am Telefon bis hin zu den oftmals leidigen Tücken einer immer komplexeren Einsatzleittechnik. In vielen Leitstellen sind die Begriffe „Burn out“ und „Überlastung“, verbunden mit einem hohen Krankenstand, daher leider keine Fremdwörter.

Dazu kommt der ständige Mangel an zur Verfügung stehenden Einsatzmitteln in Spitzenzeiten insbesondere des Rettungsdienstes. Die Einführung und Weiterentwicklung neuer Technik (Stichwort Digitalfunk, e-call etc.) stellen die Leitstellendisponenten/-innen vor ständig neue Anforderungen und erfordern eine hohe Lern- und Leistungsbereitschaft bei nur selten adäquater Bezahlung.

Leitstellenbetreiber haben aufgrund der hohen Gesamtdynamik in der umgebenden BOS-Welt hierbei selten die Chance, im Rahmen des wiederkehrenden Change-Management-Prozesses (nach Kurt Lewin) ausreichend lange und notwendige Stabilisierungsphasen (Refreezing-Phasen) zu ermöglichen, in denen sich die Mitarbeiter in der veränderten Struktur einleben können und sich die neue Organisation festigen kann, ehe bereits die nächste oft grundlegende Veränderung zur Umsetzung ansteht.

Der Arbeitsplatz Leitstelle ist zudem oftmals von Zeitdruck, Bewegungsmangel, einer systembedingten lückenlosen Überwachung der Leitstellendisponententätigkeit und dem Druck, eine Vielzahl von Dienst/- bzw. Arbeitsanweisungen abrufbar halten zu müssen, geprägt. Verstärkt werden diese Anforderungen u.a. durch die Regionalisierung der Leitstellen. Waren es bisher kleine Leitstellenbereiche, die z.B. von einer Kreisleitstelle abgedeckt werden mussten, müssen nun Regelungen und Arbeitsweisen der zusätzlich zu versorgenden Rettungsdienst- und Feuerwehrebereiche bei den Leitstellendisponenten/-innen unmittelbar oder mittelbar unter Nutzung des Einsatzleitsystems stets präsent sein. Der einfache Ruf nach Personalmehrung zur Lösung des Problems „hoher Krankenstand“ ist nicht zielführend, er ignoriert unter Umständen das zugrunde liegende Probleme und kuriert nur die Symptome.

### **Soll-Zustand**

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) hat seinen Ursprung im rechtlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Mittlerweile existiert bereits eine eigene DIN SPEC 91020:2012, welche grundlegende Begriffe definiert und über den gesetzlichen Rahmen hinaus als zentrale und umfassende Grundlage im BGM dient. Sie ist zur etablierten DIN ISO 9001:2008 kompatibel und somit in ein integriertes Managementsystem einer Organisation implementierbar.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) hat zum Ziel, die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse zu gestalten, um Arbeit Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich zu gestalten. Die Strukturen sollen dabei den Beschäftigten und dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommen. Für die Beschäftigten steht die Verbesserung des Gesundheitszustandes, eine Verringerung von krankmachenden Arbeitsbelastungen mit dem Ziel, das allgemeine Wohlbefinden zu steigern, die Leistungsfähigkeit über den gesamten Lebensarbeitszeitraum zu erhalten, mit dem Effekt die allgemeine Arbeitsplatzzufriedenheit zu steigern, im Fokus des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Auf Seiten der Leitstellenbetreiber wird in dieser „Win-Win-Situation“ der Krankenstand verringert und eine höhere Arbeitsmotivation erzeugt, was sich in einer hohen Produktivität und Qualität der Leitstellenarbeit widerspiegelt.

Die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in Leitstellen muss flächendeckend erfolgen. Die Verbesserungen von baulichen, technischen und organisatorischen Abläufen sind natürlich vorrangig auf deren Durchführbarkeit zu prüfen. Die einzelnen Leitstellenbetreiber werden jedoch bei gewissen Themen an die Grenzen der Machbarkeit stoßen. Daher muss auch das Thema Steigerung der „Resilienz“ (also Widerstandsfähigkeit) der Leitstellendisponenten/-innen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement mit betrachtet werden. Es sollen die individuellen Ressourcen gestärkt werden, damit sich die Mitarbeiter/-innen den Stresssituationen und möglicher Weise unlösbarer Widrigkeiten im Leitstellenbetrieb besser gewachsen fühlen.

Studien zeigten, dass Menschen mit einer hohen Widerstandskraft (Resilienzpotential) tendenziell weniger an stressbedingten Krankheiten litten. Resilienz kann man trainieren, daher muss dieses Training in ein BGM einfließen.

Vergleichbar mit dem Einsatzdienst, sind auch Disponenten/-innen in Leitstellen belastenden Situationen ausgesetzt und mit Menschen in Extremsituationen konfrontiert. Die Möglichkeiten der Kompensation durch Bewegung sind kaum vorhanden, es fehlen oftmals kompetente Gesprächsangebote. Daher muss das Thema PSNV in diesem Zusammenhang auch für den Bereich Leitstelle betrachtet werden.

Zudem müssen bereits bei der Bewerberauswahl Tests zur Anwendung kommen, die es ermöglichen herauszufinden, ob der/die zukünftige Mitarbeiter/-in grundsätzlich in der Lage ist, Fähigkeiten zu erlernen, die für die spezielle Tätigkeit in einer Leitstelle unbedingt erforderlich sind.

## **7 Leitstelle als Einrichtung der kritischen Infrastruktur**

### **IST-Zustand**

Wenn wir, wie oben ausgeführt, die Leitstelle dem Bereich der Hochsicherheits-Organisationen („High Reliability Organisations“) zuordnen, müssen wir uns auch damit beschäftigen, wie wir diese gegen Ausfälle schützen. Dazu sind zwei Regelwerke von Interesse, die Leitstellennorm DIN 50518 und der Leitfaden zum „Schutz kritischer Infrastrukturen - Risiko- und Krisenmanagement“, herausgegeben letztmalig im Jahre 2011 vom Bundesministerium des Inneren. Die Leitstellennorm wird heftig allorts diskutiert und die Empfehlungen zum Schutz unserer Leitstellen dürften weitestgehend unbekannt sein.

Gerne schauen wir bei beiden Dingen zunächst auf das Geld, dann auf die technische und organisatorische Realisierbarkeit und die damit verbundenen Mehraufwände und dann erst auf deren Sinnhaftigkeit.

Nicht in erster Linie terroristische oder gewalttätige Angriffe gefährden unsere „Hochsicherheits-Organisation Leitstelle“, sondern Naturkatastrophen, technische Störungen und menschliches Fehlverhalten (Human Factors) bringen ein nicht zu unterschätzendes Gefahrenpotential mit sich. Alle möglichen Ursachen sind nachzulesen auf der Internetseite des Bundesinnenministeriums und im dazugehörigen Schrifttum der Empfehlungen.

### **SOLL-Zustand**

Die Verletzlichkeit unserer Leitstellen muss mehr in den Focus der Betreiber rücken, regelmäßige Risikoanalysen, die vor allem auch die örtlichen Gegebenheiten berücksichtigen, müssen obligat werden. Bevor wir über Kosten und Nutzen von Normen und Hinweisen diskutieren, müssen wir die Risiken klar und ungeschminkt in der Lage sein zu benennen. Dazu sind die Vorlagen und Checklisten aus den Handlungsempfehlungen des Bundesministeriums des Inneren äußerst hilfreich und konsequent anzuwenden. Auch die umstrittene Leitstellennorm 50518 fordert eine Risikobewertung, auf deren Basis die entsprechenden Maßnahmen umzusetzen sind. Unabhängig von den exakten und sicher im Detail zu diskutierenden Inhalten kann alleine schon die Durchführung der Risikobewertung wichtige Hinweise auf systemische Schwachstellen liefern.

Der Fachverband Leitstellen e.V. strebt darüber hinaus an, seine Mitglieder bei einem weiteren Schritt der Leitstellenplanung aktiv zu unterstützen! Auf der Grundlage der Anforderungen an den „Arbeitsplatz Leitstelle“ und nach inhaltlicher Beratung im Fachbeirat werden wir Flächenrichtwerte und Gestaltungshinweise für eine zeitgemäße Leitstellenplanung bereitstellen. Einheitlichkeit und Standards mit hoher Evidenz sollen Planern und Architekten ein verständliches Bild von den Eckparametern einer modernen Leitstelle vermitteln.

## 8 Zusammenfassung

Sie kennen jetzt unsere Positionen und Gedanken zu sieben Leitstellenthemen, die wir als „Fachverband Leitstellen e.V.“ in nächster Zukunft bewegen wollen. Selbstverständlich geben wir uns nicht der Illusion hin, mit unseren Ansätzen jeden Bedarf abzudecken und gleichzeitig Wohlwollen aus allen fachlichen und politischen Gremien entgegen zu nehmen.

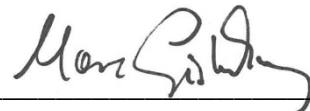
Wenn es uns aber gelingen sollte, kontroverse Diskussionen anzustoßen und miteinander die Zukunft der Leitstellen im Bereich der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben zu gestalten, haben wir unser Verbandsziel erreicht.

Wir, der Vorstand des „Fachverbandes Leitstellen e.V.“, freuen uns auf den gemeinsamen Weg mit Ihnen!




---

Stephan Bandlow  
(Elmshorn)



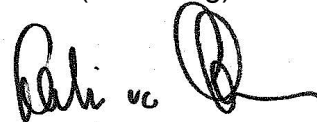
---

Marc Gistrichovsky  
(Nürnberg)



---

Achim Hackstein  
(Harrislee)



---

Florentin von Kaufmann  
(München)



---

Volkmar Lang  
(Greifswald)



---

Markus Ruckdeschel  
(Bayreuth)



---

Ingolf Zellmann  
(Cottbus)

## 9 Literaturverzeichnis

Bayerisches Staatsministerium des Inneren; Ausbildung zum Disponenten Integrierter Leitstellen; [https://www.bayern-ils.de/ILSWebseite/downloads/extern/Aus\\_Fortbildung/Ausbildung\\_Disp.pdf](https://www.bayern-ils.de/ILSWebseite/downloads/extern/Aus_Fortbildung/Ausbildung_Disp.pdf)

Dax F; Balanced Scorecard in Integrierten Leitstellen; In: „BOS Leitstelle aktuell“, Fachzeitschrift für Einsatzbearbeitung, Verlag Stumpf & Kossendey, Edewecht, Ausgabe 02/2014; Mai 2014; 4. Jahrgang; Seite 16-20

Hackstein A, Sudowe H, Hrsg.; Handbuch Leitstelle, Strukturen – Prozesse - Innovationen; Verlagsgesellschaft Stumpf & Kossendey mbH, Edewecht; 2010

Hofinger G Hrsg.; Kommunikation in kritischen Situationen; Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt; 2005

Kultusministerkonferenz (KMK): Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. 2011; Internet: <http://www.kmk.org/bildung-schule/berufliche-bildung/rahmenlehrplaene-zu-ausbildungsberufen-nach-bbighwo.html> 28.09.2012

Schutz kritischer Infrastrukturen, Bundesministerium des Inneren, [http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Bevoelkerungsschutz/Schutz-Kritischer-Infrastrukturen/schutz-kritischer-infrastrukturen\\_node.html](http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Bevoelkerungsschutz/Schutz-Kritischer-Infrastrukturen/schutz-kritischer-infrastrukturen_node.html)

Strohschneider S Hrsg; Entscheiden in kritischen Situationen; Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt; 2007

Sudowe, H; Leitstellendidaktik: Vom Lehren und Lernen; In: „BOS Leitstelle aktuell“, Fachzeitschrift für Einsatzbearbeitung, Verlag Stumpf & Kossendey, Edewecht, Ausgabe 01/2013; Seite 42-47

Sudowe, H; Handlungsorientierung in der Leitstellenausbildung: Zielgerichtete komplexe Planungsprozesse. In: „BOS Leitstelle aktuell“, Fachzeitschrift für Einsatzbearbeitung, Verlag Stumpf & Kossendey, Edewecht, Ausgabe 04/2012. Seite 20-23