



Schriftenreihe  
Forschungsforum Öffentliche Sicherheit

Konzepte zur Steigerung  
der Resilienz von Einsatzkräften  
Ergebnisse aus dem Forschungsverbund  
REBEKA

Sophie Kröling, Lars Gerhold (Hrsg.)

Schriftenreihe Sicherheit  
des Forschungsforum Öffentliche Sicherheit

herausgegeben von

Prof. Dr. Lars Gerhold

Roman Peperhove

Helga Jäckel

AG Interdisziplinäre Sicherheitsforschung, Forschungsforum Öffentliche Sicherheit,

Freie Universität Berlin

Nr. 26

Schriftenreihe Sicherheit Nr. 26

September 2019.

**Print:** 978-3-96110-237-2 **Online:** 978-3-96110-236-5

---

Anschrift:	Tel: +49 (0)30 838 57367
Freie Universität Berlin	Fax: +49 (0)30 838 4 57367
Carl-Heinrich-Becker Weg 6-10	<a href="http://www.schriftenreihe-sicherheit.de">www.schriftenreihe-sicherheit.de</a>
12165 Berlin	<a href="mailto:kontakt@schriftenreihe-sicherheit.de">kontakt@schriftenreihe-sicherheit.de</a>

---

### **Projektumriss**

Das Forschungsprojekt REBEKA (Resilienz von Einsatzkräften bei eigener Betroffenheit in Krisenlagen) untersuchte, wie die Resilienz der Akteure des Bevölkerungsschutzes gesteigert werden kann. In transdisziplinärer Zusammenarbeit von Forschungseinrichtungen und Hilfsorganisationen wurde die Resilienz auf den drei verschiedenen Ebenen Akteure, Prozesse und Strukturen sowie Ressourcen betrachtet. Im Ergebnis wurden psychosoziale Faktoren identifiziert, die die individuelle Resilienz der Einsatzkräfte unterstützen können, prozessuale Resilienzbewertungen erarbeitet, Einbindungskonzepte für Spontanhelfende abgeleitet sowie Sensibilisierungs- und Schulungsmaterialien zur Resilienzsteigerung entwickelt.

### **Zitationsvorschlag**

Kröling, S. & Gerhold, L. (Hrsg.) (2019). Konzepte zur Steigerung der Resilienz von Einsatzkräften. Ergebnisse aus dem Forschungsverbund REBEKA. Berlin: Forschungsforum Öffentliche Sicherheit, Freie Universität Berlin (Schriftenreihe Sicherheit, 26).



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
<i>Lars Gerhold, Sophie Kröling</i>	
Motivation, Ziele und Vorstellung des Projektes REBEKA.....	9
<i>Rebecca Dinkelbach, Sophie Kröling</i>	
Teil 1: Psychosoziale Resilienz: Belastungen und Ressourcen .....	15
Psychische Belastungen und Ressourcen von Einsatzkräften: Steigerungsmöglichkeiten der Resilienz.....	17
<i>Sophie Kröling, Lars Gerhold</i>	
Das subjektive Wohlbefinden ehrenamtlicher Einsatzkräfte .....	31
<i>Agnetha Schuchardt</i>	
Belastungen und Ressourcen von Spontanhelfenden.....	55
<i>Johanna Krutein, Sophie Kröling</i>	
Teil 2: Die Bewertung und Steigerung der Resilienz von Prozessen und Strukturen in Einsatzorganisationen .....	69
Vorbemerkung.....	71
<i>Jan Seitz, Frank Gillert, Felix Polla, Marcel Kübel</i>	
Quantifizierung und Operationalisierung von Resilienz.....	77
<i>Jan Seitz, Frank Gillert, Felix Polla, Marcel Kübel</i>	
Prozesserhebung und Resilienzbewertung.....	87
<i>Felix Polla, Marcel Kübel, Jan Seitz, Frank Gillert</i>	
Ansätze resilienzsteigernder Maßnahmen.....	95
<i>Felix Polla, Marcel Kübel, Jan Seitz, Frank Gillert</i>	



Schlussbemerkung .....	99
<i>Jan Seitz, Frank Gillert, Felix Polla, Marcel Kübel</i>	
Teil 3: Freiwilligenmanagement als Lösungsansatz zur Stärkung der Resilienz .....	101
Kommunikationskonzepte im Bevölkerungsschutz .....	103
<i>Rebecca Nell, Arieta Thaqi, Franziska Wössner</i>	
Langfristige Bindung von ehrenamtlichen Kräften: Bausteine eines Soll-Prozesses.....	117
<i>Rebecca Nell, Patrick Drews, Arieta Thaqi</i>	
Der Tätigkeitenkatalog als Hilfsmittel zur Integration von Spontanhelfenden in den Bevölkerungsschutz.....	129
<i>Patrick Drews, Rebecca Nell, Franziska Wössner, Arieta Thaqi</i>	
Teil 4: Transfer der Forschungsergebnisse in die Praxis des Bevölkerungsschutzes .....	155
Mit der Führungssimulation taktische Entscheidungen zielgerichtet trainieren .....	157
<i>Philipp Rocker, Adrian Schäfer, Patrick Drews, Jan Seitz, Felix Polla</i>	
Schulungen, Stresstests und Einsatzhandbuch – von der Forschung in die Anwendung.	167
<i>Oliver Oswald, Rebecca Dinkelbach</i>	
Realitätsnah oder genau? Triangulative Übungsevaluation: Erfahrungen aus dem REBEKA-Projekt .....	175
<i>Patrick Drews, Johannes Sautter, Marcel Kübel</i>	
AutorInnenverzeichnis .....	193



## Vorwort

*Lars Gerhold, Sophie Kröling*

Die Krisenbewältigung in Deutschland basiert auf den Einsatzkräften und Infrastrukturen der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS). Diese können jedoch, bspw. in langanhaltenden Krisenlagen, einem flächendeckenden Stromausfall oder einem Hochwasser, selbst betroffen sein. Die Versorgung und Hilfsleistungen könnten dadurch beeinträchtigt werden und somit der Schutz der Bevölkerung nicht mehr garantiert werden. Basierend auf diesen Annahmen hat sich das Projekt REBEKA - Resilienz von Einsatzkräften bei eigener Betroffenheit in Krisenlagen - mit der Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit von Einsatzkräften bei hohen Belastungen befasst und die Steigerung der Resilienz dieser zum Ziel gemacht.

Im Kern der Forschungsarbeit stand dabei die transdisziplinäre Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis. Inter- und transdisziplinäre Forschung stellen immer eine Reaktion des Wissenschaftssystems auf die Bedürfnisse und Anforderungen dar, die von außen an dieses herangetragen werden. Wenn, wie in diesem Fall der Bedarf von Seiten der Bevölkerungsschützer formuliert wird, resilienter‘ zu werden, dann kann dies nur in Zusammenspiel von praxisnaher wissenschaftlicher Forschung und Rückkopplung dieser mit den Bedarfsträgern erreicht werden. Dabei sind die wichtigsten Anforderungen an die erfolgreiche Forschungsarbeit in diesem Forschungskonsortium hervorragend gelungen. Die Festlegung gemeinsamer Ziele, Fragestellungen und Vorgehensweisen fand bereits im Vorfeld des Projektes statt, sodass mit einer gemeinsamen Problemsicht in die Forschungsarbeit gestartet wurde. Die Integration der Ergebnisse und die Herstellung der Praxisrelevanz ist durchgehend gelungen und fließt in verschiedene Manuale, wie bspw. das Einsatzhandbuch oder den Tätigkeitenkatalog ein, die an späterer Stelle beschrieben werden.

Der vorliegende Band der Schriftenreihe zeigt die Ergebnisse des Forschungsprojektes REBEKA, um die Resilienz der Akteure des Bevölkerungsschutzes zu steigern. Das Projekt REBEKA konnte nur durch die enge Zusammenarbeit der beteiligten Projektpartner realisiert werden, die ihre Fähigkeiten und ihr Wissen einbrachten und die Arbeit bereicherten. Unser Dank gilt daher allen an diesem Projekt beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zudem gilt der Dank den Einsatzkräften der Johanniter-Unfall-Hilfe, des Technischen Hilfswerkes und weiteren Hilfsorganisationen, die sich an Übungen, Workshops und Befragungen beteiligt haben.



Mit dem Förderprogramm "Forschung für die zivile Sicherheit" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung ist ein Förderinstrument geschaffen, welches die Voraussetzungen für diese Art der problemorientierten und transdisziplinären Sicherheitsforschung schafft. Für die Möglichkeit der Durchführung durch die Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und die Begleitung des Vorhabens durch das VDI Technologiezentrum möchten wir uns daher an dieser Stelle bedanken.

In der Schriftenreihe Sicherheit werden Forschungsergebnisse, State-of-the-Art Expertisen und Projektberichte veröffentlicht, die im Rahmen der Arbeit des Forschungsforums Öffentliche Sicherheit und der AG Interdisziplinäre Sicherheitsforschung unter der Leitung von Prof. Dr. Lars Gerhold an der Freien Universität Berlin entstanden sind. Die Schriftenreihe ist kostenlos und frei verfügbar unter [www.schriftenreihe.de](http://www.schriftenreihe.de).



## Motivation, Ziele und Vorstellung des Projektes REBEKA

*Rebecca Dinkelbach, Sophie Kröling*

Die Strukturen des Zivil- und Katastrophenschutzes in Deutschland mit den entsprechenden beteiligten Organisationen sind weitestgehend historisch gewachsen. In der Vergangenheit haben sich die so entstandene Vielfalt der Organisationen und die starke Rolle des Ehrenamts wiederholt als großer Mehrwert in der Bewältigung von Schadenlagen erwiesen. Gleichzeitig stellt der hohe Anteil Ehrenamtlicher die Strukturen, bedingt durch den demografischen Wandel, eine zunehmende berufliche Flexibilität und die Aussetzung des Wehrdienstes, vor neue Herausforderungen. Insbesondere im Katastrophenschutz und Rettungsdienst, ehrenamtlichen Betätigungsfeldern in denen ein hohes Maß an Aus- und Weiterbildung notwendig sind, ist ein langfristiges Engagement für viele Tätigkeiten unabdingbar.

Die Mitarbeiter und Infrastrukturen der im Bevölkerungsschutz tätigen Organisationen sind die wesentlichen Pfeiler der Krisenbewältigung in Deutschland, von lokal begrenzten Ereignissen bis hin zu bundesländerübergreifenden Großschadenslagen. Ohne Helfer ist der vergleichsweise gut ausgestattete Bevölkerungsschutz in Deutschland nicht einsatzfähig - andersherum genauso: Ein Ausfall der Infrastrukturen oder von Einsatzmitteln führt zum Teil zu starken Einschränkung in der Einsatzfähigkeit.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Forschungsprojekt REBEKA, Resilienz von Einsatzkräften bei eigener Betroffenheit in Krisenlagen, hat sich zum Ziel gesetzt eben diese Einsatzfähigkeit, auch beim Ausfall von Einsatzkräften oder Infrastruktur, durch eine Resilienzsteigerung möglichst lange und effektiv aufrecht zu erhalten. Resilienz ist die Fähigkeit eines Akteurs präventiv Gefahren erkennen, antizipativ Vorbereitungen treffen, auf vorhandene Krisen reagieren und adaptive Maßnahmen zur verbesserten Systemwiederherstellung unternehmen zu können. Akteure, Ressourcen sowie die Strukturen und Prozesse sind als zentrale Säulen der Resilienz zu sehen. Diese zentralen Komponenten können aus unterschiedlichsten Gründen mit teils ähnlichen Auswirkungen eine Beeinträchtigung erfahren. Einige Beispiele dafür sind:

- Beeinträchtigung der Akteure: Fernbleiben aus gesundheitlichen Gründen (Erkrankung, kontaminierte Versorgungsgüter, hohe Ansteckungsgefahr vor Ort), Fernbleiben aus Prioritätsgründen (Bewältigung der eigenen Lage, eigene Schäden, zu leistende Betreuung im heimischen Umfeld (Kinder wg. Schulausfall, Familie etc.)),





Fernbleiben aus logistischen und/oder organisatorischen Gründen (keine Erreichbarkeit der Einsatzorte durch Zusammenbruch der Infrastruktur)

- Beeinträchtigung der Prozesse und Strukturen: Einschränkung oder Zusammenbruch der Betriebsfähigkeit der IT-Infrastruktur (Stromausfall, Leitungsausfall, Beeinträchtigung der Softwarefunktionen, Unerreichbarkeit durch Schneesturm, ...), Zerstörung der IT-Infrastruktur (Überflutung, Brand), Unpassierbarkeit von Straßen
- Beeinträchtigung der Ressourcen: Einschränkung der Mobilität (Treibstoffmangel), Einschränkung der Arbeitsfähigkeit (Stromausfall, Treibstoffmangel, Wassermangel, Mangel an Hilfsgütern)

Das Forschungsprojekt REBEKA hat mit einem transdisziplinären Konsortium einen vielschichtigen Ansatz gewählt um die drei verschiedenen Säulen der Resilienz mit übergreifenden Konzepten zu stärken. In dieser Ausgabe der Schriftenreihe finden sich Ergebnisse des Projektes zur individuellen Resilienz, in dessen Fokus die Einsatzkräfte als Akteure aber auch die mit der Thematik verbundenen Prozesse und Strukturen stehen. Des Weiteren wurde die Einbringung von Spontanhelfenden als mögliche Unterstützung bei einem Ausfall oder Mangel der Ressource "Einsatzkräfte" betrachtet. Darüber hinaus wurden in den Untersuchungen zu den Prozessen und Strukturen bestehende Abläufe analysiert und Schwachstellen aufgedeckt. Im Ergebnis wurden Stresstests als Werkzeug zur selbstständigen Resilienzsteigerung sowie Soll-Prozesse, als Beispiel anhand der Einrichtung eines Bereitstellungsraumes, entwickelt.

Mit unterschiedlichen Forschungsschwerpunkten und fachlichen Expertisen konnten in regelmäßigen Austauschrunden und enger Zusammenarbeit die individuellen Ansätze aus verschiedenen Richtungen betrachtet und weiterentwickelt werden.

Die Johanniter Unfall-Hilfe e.V. als langjähriger Akteur im Bevölkerungsschutz hatte zum Ziel die Perspektive, Erfahrungen, Strukturen und Netzwerke einer im Bevölkerungsschutz tätigen Organisation in das Gesamtvorhaben REBEKA zu implementieren. Darüber hinaus lag der Fokus auf der Überführung und Erprobung der Projektergebnisse in die Praxis. Dazu wurden Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Informationsmaterialien und Handbücher entwickelt, die Einsatzkräfte bei der Umsetzung der Konzepte unterstützen.

Die AG Interdisziplinäre Sicherheitsforschung an der Freien Universität Berlin erforschte sozialwissenschaftliche Aspekte des Projektes. Dabei stand die soziale und psychologische Resilienz von Einsatzkräften im Vordergrund. Es wurde untersucht, wie die Resilienz der Einsatzkräfte als Personen im Krisenmanagement durch persönliche und organisationale



Maßnahmen gestärkt werden kann – insbesondere vor dem Hintergrund einer möglichen eigenen Krisenbetroffenheit als Bürger

Einen Beitrag zur Einbindung von Spontanhelfenden in betroffene oder gar ausgefallene Prozesse der Hilfeleistungsorganisation leistete das Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement der Universität Stuttgart. Dazu wurden Tätigkeiten, die Spontanhelfende übernehmen können erforscht und die Ergebnisse für die Praxisanwendung aufgearbeitet. Darüber hinaus ging es aber auch um Organisationskonzepte, wie die Hilfeleistungsorganisationen ein solches Unterstützungspotenzial vorbereiten und nutzen können.

Die Technische Hochschule Wildau betrachtete die prozessuale und strukturelle Resilienz. Die Forschungsarbeit zielte daher schwerpunktmäßig insbesondere auf die Stärkung der Resilienz von Prozessen und Strukturen der im Bevölkerungsschutz tätigen Organisationen durch die Modifikation bestehender und Konzeption innovativer, hochresilienter Prozesse, Strukturen und Notfallpläne unter Berücksichtigung der Akteure, Ressourcen und Vernetzung ab.

Als weiterer Praxispartner brachte die Bundesanstalt Technisches Hilfswerk ihre Erfahrung ein. Die erarbeiteten Konzepte und Lösungsansätze wurden zusammengefasst und als Handlungsempfehlungen aufbereitet. Hierbei steht neben der Definition von Strategien zur Verbesserung der organisationsinternen Resilienz der Verbundpartner auch die Standardisierung der Ergebnisse im Fokus. Ziel ist es organisationsunabhängige Lösungsansätze zu bieten.

Der vorliegende Band der Schriftenreihe beinhaltet in insgesamt vier Kapiteln, jeweils bestehend aus mehreren Beiträgen, die Ergebnisse, die im Rahmen des Projektes REBEKA entstanden sind. Jedes der vier Kapitel bezieht sich dabei auf einen Teilbereich der Resilienzanalyse, die in transdisziplinärer Forschung durchgeführt wurde. Zu Beginn wird die prozessuale Resilienz der Akteure des Bevölkerungsschutzes thematisiert, in dessen Folge die Resilienz auf individueller Ebene der Einsatzkräfte betrachtet wird. Des Weiteren werden die Möglichkeiten der Resilienzsteigerung durch Spontanhelfende betrachtet. Abschließend werden die auf Grundlage der Forschungsergebnisse entstandenen Schulungen und Maßnahmen dargelegt, die den Übertrag der Forschungsergebnisse in die Praxis der Hilfsorganisationen darstellen.

Die Freie Universität Berlin befasste sich im Projektrahmen mit der psychosozialen Resilienz. Im ersten Kapitel dieses Bandes, „Psychosoziale Resilienz: Belastungen und Ressourcen“ legen die Autoren Sophie Kröling, Agnetha Schuchardt, Lars Gerhold und Johanna



Krutein Untersuchungen und Ansätze dar, die Resilienz der Einsatzkräfte und Spontanhelfenden zu steigern. Zudem wird diskutiert, inwieweit das Wohlbefinden der Einsatzkräfte unterstützt werden kann. Im Rahmen der Untersuchungen mittels kombinierter Methoden zeigten sich insbesondere individuelle Ressourcen und problemorientierte Bewältigungsstrategien als wirksam zur Steigerung der Resilienz der Einsatzkräfte. Dies wird im Beitrag „Psychische Belastungen und Ressourcen von Einsatzkräften: Steigerungsmöglichkeiten der Resilienz“ ausführlich dargelegt. Im Beitrag „Das subjektive Wohlbefinden ehrenamtlicher Einsatzkräfte“ wird deutlich, welche Faktoren das Wohlbefinden steigern können und was ehrenamtliche Einsatzkräfte motiviert, die entstehenden Belastungen auf sich nehmen. Die Situation der Spontanhelfenden wird im dritten Beitrag dieses Berichtes „Belastungen und Ressourcen von Spontanhelfenden“ beschrieben, basierend auf den Ergebnissen einer qualitativen Studie. Um die Resilienz ganzheitlich zu erfassen, nimmt das folgende Kapitel darauf aufbauend Bezug auf die strukturelle und prozessuale Resilienz.

Das zweite Kapitel „Die Bewertung und Steigerung der Resilienz von Prozessen und Strukturen in Einsatzorganisationen“, verfasst von den Autoren Jan Seitz, Felix Polla, Marcel Kübel und Prof. Dr. Frank Gillert, widmet sich der im Rahmen von REBEKA durchgeführten Untersuchungen der prozessualen und strukturellen Resilienz. Zunächst werden die Grundlagen des Prozessansatzes dargelegt, der in Unternehmen bereits verbreitet ist, und nun auf den Bevölkerungsschutzkontext übertragen wurde. Im Projektrahmen wurden Methoden zur Prozessanalyse und Resilienzbewertung abgeleitet und angewandt. Im Ergebnis leiten die Autoren resilienzsteigernde Maßnahmen ab, illustrieren diese am Beispiel des Prozesses „Herstellung Einsatzbereitschaft“ und geben somit Einblick in die prozessuale Resilienzsteigerung für Bevölkerungsschutzorganisationen.

Im dritten Kapitel „Freiwilligenmanagement als Lösungsansatz zur Stärkung der Resilienz“ stellen die Autoren Patrick Drews, Rebecca Nell, Arieta Thaqi und Franziska Wössner die Forschungsarbeit und die Ergebnisse des Instituts für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement der Universität Stuttgart vor. Zunächst wird im ersten Beitrag „Kommunikationskonzepte im Bevölkerungsschutz“ die Ableitung eines Kommunikationskonzeptes in Form eines Kommunikationswikis dargelegt. Anschließend werden im Beitrag „Langfristige Bindung von ehrenamtlichen Kräften: Bausteine eines Soll-Prozesses“ die untersuchten Konzepte zur Akquise und Bindung von ehrenamtlichen Kräften vorgestellt. Der im Projektrahmen entwickelte Tätigkeitenkatalog für Spontanhelfende wird im Beitrag „Der Tätigkeitenkatalog als Hilfsmittel zur Integration von Spontanhelfenden in den Bevölkerungsschutz“ beschrieben und diskutiert. Weitere erarbeitete praktische Umsetzungen werden im anschließenden Kapitel vorgestellt.



Das vierte Kapitel „Transfer der Forschungsergebnisse in die Praxis des Bevölkerungsschutzes“ beinhaltet die auf Grundlage der Forschungsergebnisse abgeleiteten praktischen Übungen sowie Maßnahmen in Form von Schulungen und Schulungsmaterialien, die im Rahmen des Projektes REBEKA entwickelt und erprobt wurden. Dazu wird im ersten Beitrag „Mit der Führungssimulation taktische Entscheidungen zielgerichtet trainieren“ die Weiterentwicklung der Führungssimulationsmethode durch die Autoren Philipp Rucker, Adrian Schäfer, Patrick Drews, Jan Seitz und Felix Polla beschrieben. Die weiteren im Projektrahmen entstandenen Schulungen und Maßnahmen, wie bspw. Stresstests und das Einsatzhandbuch, sowie deren erste praktische Umsetzungen werden im Beitrag „Schulungen, Stresstests und Einsatzhandbuch - von der Forschung in die Anwendung“ durch die Autoren Oliver Oswald und Rebecca Dinkelbach beschrieben. Er gibt Einblick in erste Pilotschulungen und das entstandene Material. Patrick Drews, Johannes Sautter und Marcel Kübel geben im Beitrag „Realitätsnah oder genau? Triangulative Übungsevaluation: Erfahrungen aus dem REBEKA-Projekt“ einen Einblick in die Evaluation der im Projektrahmen durchgeführten Stabsrahmenübung und Feldübung, in welche die Projektergebnisse eingebracht wurden.



## Teil 1: Psychosoziale Resilienz: Belastungen und Ressourcen

Der erste Teil der vorliegenden Schriftenreihe thematisiert die Resilienz auf der individuellen Ebene der Einsatzkräfte und Spontanhelfenden. Zunächst wird im Folgenden dargestellt, welche Belastungen Einsatzkräfte erleben, welche Ressourcen sie jedoch nutzen um diese zu bewältigen und welche Strategien sie dazu heranziehen. Mittels multipler, aufeinander aufbauenden Forschungsmethoden wurden Ressourcen und Bewältigungsstrategien identifiziert, die zur Resilienzsteigerung der Einsatzkräfte beitragen.

Zudem wurde mittels einer Interviewstudie untersucht, warum die zumeist ehrenamtlich tätigen Einsatzkräfte die Belastungen auf sich nehmen und durch welche Tätigkeiten ihr subjektives Wohlbefinden gesteigert wird. Diese Analyse wird im vorliegenden Kapitel beschrieben. Dabei zeigte sich, dass u. a. der Austausch mit Kameradinnen und Kameraden, aufregende oder spaßbringe Erlebnisse sowie ein permanentes Lernen das Wohlbefinden steigern. Dafür werden auch Abstriche in anderen Bereichen akzeptiert.

Neben den Einsatzkräften wurden im Rahmen von REBEKA auch Spontanhelfende befragt und ihre Belastungssituation sowie mögliche psychosoziale Ressourcen untersucht, die abschließend in dem vorliegenden Kapitel dargestellt werden. Es zeigte sich, dass auch Spontanhelfende Belastungen erleben, aber auch über Ressourcen verfügen, die ihnen bei der Bewältigung helfen. Die soziale Unterstützung durch Mithelfende sowie bisherige eigene Erfahrungen wurden u. a. als bedeutsame Ressourcen identifiziert.



# Psychische Belastungen und Ressourcen von Einsatzkräften: Steigerungsmöglichkeiten der Resilienz

*Sophie Kröling, Lars Gerhold*

## Zusammenfassung

Einsatzkräfte sind im Rahmen ihrer Tätigkeit vielseitigen Belastungen ausgesetzt. Auf Grundlage psychologischer Modelle ist jedoch anzunehmen, dass Ressourcen dabei unterstützen können, diese zu überwinden und zu bewältigen. Ziel der vorliegenden Studie im Projektverlauf REBEKA war es daher, die Belastungssituation der Einsatzkräfte in Deutschland zu erfassen und zu analysieren, welche Ressourcen und Bewältigungsstrategien genutzt werden und die psychologische Resilienz steigern. Dazu wurden qualitative und quantitative Befragungen kombiniert, um ein ganzheitliches Bild zu erlangen. Im Ergebnis zeigte sich, dass durchaus vielseitige Belastungen für Einsatzkräfte existieren, diesen jedoch mit Hilfe von Ressourcen und Bewältigungsstrategien begegnet wird. Die Nutzung von Ressourcen und die Anwendung von Bewältigungsstrategien können zudem dazu beitragen, die Resilienz der Einsatzkräfte zu steigern.

## Einleitung

Einsatzkräfte gelten als Berufsgruppe, die zahlreichen psychischen und sozialen Belastungen ausgesetzt sind (Beerlage, 2017). Diese können gesundheitliche Folgen wie Einschränkungen des Wohlbefindens oder psychische sowie physische Erkrankungen mit sich bringen (Beerlage, 2017). Dementgegen scheinen Ressourcen dazu beizutragen, die Gesundheit der Einsatzkräfte aufrecht zu erhalten (Beerlage, 2017). Psychologische Stressmodelle zeigen die Verbindungen zwischen diesen Faktoren und werden dieser Untersuchung zu Grunde gelegt (z. B. Lazarus & Folkman, 1984). Sie zeigen, dass Ressourcen die möglichen gesundheitlichen Folgen von Belastungen abschwächen können. Sie werden im Folgenden dargestellt, zunächst auf allgemeiner und anschließend auf beruflicher Ebene. Die möglichen Belastungen und Ressourcen werden in diesem Zusammenhang erläutert. Diese Zusammenhänge werden anschließend auf Einsatzkräfte übertragen und die interessierende Fragestellung abgeleitet. Darauf folgend wird die Methodik der im Projektrahmen durchgeführten Untersuchungen beschrieben, die sich aus qualitativen und quantitativen Befragungen zusammensetzen. Die Ergebnisse der Untersuchungen werden dargestellt und abschließend diskutiert.



## Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsstrategien

Obwohl Einsatzkräfte vielseitigen Belastungen ausgesetzt sind (Beerlage, 2017), entwickelt nur ein kleiner Teil von ihnen psychische Störungsbilder (Beerlage et al., 2009). Etablierte psychologische Modelle der Stressbewältigung bilden die Zusammenhänge zwischen belastenden Ereignissen und Ressourcen ab und erklären die abschwächende Wirkung der Ressourcen (z. B. Lazarus & Folkman, 1984; Adler & Castro, 2013). Das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984) stellt den Stressbewältigungsprozess als mehrstufiges Bewertungsverfahren dar. Ein Ereignis wird im Rahmen der Umweltbedingungen wahrgenommen und im ersten Bewertungsprozess, dem *primary appraisal*, dahingehend eingeschätzt, ob es eine Bedrohung darstellt oder für die Person irrelevant, bzw. positiv ist. Liegt eine Bedrohung vor, wird in einem zweiten Bewertungsschritt, dem *secondary appraisal*, abgeglichen, ob Ressourcen existieren, um die Situation zu bewältigen. Diese werden mittels Bewältigungsstrategien eingesetzt, die erfolgreich oder erfolglos sein können. In einem weiteren Bewertungsschritt, dem *reappraisal* oder auch Neubewertung, wird dann eingeschätzt, ob die bedrohliche Situation erfolgreich bewältigt wurde. Ist dies der Fall, kann sie nun als irrelevant oder positiv angesehen werden. Im anderen Fall kann es zu negativen gesundheitlichen Folgen kommen.

Die möglichen Ressourcen sind vielseitig und können in verschiedene Bereiche eingeteilt werden. Eine Ressource auf individueller Ebene kann bspw. der Selbstwert sein (das Gefühl von Sicherheit bei Anforderungen; Döllinger, 2014). Soziale Ressourcen in Form von sozialer Unterstützung umfassen das Vorhandensein eines sozialen Netzwerkes, welches materielle und psychologische Ressourcen umfassen kann, die positiv assoziiert sind mit der Gesundheit und mit der Fähigkeit, mit Belastungen umzugehen (Cohen, 2004). Die soziale Unterstützung kann in emotionale und instrumentelle Unterstützung unterschieden werden (Cohen & Wills, 1985). Das Zuhören bei Problemen sowie Trost und Verständnis zu spenden wird als emotionale Unterstützung bezeichnet wohingegen instrumentelle Unterstützung die Bereitstellung von Arbeitsmitteln, Ratschlägen oder Informationen umfasst (Cohen & Wills, 1985). Auch institutionelle Ressourcen können unterschieden werden. So kann bspw. die Wertschätzung innerhalb der Organisation (Schneider & Bengel, 2014) eine institutionelle Ressource darstellen.

Die beschriebene Bewältigung von belastenden Ereignissen, die auch Coping genannt wird, bezeichnet kognitive und behaviorale Anstrengungen, Anforderungen zu reduzieren oder tolerieren (Folkman & Lazarus, 1980). Die Strategien können in emotionsorientierte, problemorientierte oder soziale Bewältigungsstrategien eingeteilt werden, wobei die Wahl der Strategie situationsbezogen ist und von den verfügbaren Ressourcen abhängt (Lazarus &



Folkman, 1984). Problemorientiertes Coping umfasst das Auseinandersetzen mit dem Erlebten, zu dem problemlösendes Verhalten und das Erstellen von Handlungsplänen gehören (Folkman & Lazarus, 1985). Emotionsorientiertes Coping beinhaltet Emotionsregulierung oder –reduzierung von bspw. Angst oder Schuld sowie auch vermeidendes Verhalten (Folkman & Lazarus, 1980). Das soziale Coping umfasst angenehme Aktivitäten mit Bezugspersonen sowie Gespräche über Emotionen, Lösungsmöglichkeiten für Probleme oder Informationen über die Situation (Folkman et al., 1986).

Einsatzkräfte als spezielle Berufsgruppe sehen sich mit Erlebnissen konfrontiert, die über berufliche Anforderungen anderer Berufsgruppen hinausgehen können. Übertragen auf diesen Kontext lassen die beschriebenen Modelle darauf schließen, dass trotz der Belastungen keine negativen Folgen entstehen, da Ressourcen existieren, die die Einsatzkräfte schützen können. Belastungen können hierbei u. a. Einsatzsituationen darstellen, die subjektiv als beanspruchend empfunden werden, wie bspw. der Tod von KollegInnen oder eines Kindes (Clohessy & Ehlers, 1999; Teegen et al., 1997). Mögliche Ressourcen für Einsatzkräfte, die bei der Bewältigung dieser Erlebnisse helfen können, stellen beispielsweise soziale Unterstützungen durch die Familie, Freunde oder ArbeitskollegInnen dar (Diewald & Sattler, 2010), die in bisherigen Studien bereits betrachtet wurden. Zu persönlichen Ressourcen gehören des Weiteren die Dienst- und Lebenserfahrung (Dyregrov & Kristoffersen, 1996). In vorherigen Studien, die sich mit der Betrachtung und Untersuchung einzelner Strategien befassen, zeigte sich zudem, dass soziales Coping und problemorientiertes Coping häufig von Einsatzkräften genutzt werden (Cicognani et al., 2009; Laranjeira, 2011). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung im Projektkontext sollten jedoch nicht nur Möglichkeiten des Umgangs mit Belastungen analysiert werden, sondern Wege, die psychosoziale Resilienz der Einsatzkräfte zu stärken. Diese beschreibt die Fähigkeit, eigene Ressourcen zu nutzen um Krisen zu bewältigen (Welter-Enderlin & Hildenbrand, 2006) und ist eng mit dem Bewältigungsprozess verbunden (Fletcher & Sarkar, 2013). Als übergeordneter Faktor, der vor möglichen traumatischen Erlebnissen und vor negativen Folgen in Form von psychischen Störungen schützt (Sarubin et al., 2015) kann die Resilienz von Einsatzkräften verbunden sein mit der Gesundheit und dem Wohlbefinden (Gayton & Lovell, 2012). Insbesondere im Hinblick auf die beruflich verbundenen Belastungen erscheint es sinnvoll, die Resilienz zu untersuchen und Förderungsmöglichkeiten abzuleiten. Verschiedene Ressourcen können dazu beitragen, die Resilienz von Einsatzkräften zu steigern, wie sich bereits in Untersuchungen spezifischer einzelner Zusammenhänge zeigte (bspw. Lanza, Roysircar & Rodgers, 2018; Pietrantonio & Prati, 2008). Bislang existieren allerdings keine Studien, die resilienzsteigernden Faktoren im Bevölkerungsschutzkontext mit Hilfe kombinierter Methoden umfassend untersuchen und abbilden.





## Vorgehen und Ergebnisse

Aufbauend auf den theoriebasierten Annahmen des transaktionalen Stressmodells sowie bisheriger Forschungsergebnisse, die einzelnen Ressourcen oder Bewältigungsstrategien betreffen, wurden daher zunächst qualitative Befragungen und anschließend eine quantitative Online-Befragung durchgeführt, die die Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsstrategien der Einsatzkräfte thematisierten und den Zusammenhang zur Resilienz einbezieht. Diese Kombination von Methoden soll ein umfassendes Bild der Situation ermöglichen, indem im ersten Schritt eine teilweise explorative Untersuchung der relevanten Belastungen und Ressourcen durchgeführt wird, die im zweiten Schritt näher anhand einer größeren Stichprobe analysiert werden. Beide Methoden und die Ergebnisse der einzelnen Forschungsschritte werden im Folgenden beschrieben.

### Qualitative Studie

Im Rahmen der qualitativen Studie wurden insgesamt 25 problemzentrierte Interviews (Mayring, 2002) mit Einsatzkräften und Experten geführt und einbezogen. Die zuvor theoriebasiert analysierten Belastungen und Ressourcen, die Bestandteil der Stressmodelle waren, konnten somit berücksichtigt und in den Fragestellungen einbezogen werden. Dazu wurde ein Leitfaden erstellt, der sich an den Belastungen und Ressourcen orientiert. Die Leitfragen lauteten bspw.:

- Haben Sie persönlich Erfahrungen aus Einsätzen, die belastend waren?
- Was hilft Ihnen, mit den belastenden Erlebnissen umzugehen?

Die Interviews wurden von Februar bis Juni 2017 in ganz Deutschland persönlich oder telefonisch geführt. Bei der Ansprache der potentiellen InterviewpartnerInnen unterstützten die Praxispartner der JUH sowie des THWs. Die entstandenen Interviewtranskripte wurden nach der qualitativen strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) ausgewertet, die es ermöglicht, das entstandene Material systematisch zu analysieren und ein theoriegeleitetes Kategoriensystem zu erstellen (Mayring, 2002). Dabei wurden zunächst die theoriegeleiteten Kategorien in einem Kategoriensystem dargestellt und die Codiereinheiten sowie die Strukturierungsdimensionen definiert. Im Anschluss wurde das Material in einem ersten Durchlauf durchlaufen und codiert. Dabei wurden auch neue Kategorien aufgenommen, die anhand des Materials induktiv entstanden. Die Transkripte wurden somit anhand des stetig überarbeiteten Kategoriensystems codiert. Im Ergebnis entstand ein Kategoriensystem, das auf deduktiven und induktiven Kategorien aufgebaut ist und die relevanten Faktoren für die



Akteure des Bevölkerungsschutzes beinhaltet. Die relevanten Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsstrategien der verschiedenen Ebenen sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1: Relevante Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsstrategien

<b>Belastungen</b>	Einsatzbezogen	Institutionell	Individuell	
	Rollenkonflikt	Bürokratische Hürden	Work-Life-Imbalance	
	Wahrgenommene Hilflosigkeit	Soziale Konflikte		
	Informationsmangel	Aggressionen ggü. Einsatzkräften		
	Emotionale Nähe			
<b>Ressourcen</b>	Sozial	Institutionell	Individuell	
	Emotional	Material	Selbstwirksamkeitserwartung	
	Instrumentell	Realistische Übungen	Kollektive Wirksamkeitserwartung	
		Kultur/ Verhalten der Führungskraft	Ambiguitätstoleranz	
<b>Bewältigungsstrategien</b>	Problemorientiert	Emotionsorientiert	Sozial	Institutionell
	Distanzieren	Humor		Primär
				Sekundär
				Tertiär

Die Ressourcen, die von den Befragten als bedeutsam im Umgang mit Belastungen beschrieben wurden, zeigten sich auf sozialer Ebene, in Form sozialer Unterstützung sowohl durch private Bezugspersonen als auch Kollegen/innen in der Hilfsorganisation, im institutionellen Bereich, bspw. in Form von förderlichem Verhalten der Führungskraft und auf individueller Ebene. Die Selbstwirksamkeitserwartung, die die subjektive Einschätzung beschreibt, etwas dank der eigenen Fähigkeiten bewältigen zu können (Bandura, 1977), wurde bspw. von den Interviewten als relevant dargestellt:



*DRK, 26, m: [...] in der Menschenmasse ist ja auch eine gewisse Anspannung- das liegt auch in der Luft, auch wenn wir in einem sicheren Areal stehen und selber nicht bedrängt sind, merkt man ja doch wie die Menschenmassen reagieren. Und allein das kann beängstigend sein. Wenn man aber weiß, dass man dem Herr werden kann und trotzdem helfen kann, hab ich das gar nicht so als Belastung wahrgenommen.<sup>1</sup>*

Die Bewältigungsstrategien, die von den Interviewten als bedeutsam im Umgang mit Belastungen beschrieben wurden zeigten sich ebenfalls auf mehreren Ebenen. So wurde problemorientiertes Bewältigen, das die Auseinandersetzung mit der Situation und die Erstellung von Handlungsplänen umfasst (Folkman & Lazarus, 1985) betont sowie auch emotionsorientiertes Coping, also die Regulierung oder Reduzierung der verbundenen Emotionen (Folkman & Lazarus, 1980). Als eine spezielle Form des problemorientierten Copings wurde zudem das Distanzieren genannt. Das soziale Bewältigen, das beinhaltet, über Gefühle oder Problemlösungen zu sprechen (Folkman et al., 1986), wurde ebenfalls ausführlich thematisiert und scheint zudem mit anderen Bewältigungsformen in Verbindung zu stehen, indem der soziale Austausch hinsichtlich verschiedener Inhalte genutzt wird. Eine Strategie, die ebenfalls damit im Zusammenhang steht, ist das humorvolle Coping in Form von schwarzem Humor, der innerhalb der Organisation mit den Kollegen/innen geteilt wird:

*FW, 52, m: Also wollen wir das mal so sagen, wir sind schon ein spezieller Haufen. Also wenn man sagen würde unser Humor ist schwarz dann wären wir in der Nuancierung deutlich zu hell. Wir lachen über Dinge worüber manch einer nicht lacht und wo er auch noch nicht mal was humoristisches drin sieht. Das finden wir äußerst spaßig.*

Des Weiteren wurden institutionelle Präventionsmöglichkeiten der Hilfsorganisationen beschrieben, die auf primärer (Vorsorge), sekundärer (Begleitung und interne Nachsorge) und tertiärer (externe Nachsorge) Ebene stattfinden können (BBK, 2012). Diese können helfen, für Belastungen zu sensibilisieren und individuelle Strategien bereits im Vorfeld zu erarbeiten. Zudem können strukturierte oder informelle Nachbesprechungen dazu dienen, das Erlebte aufzuarbeiten, Probleme zu lösen und Emotionen zu thematisieren. Entsprechende Möglichkeiten müssen dafür vorhanden und zugänglich sein. Basierend auf den Ergebnissen der qualitativen Studie wurde eine quantitative Studie durchgeführt.

---

<sup>1</sup> Kürzungen der Zitate werden mit eckigen Klammern gekennzeichnet. Die Benennung der Zitate soll den Lesenden als Orientierung dienen: Zuerst wird die Hilfsorganisation genannt, darauf folgen Alter und Geschlecht.



## Quantitative Studie

Mittels einer Online-Befragung wurden die generierten Ergebnisse abgebildet und anhand einer größeren Stichprobe analysiert. Für die Befragung wurden etablierte psychometrische Skalen angewendet. Diese wurden an den Kontext des Bevölkerungsschutzes angepasst, indem bspw. die Fragestellungen um relevante Inhalte der vorherigen qualitativen Studie angepasst und ergänzt wurden.

Die Belastungen wurden nah an den Ergebnissen der qualitativen Studie abgeleitet und erfragt. Die möglichen Belastungen wurden übernommen und auf einer Skala von „Sehr belastend“ bis „Nicht belastend“, sowie „Noch nie erlebt“ bewertet. Die weiteren verwendeten Instrumente sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Insgesamt konnten die Daten von 774 Teilnehmenden der Online-Befragung erfasst und analysiert werden. Die Befragten waren im Durchschnitt 40 Jahre alt ( $M=39,99$ ,  $SD=13,58$ ) und verfügten über rund 18 Jahre Diensterfahrung ( $M=17,91$ ,  $SD=12,36$ ). Sie gehörten größtenteils dem DRK (38,9 %), dem Malteser Hilfsdienst (29,5 %) oder der DLRG (22,0 %) an.

Zunächst zeigte sich, dass die Ereignisse, die von der Mehrheit (über 70 %) als etwas oder sehr belastend eingeschätzt wurden, vor allem auf institutioneller Ebene zu finden sind. Dazu zählen Informationsmangel während eines Einsatzes, bürokratische oder rechtliche Hürden sowie soziale Konflikte innerhalb der Organisation. Die zusammengefassten Belastungseinschätzungen korrelierten zudem signifikant negativ mit Resilienz, was darauf hindeutet, dass ein niedrigeres Belastungsempfinden mit einer höheren Resilienz verbunden ist.

In einem multiplen Regressionsmodell<sup>2</sup> wurden die relevanten Ressourcen und Bewältigungsstrategien im Zusammenhang mit der Resilienz untersucht. Es zeigte sich, dass vor allem die individuellen Ressourcen auf persönlicher Ebene bedeutsam für die Stärkung der Resilienz sind. Die Selbstwirksamkeitserwartung und die Ambiguitätstoleranz zeigten den größten Beitrag zur Stärkung der Resilienz. Zudem trägt die soziale Unterstützung auf emotionaler Ebene, durch Bezugspersonen im privaten Umfeld dazu bei, die Resilienz zu stärken. Dementgegen zeigte die instrumentelle soziale Unterstützung durch KollegInnen der Organisation keinen Zusammenhang zur Resilienz. Das respektvolle, ermutigende und

---

<sup>2</sup> Basierend auf einem multiplen Regressionsmodell (Kröling & Gerhold, in Druck). Detaillierte Analysen werden in Fachpublikationen veröffentlicht.



vertrauensvolle Führungsverhalten sowie die kollektive Wirksamkeitserwartung leisten hingegen positive Beiträge zur Resilienz.

Tabelle 2: Übersicht der verwendeten Instrumente

Konstrukt	Instrument	Items	Ausgewählte Items
Selbstwirksamkeitserwartung	Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzskala (ASKU) (Beierlein et al., 2014)	3	3
Kollektive Wirksamkeitserwartung	Kollektive Selbstwirksamkeitserwartung (Schwarzer & Jerusalem, 1999)	12	3
Ambiguitätstoleranz	Ungewissheitstoleranzskala (Dalbert, 1999)	8	8
Soziale Unterstützung emotional	Subskala <i>Wahrgenommene Soziale Unterstützung</i> der Berlin Social Support Skala (BSSS; Schwarzer & Schulz, 2000)	8	4
Soziale Unterstützung instrumentell	Subskala <i>Wahrgenommene Soziale Unterstützung</i> der Berlin Social Support Skala (BSSS; Schwarzer & Schulz, 2000)	8	4
Protektives Abpuffern	Subskala <i>Protektives Abpuffern</i> der Berlin Social Support Skala (BSSS; Schwarzer & Schulz, 2000)	6	3
Führungsverhalten	Führungsbeziehungsqualität-Version Mitarbeiter/innen erhoben (Wolfram & Mohr, 2014)	16	4
Materialien	Sense of Preparedness Scale des Deployment Risk and Resilience Inventory, DRRI; King et al., 2006)	17	2
Problemorientiertes Coping	Subskalen <i>Aktive Bewältigung</i> und <i>Planung</i> des Brief COPE (Carver, 1997; dt. Version Knoll et al., 2011)	8	4
Emotionsorientiertes Coping	Subskalen <i>Ausleben von Emotionen</i> und <i>Ablenken</i> des Brief COPE (Carver, 1997; dt. Version Knoll et al., 2011)	8	4
Distanzieren	Subskala des Ways of Coping-Questionnaire (Folkman & Lazarus, 1988)	6	6
Soziales Coping	Subskalen <i>emotionale</i> und <i>instrumentelle soziale Unterstützung</i> des Brief COPE (Carver, 1997; dt. Version Knoll et al., 2011)	8	4
Humorvolles Coping	Subskala des Brief COPE (Carver, 1997; dt. Version Knoll et al., 2011)	2	2
Resilienz	Kurzversion der dt. Version der CD-RISC (Connor-Davidson-Resilience-Scale) (Sarubin et al. 2015)	10	10

Hinsichtlich der Bewältigungsstrategien zeigte das problemorientierte Coping den größten Beitrag zur Resilienz auf. Zudem stärken das Distanzieren sowie das humorvolle Coping die Resilienz der Einsatzkräfte. Entgegen der vorherigen Ergebnisse der qualitativen Studie zeigte sich, dass das emotionsorientierte Coping signifikant negativ mit der Resilienz assoziiert ist. Das bedeutet, dass das Ausleben von Emotionen und Vermeidungsverhalten die Resilienz schwächt. Das soziale Coping zeigte überraschenderweise keinen signifikanten



Zusammenhang zur Resilienz. Da anhand der Ergebnisse der qualitativen Studie angenommen werden kann, dass soziale Ressourcen und Bewältigungsstrategien eine übergeordnete Rolle einnehmen, sind diese in zukünftigen Untersuchungen näher zu betrachten.

Im Rahmen der Online-Befragung wurden zudem bereits beschriebene Präventionsmöglichkeiten thematisiert und die Angebote und Teilnahme abgefragt, die die Grundlage für entsprechende Umsetzung und Einbindung der Forschungsergebnisse bilden. Es zeigt sich, dass über 60 % der Einsatzkräfte noch nicht an einer vorbereitenden Schulung zum Umgang mit belastenden Einsätzen teilgenommen haben, 30 % erhielten keine entsprechenden Angebote in der Organisation. An Gesprächen nach einem Einsatz haben rund 50 % der befragten Einsatzkräfte teilgenommen. Allerdings gaben auch 20 % an, kein entsprechendes Angebot zu haben und noch nie teilgenommen zu haben. Dies zeigt den deutlichen Handlungsbedarf, primäre und sekundäre Präventionsangebote bereit zu stellen und die Akzeptanz und Teilnahme zu fördern, da dies Grundlage für die Förderung entsprechender resilienzfördernder Maßnahmen bildet. Die Ergebnisse der befragten Führungskräfte (Gruppen- oder Zugführer) gestalten sich ähnlich (N=444). Es zeigt sich, dass rund 30 % der Befragten noch nicht an einer Schulung für Führungskräfte zum Umgang mit psychisch belastenden Einsätzen teilgenommen haben, obwohl diese angeboten wurden. Weiteren rund 30 % wurden keine solche Angebote gegeben. An Gruppentreffen nach oder während der Einsätze haben jedoch schon rund 70 % der befragten Kräfte in Führungspositionen teilgenommen. Auch hier zeigt sich Handlungsbedarf, die Angebote und die Teilnahmehäufigkeit auszuweiten und zu fördern.

Um resilienzsteigernde Ressourcen und Bewältigungsstrategien einzubinden, müssen diese zunächst zugänglich gemacht und von den Einsatz- und Führungskräften angenommen werden. Insbesondere sollten vorsorgende Maßnahmen gefördert und zugänglich gemacht werden, da diese eine höhere Wirksamkeit zeigen als Nachsorgemaßnahmen (Krüsmann & Butollo, 2006).

## **Gesamtmodell und Fazit**

Die durchgeführten Studien im Rahmen des Projektes REBEKA zeigen, dass Einsatzkräfte in Deutschland Belastungen verschiedener Bereiche ausgesetzt sind. Sie verfügen jedoch auch über Ressourcen und Strategien um diese zu bewältigen. Die identifizierten Ressourcen und Bewältigungsstrategien tragen zur Steigerung der Resilienz bei.



Die Ergebnisse wurden in einem Gesamtmodell in Anlehnung an den Aufbau des transaktionalen Stressmodells eingebunden und dargestellt. Abbildung 1 zeigt das abgeleitete Modell. Es zeigt, dass Grundannahmen des Theoriemodells beibehalten konnten. So zeigt sich eine Einschätzung der Belastungen, mit denen Einsatzkräfte sich konfrontiert sehen, im Abgleich mit den vorhandenen Ressourcen. Im zweiten Schritt erfolgen Versuche der Bewältigung, für die die beschriebenen Strategien genutzt werden. Diese können erfolgreich oder erfolglos sein. Die beschriebenen Ressourcen und auch Bewältigungsstrategien können zudem die Resilienz der Einsatzkräfte, als übergeordnete Bewältigungsfähigkeit stärken und somit dazu beitragen, widerstandsfähig und handlungsfähig zu bleiben.

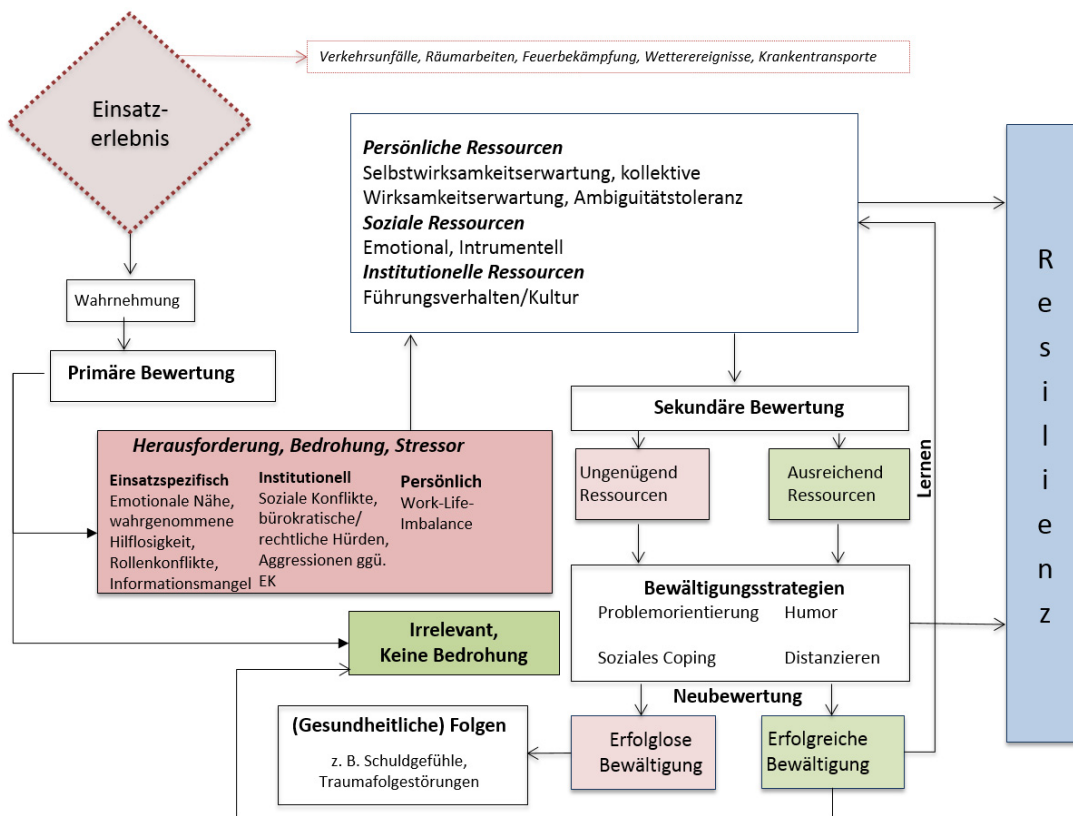


Abbildung 1: Gesamtmodell der Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsstrategien im Zusammenhang zur Resilienz von Einsatzkräften

Um Einsatzkräfte zu unterstützen, sollten diese identifizierten Faktoren in Schulungs- und Ausbildungsinhalte einfließen. Eine Sensibilisierung bezüglich psychosozialer Ressourcen



und Bewältigungsstrategien erscheint als Grundlage sinnvoll. Um Einsatzkräfte unterstützen zu können, müssen entsprechende Angebote zunächst verfügbar sein und angenommen werden. Eine detaillierte Beschreibung der im Projektrahmen abgeleiteten und durchgeführten Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen findet sich im Kapitel „Schulungen, Stresstests und Einsatzhandbuch - von der Forschung in die Anwendung“ dieser Schriftenreihe.





## Literaturverzeichnis

- Adler, A. B. & Castro C. A. (2013). An Occupational Mental Health Model for the Military. *Military Behavioral Health Journal*, 1, 41-51.
- Beierlein, C., Kovaleva, A., Kemper, C. J. & Rammstedt, B. (2014). *Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzskala (ASKU)*.
- Beerlage, I. (2017). Prävention und Gesundheitsförderung bei Einsatzkräften. In Karutz, H., Geier, W. & Mitschke, T. (Hrsg.). *Bevölkerungsschutz. Notfallvorsorge und Krisenmanagement in Theorie und Praxis* (S.166-178). Heidelberg: Springer.
- Beerlage, I., Arndt, D., Hering, T. & Springer, S. (2009). *Arbeitsbedingungen und Organisationsprofile als Determinanten von Gesundheit, Einsatzfähigkeit sowie von haupt- und ehrenamtlichem Engagement bei Einsatzkräften in Einsatzorganisationen des Bevölkerungsschutzes*. Magdeburg: Hochschule Magdeburg-Stendal.
- Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) (2012). *Psychosoziale Notfallversorgung. Qualitätsstandards und Leitlinien: Teil I und II*. Unter Mitarbeit von Blank-Gorki, V., Helmerichs, J. Wadle, J. & Karutz, H. (4. Aufl., Stand 09.2013). Bonn (Praxis im Bevölkerungsschutz, 7).
- Carver, C. S. (1997). You Want to Measure Coping But Your Protocol's Too Long: Consider the Brief COPE. *International Journal of Behavioral Medicine*, 4, 92-100.
- Cicognani, E., Pietrantonio, L., Palestini, L. & Prati, G. (2009). Emergency Workers' Quality of Life: The Protective Role of Sense of Community, Efficacy Beliefs and Coping Strategies. *Social Indicators Research*, 94, 49-463.
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Cohen, S. (2004). Social Relationships and Health. *American Psychologist*, 59, 676-684.
- Dalbert, C. (1999). *Die Ungewissheitstoleranzskala – Skaleneigenschaften und Validierungsbefunde*. Hallesche Berichte zur Pädagogischen Psychologie 1. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- Diewald, M., & Sattler, S. (2010). Soziale Unterstützungsnetzwerke. In C. Stegbauer & R. Häußling (Hrsg.), *Handbuch Netzwerkforschung* (S. 689-699). Wiesbaden: VS Verlag.



- Döllinger, A. (2014). *Die Rolle personaler und sozialer Ressourcen bei posttraumatischer Belastung von Einsatzkräften des Roten Kreuzes Niederösterreich*. Diplomarbeit. Wien: Universität Wien.
- Dyregrov, A. & Kristoffersen, J. (1996): Voluntary and professional disaster-workers: Similarities and differences in reactions. *Journal of Traumatic Stress*, 9 (3), 541–555.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18, 12-23.
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1988). *Manual for the Ways of Coping Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003.
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1985). If It Changes It Must Be a Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of a College Examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 150-170.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- Gayton, S. D. & Lovell, G. P. (2012). Resilience in Ambulance Service Paramedics and Its Relationships With Well-Being and General Health. *Traumatology*, 18, 58-64.
- King, L. A., King, D. W., Vogt, D. S., Knight, J. & Samper, R. E. (2006). Deployment Risk and Resilience Inventory: A Collection of Measures for Studying Deployment-Related Experiences of Military Personnel and Veterans. *Military Psychology*, 18, 89-120.
- Knoll, N., Schwarzer, R., & Carver, Ch. (2011). *Coping Strategies Inventory (COPE)*. Psychiatric University Hospital Zurich.
- Lanza, A., Roysircar, G., & Rodgers, S. (2018). First responder mental healthcare: Evidence-based prevention, postvention, and treatment. *Professional Psychology: Research and Practice*, 49, 193-204.
- Laranjeira, C. A. (2011). The effects of perceived stress and ways of coping in a sample of Portuguese health workers. *Journal of Clinical Nursing*, 21, 1755-1762.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.



Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5th ed). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Pietrantonio, L. & Prati, G. (2008). *Resilience among first responders*. *African health sciences*, 8, 14-20.

Sarubin, N., Gutt, D., Giegling, I., Bühner, M., Hilbert, S., Krähenmann, O., Wolf, M., Jobst, A., Sabaß, L., Rujescu, D., Falkai, P., Padberg, F. (2015). Erste Analyse der psychometrischen Eigenschaften und Struktur der deutschsprachigen 10- und 25-Item Version der Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 23, 112-122.

Schneider, S. & Bengel, J. (2014). Psychische Belastung und Risikowahrnehmung bei Einsatzkräften des Technischen Hilfswerks. *Notfall + Rettungsmedizin*, 17(8), 690–696.

Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1999). *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen*. Berlin.

Schwarzer, R. & Schulz, U. (2000). *Berlin Social Support Scales (BSSS)*. Verfügbar unter <http://www.coping.de> [30.01.2019]

Teegen, F.; Domnick, A. & Heerdegen, M. (1997). Hochbelastende Erfahrungen im Berufsalltag von Polizei und Feuerwehr: Traumaexposition, Belastungsstörungen, Bewältigungsstrategien. *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis*, 29 (4), 583-599.

Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (Hg.) (2006). *Resilienz. Gedeihen trotz widriger Umstände* (5. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Wolfram, H.-J. & Mohr, G. (2014). *Führungsbeziehungsqualität Version MitarbeiterInnen. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*.



# Das subjektive Wohlbefinden ehrenamtlicher Einsatzkräfte

*Agnetha Schuchardt*

## Zusammenfassung

Ehrenamtliche Einsatzkräfte sind häufig mehrere Stunden pro Woche im Einsatz und nehmen dabei zahlreiche körperliche und auch seelische Belastungen in Kauf. Da in der Regel über eine geringe Aufwandsentschädigung hinaus keine Entlohnung erfolgt, stellt sich die Frage, warum die Einsatzkräfte mitunter belastende Einsatzsituationen freiwillig auf sich nehmen. Zu dieser Forschungsfrage wurden acht Interviews mit ehrenamtlichen Einsatzkräften durchgeführt und anhand der Social Production Function Theorie ausgewertet. Diese Theorie unterteilt das subjektive Wohlbefinden aller Menschen in soziales und körperliches Wohlbefinden. Zu den größten Belastungen bzw. zu den Tätigkeiten, die das subjektive Wohlbefinden nicht steigern, zählen Konflikte mit KameradInnen, körperliche Belastungen wie Schlafmangel, seelische Belastungen wie die Konfrontation mit Schwerverletzten oder andere seelische Belastungen, mangelnde Wertschätzung oder auch fehlendes Verständnis für die Tätigkeit außerhalb der Organisation. Der Grund, warum diese Belastungen und Einbußen hingenommen werden, besteht in der Steigerung des subjektiven Wohlbefindens durch folgende Tätigkeiten: Die Einsatzkräfte haben die Möglichkeit, ihr eigenes Potenzial zu entfalten und etwas Sinnvolles zu tun, bei dem sie anderen Menschen helfen können. Auch der Austausch mit KameradInnen ist hierbei wichtig sowie die Erfahrung, etwas Besonderes tun, auf das man stolz ist. Auch aufregende/spaßbringende Erlebnisse und ein stetiges Lernen „für’s Leben“ gehören dazu. Bei diesen Aspekten werden keine Einbußen toleriert. Dies wird offenbar durch zahlreiche Abstriche in Bezug auf den persönlichen Komfort ausgeglichen, da sich dieser nicht als essentieller Faktor herausgestellt hat, dessen Sicherstellung für das subjektive Wohlbefinden der Befragten zwingend nötig wäre.

## Einleitung

In einer Studie aus dem Jahr 2015 wurden über 3.000 überwiegend ehrenamtliche Einsatzkräfte vor und nach ihrem Einsatz beim Hochwasser 2013 im Osten Deutschlands zu ihrer Motivation und Zufriedenheit mit den Umständen während dieses Einsatzes befragt (Baumgarten & Bentler 2015). Die große Mehrheit gab trotz Unzufriedenheit mit den Umständen



an, dass sich an ihrer grundsätzlichen Motivation nichts geändert habe. Doch warum hat sich an der Motivation nichts geändert? Anhand der Social Production Function Theorie (Lindenberg 1996) soll eine Antwort auf diese Frage gefunden werden. Diese Theorie verbindet das Erreichen von universellen Grundbedürfnissen aller Menschen mit der Steigerung ihres subjektiven Wohlbefindens. Die dazu nötigen, untergeordneten Ziele können durch unterschiedliche Tätigkeiten und Ressourcen erreicht werden. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden acht qualitative Interviews mit ehrenamtlichen Einsatzkräften durchgeführt und ausgewertet.

Es gibt zahlreiche (vor allem strukturelle) Gründe, die dazu führen, dass es einigen Freiwilligen Feuerwehren sowie Hilfsorganisationen schwerfällt, „die Strukturen der nicht-polizeilichen Gefahrenabwehr aufrechtzuerhalten“ (Lange & Endreß 2013, S. 19). Ein wichtiger Grund ist der demografische Wandel, der Auswirkungen auf fast alle gesellschaftlichen Bereiche hat und auch vor dem ehrenamtlich organisierten Katastrophenschutz keinen Halt macht. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt, während deren Umfang stetig geringer wird (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2009). Es gibt immer weniger Personen im Alter von zwischen 20 und 65 Jahren, die allerdings die „Hauptrekrutierungsgruppe für freiwilliges Engagement darstell(en)“ (Kalisch et al. 2014, S. 13). Erschwerend hinzu kommt die Aussetzung der Wehrpflicht und damit einhergehend die Abschaffung des Zivildienstes, durch die zuvor zahlreiche ehrenamtliche Helfer und Helferinnen beispielsweise für das Technische Hilfswerk gewonnen werden konnten. Auch auf Seiten der potentiellen Ehrenamtsausübenden gibt es Veränderungen wie beispielsweise der Wunsch nach mehr Freizeit. In einigen ostdeutschen Bundesländern sieht die Situation mittlerweile so aus, dass in Großschadenslagen wie Hochwasserlagen der enorme Personalaufwand von den wenigen hauptamtlichen und insbesondere ehrenamtlichen Einsatz- und Rettungskräften nicht mehr problemfrei gestemmt werden kann (Kalisch et al. 2014). In Krisen müssen die vorhandenen Einsatzkräfte also zuverlässig zur Verfügung stehen.

Die Tätigkeit als Einsatzkraft bringt häufig belastende Einsatzsituationen mit sich (für eine umfangreichere Darstellung siehe *Psychische Belastungen und Ressourcen von Einsatzkräften: Steigerungsmöglichkeiten der Resilienz*). Teegen et al. berichten beispielsweise, dass haupt- sowie ehrenamtliche Einsatzkräfte der Feuerwehr folgende Ereignisse als sehr belastend beschrieben: lebensbedrohliche Einsätze, Verletzung der körperlichen Unversehrtheit, Tod eines Kollegen oder einer Kollegin, Tod von Kindern, komplexe Großschadenslagen und Situationen extremer Handlungsunfähigkeit (Teegen et al. 1997). Zu diesen belastenden Einsatzerfahrungen können Konflikte unter den Kamerad/innen (Ward, Lom-



bard & Gwebushe, 2006) hinzukommen. Diese können sich negativ auf die Leistungsfähigkeit von Einsatzkräften (Lamb, 2006) auswirken und z. B. zu Schlafstörungen führen (Aasa et al. 2005).

Ehrenamtliche Kräfte des THW sind nicht selten etwa 1.000 Stunden im Jahr bzw. 20 Stunden pro Woche tätig (Wendekamm & Matzke 2015). „Etwa 80% der freiwilligen Einsatzkräfte [gehen] neben ihrem Engagement im Bevölkerungsschutz auch einer hauptberuflichen Tätigkeit nach“ (Beerlage et al. 2009, S. 223). Das bedeutet, dass die meisten ehrenamtlichen Kräfte neben ihrer durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit (zwischen 37 und 40 Stunden) auch noch 10-20 Stunden pro Woche in die Tätigkeit im Katastrophenschutz investieren. Eine Studie mit ca. 100 australischen ehrenamtlichen Einsatzkräften, deren LebenspartnerInnen keiner Hilfsorganisation angehörten, lieferte Ansatzpunkte dafür, dass die befragten Paare unter der zeitlichen Beanspruchung leiden, was zu Problemen in der Ehe führen kann (Cowlshaw et al. 2010). Für den deutschen Kontext liegen hierzu bislang nur wenige Studien vor – eine davon stammt aus dem Jahr 2010 und beinhaltet die Angaben von rund 700 Kräften – allerdings nur hauptamtliche Rettungskräfte. Es zeigte sich, dass Probleme in der Vereinbarkeit mit dem Privat- bzw. Familienleben vor allem von alleinerziehenden Einsatzkräften berichtet wurden. Die Anzahl der geleisteten Stunden pro Woche war ein ausschlaggebender Faktor, der diesen Konflikt verschärft (Heringshausen et al. 2010).

Die geschilderten Belastungen stellen Herausforderungen für die Erhaltung des auf Freiwilligkeit basierenden Katastrophenschutzes dar. Etwas mehr als jede 20. ehrenamtliche Einsatzkraft gab an, innerhalb der nächsten 12 Monate aussteigen zu wollen (Beerlage et al. 2009). Nichtsdestotrotz gibt es immer noch zahlreiche ehrenamtliche Einsatzkräfte, die ihre Tätigkeit unentgeltlich und mit Freude ausüben. In einer Befragung (Wendekamm & Matzke 2015) wurden folgende Motive für das Engagement angegeben: der Wunsch, die Gesellschaft wenigstens ein wenig zum Besseren verändern zu wollen (74 %) bzw. eine sinnvolle Tätigkeit auszuüben (80 %). Für Hilfsorganisationen des Bevölkerungsschutzes wurden diese Gründe noch genauer erhoben, sodass sich hier zusätzlich die Gründe „Tradition“ (28 %), „Hilfe leisten“ (28 %) und „soziale Gründe“ (23 %) als wichtigste Motive herausstellten.

## Theoretischer Rahmen

Laut der Social Production Function Theorie ist es das Bestreben aller Menschen, ihr subjektives Wohlbefinden optimal zu steigern. Dieser Leitgedanke ersetzt das Konzept der intrinsischen Motivation im Rahmen der SPF Theorie (Lindenberg 2001a), die bisher eher



selten in empirischen Studien verwendet wurde und ebenso selten auf spezielle Bevölkerungsgruppen angewendet wurde (Lindenberg 2001b). Die SPF Theorie folgt der Vorstellung eines nutzenmaximierenden Akteurs, der versucht, fehlende Ressourcen zu ersetzen (Scheve et al. 2013). Unterschiedliche Tätigkeiten, mit denen verschiedene instrumentelle Ziele verfolgt werden, können daher untereinander ausgetauscht werden. Diese Substitution ist allerdings nur eingeschränkt möglich, da die beiden universellen Bedürfnisse des körperlichen sowie des sozialen Wohlbefindens wenigstens minimal befriedigt sein müssen (Nieboer & Lindenberg 2002; Ormel et al. 1997).

In der Forschung zum subjektiven Wohlbefinden besteht eine Fokussierung auf Zielgruppen, die sich durch Extreme auszeichnen: Entweder ist anzunehmen, dass sie besonders glücklich sind (Untersuchung von Lotteriegewinner/innen, Brickman et al. 1978) oder besonders unglücklich (Studie mit KrebspatientInnen, Peterman et al. 2002). Der Unterschied der vorliegenden Arbeit zu solchen Studien liegt im Aspekt der Freiwilligkeit, denn anders als beispielsweise Personen mit einer schwerwiegenden Krankheit müssten Ehrenamtliche sich den Belastungen nicht zwangsläufig aussetzen. Eine extrinsische Motivation, bei der ein Mensch nur handelt, um einen von der Handlung trennbaren und für ihn/sie erstrebenswerten Effekt zu erzielen (Ryan und Deci 2000), kann für diese Personen eher nicht unterstellt werden, da die Ehrenamtlichen in der Regel nicht (oder, in seltenen Fällen, sehr gering) für ihre Arbeit entlohnt werden. Mehrheitlich werden ihnen nur die Materialien zur Verfügung gestellt.

Subjektives Wohlbefinden ist ein Begriff, der in der moderneren psychologischen sowie sozialwissenschaftlichen Forschung den Begriff „Glücklich sein“ mehr oder weniger abgelöst hat (Blickhan 2017, S. 22). Maßgeblich dazu beigetragen hat Ed Diener (1984), der ein sehr bedeutsamer Forscher auf diesem Gebiet ist und den Begriff folgendermaßen definiert: „Subjective well being is a broad category of phenomena that includes people’s emotional responses, domain satisfactions and global judgements of life satisfaction“ (Diener et al. 1999, S. 277).

Die SPF Theorie unterteilt die Bedürfnisse aller Menschen in zwei universelle Ziele. Sie werden in der einschlägigen Literatur als körperliches und soziales Wohlbefinden bezeichnet. Sie können über fünf instrumentelle Ziele erreicht werden – für einen Überblick, siehe Tabelle 3. Die Ziele können in unterschiedlichen starken/schwachen Ausmaßen erreicht werden – je stärker, desto höher das eigene subjektive Wohlbefinden (Lindenberg 2001a).



Tabelle 3: Darstellung des theoretischen Modells der SPF Theorie; in Anlehnung an Ormel et al. (1999) und Van Bruggen (2001)

Universelle Ziele	Körperliches Wohlbefinden		Soziales Wohlbefinden		
Instrumentelle Ziele	Komfort	Stimulation	Status	Verhaltensbestätigung	Affekt
Tätigkeiten (Beispiele)	Ruhepausen einlegen, essen, trinken	Etwas Aufregendes erleben, zeichnen, Sport	Karriere machen	Dem eigenen Pflichtbewusstsein folgen	Urlaub mit LebenspartnerIn
Ressourcen (Beispiele)	Finanzielle Ressourcen, Haus, Nahrung	Gesundheit, finanzielle Ressourcen	Bildung, besondere Fähigkeiten	Soziales Netzwerk, Handlungsspielraum	Soziales Netzwerk, Attraktivität

Unter **körperlichem** Wohlbefinden wird allgemein die Sicherung und Verbesserung des (physischen) Überlebens verstanden. Bei **sozialem** Wohlbefinden stehen Wertschätzung und Unterstützung durch andere Akteure im Vordergrund (Steверink et al. 2005).

Unter **Komfort** wird ein Zustand verstanden, der sich zunächst durch das Ausbleiben negativer Eigenschaften wie Durst, Hunger, Müdigkeit, Schmerz, Stress oder Angst auszeichnet. Auch die Absicherung gegen Gefahren trägt dazu bei, den Komfort eines Menschen zu steigern (Ormel et al. 1999).

**Stimulation** wird durch jede Aktivität erzeugt, die (in der Regel positive) Erregung hervorruft, insbesondere mentale und sensorische Stimulation oder körperliche Anstrengung (Nieboer et al. 2005; Ormel et al. 1999). Eine stimulierende Tätigkeit wird genossen und führt dazu, Langeweile zu vertreiben (Nieboer et al. 2005).

Unter **Status** wird der gesellschaftliche Rang einer Person verstanden, der häufig durch die Kontrolle über wertvolle Ressourcen (Fähigkeiten, Bildung, Wohlstand etc.) begründet wird (Nieboer et al. 2005). Aber auch ein ausgeprägtes soziales Netzwerk kann den Status erhöhen. Ein hoher Status kann zu Unabhängigkeit führen und ein Sprungbrett für weitere, das subjektive Wohlbefinden steigernde Aktivitäten sein.

**Verhaltensbestätigung** stellt ein instrumentelles Ziel dar, bei dem es auf die Beurteilung des eigenen Verhaltens durch die Person selbst oder durch andere Menschen ankommt. Es ist vor allem wichtig, dass das Individuum das Gefühl hat, für sich selbst und auch in den





Augen anderer, auf deren Meinung es Wert legt, richtig und sinnvoll zu handeln. Ein direktes Lob ist hierbei nicht zwingend erforderlich. Daher wird dieses instrumentelle Ziel teilweise auch mit „das Richtige tun“ übersetzt. Es ist außerdem förderlich, wenn die Person sich als Teil einer funktionierenden Gruppe ansieht oder das Gefühl hat, einen Beitrag zu einem gemeinsamen Ziel zu leisten. Die Umsetzung der eigenen Moralvorstellungen ist essentiell (Ormel et al. 1999; Van Bruggen 2001).

Der Begriff **Affekt** umfasst verschiedene Formen von Zuneigung, Liebe, Freundschaft oder anderer emotionaler Unterstützung, die Bestandteil bereichernder sozialer Beziehungen sind – z. B. mit Familienangehörigen, guten FreundInnen und Bekannten sowie LebenspartnerInnen. Der Mensch soll um seiner selbst willen geliebt werden und nicht bloß aufgrund von besonderen Ressourcen (Nieboer et al. 2005). Die Person muss sich von ihren Bezugspersonen verstanden und gemocht fühlen (Van Bruggen 2001).

Die **Ressourcen** einer Person sind entscheidend dafür, welche Tätigkeiten ausgeübt werden können, um die instrumentellen Ziele zu erreichen. Unterschiede im Wohlbefinden können daher auf unterschiedliche Ressourcen zurückgeführt werden (Ormel et al. 1997). Einige Ressourcen wie die Intelligenz oder das Einkommen einer Person, ihr soziale Netzwerk oder auch ihre Bildung sind besonders wichtig, da sie zum gleichzeitigen Erreichen mehrerer instrumenteller Ziele verwendet werden können (Scheve et al. 2013). Wenn eine Person über ein gewisses Maß an Intelligenz verfügt, kann sie sich weiterbilden und neues Wissen anhäufen. Nach einer gewissen Zeit steht das angesammelte Wissen indessen als neue Ressource für andere Tätigkeiten zur Verfügung.

Von einer **Belastung** kann aus der Perspektive der SPF Theorie gesprochen werden, wenn eine befragte Person von einer Situation oder Tätigkeit berichtet, die sie von der Steigerung ihres subjektiven Wohlbefindens abhält.

## Forschungsdesign und Methoden

Es wurden im Rahmen des Forschungsprojekts REBEKA qualitative, telefonische und persönliche, leitfadengestützte **Interviews** mit haupt- sowie ehrenamtlichen Einsatzkräften und ExpertInnen auf dem Gebiet der psychosozialen Einsatznachsorge durchgeführt (siehe Kapitel „Psychische Belastungen und Ressourcen von Einsatzkräften: Steigerungsmöglichkeiten der Resilienz“). Davon wurden acht Interviews mit ehrenamtlichen Einsatzkräften zur Auswertung ausgewählt. Diese Personen sind aktiv im Katastrophenschutz tätig und können eine hohe Einsatzfrequenz vorweisen. Es wurden Personen aus der Freiwilligen Feuerwehr, dem Technischen Hilfswerk und dem Johanniter-Unfallhilfe e. V. befragt. Bei



Personen, die sich nur selten an Einsätzen beteiligen, kann man nicht davon ausgehen, dass sie regelmäßig Belastungen ausgesetzt sind. Dieses Auswahlkriterium führte dazu, dass sich in der Stichprobe ausschließlich Führungskräfte befinden, die mindestens den Rang eines Gruppenführers oder einer Gruppenführerin inne haben (genauer Titel variiert je nach Hilfsorganisation). Die Interview-partnerInnen haben unterschiedliche Belastungssituationen erlebt, haben unterschiedlich viele Jahre Einsatzerfahrung und zeichnen sich durch unterschiedliche Lebensumstände aus. Zur Analyse des Datenmaterials wurde die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse verwendet (Mayring 2010; Kuckartz 2012; Mayring & Fenzl 2014). Empirische Ergebnisse

## Soziales Wohlbefinden

### *Status*

Ein hoher Status bedeutet für Einsatzkräfte, dass sie aufgrund ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit respektiert und geschätzt werden. Diese **Wertschätzung** zu erhalten und anzunehmen, fördert das soziale Wohlbefinden. Des Weiteren werden die Tätigkeit als Einsatzkraft und die damit verbundenen außergewöhnlichen Erfahrungen als wertvolle Ressourcen bewertet, zu denen andere Menschen keinen Zugang haben.

*FW, 39, w: Man hat so viele tolle Momente, wo man sich tollt, wo man viele schöne Sachen macht. Man hat Möglichkeiten [...] – die hat der Bürger nicht, weil er sich ja nicht engagiert.*

Die befragten Einsatzkräfte sind **stolz** auf ihre Tätigkeit. Wenn sie allerdings das Gefühl haben, entweder von der Gesellschaft oder von ihrem Umfeld nicht respektiert oder verstanden zu werden, trägt diese **fehlende Anerkennung** nicht zur Steigerung des sozialen Wohlbefindens bei.

*JUH, 52, m: Wir leben durchaus in einer verrohenden Gesellschaft und es gibt eben zunehmend Einsätze, wo wir erleben, dass alles das, was Behörden sind, sei es nun Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienst, Ordnungsamt, weniger gewertschätzt werden, weniger positiv wahrgenommen werden, wo wir tatsächlich nur beschimpft werden, wo [...] auch Gewalt gegen Einsatzkräfte vorkommt, dass wir geschlagen werden, dass wir bedroht werden und solche Dinge.*

### *Verhaltensbestätigung*

Wenn eine Einsatzkraft das Gefühl hat, sowohl für sich selbst als auch in den Augen anderer, etwas Richtiges und Sinnvolles getan zu haben, kann dies zu einer Steigerung des sozialen Wohlbefindens führen. Dazu zählen Situationen, in denen Einsatzkräfte **anderen Menschen helfen** können – sogar, wenn dies ihnen selbst schaden könnte.



*FW, 43, w: Also ich war schon immer jemand der auch privat, wenn irgendwo ein Unfall passiert ist, sofort hin - also ich denke nie darüber nach in dem Moment, was könnte mir da jetzt passieren? Oder ich könnte mich dabei verletzen oder so. Das habe ich nie. [...] ich reagier da immer erst mal und will bloß helfen.*

Die Befragten fassen es positiv auf, wenn andere Menschen sich konform mit ihren Werten verhalten. Darin wird eine **Unterstützung der eigenen Vorstellungen** von richtigem Verhalten gesehen. Außerdem berichten die Befragten von einem starken Pflichtbewusstsein sowie einer damit verbundenen Zufriedenheit, die aufkommt, wenn man etwas Sinnvolles bewirken kann. Dieser Aspekt ist für viele ein Grund, Einbußen in anderen Aspekten ihres Wohlbefindens hinzunehmen.

*FW, 43, w: Also das ist generell noch meine Hauptmotivation und ich hoffe auch immer wieder durch Reden im Bekannten- und Freundeskreis die Leute dazu zu animieren, Ähnliches zu tun. [...] Also es muss ja nicht jeder zur Feuerwehr gehen, aber es gibt tausend andere Sachen, die man machen kann. [...] Ich kann bei der Tafel arbeiten oder im Obdachlosenheim, eine Suppe verteilen, was auch immer. [...] Eben etwas Gutes und Sinnvolles tun, wo ich anderen halt auch mal mithelfen kann. Und das tut einem auch selber gut.*

Die Einsatzkräfte fassen es andersherum teilweise negativ auf, wenn sie das Verhalten anderer Menschen, die sich zum Beispiel über Straßensperrungen beschwerten, nicht nachvollziehen können und solche Reaktionen der Bevölkerung als **fehlendes Verständnis** für ihre Tätigkeiten interpretieren. Der Wunsch nach normativ richtigem Verhalten bei sich selbst und anderen führt teilweise dazu, dass Einsatzkräfte ihr eigenes Handeln stetig hinterfragen, um zu erkennen, ob sie "das Richtige" getan haben. Einige Befragten betonen ihren Ehrgeiz, aus Fehlern zu lernen. Es scheint ein Bestreben der Befragten zu sein, ihre Fähigkeiten und ihr eigenes Potenzial zu entfalten und selbstbestimmt so zu handeln, wie sie es für richtig halten. Im Gegenteil können Situationen, in denen die Einsatzkräfte das Gefühl hatten, ihre Pflicht nicht erfüllen zu können, zu Einbußen im Wohlbefinden führen.

*THW, 28, m: Wir hatten Bäume, die sind höher als die umliegenden Gebäude. Die kann man nicht einfach fällen. Die muss man dann scheinchenweise abtragen. Das ist sehr, sehr zeitaufwändig. [...] Das ist natürlich schon manchmal schwierig gewesen, auch für mich, [...] weil der eigene Ansporn gegebenenfalls etwas Anderes sagte. Wir haben den Einsatzauftrag "80 Bäume" [...] und dann nur fünf zu schaffen, weil sie einfach so groß waren – das ist unbefriedigend...*

### **Affekt**

Für Einsatzkräfte spielt die Liebe und **Zuneigung** ihrer Familie (vor allem Ehemann bzw. -frau und Kinder) eine große Rolle. Aufgrund der hohen zeitlichen Beanspruchung, die eine ehrenamtliche Verpflichtung mit sich bringt, ist der Rückhalt der eigenen Familie sowie



insbesondere des Lebenspartners oder der Lebenspartnerin sehr wichtig. Insofern diese Bezugspersonen die Einsatzkräfte in ihrer Tätigkeit unterstützen und Verständnis dafür aufbringen, wird die affektive Komponente des sozialen Wohlbefindens erhöht. Dabei ist vor allem das Besprechen belastender Einsätze mit der Familie wichtig. Teilweise möchten die Einsatzkräfte es allerdings vermeiden, dass sich ihre Familie oder enge FreundInnen aufgrund von Berichten über gefährliche oder unangenehme Einsätze um sie sorgen.

Zusätzlich ist die Vereinbarkeit des **Privat- bzw. Familienlebens** mit der Tätigkeit im Katastrophenschutz zentral. Keiner dieser beiden Lebensbereiche sollte vernachlässigt werden. Wenn die Zeit mit der Familie oder FreundInnen durch das Ehrenamt unterbrochen, abgesagt oder in anderer Form gestört wird, fassen die Bezugspersonen dies teilweise negativ auf. Im schlimmsten Fall kann dies dazu führen, dass die Beziehungen zu diesen Menschen zerbrechen. Ein Befragter erzählt, dass er fast keine FreundInnen außerhalb des THW hat und gibt folgenden Grund dafür an:

*THW, 28, m: Der eine oder andere kommt vielleicht noch zum THW. Oder aber man verliert auch den Kontakt, weil es ist doch ein sehr aufwändiges Hobby.*

Grundsätzlich scheint es für Vereinbarkeit von Privat-/Familienleben und Ehrenamt kein entscheidender Faktor zu sein, ob die Befragten Kinder haben oder nicht, da dies von keiner befragten Person als starke Belastung oder Grund zur Einschränkung der ehrenamtlichen Tätigkeit thematisiert wurde.

Die befragten Einsatzkräfte haben auch innerhalb der Hilfsorganisation KameradInnen, von denen sie gemocht und verstanden werden möchten. Ein freundschaftliches Miteinander ist die Grundlage dafür, um über belastende Einsätze sprechen zu können. Dieser **Austausch** wird als sehr wichtig für die erfolgreiche Bewältigung belastender Erlebnisse beschrieben. Entsprechend belastend wirken sich Konflikte mit den KameradInnen in der Hilfsorganisation aus. Alle Befragten stimmen darin überein, Streitigkeiten innerhalb der eigenen Organisation bereits erlebt zu haben. Eine Befragte berichtet von stark verhärteten Fronten, die für sie sogar einen Austrittsgrund aus der Feuerwehr darstellen.

*FW, 43, w: Normalerweise wenn ich lange arbeite, dann würde mich nichts davon abhalten am Montagabend, selbst noch um 21 Uhr zu meinem Löschzug zu fahren, mich dahin zusetzen, mit denen eine Cola zu trinken, was zu erzählen und dann um 22 Uhr ganz normal nach Hause zu gehen. Wenn Sie aber sich da nicht wohlfühlen und Sie wissen, wenn da jetzt so eine Gruppenbildung ist / Sie kommen dahin und da wird noch nicht mal „Guten Abend“ gesagt, [...] da haben Sie natürlich keine Lust dahin zu gehen!*



Einen Freundeskreis außerhalb der Hilfsorganisation zu etablieren, ist des Weiteren wichtig, um emotionale Unterstützung auch dort einholen und Ausweichmöglichkeiten in Anspruch nehmen zu können, wenn das Thema Katastrophenschutz mal ausgeblendet werden soll.

## Körperliches Wohlbefinden

### Stimulation

Einsatzkräfte erleben in ihrer Tätigkeit im Katastrophenschutz in der Regel viele aufregende, spaßbringende und somit stimulierende Ereignisse. Entsprechende Erfahrungen sind sowohl körperlich als auch mental herausfordernd – letzteres wurde besonders von den Befragten betont. Sie geben in diesem Zusammenhang an, dadurch ihren Interessen folgen zu können oder beschreiben die Möglichkeit, **aufregende** und **spaßige** Dinge zu erleben, als positiven Nutzen, den sie zu zuvor geschilderten Belastungen ins Verhältnis setzen.

*FW, 30, w: Es gibt ja nicht nur schlimme Einsätze. Es gibt ja auch genug unsinnige Einsätze, also welche, die zum Lachen sind. Weil man einfach hier einem Schwan hinterherjagt über fünf Gärten oder so was. Das würde ja dem normalen Bürger sag ich mal nicht passieren. Das sind einfach so diese positiven Aspekte, wo man sagt: „Hey, es macht halt Spaß.“*

Doch nicht nur im Einsatz selbst sind die Einsatzkräfte mental gefordert. Sie absolvieren zahlreiche Aus- und Weiterbildungen, Lehrgänge usw., um neue Fähigkeiten zu erlernen. Dieses Wissen kann ihnen auch in anderen Lebensbereichen dienen. Dahinter steckt der Wunsch nach stetigem Lernen, der eine Form mentaler Stimulation darstellt.

*THW, 28, m: Ich bin ein Mensch, wenn ich nichts Neues dazu lerne, dann wird mir sehr schnell SEHR langweilig. Und das mag ich einfach nicht. Deswegen gehe ich auch grundsätzlich/ ich versuche einmal pro Jahr auf Lehrgänge zu gehen fürs THW, versuche mich da weiter zu qualifizieren, habe mir da natürlich Ziele gesteckt, wo ich irgendwann mal hin möchte. Ja, ich finde das sehr wichtig. Wer sich nicht fortbilden möchte, der ist am Leben vorbei, meiner Meinung nach.*

Einige Einsatzkräfte suchen sich weitere Freizeitbeschäftigungen fernab des Katastrophenschutzes. Diese Hobbys sollen häufig der Entspannung bzw. Ablenkung dienen. Es kann daher zu einer Abnahme des körperlichen Wohlbefindens führen, wenn Hobbys wie Lesen, Sport oder Gartenarbeit aufgrund von **Zeitmangel** nicht ausgeübt werden können.

*THW, 28, m: Zeit für andere Hobbies? Effektiv, effektiv im Moment – groß – nein. Muss ich ganz klar sagen. Die Kapazität ist einfach nicht mehr da. [...] Ich bin Gartenliebhaber. [...] Und im Moment kommt mein Garten einfach zu kurz. Ich habe zum Teil noch Pflanzen, die stehen seit drei*



*Monaten da und wollen wirklich langsam ausgepflanzt werden, weil sie sonst doch irgendwann eingehen. Aber darauf wird es wohl auch hinauslaufen.*

Tätigkeiten, die in keiner Weise körperlich, mental oder sensorisch anregend sind, tragen ebenso wenig dazu bei, das körperliche Wohlbefinden zu steigern. So sind zum Beispiel lange Wartezeiten ein Zustand, der die Motivation der Betroffenen senkt.

## Komfort

Situationen mit geringem Komfort zeichnen sich für Einsatzkräfte durch das Vorhandensein von Durst, Hunger, Müdigkeit, Schmerz, Stress oder Angst usw. aus. Ein hoher Komfort ist also durch die Abwesenheit solch negativer Einflüsse bzw. Gefühlszustände charakterisiert. Darüber hinaus sind Einsatzkräfte aufgrund ihrer Tätigkeiten im Katastrophenschutz allerdings noch zahlreichen anderen körperlichen sowie seelischen Belastungen ausgesetzt –und zwar im Vergleich zur Zivilbevölkerung mit einer größeren Häufigkeit. Zu den körperlichen Belastungen zählt z. B. Schlafmangel, da die meisten befragten Führungskräfte einem Vollzeitberuf nachgehen und zusätzlich noch zahlreiche Stunden mit ihrem Ehrenamt verbringen.

*Interviewerin: Sie meinten ja: 40-Stunden-Woche plus 15 Stunden THW. Da bleibt ja nicht mehr so viel Zeit über. Wie kriegen Sie das mit ihrer Familie unter einen Hut?*

*THW, 28, m: Schwierig. Man gewöhnt sich an wenig Schlaf. [...] Man kommt mit 4 bis 5 Stunden dann irgendwann aus, dann hat man auch noch ein bisschen Freizeit.*

Der oftmals beträchtliche zeitliche Umfang ihres Ehrenamts stellt für die Befragten eine Belastung dar, die sich auf das instrumentelle Ziel Komfort auswirkt. Auch die affektive Komponente kann beeinträchtigt sein, wenn zum Beispiel nur wenig Zeit für das Familienleben bleibt.

**Körperliche Anstrengung** ist darüber hinaus ein Faktor, der vor allem das körperliche Komfort-Niveau senken kann. Langanhaltende Einsätze können zu starker Anstrengung und Erschöpfung beitragen und daher das körperliche Wohlbefinden verringern. Des Weiteren sind Einsatzkräfte häufig unangenehmen Wahrnehmungen ausgesetzt wie z. B. starker Kälte. **Seelische Belastungen** können durch unterschiedliche Erlebnisse hervorgerufen werden. Als Belastungen werden sie von den Befragten erst als solche aufgefasst, wenn ein bestimmtes Erlebnis lange in Erinnerung bleibt und die Person immer wieder daran denken muss.

*FW, 30, w: Ein belastender Einsatz für mich ist, oder würde ich glaube ich definieren, was einen später möglicherweise noch einholt oder was einen nicht direkt nach Einsatzende loslässt.*



Konfrontationen mit Schwerverletzten – insbesondere verletzten Kindern – sowie Toten stellen einen Faktor dar, durch den das Maß an Komfort der Befragten gesenkt wird. Auch stressreiche Situationen stellen eine Belastung dar, die nicht zum körperlichen Wohlbefinden beiträgt. Solche Lagen sind komplex oder unübersichtlich und durch Informationsmangel gekennzeichnet. Damit einher gehen auch Situationen, in denen das Risiko besteht, sich selbst zu verletzen. Für die Befragten stand in diesem Zusammenhang besonders die Fürsorgepflicht für ihre KameradInnen im Vordergrund, da sie als Führungskräfte die Verantwortung für deren Unversehrtheit tragen.

Um die beschriebenen Belastungen zu bewältigen, verfolgen die befragten Einsatzkräfte unterschiedliche Strategien. Viele Befragte finden es wichtig, das eigene Leben gut zu strukturieren. Dazu gehört z. B. das eigene **Zeitmanagement**, durch das die Einsatzkräfte es schaffen, Beruf, Familie und Ehrenamt mit einander zu vereinbaren. Durch eine gute Selbstorganisation werden Freiräume geschaffen. Teilweise wird auch angestrebt, Privatleben und Angelegenheiten der Hilfsorganisation voneinander zu trennen.

## Ressourcen

Für die Tätigkeit als ehrenamtliche Einsatzkraft sind zahlreiche Ressourcen nötig bzw. hilfreich. Dazu zählen ganz grundsätzlich **Materialien** und Ausrüstung, die von der Hilfsorganisation zur Verfügung gestellt werden. Ein weiterer wichtiger Punkt ist eine fundierte **Ausbildung**. Zahlreiche Lehrgänge und Weiterbildungen vermitteln den Einsatzkräften nach der Grundausbildung zusätzliches Wissen und neue Fähigkeiten. Eng damit verbunden ist auch eine gewisse **Erfahrung**, die durch die Anwendung des Gelernten im Einsatz sowie durch zahlreiche Stunden im Einsatz entsteht.

*Interviewerin: So grundsätzlich, was würden Sie denn sagen, sind persönliche Stärken, die hilfreich sind, um stressige Einsätze gut zu verarbeiten?*

*JUH, 55, m: Angefangen von einem gewissen Maß Selbstbewusstsein, was absolut hilft, über eine fundierte Ausbildung, dass man eben üblicherweise seine Arbeit sicher und richtig und vollständig erledigen kann.*

Des Weiteren thematisieren die Befragten, dass es für den seelischen Komfort hilfreich sein kann, eine **Distanz** zum Einsatzgeschehen aufzubauen. Dies kann sich zum Beispiel in schwarzem Humor äußern oder in Form eines Gewöhnungseffekts, der durch zahlreiche Einsätze eintreten kann.

*JUH, 55, m: [Das ist] sicherlich eine Art Schutz. [...] Ich behaupte jetzt mal einfach, das ist auch ein bisschen Lebenserfahrung, dass ich eben nicht wirklich alles [...] in mich reinlassen darf. Es ist*



*eine gewisse Distanz, die ich mitbringe, die ich mitbringen muss, weil ich eben auch eine gewisse Arbeit machen muss und da sind Emotionen einfach nicht der richtige Weg.*

Auch körperliche **Fitness** wird als wünschenswerte Ressource benannt. Des Weiteren betonen sie, dass **Offenheit** innerhalb der Organisation bedeutend ist, damit Probleme besprochen werden können. Die Position als Führungskraft ist hierbei besonders wichtig, da sie dieses Gefühl der Offenheit durch regelmäßige Gesprächsrunden vermitteln müssen. Auch ein gewisser **Handlungsspielraum** muss vorhanden sein, um Raum für eigenständige Entscheidungen zu geben. Dies wird von den Befragten in Bezug dazu gesetzt, das eigene Potenzial zu entfalten.

*THW, 28, m: Das macht meiner Meinung auch eine gute Einsatzkraft aus, dass sie nicht in dem festgefahrenen "das muss / das geht nur so" bleibt, sondern es muss immer Möglichkeit a, b, c, d, e geben und ich muss mir eine davon aussuchen können und notfalls muss ich auch variieren können. Das ist für mich wichtig.*

Außerdem wird das **Kameradschaftsgefühl** innerhalb der Organisation thematisiert, welches sich im Idealfall durch vertrauensvolle, freundschaftliche Beziehungen und gute Zusammenarbeit auszeichnet. Alle Befragten betonen, dass dies eine sehr wertvolle Ressource sowohl in als auch außerhalb von Einsätzen ist. Doch auch außerhalb der Organisation sollte einer Einsatzkraft ein verständnisvolles, unterstützendes **soziales Netzwerk** zur Seite stehen. Der Wegfall dieses Netzwerks kann sich negativ auf das soziale Wohlbefinden von Einsatzkräften auswirken, da dies den Austausch über negative Erlebnisse zum Beispiel mit der eigenen Familie erschweren würde.

Die Befragten thematisieren auch **ungenügende Ressourcen**. Diese Perspektive auf Ressourcen ist in der SPF Theorie nicht explizit angelegt, da sie sich mehr auf vorhandene Ressourcen fokussiert. Die Befragten erwähnen aber zum Beispiel einen Personalmangel – vor allem auf der Ebene der Führungskräfte – in der jeweiligen Hilfsorganisation, der als fehlende Ressource verzeichnet werden muss. Die befragten Einsatzkräfte zählen noch weitere, teilweise organisationsspezifische Probleme auf (zum Beispiel zu geringe finanzielle Ressourcen) und kommen dabei auch auf mangelnde Ausstattung zu sprechen. Diese wird teilweise mit einer **mangelnden Wertschätzung** (Einbußen im Status) verknüpft.

## Warum nehmen ehrenamtliche Einsatzkräfte Belastungen in Kauf?

Laut der Social Production Function Theorie können Tätigkeiten, mit denen verschiedene instrumentelle Ziele verfolgt werden, ausgetauscht werden. Ormel et al. (1997) zufolge ist diese **Substitution** jedoch nur eingeschränkt möglich. Unklar bleibt hierbei, welche Fakto-





ren den Substitutionsvorgang bestimmen, ob beispielsweise soziale instrumentelle Ziele eher untereinander oder eher durch körperliche Bedürfnisse ersetzt werden können und welche Rolle die Ressourcen dabei spielen (Nieboer & Lindenberg 2002). Ormel et al. legen sich lediglich darauf fest, dass eine grundsätzliche Verringerung des subjektiven Wohlbefindens erwartet werden kann, insofern körperliches und soziales Wohlbefinden über einen längeren Zeitraum nicht wenigstens minimal befriedigt werden.

Die von den Befragten am stärksten beklagten Belastungen betreffen fast alle instrumentellen Ziele. Vor allem die **mangelnde Wertschätzung** ist eine ernst zu nehmende Belastung. Die Einsatzkräfte geben an, eine besondere Tätigkeit auszuüben, auf die sie selbst stolz sind. Dadurch wird das instrumentelle Ziel Status erreicht und das soziale Wohlbefinden erhöht.

*JUH, 55, m: Du redest von Sachen, die ein Otto-Normalverbraucher nicht so weiß oder erfährt. Du kommst an Stellen, wo man normalerweise nicht hinkommt.*

Wird dieser **Stolz** allerdings durch Beleidigungen oder andere Formen von mangelnder Anerkennung erschüttert, ruft das bei den Einsatzkräften vorwiegend negative Gefühle hervor. Betrachtet man im Umkehrschluss Situationen, in denen die Einsatzkräfte Wertschätzung erhielten, so steigern verschiedene Formen von Dank und Respekt das instrumentelle Ziel „Status“ zwar – allerdings ist dieser Aspekt nicht so bedeutsam für die Fortführung des Ehrenamts trotz Belastungen wie das eben beschriebene, stolze Gefühl, etwas Besonderes zu leisten. Diese Problematik berührt noch ein zweites instrumentelles Ziel und zwar „Verhaltensbestätigung“. Der Konflikt, der hier zu einer Abnahme des sozialen Wohlbefindens führen kann, ist das fehlende Verständnis anderer Menschen für die aufopferungsvolle Tätigkeit der Einsatzkräfte. Sie selbst haben den Eindruck, etwas Sinnvolles und Richtiges zu tun. Dass andere Menschen dies nicht aktiv wertschätzen, ist ein negativer Faktor, der noch verstärkt wird, wenn die Einsatzkräfte das Gefühl haben, ihr Wille, die Tätigkeit im Katastrophenschutz weiterhin auszuüben, wird in der Gesellschaft weder verstanden noch als nützlich empfunden. Externe Wertschätzung ist also nicht zwangsläufig notwendig, um das Ziel „Status“ zu befriedigen. Dafür ist der Glaube der Einsatzkräfte, dass sie anderen Menschen etwas voraushaben, weil sie etwas Besonderes tun, umso wichtiger.

Ein weiterer Punkt, der eine sehr große Belastung darstellen kann, sind **Konflikte mit den KameradInnen**. Solche Konflikte beeinträchtigen gleichzeitig die Ressourcen Kameradschaft, die für mehrere instrumentelle Ziele wichtig ist, sowie die affektive Komponente des sozialen Wohlbefindens. Auch affektive Komponenten sind aus mehreren Gründen wichtig. Hier gibt es Überschneidungen mit dem instrumentellen Ziel „Stimulation“, für dessen Erreichen aufregende und spaßbringende Tätigkeiten sehr bedeutsam sind. Solche



Aktivitäten werden meistens gemeinsam ausgeübt. Einbußen in mehreren Bereichen hinzunehmen, ist für die Einsatzkräfte schwer zu ertragen, weshalb Auseinandersetzungen mit den KameradInnen eine der größten Belastungen für Einsatzkräfte darstellen.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob **Konflikte mit dem Privatleben** und den engsten Bezugspersonen eher in Kauf genommen werden als Konflikte mit den KameradInnen. Obwohl beide Tätigkeiten zur Abnahme des instrumentellen Ziels „Affekt“ beitragen, haben sie negative Auswirkungen auf unterschiedliche Ressourcen, denn Konflikte mit dem Privatleben beeinträchtigen die Ressource „Unterstützendes soziales Netzwerk“. Aus Sicht der Befragten sind nicht die familiären Konflikte der wichtigste Grund für den Austritt aus der Hilfsorganisation, sondern ein schlechtes Verhältnis zu den KameradInnen. Zwar wurde die hohe zeitliche Beanspruchung, die sich in erster Linie negativ auf das Privatleben ausübt, als möglicher Austrittsgrund benannt, aber es wurde ebenso deutlich gemacht, dass dies ertragbar ist, solange der Rückhalt von LebenspartnerInnen, der Familie und FreundInnen vorhanden ist. Dies gibt den Befragten trotz Vereinbarkeitsproblemen im Alltag die Kraft, das Ehrenamt weiterhin auszuüben. Dies ändert sich, sobald Konflikte innerhalb der Hilfsorganisation hinzukommen. **Kameradschaft** scheint für die Befragten eine noch wertvollere Ressource zu sein. Zur Illustration stehen hier zwei Antworten auf die Frage, warum die zuvor thematisierten Belastungen in Kauf genommen werden:

*FW, 39, w: Also für mich ist wichtig, dass ich meinen Spaß habe. Ich bin ein Mensch, der braucht viele lustige Menschen um sich. Das habe ich. Ich habe tolle Freunde dadurch kennengelernt, ich lerne aufgrund meiner Lehrgänge immer neue Leute kennen, neue Erfahrungen. Das ist meins, warum ich das mache.*

*JUH, 55, m: Ich habe Freunde durch die Johanniter, mit denen bin ich jetzt, haben wir letztes Mal überschlagen, auch so 42, 43, 44 Jahre befreundet. Und das ist schon was Schönes.*

Des Weiteren ist das Erfahren von körperlicher und mentaler Stimulation ein essenzieller Faktor, der die Befragten bei der Ausübung ihres Ehrenamts motiviert hält. Spaß zu haben und nicht-alltägliche Erfahrungen zu machen, ist für die Einsatzkräfte sehr wichtig. Vor allem das stetige Lernen und sich Weiterbilden, das mit der Tätigkeit als Einsatzkraft verknüpft sein kann, trägt in hohem Maße zur Steigerung des subjektiven Wohlbefindens bei.

*FW, 43, w: Ich hatte vorher eine sehr gute Aufgabe und war immer viel unterwegs, hab viel mit Menschen gearbeitet. Und ich bin selber / also ich wollte weiterlernen, was Neues lernen. Ich wollte nicht auf diesem Stand bleiben, wo ich war. Ich bin da immer sehr wissbegierig und mich hat die Technik interessiert und ich arbeite halt gerne im Team [...] und deswegen hat mich halt Feuerwehr fasziniert, weil einer alleine kann da nichts erreichen - wenig. Also Sie brauchen mehrere Leute und jeder muss da sein Ding zu tun.*



Die Befragten erwähnen teilweise, dass sie Verletzungen, Schlafmangel oder andere Verringerungen des körperlichen Wohlbefindens in Kauf nehmen (würden), um anderen Menschen zu helfen. Umso schwerer fallen ihnen Situationen, in denen sie ihrem Pflichtbewusstsein nicht folgen können, obwohl Menschen und / oder Sachgüter in Gefahr sind und sie gerne unterstützend tätig werden würden. Generell werden Tätigkeiten, die den Komfort einer Person senken (zum Beispiel die Konfrontation mit Schwerverletzten oder Toten), zwar negativ beschrieben, aber die Aussagen haben überwiegend einen ähnlichen Unterton: Diese Belastungen sind eher normal und nicht weiter erwähnenswert für die Befragten. Das ist dahingehen erstaunlich, als dass die Einbußen im Komfort von unangenehmen Sinneseindrücken bis hin zu Stressreaktionen reichen. Dabei legen Nieboer et al. besonderen Wert auf den Komfort einer Person und vermuten, dass die resultierenden Einbußen im körperlichen Wohlbefinden nicht mal durch das Erreichen aller anderen instrumentellen Ziele ausgeglichen werden können (vgl. auch Nieboer et al. 2005). Gerade bei dieser Komponente des subjektiven Wohlbefindens müssen ehrenamtliche Einsatzkräfte aber zahlreiche Abstriche machen – teilweise über einen längeren Zeitraum. Im Vergleich zu körperlichen Unannehmlichkeiten werden Konflikte mit Kamerad/innen oder auch mangelnde Wertschätzung als stärkere Belastung beschrieben.

## Fazit

### Größte Belastungen

- Zeitliche Beanspruchung: Aufgrund des Ehrenamts bleibt wenig Zeit für andere Lebensbereiche
- Konflikte innerhalb der Hilfsorganisation: Streitigkeiten mit KameradInnen, soziale Ausgrenzung
- Schlafmangel sowie körperlich oder geistig anstrengende Einsätze
- Mangelnde Wertschätzung



#### Wichtigste Ressourcen, die benötigt werden, um diese Belastungen zu ertragen

- Kameradschaft: Soziale Unterstützung und Freundschaften innerhalb der Hilfsorganisation
- Selbstorganisation: Verinbarkeit von ehrenamtlicher Tätigkeit und anderen Lebensbereichen
- Entscheidungsfreiheit in Einsätzen

#### Wichtigste positive Erfahrungen, aufgrund derer die Belastungen hingenommen werden

- Abwechslungrreiche, spaßbringende und aufregende Erlebnisse in Einsätzen und Übungen
- Dem eigenen Pflichtbewusstsein folgen können: Anderen Menschen helfen, etwas Sinnvolles zu tun
- Etwas Besonderes tun, auf das man stolz sein kann
- Das eigene Potenzial entfalten: Weiterbildung und lebenslanges Lernen

Belastungen in Bezug auf verschiedene Komponenten des subjektiven Wohlbefindens werden von Einsatzkräften freiwillig hingenommen. Zu den größten Belastungen bzw. zu den Tätigkeiten, die das subjektive Wohlbefinden nicht steigern, zählen Konflikte mit KameradInnen, körperliche Belastungen wie Schlafmangel, seelische Belastungen wie die Konfrontation mit Schwerverletzten oder andere seelische Belastungen, mangelnde Wertschätzung oder auch fehlendes Verständnis für die Tätigkeit außerhalb der Organisation. Erschwerend hinzu kommen Situationen, in denen dem eigenen Pflichtbewusstsein nicht



Folge geleistet werden kann. Der Grund, warum diese Belastungen und Einbußen hingenommen werden, besteht in der Steigerung des subjektiven Wohlbefindens durch folgende Tätigkeiten: Die Einsatzkräfte haben die Möglichkeit, ihr eigenes Potenzial zu entfalten und etwas Sinnvolles zu tun, bei dem sie anderen Menschen helfen können. Auch der Austausch mit KameradInnen ist hierbei wichtig sowie die Erfahrung, etwas Besonders tun, auf das man stolz ist. Auch aufregende/spaßbringende Erlebnisse und ein stetiges Lernen „für’s Leben“ gehören dazu. Diese Tätigkeiten sind die wichtigsten Gründe, aus denen sich die befragten Einsatzkräfte in ihrer Freizeit ehrenamtlich engagieren. Das Erreichen des Ziels „Stimulation“ ist den Einsatzkräften überaus wichtig, da hier keine Einbußen toleriert werden. Dies wird offenbar durch zahlreiche Abstriche in Bezug auf den persönlichen Komfort ausgeglichen, da sich dieser nicht als essentieller Faktor herausgestellt hat, dessen Sicherstellung für das subjektive Wohlbefinden der Befragten zwingend nötig wäre.

Zu den wichtigsten Ergebnissen zählt u. a. die Erkenntnis, dass die Befragten in der Ausübung ihres Ehrenamts zwar auch belastende Aspekte schildern, sich aber vor allem auf positive Komponenten konzentrieren. So berichten sie beispielsweise, dass sie durch die Tätigkeit als Einsatzkraft ihren Interessen folgen können oder beschreiben die Möglichkeit, aufregende und spaßbringende Dinge zu erleben. Des Weiteren trägt stetiges Lernen und sich Weiterbilden in hohem Maße zur Steigerung des subjektiven Wohlbefindens bei. Eine fundierte Ausbildung sowie die damit meist einhergehende Einsatzerfahrung stellen hierbei Ressourcen dar, die besonders wichtig sind, um anderen Menschen effektiv helfen zu können. Dieser Aspekt ist für viele Befragte ein Grund, Einbußen bei verschiedenen anderen instrumentellen Zielen hinzunehmen.

Was die **Belastungen** der Befragten betrifft, lässt sich festhalten, dass Tätigkeiten, die den Komfort senken (zum Beispiel unangenehme Sinneseindrücke wie der Anblick von schweren Verletzungen oder die Konfrontation mit Toten und die daraus resultierenden seelischen Belastungen), zwar negativ beschrieben werden, aber von Befragten eher nüchtern akzeptiert werden. Dies widerspricht in Ansätzen den Annahmen von Nieboer et al., die betonen, dass Einbußen im Komfort einer Person selbst durch das Erreichen aller anderen instrumentellen Ziele nicht ausgeglichen werden können – vor allem nicht über einen langen Zeitraum (Nieboer et al. 2005). Gerade bei dieser Komponente des subjektiven Wohlbefindens nehmen die ehrenamtlichen Einsatzkräfte aber Belastungen auf Dauer in Kauf.

Im Gegensatz dazu werden Konflikte mit KameradInnen oder auch die mangelnde Wertschätzung aus der Bevölkerung im Vergleich als stärkere Belastung beschrieben. Der Austritt aus der jeweiligen Hilfsorganisation wird in den Interviews nur vereinzelt thematisiert. Ein möglicher Grund ist hierbei u. a. die hohe zeitliche Beanspruchung, die sich in erster Linie negativ auf das Privatleben auswirkt. Dies ist aber erträglich, insofern der Rückhalt



der LebenspartnerInnen, der Familie und von FreundInnen trotzdem vorhanden ist. Allein Konflikte innerhalb der Hilfsorganisation stellen hierbei eine ernst zu nehmende Bedrohung dar.

### Was bedeuten die Ergebnisse für das Ehrenamt?

Ehrenamtliche Einsatzkräfte sind die bedeutsamste Säule des deutschen Katastrophenschutzes und essentiell für die Sicherheit der Bevölkerung. Viele Hilfsorganisationen beklagen allerdings den Rückgang der aktiven Mitgliederzahlen sowie einen geringen Nachwuchs. Sowohl für die Rekrutierung neuer Mitglieder als auch für die Unterstützung der Bestandsmitglieder werden auf Basis der Datenauswertung im Rahmen der vorliegenden Studie die folgenden Empfehlungen formuliert:

- Stimulation ist einer der größten Motivationsfaktoren für die befragten Einsatzkräfte. Hierbei wurde stets der Zusammenhang zur Ressource Kameradschaft betont. Diese Verbindung sollte für Kampagnen zur Anwerbung neuer Ehrenamtlicher genutzt werden. Es sollte betont werden, dass man als ehrenamtliche Einsatzkraft viele aufregende und spaßbringende Erfahrungen machen kann – nicht nur in Einsätzen, sondern auch auf Übungen und Lehrgängen. Diese erlebt man im Team und macht neue Bekanntschaften, die sich häufig zu langjährigen Freundschaften entwickeln.
- Verbesserungsbedarf besteht bei zahlreichen organisatorischen Problemen. Dazu zählen zum Beispiel der Abbau bürokratischer Hürden sowie die bessere Ausstattung der Rettungskräfte mit Materialien. Solche Formen der Wertschätzung wären für die Befragten unter Umständen wertvoller als zum Beispiel Auszeichnungen. Da die Befragten auch die teilweise zu hohe zeitliche Beanspruchung thematisierten, sollte der Fokus daraufgelegt werden, die Einsatzfrequenz pro Person eher niedrig zu halten. Außerdem sollten die Einsatzkräfte durch Schulungen zum eigenen Zeitmanagement unterstützt werden.
- Konflikte innerhalb der Hilfsorganisation stellen eine ernst zu nehmende Bedrohung für das Wohlbefinden aktiver Mitglieder dar. Hier sollten Streitigkeiten auch durch Führungskräfte thematisiert werden, indem klärende Gespräche – eventuell unter Einbeziehung von MediatorInnen – initiiert werden. Auch teambildende Unternehmungen können sinnvoll sein, an denen unter Umständen auch die LebenspartnerInnen der Einsatzkräfte teilnehmen. Denn die Einsatzkräfte sind auf ein unterstützendes soziales Netzwerk angewiesen, um diesen harten Job in ihrer Freizeit ausüben zu können.



- Als letzter Punkt sollte das Verständnis der Bevölkerung für die Bedeutsamkeit einer ehrenamtlichen Tätigkeit im Katastrophenschutz ausgeweitet werden. Hier könnten Kampagnen ins Leben gerufen werden. Eventuell könnten Beleidigungen und aggressives Verhalten gegen Einsatzkräfte reduziert werden, wenn die Motive der Einsatzkräfte sowie die Freiwilligkeit der Tätigkeit betont werden würden. Ein möglicher Slogan für so eine Kampagne wurde bereits von einem Interviewpartner sehr treffend formuliert:

*JUH, 45, m: Meine Freizeit für deine Sicherheit!*



## Literaturverzeichnis

Baumgarten, C. & Bentler, C. (2015). *Analyse der persönlichen Zufriedenheit von Einsatzkräften während der Hochwasserkatastrophe 2013 in Deutschland. Eine Umfrage zur Steigerung der Motivation von Helfern im Bevölkerungsschutz* (Integrative Risk and Security Research, Bd. 2).

Blickhan, D. (2017). *Anleitung zum Glücklichein. Dissertation*. Berlin: Freie Universität Berlin.

Brickman, P., Coates, D. & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative? *Journal of Personality and Social Psychology* 38 (8), 917–927.

Cowlshaw, S., Evans, L. & McLennan, J. (2010). Work–family conflict and crossover in volunteer emergency service workers. *Work & Stress* 24 (4), 342–358.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin* 125 (2), 276–302.

Heringshausen, G., Karutz, H. & Brauchle, G. (2010). Wohlbefinden, Lebenszufriedenheit und Work-Family-Konflikt bei Einsatzkräften im Rettungsdienst. *Notfall und Rettungsmedizin* 13 (3), 227–233.

Kalisch, D., Hahn, C., Engelbach, W. & Meyer, A. (2014). *Integration von Freiwilligen in das Krisenmanagement. Herausforderungen und Ansätze für das Freiwilligenmanagement von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS)*. Stuttgart: Fraunhofer Verl.

Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computer-unterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.

Lange, H.-J. & Endreß, C. (2013). Der Bevölkerungsschutz als integraler Bestandteil der bundesdeutschen Sicherheitsarchitektur. In H.-J. Lange, Endreß & M. Wendekamm (Hrsg.), *Versicherheitlichung des Bevölkerungsschutzes* (Studien zur Inneren Sicherheit, Bd. 15). Wiesbaden: Springer VS.

Lindenberg, S. (1996). Continuities in the theory of social production functions. In *Verklarende sociologie*. Opstellen voor Reinhard Wippler, edited by Harry B. G. Ganzeboom and Siegwart Lindenberg. Amsterdam: Thesis Publishers, 169–184.





- Lindenberg, S. (2001a). Intrinsic Motivation in a New Light. *Kyklos* 54 (2&3), 317–342.
- Lindenberg, S. (2001b). Social rationality versus rational egoism. In J. Turner (Hg.) *Handbook of sociological theory: Academic/ Plenum*, New York (S. 635–668).
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse (11. Aufl.)*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Nieboer, A. & Lindenberg, S. (2002). Substitution, buffers and subjective well-being: A hierarchical approach. *The universality of subjective well-being indicators*, (S.175–189).
- Nieboer, A., Lindenberg, S., Boomsma, A. & Bruggen, A. V. (2005). Dimensions Of Well-Being And Their Measurement. The SPF-II Scale. *Social Indicators Research* 73 (3), 313–353.
- Ormel, J., Lindenberg, S., Nardi, S. & Verbrugge, L. M. (1999). Subjective Well-Being and Social Production Functions. *Social Indicators Research* 46, 61–90.
- Ormel, J., Lindenberg, S., Steverink, N. & Vonkorff, M. (1997). Quality of life and social production functions: a framework for understanding health effects. *Social Science & Medicine* 45, 1051–1063.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations. Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology* 25 (1), 54–67.
- Scheve, C. von, Esche, F. & Schupp, J. (2013). The Emotional Timeline of Unemployment: Anticipation, Reaction, and Adaptation. *SOEPpapers No. 593*, 1–24.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder. (2009). Auswirkungen auf die Zahl der Erwerbspersonen (*Heft 4*). Wiesbaden. .
- Teegen, F., Domnick, A. & Heerdegen, M. (Hrsg.). (1997). Hochbelastende Erfahrungen im Berufsalltag von Polizei und Feuerwehr: Traumaexposition, Belastungsstörungen, Bewältigungsstrategien. In: *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, Vol. 29, No. 4*, 583–599.
- Van Bruggen, A. C. (2001). Individual Production of Social Well-being. An Exploratory Study. Dissertation at the ICS, University of Groningen.



Wendekamm, M. & Matzke, M. (2015). Das Ehrenamt im Katastrophen- und Bevölkerungsschutz. In H.-J. Lange & C. Gusy (Hrsg.), *Kooperation im Katastrophen- und Bevölkerungsschutz* (Studien zur Inneren Sicherheit, Bd. 20). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.



# Belastungen und Ressourcen von Spontanhelfenden

*Johanna Krutein, Sophie Kröling*

## Zusammenfassung

Im Rahmen von Katastrophenereignissen zeigt sich immer wieder eine hohe Bereitschaft in der Bevölkerung, die professionellen Einsatzkräfte bei der Bewältigung der Situation spontan zu unterstützen. Spontanhelfende können dabei vielseitige Aufgaben übernehmen und ihre eigenen Kenntnisse einbringen. Wie Einsatzkräfte können jedoch auch Spontanhelfende bei der Tätigkeit Belastungen erleben und Stressreaktionen entwickeln. Vor diesem Hintergrund ist es bedeutsam, die Belastungssituation von Spontanhelfenden zu verstehen und mögliche psychosoziale Ressourcen zu untersuchen, die ihnen bei der Bewältigung dieser helfen und sie unterstützen können. In fünf leitfadengestützten Interviews wurden daher im Projekt REBEKA Belastungen und Ressourcen der Spontanhelfenden erfragt und analysiert. Im Ergebnis zeigte sich, dass Belastungen bestehen, die sich vor allem auf fehlende Unterstützung durch die Organisationen beziehen. Allerdings sind zudem soziale, personale und einsatzbezogene Ressourcen vorhanden, die ihnen helfen können. So bieten bspw. andere Mithelfende bedeutsame soziale Unterstützung. Eigene Erfahrungen tragen zudem zur Bewältigung der Situationen bei. Auf dieser Grundlage können zukünftig Unterstützungsmaßnahmen für Spontanhelfende abgeleitet werden.

## Einleitung

Bei der Bewältigung eines Katastrophenereignisses ist das spontane, informelle Engagement seitens der Bevölkerung eine wichtige Ressource für den Bevölkerungsschutz (Schweer, Ohder, Sticher, Geißler, & Röpcke, 2014). Beispielsweise haben Spontanhelfende bereits während der Hochwasserkatastrophen an der Oder 1997, der Elbe 2002 (Barsuhn et al., 2014; Strate & Schill, 2013) sowie in Ost- und Süddeutschland 2013 (Kircher, 2014; Quednau & Weber, 2014; Strate & Schill, 2013) einen großen Beitrag geleistet. Neben dem klassischen Ehrenamt im Verband oder Verein gewinnen solche Formen des Engagements an Bedeutung (Wenzel et al., 2012). Dennoch werden Spontanhelfende nach wie vor wenig in die Planung und das Vorgehen der professionellen Hilfsorganisationen eingebunden (Rogstadius et al., 2013; Schweer et al., 2014). Ein Ziel des Projektes REBEKA war es daher, die Einbindungsmöglichkeiten von Spontanhelfenden zu untersuchen. In diesem Beitrag werden die psychosozialen Belastungen und Ressourcen der Spontanhelfenden beschrieben. Ziel ist es, genauer auf deren Perspektive einzugehen und ggf. Punkte



zu identifizieren, an denen Spontanhelfende auf mehr Unterstützung durch die BOS angewiesen wären oder gezielt gefördert werden könnten. Auf die Rolle, die die Spontanhelfenden für BOS spielen und wie diese optimal integriert werden können, wird im Kapitel „Der Tätigkeitenkatalog als Hilfsmittel zur Integration von Spontanhelfenden in den Bevölkerungsschutz“ näher eingegangen.

## Theoretischer Hintergrund

Spontanhelfende sind im Einsatz mit Situationen konfrontiert, deren Gefahren sie selbst meist nicht abschätzen können (Kircher, 2014) und auf die sie per definitionem nicht vorbereitet sind (Barsuhn et al., 2014). Verschiedene Ressourcen können jedoch, wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, dem transaktionalen Stressmodell (Lazarus & Folkman, 1984) zufolge dabei helfen, mit Belastungen umzugehen sowie vor negativen Folgen schützen (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis, & Gruen, 1986). Mögliche Belastungen und Ressourcen werden im Folgenden diskutiert.

### Belastungen von Spontanhelfenden

Die Beteiligung an einem Einsatz geht für Einsatzkräfte sowie auch für Spontanhelfende mit teils starken psychischen Belastungen einher (Lasogga & Karutz, 2008b). Zudem fanden Guo et al. (2004) bei Spontanhelfenden einen Monat nach einem Erdbeben in Taiwan deutlich häufiger Belastungsfolgen (31,8%) als bei professionellen Einsatzkräften (19,8%). Ähnliche Befunde sind in weiteren Studien zu finden (Erslund et al., 1989; Kleim & Westphal, 2011; Perrin et al., 2007). Lasogga und Karutz (2008a) unterscheiden bei einsatzspezifischen Belastungen von Einsatzkräften zwischen individualpsychologischen und sozialpsychologischen sowie physiologischen Belastungen. Diese Einteilung lässt sich gut auf die bereits für Ressourcen vorgenommene Einteilung in interne (personale) Belastungen und externe Belastungen aus dem sozialen Bereich und aus der Tätigkeit übertragen. Tabelle 4 stellt die bei Lasogga und Karutz (2008a) und bei Hering et al. (2011) zusammengefassten, für Einsatzkräfte im Bevölkerungsschutz bedeutsamen Belastungen dar, deren mögliche Übertragbarkeit auf Spontanhelfende im weiteren Verlauf exploriert werden soll.



Tabelle 4: Psychologische Belastungen von Einsatzkräften in Anlehnung an Lasogga und Karutz (2008a, S. 135 ff.) und Hering et al. (2011, S. 160) unterteilt in externe (einsatzspezifische, soziale) und interne (personale) Belastungsquellen. Eigene Anfertigung.

Externe Belastungen		Interne Belastungen
einsatzspezifisch	sozial	personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zeitdruck oder Warten</li> <li>-Komplexe und lange Einsätze</li> <li>-Eigengefährdung</li> <li>-Informationsmangel</li> <li>-hohe Verantwortung</li> <li>-fehlendes Feedback</li> <li>-Fehleinsätze</li> <li>-Konfrontation mit schweren Verletzungen und Todesfällen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Umgang mit (in)direkt Betroffenen</li> <li>-betroffene Familie, Freunde oder KollegInnen</li> <li>-ZuschauerInnen, ZeugInnen und MedienvertreterInnen</li> <li>-problematische Zusammenarbeit</li> <li>-Umgang mit anderen Helfergruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-wahrgenommene Hilflosigkeit, Kontrollverlust</li> <li>-mangelnde Kompetenz, Überforderung</li> <li>-Anspruchsdenken, Schuldgefühle bei Fehlern</li> <li>-psychische und emotionale Betroffenheit</li> </ul>

### Ressourcen für Spontanhelfende

Entscheidend für die Entstehung von Stress sind jedoch die subjektive Relevanz einer Situation und ob ausreichend geeignete Ressourcen zur Verfügung stehen, um diese erfolgreich zu bewältigen (Lazarus & Launier, 1978). Diese lassen sich einteilen in personale Ressourcen (z.B. Fähigkeiten und Eigenschaften) und Umweltressourcen aus dem sozialen Umfeld oder der (beruflichen) Tätigkeit (Hering, Beerlage, & Kleiber, 2011).

Die Beziehung zwischen Belastungen und Ressourcen im Tätigkeitskontext wird umfassend im Job-Demands Resources-Modell (J-DR; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) sowie im Job-Demands Control Support Modell (J-DCS; Karasek &



Theorell, 1990) und im Modell beruflicher Gratifikationskrisen (Siegrist, 1996) dargestellt. Tätigkeitsanforderungen beeinflussen laut dem J-DR Modell die empfundene Belastung wobei Tätigkeitsressourcen die Motivation steigern (Bakker & Demerouti, 2007). Ressourcen fungieren außerdem im Sinne des transaktionalen Stressmodells als Puffer für die Auswirkung von Belastungen auf das Wohlbefinden.

Doch auch interne oder personale Ressourcen spielen in den Wechselbeziehungen der genannten Modelle eine große Rolle. So vermitteln *Qualifikation*, *Selbstwirksamkeit* (Bandura, 1977) und *Kontrollüberzeugung* (Rotter, 1966) die abmildernde Wirkung der Tätigkeitsressourcen *Entscheidungsspielraum* und *soziale Unterstützung* im J-DCS Modell (Richter, 2004; Meier, Semmer, Elfering & Jacobshagen, 2008). Diese personalen Ressourcen führen zu einem Sich-Stellen und der aktiven Bewältigung gegenüber einer subjektiv bedrohlichen Situation (Bandura, 1977; Schaper, 2011; Wallston, 2001). Das Erleben der eigenen Umwelt als erfassbar, beeinflussbar und bedeutsam wird zudem nach Antonovsky (1997) mit einem ausgeprägten *Kohärenzsinn* assoziiert. Personen mit hoch ausgeprägtem Kohärenzgefühl nehmen schwierige Situationen demnach als Herausforderung statt als Bedrohung wahr, für die sich der Einsatz ihrer Ressourcen lohnt. Diese personalen Ressourcen können als für Spontanhelfende besonders wichtig angesehen werden, da ihr Engagement unabhängig von anderen Individuen oder Organisationen und situationsgebunden auftritt (Aldrian, 2015). So können bspw. die Überzeugung über die eigene Kompetenz (Selbstwirksamkeitserwartung) und die wahrgenommene Beeinflussbarkeit der Situation (interne Kontrollüberzeugung) für das aktive Aufnehmen einer Hilfstätigkeit ausschlaggebend sein, für die keine Ausbildung absolviert wurde und bei deren Ausführung oft nur die Anwendung eigener Fähigkeiten oder beruflicher Fertigkeiten behilflich ist.

Tabelle 5 liefert einen zusammenfassenden Überblick über mögliche Ressourcen in der Einsatzfähigkeit von Spontanhelfenden auf Basis der genannten Modelle.



Tabelle 5: Theoriebasierte Zusammenstellung von Ressourcen im Umgang mit belastenden Ereignissen in Anlehnung an Demerouti et al., 2001; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996; Richter, 2004; Bandura, 1977; Rotter, 1966; Antonovsky, 1997. Unterteilt in externe (tätigkeitsspezifische, soziale) und interne (personale) Ressourcen. Eigene Anfertigung.

Externe Ressourcen		Interne Ressourcen
tätigkeitsspezifisch	sozial	personal
-Entscheidungsspielraum -Gratifikation	-wahrgenommene soziale Unterstützung  -tatsächlich erhaltene soziale Unterstützung	-Motivation  -Qualifikation  -Selbstwirksamkeitserwartung  -Kontrollüberzeugung  -Kohärenzsinn

*Anmerkung.* Bei der Ressource Gratifikation kann davon ausgegangen werden, dass vor allem Wertschätzung bzw. Anerkennung der Tätigkeit für Spontanhelfende von Bedeutung ist, da ihr Engagement entgeltlos ist.

Wie sich zeigt, finden sich in der Literatur bereits einige Faktoren, die von Spontanhelfenden im Einsatz potentiell als Belastung bzw. Ressource erlebt werden können. Um Spontanhelfende einbinden und unterstützen zu können, müssen daher folgende Fragen beantwortet werden:

1. Welche Faktoren führen zu einer wahrgenommenen Belastung bei Spontanhelfenden im Einsatz oder verstärken diese?
2. Welche Ressourcen stehen Spontanhelfenden im Einsatz zur Verfügung, welche die wahrgenommenen Belastungen abschwächen oder dabei helfen können, diese erfolgreich zu bewältigen?

Die Beantwortung der Fragestellungen kann einen Einblick geben, welche Aspekte aus Sicht der Spontanhelfenden bei der stärkeren Einbindung dieser Akteure in den Katastrophenschutz und für ihre psychosoziale Unterstützung eine wichtige Rolle spielen können.



## Methodik

Die Beantwortung der Fragestellung zielt in erster Linie auf die individuellen Sichtweisen von Spontanhelfenden ab. Es wurde daher ein qualitatives Forschungsdesign in Form einer Querschnittsbefragung ausgewählt, um eine vielschichtige Interpretation zu ermöglichen. Im Rahmen des Projektes REBEKA wurden im Zeitraum von September bis November 2017 durch das IAT Stuttgart fünf telefonische, teilstrukturierte Interviews mit Spontanhelfenden durchgeführt und in Anlehnung an die Transkriptionsregeln zur computergestützten Auswertung von Kuckartz (2010, S. 44) transkribiert. Der verwendete Interviewleitfaden wurde anhand des erarbeiteten Leitfadens zu den Faktoren Ressourcen, Belastungen und Bewältigungsstrategien von Einsatzkräften im Bevölkerungsschutz abgeleitet (siehe Kapitel „Psychische Belastungen und Ressourcen von Einsatzkräften: Steigerungsmöglichkeiten der Resilienz“). Der Fokus lag auf Belastungen und Ressourcen in der Hilfstätigkeit, auf der Koordination des Einsatzes durch die Spontanhelfenden selbst sowie die zuständige BOS und auf der Zusammenarbeit untereinander bzw. mit den professionellen Einsatzkräften vor Ort. Zur Auswertung der Befragung wurde die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) herangezogen, die bereits im Kapitel „Psychische Belastungen und Ressourcen von Einsatzkräften: Steigerungsmöglichkeiten der Resilienz“ beschrieben wurde.

Für die Untersuchung der **Belastungen** wurde eine explorative, induktiv orientierte Herangehensweise gewählt, um für Spontanhelfende spezifische Belastungsfaktoren identifizieren zu können sowie eventuelle Unterschiede zu Einsatzkräften herauszuarbeiten. Die Herangehensweise an die zu untersuchenden **Ressourcen** im Rahmen der strukturierenden Inhaltsanalyse war deduktiv orientiert und stützte sich dabei auf die erläuterten stresstheoretischen Modelle und Konstrukte.

Vier der fünf Befragten waren in Unterkünften für Geflüchtete tätig, eine Person half über zwei Wochen während einer Überschwemmung mit. Die Tätigkeiten in den Unterkünften reichten von vier Monaten bis zu einer Dauer von zwei Jahren. Dabei wurde zumeist mehrfach pro Woche geholfen.

## Ergebnisse

Die Hauptkategorien bauten auf der theoretischen Ausarbeitung der Fragestellung in Hinblick auf Ressourcen und Belastungen auf. Das anfangs theoriebasiert aufgestellte, deduktive Kategoriensystem wurde in mehreren Materialdurchläufen im Zuge der Interviewko-





dierung überarbeitet. Als Ergebnis dieser Überarbeitung entstand ein eng am Interviewmaterial orientiertes Kategoriensystem mit Ressourcen und Belastungen, die sich für die Befragten als relevant herausstellten (Tabelle 6). Diese werden im Folgenden näher beschrieben.

Tabelle 6: Überblickartige Darstellung des abschließend überarbeiteten Kategoriensystems eingeteilt in Fallvariablen, Belastungen und Ressourcen.

<b>Fallvariablen</b>			-Personenmerkmale -Tätigkeitsbeschreibung -Motivation / Interesse
<b>Belastungen</b>	EXTERN	<i>einsatzbezogen</i>	-fehlende Unterstützung durch zuständige BOS -Informationsmangel -Konfrontation mit Schicksal der Betroffenen -Unvereinbarkeit mit Berufs- oder Privatleben
		<i>sozial</i>	-problematische Zusammenarbeit -Umgang mit Betroffenen -Eigene Betroffenheit / betroffene Angehörige
	INTERN	<i>personal</i>	-wahrgenommene Hilflosigkeit -mangelnde Kompetenz -psychische Betroffenheit
<b>Ressourcen</b>	EXTERN	<i>einsatzbezogen</i>	-Unterstützung durch BOS -Wertschätzung -Handlungsspielraum



		<i>sozial</i>	-wahrgenommene soziale Unterstützung -kollegiale Zusammenarbeit
	INTERN	<i>personal</i>	-internale Kontrollüberzeugung -Kohärenzsinn -Selbstwirksamkeitserwartung -eigene Erfahrung

## Belastungen

Als **einsatzbezogene Belastungen** werden Aspekte bezeichnet, die aus der Tätigkeit als Spontanhelfende hervorgehen. In der Auswertung der Interviews wurde die **fehlende Unterstützung durch die zuständige BOS** als Belastungsfaktor schon bei Aufnahme der Hilfsfähigkeit deutlich. Befragte äußerten Schwierigkeiten beim Zugang zur Tätigkeit, Koordination der Helfenden, fehlende AnsprechpartnerInnen (auch durch ungeklärte Zuständigkeiten) sowie fehlende Ausstattung und Infrastruktur. Eine formale Einweisung vor sowie psychosoziale Betreuung der Spontanhelfenden während oder nach dem Einsatz blieb größtenteils ganz aus, fiel sehr kurz aus oder behandelte hauptsächlich Organisatorisches. **Informationsmangel** oder ausbleibende Kommunikation führten mitunter zu unnötig langen und frustrierenden Wartezeiten. Auch beispielsweise über formale oder gesundheitsrelevante Voraussetzungen für die Tätigkeit wie bspw. Schutzimpfungen wurden die Befragten nicht informiert. So kam es in einigen Fällen gar nicht oder erst später zu einem Austausch mit den Einheiten der zuständigen BOS, weil die Befragten nicht über die organisationale Struktur, in der sie sich engagierten, oder über mögliche AnsprechpartnerInnen informiert waren und ein Kontaktversuch auch seitens der BOS ausblieb. Eine starke Belastung für die Befragten stellte die **Konfrontation mit dem Schicksal der Betroffenen** dar. Es zeigte sich eine große Erschütterung über die große Not von Menschen in einer Großschadenslage oder die Schicksale von geflüchteten Menschen und Kindern. Erneut wurde hier der Bedarf nach entsprechenden AnsprechpartnernInnen deutlich. Eine mögliche **Unvereinbarkeit der Tätigkeit mit Berufs- und Privatleben** wurde vor allem dadurch deutlich, dass die Tätigkeit über den akuten Einsatz hinaus trotz Interesse nicht langfristig weitergeführt wurde, weil sie nicht mit dem eigenen Lebenswandel vereinbar war oder auch auf Dauer als zu belastend empfunden wurde. Eine vorübergehende Tätigkeit als Spontanhelfende bei konkretem Bedarf empfanden die Befragten jedoch als mit ihren beruflichen oder privaten Pflichten gut vereinbar.



**Soziale Belastungen** stellen Belastungsfaktoren im Zusammenhang mit sozialer Interaktion im Rahmen der Hilfstätigkeit dar. Eine **problematische Zusammenarbeit** unter den Spontanhelfenden wurde aufgrund der Unverbindlichkeit der Tätigkeit vor allem im Punkt Zuverlässigkeit oder nur unregelmäßiger Beteiligung deutlich. Dies führte bei den Befragten teilweise zu einem sehr intensiven Arbeits- und Zeitaufwand oder zu Überforderung. Im Zusammenhang mit der Kategorie *Konfrontation mit dem Schicksal der Betroffenen* war vor allem der **Umgang mit Betroffenen** und die gefühlte Verantwortung für diese teilweise sehr belastend für die Befragten. Mit **eigener Betroffenheit** oder **betroffenen Angehörigen** bei gleichzeitiger Hilfstätigkeit hatten die Befragten zwar selbst keine Erfahrungen gemacht, äußerten aber Ansätze zum möglichen Umgang damit. So stand es für einige Befragte außer Frage, dass sie sich trotz eigener Betroffenheit engagieren würden. Andere empfanden jedoch, dass dies ihre Ressourcen in dem Moment übersteige.

**Personale Belastungen** entstehen in Anlehnung an individualpsychologische Belastungen nach Lasogga und Karutz (2008a) vor allem aus der Bewertung der Situation abhängig von Persönlichkeitseigenschaften, Erwartungen und Fähigkeiten des/der Einzelnen. Komplexe Situationen können Dyregrov et al. (1996) zufolge verstärkt bei freiwilligen Helfenden eine **wahrgenommene Hilflosigkeit** im Sinne von Ratlosigkeit und Überforderung auslösen. Es wurde auch in der Auswertung der Interviews deutlich, dass sich die Befragten oftmals hilflos fühlten oder Schwierigkeiten hatten, ihre Rolle im Geschehen zu finden. **Mangelnde Kompetenz** und fehlende Erfahrung kann bei Spontanhelfenden zu Eigengefährdung und psychischer Belastung führen (Kircher, 2014; Whittaker et al., 2015). Auch in den Interviews wurden solche kritischen Situationen geschildert. Die Befragten wurden seitens der zuständigen BOS weder für ihre konkrete Aufgabe geschult noch auf den Umgang mit durchaus vorhandenen belastenden oder bedrohlichen Situationen vorbereitet. Eine hohe **psychische und emotionale Betroffenheit** wurde vor allem bei einem Befragten im Rahmen seines Einsatzes in einer Großschadenslage deutlich. In Kombination mit sehr langen Einsatzzeiten thematisierte er starke emotionale Erschöpfung und bereits auftretende Belastungssymptome bei sich und seinen Mithelfenden.

## Ressourcen

Als **einsatzbezogene Ressourcen** werden Ressourcen im Rahmen der Hilfstätigkeit für Spontanhelfende bezeichnet. Aus Sicht der befragten Spontanhelfenden wurde die **Untersützung durch BOS** als wichtige Ressource erlebt. So wurden beispielsweise wichtige Ausstattung und Kommunikationsmittel zur Verfügung gestellt oder regelmäßige Treffen für die Helfenden organisiert. Zudem konnte die **Wertschätzung** durch die Einsatzkräfte vor Ort sowie die Anerkennung durch die zuständigen BOS oder in der Gesellschaft in Form von Dankesfesten, Berichterstattung und auch eigener Ausstattung Spontanhelfende



sehr in ihrer freiwilligen Tätigkeit bestärken. Im Zuge der Auswertung der Interviews wurde deutlich, dass die Befragten den **Handlungsspielraum** in Form eines hohen Grades an Flexibilität, die Projektbezogenheit und Selbstbestimmung in ihrer Tätigkeit - auch im Gegensatz zu einem langfristigen Ehrenamt in dem Bereich - sehr schätzten. Die zentrale Rolle von sozialen Medien für die eigenständige und unabhängige Organisation von Spontanhelfenden (Aldrian, 2015; Kircher, 2014; Whittaker et al., 2015) wurde auch in den Interviews deutlich.

**Soziale Ressourcen** resultieren aus der Interaktion mit anderen Menschen. In den Interviews lag der Fokus der **sozialen Unterstützung** auf der wahrgenommenen Verfügbarkeit derer. Bei der Bewältigung und Verarbeitung belastender Erlebnisse im Rahmen der Tätigkeit waren auch aufgrund fehlender formaler Nachsorgeangebote die Mithelfenden die größte Stütze, weil sie in schwierigen Situationen direkt vor Ort waren oder ähnliche Erfahrungen gemacht hatten. Auch Freunde oder Familie spielten eine große Rolle, wobei dort für einige Befragte ebenfalls wichtig war, dass man die Tätigkeit gemeinsam ausführte oder sich in ähnlicher Weise engagierte und sich darüber austauschen konnte.

*SH1, 37, m: Und ansonsten, hat es anschließend wirklich sehr geholfen, diese regelmäßigen Treffen unter den Helfenden [...] Ja, da waren halt dann so zwischen, ich sag mal, zehn und fünfzehn Personen auch im Regelfall immer anwesend und da haben wir dann wirklich ganz, ganz oft zusammengesessen und wirklich darüber gesprochen was da grad so passiert ist und das hat uns allen glaube ich, also mir definitiv, sehr geholfen. Weil man da halt auch wirklich Leute hatte, die es verstehen konnten, die selbst dabei waren.*

In den Interviews wurde in Bezug zu **kollegialer Zusammenarbeit** deutlich, dass die Tätigkeit der Spontanhelfenden vor allem über das soziale oder berufliche Umfeld vermittelt wurde und so kannten einige Befragte ihre Mithelfenden bereits gut und fühlten sich wohl. Zudem berichtete ein Befragter mit Stolz von einer erfüllenden Zusammenarbeit und hoher Akzeptanz seitens der Einsatzkräfte vor Ort im Rahmen einer Großschadenslage.

Als **interne oder personale Ressourcen** werden solche bezeichnet, die der eigenen Persönlichkeit, Fähigkeiten oder Einstellungen zuzuordnen sind. So wurde in den Interviews deutlich, dass viele Befragte ihre Hilfstätigkeit aufgenommen hatten, weil sie etwas zur Verbesserung der Lage beitragen wollten, dazu eine gewisse Verantwortung bei sich sahen und somit eine hohe **internale Kontrollüberzeugung** aufwiesen. Zudem zeigte sich, dass es für die Befragten wichtig war, ihr eigenes Weltbild durch ihre Hilfstätigkeit zu bestätigen. Dies spiegelte sich vor allem in einer gewissen Reziprozitätserwartung, in einer Not-situation selber auch Hilfe zu erhalten, wider. Somit wurden in diesem Zusammenhang vor allem die motivationalen Aspekte des **Kohärenzsинns** (vgl. Antonovsky, 1993) deutlich, wie es ebenfalls bei der *Ressource internale Kontrollüberzeugung* der Fall war. Der moti-



ationale Aspekt wurde auch bei einer hohen **Selbstwirksamkeitserwartung** der Befragten deutlich. Diese hat sie dazu veranlasst, als Spontanhelfende aktiv zu werden. Darüber hinaus wurden sie zum einen im Einklang mit Befunden von Dyregrov et al. (1996) durch die Bewältigung anspruchsvoller Situationen in der Einschätzung ihrer eigenen Stärken bestätigt, zum anderen entdeckten sie sogar neue Stärken für sich. Wie bereits deutlich gemacht wurde, fehlte es den Befragten zufolge oft an formalen Schulungen sowohl zur praktischen als auch zu psychischen Bewältigung der Hilfstätigkeit. Doch auch **eigene Erfahrungen** können Spontanhelfenden dabei helfen, die Einsatzsituation zu meistern und Belastungen zu reduzieren (Perrin et al., 2007). So wurde beispielsweise eine Befragte speziell aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit angefragt, andere konnten von früherem Engagement profitieren.

## Fazit

Es wurden externe (einsatzbezogene, soziale) und interne (personale) belastende Faktoren identifiziert, die für Spontanhelfende eine bedeutende Belastung im Rahmen ihrer Tätigkeit darstellen können. Zudem konnten im Rahmen der Interviewauswertung alle deduktiv festgelegten externen (einsatzbezogenen, sozialen) und internen (personalen) Ressourcen identifiziert werden. Somit können entsprechende theoriebasierte Konstrukte auf Spontanhelfende übertragen werden.

Zudem wurden alle internen Ressourcen sowie die externe Ressource *Wertschätzung* von den Befragten vor allem in Zusammenhang mit ihrer Motivation oder Interesse, die Hilfstätigkeit aufzunehmen oder zukünftig erneut als Spontanhelfende tätig zu werden, thematisiert. Dieser Zusammenhang findet sich auch im zugrunde gelegten Job-Demands Resources-Modell (Demerouti et al., 2001), wonach Tätigkeitsressourcen einerseits als Puffer von belastenden Anforderungen fungieren, aber auch in enger Wechselbeziehung mit Motivation stehen. Darüber hinaus wurde im Zuge der Interviewauswertung deutlich, dass auch die Ressource *eigene Erfahrung* sehr starke inhaltliche Überschneidungen mit *Selbstwirksamkeitserwartung* und *Motivation / Interesse* und leichte Überschneidungen mit *Kohärenzsinn* aufwies. Perrin et al. (2007) nennen für die Bedeutung von Training auf Basis verschiedener Studien die Begründung, dass es interne Ressourcen wie Selbstwirksamkeitserwartung und internale Kontrollüberzeugung fördert sowie dazu motiviert, das Gelernte anzuwenden. Aktives Aufsuchen und Bewältigen von Herausforderungen aufgrund einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung können wiederum eine korrigierende Erfahrung erzeugen und die Selbstwirksamkeit auch in Bezug auf ähnliche Situationen fördern (Bandura, 1977).



Damit empfiehlt es sich, (potentiellen) Spontanhelfenden vermehrt Workshops oder Trainings anzubieten, in denen sie in sicherem Rahmen wichtige Erfahrungen sammeln können. Dies kann zur Förderung ihrer personalen Ressourcen und damit zum aktiven Aufsuchen sowie der erfolgreichen praktischen und psychischen Bewältigung ihrer zukünftigen Hilfstätigkeit beitragen. Außerdem wäre es sinnvoll, im Rahmen zukünftiger Forschungsbemühungen auf Basis der Annahmen des Job-Demands Resources Modells (Demerouti et al., 2001) eine Verknüpfung zwischen den gefundenen Belastungen und Ressourcen herzustellen und zu untersuchen, welche spezifischen Ressourcen von Spontanhelfenden einen puffernden Effekt auf welche belastenden Faktoren haben können.

## Literaturverzeichnis

Aldrian, S. R. S. (2015). *Neue, unverbindliche Formen der Freiwilligenarbeit im Katastrophenschutz*. Karl-Franzens-Universität, Graz.

Antonovsky, A. (1993). Complexity, Conflict, Chaos, Coherence, Coercion and Civility. *Social Science and Medicine*, 37(8), 969-981.

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Thübingen: DGVT.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Barsuhn, H., Becker, A., Kircher, F., Lawrenz, C., Sticher, B., & Will, A. (2014). Die Einbindung der Bevölkerung in das Krisen- und Katastrophenmanagement in Deutschland (der BRD) nach dem Zweiten Weltkrieg - Exemplarisch verdeutlicht an fünf Katastropheneignissen. In B. Sticher (Hrsg.). *Forschungsprojekt „Katastrophenschutz-Leuchttürme als Anlaufstelle für die Bevölkerung in Krisensituationen“ (Kat-Leuchttürme)*. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job-Demands Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

Ersland, S., Weisaeth, L., & Sund, A. (1989). The stress upon rescuers involved in an oil rig disaster. In Alexander L. Kielland' (1980). *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 355, 38-49.



- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003.
- Guo, Y. J., Chen, C. H., Lu, M. L., Tan, H. K., Lee, H. W., & Wang, T. N. (2004). Post-traumatic stress disorder among professional and non-professional rescuers involved in an earthquake in Taiwan. *Psychiatry Research*, 127(1-2), 35-41.
- Hering, T., Beerlage, I., & Kleiber, D. (2011). Arbeitsanforderungen und Ressourcen im Rettungsdienst. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 19(4), 159-172.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work*. New York: Basic Books.
- Kircher, F. (2014). Ungebundene Helfer im Katastrophenschutz - Die Sicht der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben. *Deutsche Feuerwehr-Zeitung BrandSchutz*, 8, 593-597.
- Kleim, B., & Westphal, M. (2011). Mental health in first responders: A review and recommendation for prevention and intervention strategies. *Traumatology*, 17(4), 17-24.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten (Vol. 3)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lasogga, F., & Karutz, H. (2008a). Belastungen, Moderatorvariablen und Folgen. In F. Lasogga & B. Gasch (Hrsg.). *Notfallpsychologie* (S.129-161). Berlin Heidelberg: Springer.
- Lasogga, F., & Karutz, H. (2008b). Helfer. In F. Lasogga & B. Gasch (Hrsg.). *Notfallpsychologie*, (S.127-129). Berlin Heidelberg: Springer.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing.
- Lazarus, R. S., & Launier, R. (1978). Stress-Related Transactions between Person and Environment. In L.A. Pervin et al. (Hrsg.). *Perspectives in International Psychology*. New York: Plenum Press.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Meier, L. L., Semmer, N. K., Elfering, A., & Jacobshagen, N. (2008). The double meaning of control three-way interactions between internal resources, job control, and stressors at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, (13), 244-258.



- Perrin, M. A., DiGrande, L., Wheeler, K., Thorpe, L., Farfel, M., & Brackbill, R. (2007). Differences in PTSD Prevalence and Associated Risk Factors Among World Trade Center Disaster Rescue and Recovery Workers. *American Journal of Psychiatry*, (164), 1385-1394.
- Quednau, T., & Weber, T. (2014). INKA und die Flut 2013 - Zwischen Forschungsprojekt und realer Katastrophe. *BBE-Newsletter 10*.
- Richter, P. (2004). Gesundheitsförderung in Organisationen. Arbeits- und organisationspsychologische Präventionsansätze. In J. Wegge & K.-H. Schmidt (Hrsg.). *Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen*, (S.197-214). Göttingen: Hogrefe.
- Rogstadius, J., Teixeira, C., Karapanos, E., & Kostakos, V. (2013). *An Introduction for System Developers for Volunteer Roles in Crisis Response and Recovery*. 10th International ISCRAM Conference. Baden-Baden.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectations for Internal versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1).
- Schaper, N. (2011). Wirkungen der Arbeit. In *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 475-495. Berlin Heidelberg: Springer.
- Schweer, B., Ohder, C., Sticher, B., Geißler, S., & Röpcke, J. (2014). Katastrophenschutz im Umbruch. In B. Sticher (Hrsg.). *Forschungsprojekt „Katastrophenschutz-Leuchttürme als Anlaufstelle für die Bevölkerung in Krisensituationen“ (Kat-Leuchttürme)*. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.
- Siegrist, J. (1996). Soziale Krisen und Gesundheit. In W. Krohne, P. Netter, L. Schmidt, & R. Schwarzer (Hrsg.). *Reihe Gesundheitspsychologie*, (5), 285-311. Göttingen: Hogrefe.
- Strate, L., & Schill, J. (2013). Spontanhelfer - Last oder Chance für Katastrophenschutz-Organisationen? *BBE-Newsletter*, 22.
- Wallston, K.A. (2001). Conceptualization and operationalization of perceived control In A. Baum, T.A. Revenson J.E. Singer (Eds.), *Handbook of health psychology*, 49–58. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wenzel, D., Beerlage, I., & Springer, S. (2012). *Motivation und Haltekraft im Ehrenamt - Die Bedeutung von Organisationsmerkmalen für Engagement, Wohlbefinden und Verbleib in Freiwilliger Feuerwehr und THW*. Freiburg: Centaurus.





## Teil 2: Die Bewertung und Steigerung der Resilienz von Prozessen und Strukturen in Einsatzorganisationen

Gesellschaftlich-politisch wurde Resilienz grundsätzlich als Erfolgsfaktor des Bevölkerungsschutzsystems identifiziert. Für diesen konkreten Untersuchungsgegenstand lagen jedoch kaum wissenschaftliche Erkenntnisse vor, insbesondere nicht zum gegenwärtigen Status Quo der Resilienz der Akteure des Bevölkerungsschutzes, geeigneten Maßnahmen zur Resilienzsteigerung und zu Möglichkeiten der prospektiven Erfolgskontrolle resilienzsteigernder Maßnahmen.

Zur Adressierung der offenen Forschungsfragen wurde im Projekt REBEKA, aufbauend auf einer quantitativen Perspektive auf die Resilienz, eine Methodik zur quantitativen Resilienzbewertung der Prozesse von Einsatzorganisationen entwickelt. Basierend auf dem Abgleich zwischen den für die Prozessdurchführung erforderlichen mit den dafür verfügbaren Ressourcen kann das Maß der Resilienz bestimmt werden. Zur Bewertung der systemischen Resilienz miteinander verketteter Prozesse spielt zudem der Faktor Zeit als Ressource eine wichtige Rolle. Die Methodik wurde so gestaltet, dass sie von Einsatzorganisationen selbstständig angewandt werden kann und Ergebnisse miteinander vergleichbar sind. Sie ermöglicht es, Resilienz im „Ist“ zu bestimmen, im „Soll“ zu definieren und ihre Entwicklung im Verlauf einer Lage zu prognostizieren.

Die Anwendung der Methode in der Praxis wird demonstriert, um Einsatzorganisationen unabhängig von ihren bisherigen Erfahrungen in der Prozessoptimierung zur Anwendung der Methodik zu befähigen. Weiterhin werden Ergebnisse der Anwendung der Methodik im Projektverlauf vorgestellt und diskutiert.



## Vorbemerkung

*Jan Seitz, Frank Gillert, Felix Polla, Marcel Kübel*

Das Konzept der Resilienz beschreibt grundsätzlich die Fähigkeit eines Systems, mit Veränderungen umgehen zu können (vgl. Holling, 1973; Berkes et al., 2000; Tugade et al., 2004; Haglund et al., 2007). Aufgrund dieser Eigenschaft ist Resilienz ein maßgeblicher Fixpunkt vielfältiger strategischer Entscheidungen gesellschaftlicher Akteure, da die Fähigkeit zu resilientem Handeln als Erfolgsfaktor betrachtet wird, um die Überlebensfähigkeit und Stabilität eines gegebenen Systems zu erhöhen (vgl. Riolli & Savicki, 2003; Christopher & Peck, 2004; Sheffi, 2005; Weick & Sutcliffe, 2007; Bhamra, 2015; Kayes, 2015; Linnenluecke, 2015). Aus dieser Tatsache heraus entspringt auch das Mantra der „Resilienzsteigerung“ als probates Mittel zur Reaktion auf eine zunehmend komplexe und unsichere Welt. Gleichwohl ist Resilienz durch eine große Definitions- und Konzeptvielfalt gekennzeichnet (z. B. von der „ecological resilience“ und „engineering resilience“ über „resilience engineering“ bis hin zum Coping; vgl. Holling & Gunderson, 2002; Tugade et al., 2004; Hollnagel et al., 2007; Hesketh et al., 2015). Dies führt zu einer Gemengelage der Zielvorstellungen, Konzepte, Ideen und Ansätze, die nur schwer zu navigieren ist und in der sich der Erfolg von resilienzsteigernden Maßnahmen kaum nachweisen lässt - gleichzeitig wird Resilienz als Ideal immer wieder propagiert, ohne dass dieses Ideal präzise definiert wäre.

Selbst in Unternehmen, welche sich aufgrund des Zwangs zur Wirtschaftlichkeit grundsätzlich durch Bemühungen um die Quantifizierung von Qualitäten auszeichnen, wichen Ansätze zur Quantifizierung der Resilienz (vgl. Woods et al., 2006; Woods et al., 2013; Rigaud & Martin, 2013; Siegel & Schraagen, 2013; Walker et al., 2013) immer mehr verschiedenen Ansätzen zur Steigerung der Fähigkeit zu „resilientem Handeln“ durch die Erhöhung der Flexibilität, Verantwortungsübernahme, Ausbau von Fähigkeiten, positiver Fehlerkultur usw. und der Anwendung dieser Qualitäten auf unterschiedliche Prozesse und Strukturen (Stephens, 2010; Dekker et al., 2011; Wieland & Wallenburg, 2012; Wears & Morrison, 2013; Palin, 2015; Siemieniuch et al., 2015). Mitunter wird der Resilienz gar eine Messbarkeit, und damit die Möglichkeit zur Quantifizierung, abgesprochen (Holling, 2016). Auf der anderen Seite gab es im Bereich der Resilienz von Lieferketten einige neuere Ansätze, welche den Anspruch der Quantifizierung erneut erfolgreich erheben (vgl. u.a. Sawik, 2015; Sokolov et al., 2016; Dolgui et al., 2018), aber noch nicht über den Kontext der Lieferketten hinaus angewandt wurden. Kurzum: Resilienz ist und bleibt eine diverse Wissenschaft ohne Theorien oder Konzepte mit allgemeinem Gültigkeitsanspruch.



Auf dieser Grundlage ist es aber schwierig, eine planvolle Steigerung der Resilienz von Einsatzkräften und Einsatzorganisationen in Krisenlagen, wie sie von REBEKA angestrebt wird, herbeizuführen. Zweifellos zeichnet sich die qualitative Betrachtungsweise der Resilienz als nicht abschließend definierte Eigenschaft durch eine sehr einfache Operationalisierung aus, da so jede Maßnahme mit reellen oder potenziellen positiven Effekten auf die Resilienz zielführend ist. Dem gegenüber steht die quantitative Betrachtungsweise der Resilienz, welche einen genauen Bezugsrahmen, Datenerfassung, Berechnungsmodelle usw. verlangt. Der qualitative Ansatz befähigt Organisationen unmittelbar zum Handeln, ermöglicht aber keine direkte Erfolgskontrolle: Insbesondere der Vergleich Ist zu Soll, also der Abgleich des Heute mit dem Morgen und der Nachweis einer tatsächlich messbaren Resilienzsteigerung als ein Maß für den Projekterfolg („Steigerung der Resilienz durch Maßnahme X um 25%“) sowie die Praktikabilität der Projektergebnisse erfordert einen quantitativen Blick auf die Resilienz. Die quantitative Perspektive musste in REBEKA, aufgrund fehlender wissenschaftlicher Erkenntnisse im Kontext quantitativer Resilienzbestimmung von Einsatzorganisationen, für den gegebenen Untersuchungsgegenstand neu entwickelt und in der Praxis anwendbar gemacht werden. Insbesondere sollte die Methode die Organisationen dazu befähigen, ihre Resilienz selbstständig zu bewerten und auch resilienzsteigernde Maßnahmen ebenso selbstständig zu konzipieren und implementieren. In diesem Artikel sollen mit der Systematik, dem Vorgehen zur Resilienzbewertung

und ausgewählten Resultaten daher die Kernergebnisse des Forschungsbereiches „Prozessuale und strukturelle Resilienz“ der TH Wildau vorgestellt und einige der sich daraus ergebenden Implikationen diskutiert werden.

## Literaturverzeichnis

Berkes, F., Folke, C. & Colding, J. (2000). Linking social and ecological systems: Management practices and social mechanisms for building resilience. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Bhamra, R. (Hrsg., 2015). Organisational resilience: Concepts, integration and practice. Boca Raton, Florida, USA: CRC Press.

Berwanger, J., Steven, M., Krommes, W. & Winter, E. (2018). Prozess. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/prozess-45614/version-268904> [06.11.2018]

Christopher, M. & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-13.



- Dekker, S. W. A., P. Cilliers & Hofmeyr, J. H. (2011). The complexity of failure: Implications of complexity theory for safety investigations. *Safety Science*, 49(6), 939-945.
- Dolgui, A., Ivanov, D. & Sokolov, B. (2018). Ripple effect in the supply chain: an analysis and recent literature. *International Journal of Production Research*, 56(1), 414-430.
- Haglund, M. E., Nestadt, P. S., Cooper, N. S., Southwick, S. M. & Charney, D. S. (2007). Psychobiological mechanisms of resilience: Relevance to prevention and treatment of stress-related psychopathology. *Development & Psychopathology*, 19(3), 889-920.
- Hesketh, I., Cooper, C. L. & Ivy, J. (2015). Well-being, austerity and policing. Is it worth investing in resilience training? *The Police Journal*, 1-11.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- Holling, C. S. & Gunderson, L. H. (Hrsg. 2002). *Panarchy*. Washington DC, USA: Island Press
- Hollnagel, E., Woods, D. D. & Leveson, N. (Hrsg. 2007). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing Ltd.
- Hollnagel, E. (2016). *Resilience Assessment Grid (RAG)*. Verfügbar unter <http://erikhollnagel.com/ideas/resilience%20assessment%20grid.html> [25.11.2018]
- Kayes, D. C. (2015). *Organizational resilience: How learning sustains organizations in crisis, disaster and breakdown*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Linnenluecke, M. K. (2015). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17, 1-27.
- Palin, P. J. (2015). Resilience: The concept, a literature review and future directions. In: R. Bhramra (Hrsg.). *Organisational resilience: Concepts, integration and practice*. Boca Raton, Florida, USA: CRC Press.
- Rigaud, E. & Martin, C. (2013). *Considering Trade-Offs When Assessing Resilience*. Resilience Engineering Association, 5th Resilience Engineering International Symposium Soesterberg (Niederlande), 25.-27.06.2013. Verfügbar unter [http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2013/Rigaud & Martin \(REA 2013\). Considering trade-offs when assessing resilience.pdf](http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2013/Rigaud & Martin (REA 2013). Considering trade-offs when assessing resilience.pdf) [20.11.2018]



Riulli, L. & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega*, 31(3), 227-233.

Sawik, T. (2015). On the fair optimization of cost and customer service level in a supply chain under disruption risks. *Omega*, 53, 58-66.

Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. Cambridge, MA, USA: The MIT Press.

Siegel, W. & Schraagen, J. M. (2013). *Developing Resilience Signals for the Dutch Railway System*. Resilience Engineering Association, 5th Resilience Engineering International Symposium Soesterberg (Niederlande), 25.-27.06.2013. Verfügbar unter [http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2013/Siegel & Schraagen \(REA 2013\). Developing resilience signals.pdf](http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2013/Siegel & Schraagen (REA 2013). Developing resilience signals.pdf) [20.11.2018]

Siemeniuch, C. E., Sinclair, M. A., de Henshaw, M. J. & Hubbard, E. M. R. (2015). Designing both systems and systems of systems to exhibit resilience: The concept, a literature review and future directions. In: R. Bhamra (Hrsg.). *Organisational resilience: Concepts, integration and practice*. Boca Raton, Florida, USA: CRC Press.

Sokolov, B., Ivanov, D., Dolgui, A. & Pavlov, A. (2016). Structural analysis of the ripple effect in the supply chain. *International Journal of Production Research*, 54(1), 152-169.

Stephens, R. J. (2010). *Managing the margin: a cognitive systems engineering analysis of emergency department patient boarding*. Dissertation, The Ohio State University, Columbus, OH, USA.

Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. & Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*, 72(6), 1161-1190.

Walker, K. E., Deary, D. S. & Woods, D. D. (2013). *Reducing the Potential for Cascade: Recognizing and Mitigating Situations that Threaten Business Viability*. Resilience Engineering Association, 5th Resilience Engineering International Symposium Soesterberg (Niederlande), 25.-27.06.2013. Verfügbar unter [http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2013/Walker et al. \(REA 2013\). Reducing the Potential for Cascade. Recognizing and Mitigating Situations that Threaten Business Viability.pdf](http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2013/Walker et al. (REA 2013). Reducing the Potential for Cascade. Recognizing and Mitigating Situations that Threaten Business Viability.pdf) [20.11.2018]

Wears, R. L. & Morrison, J. B. (2013). *Levels of Resilience: Moving from Resilience to Resilience Engineering*. Resilience Engineering Association, 5th Resilience Engineering



International Symposium Soesterberg (Niederlande), 25.-27.06.2013. Verfügbar unter [http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2013/Wears & Morrison \(REA 2013\). Levels of Resilience. Moving from Resilience to Resilience Engineering.pdf](http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2013/Wears & Morrison (REA 2013). Levels of Resilience. Moving from Resilience to Resilience Engineering.pdf) [20.11.2018]

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.

Wieland, A. & Wallenburg, C. M. (2012). Dealing with supply chain risks. Linking risk management practices and strategies to performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(10), 887-905.

Woods, D. D., Wreathall, J. & Anders, S. (2006). *Stress-Strain-Plots as a Model of an Organization's Resilience*. Resilience Engineering Association, 2nd Resilience Engineering International Symposium Sophia Antipolis (Frankreich), 8.-10.11.2006. Verfügbar unter [http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2006\(2\)/WoodsWreathallAnders.pdf](http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2006(2)/WoodsWreathallAnders.pdf) [20.11.2018]

Woods, D. D., Chan, Y. J. & Wreathall, J. (2013). *The Stress-Strain Model of Resilience Operationalizes the Four Cornerstones of Resilience Engineering*. Resilience Engineering Association, 5th Resilience Engineering International Symposium Soesterberg (Niederlande), 25.-27.06.2013. Verfügbar unter [http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2013/Woods et al.%20\(REA 2013\). The Stress-Strain Model of Resilience Operationalizes the Four Cornerstones of Resilience Engineering.pdf](http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2013/Woods et al.%20(REA 2013). The Stress-Strain Model of Resilience Operationalizes the Four Cornerstones of Resilience Engineering.pdf) [20.11.2018]



## Quantifizierung und Operationalisierung von Resilienz

*Jan Seitz, Frank Gillert, Felix Polla, Marcel Kübel*

Die Durchführung von Maßnahmen zum Zweck der Erhöhung der Fähigkeit zu resilientem Handeln auf der Grundlage eines qualitativen Verständnisses von Resilienz ist nach dem Stand der Forschung (s.o.) grundsätzlich geeignet, um Organisationen gegen Störfaktoren aller Art sowie insbesondere gegen unvorhergesehenen bzw. unvorhersehbaren Ereignissen abzusichern, indem die Fähigkeiten des Personals und diesem zur Verfügung stehende Werkzeuge verbessert werden. Die Ergebnisse solcher Bemühungen sind in der Regel hochflexible Maßnahmen, wie bspw. die Einrichtung eines Krisenstabs. Im Fokus stehen die Adaption an veränderte Faktoren und ein beständiger Lernprozess. Fehler sind erlaubt und sogar notwendig, um die Fähigkeit zu resilientem Handeln herauszubilden. Resilientes Handeln und resilienzfördernde Eigenschaften sowie deren Herausbildung müssen von einem systemischen bzw. systemtheoretischen Standpunkt aus betrachtet werden und können als „strategische Facette“ der Resilienz betrachtet werden.

Demgegenüber steht die „operative Facette“ der Resilienz, welche die Aufrechterhaltung der Prozesse unmittelbar in der gegebenen Situation trotz auf sie einwirkender Stressoren (z. B. durch eine Großschadenslage) anstrebt. Prozesse sind eine „Abfolge von mindestens zwei oder mehreren Aktivitäten, Tätigkeiten oder Bearbeitungsschritten [...]“. Jede Aktivität besitzt einen messbaren Input, der in die Aktivität „eingeht“ und einen messbaren Output, der nach dem Transformationsprozess von Input zu Output die Aktivität als Ergebnis verlässt“ (Klaus & Krieger, 2004). Weiterhin versteht man hierunter „die Gesamtheit aufeinander einwirkender Vorgänge innerhalb eines Systems. So werden mittels Prozessen Materialien, Energien oder auch Informationen zu neuen Formen transformiert, gespeichert oder aber allererst transportiert.“ (Berwanger et al., 2018). Prozesse sind also miteinander verkettete Tätigkeiten, welche Eingangsgrößen („Input“) in Ausgangsgrößen („Output“) verwandeln (vgl. auch DIN EN ISO 9001:2005). Hierunter werden in REBEKA nicht nur Produktionsprozesse, administrative Abläufe oder dergleichen begriffen, sondern bspw. auch die Fahrt mit einem Einsatzfahrzeug von der Wache zum Einsatzort. Ressourcen sind in diesem Kontext die Mittel, welche zur Durchführung der Prozesse erforderlich bzw. verfügbar sind. Wenn bspw. auf Grund eines Stromausfalls Tore und Türen der Wache nicht mehr geöffnet und Einsatzkräfte daher nicht ein- bzw. ausrücken können, dann ist dies langfristig natürlich eine Gelegenheit zum Lernen und zur Verbesserung und damit auch relevant für Fragestellungen der Ausbildung der Fähigkeit zu „resilientem Handeln“. In der Situation selbst sind die entscheidenden Fragen aber jene nach den zur Lagebewältigung



verfügbaren Ressourcen, sodass die systemische Betrachtung in der eigentlichen Lage notwendigerweise in den Hintergrund tritt und rein systemische Ansätze für die Betrachtung der Resilienz von Einsatzorganisationen nicht mehr ausreichen.

Für die Resilienzbewertung der Einsatzorganisationen und ihrer Prozesse kam in REBEKA daher ein Resilienzverständnis zur Anwendung, welches sich auf die konkret-praktischen Herausforderungen der Einsatzkräfte vor Ort bezieht und anhand dessen wie folgt abgeleitet wurde. Für Einsatzkräfte ist Resilienz faktisch das Ergebnis eines Abgleichs der Anforderungen einer Situation an ihre Fähigkeiten und die ihnen verfügbaren Ressourcen zur Bewältigung selbiger: Resilienz ist gegeben, wenn die verfügbaren Fähigkeiten und Ressourcen mindestens ausreichen, um die Lage zu bewältigen. Wenn Fähigkeiten als persönliche Ressource betrachtet werden, dann reduzieren sich konkret-praktische Fragestellungen der Resilienz schlussendlich auf die Kernherausforderung „Ressourcenbedarf gegenüber Ressourcenverfügbarkeit“. Zu den Ressourcen zählt in diesem Sinne alles, was für die Prozessdurchführung erforderlich ist, von der richtigen Anzahl und Qualifikation von Einsatzkräften über vollständige, aktuelle Kontaktlisten und eine ausreichende Anzahl an sinnvoll an Personal ausgegebenen Schlüsseln für die Liegenschaft bis hin zu ausrückfähigen Fahrzeugen. Diese Grundsystematik spiegelt sich im Verständnis der Resilienz in Bezug auf die Resilienzbewertung wider, indem Resilienz von den Autoren als Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage auf der Ressourcenebene betrachtet wird:

$$\text{Resilienz} = \text{Ressourcenverfügbarkeit} - \text{Ressourcenbedarf}$$

Nachfolgend werden die Herausforderungen der Lagebewältigung jeweils vor dem Hintergrund dieser Grundsystematik interpretiert, denn der maßgebliche Vorteil des abgeleiteten konkret-praktischen oder „operativen“ Resilienzverständnisses gegenüber einem „strategischen“ Resilienzverständnis für die Resilienzbewertung ist darin zu sehen, dass es quantitative Betrachtungen ermöglicht und Resilienz somit sehr wohl - im Gegensatz zur oben dargelegten Auffassung - konkret mess-, prognostizier- und auch gestaltbar wird. Entsprechend beschreibt die Kennzahl  $Rz$  das Maß an Resilienz, wobei ein Wert von gleich oder größer 1 einer ausreichenden Resilienz - „resilient genug“ - entspricht, während ein Wert von weniger als 1 einer nicht ausreichenden Resilienz - „nicht resilient genug“ - entspricht.

$$Rz = 1 + Res_{verf} - Res_{bed}$$

$$Rz \geq 1 \text{ wenn } Res_{verf} \geq Res_{bed}$$

$$Rz < 1 \text{ wenn } Res_{verf} < Res_{bed}$$





Grundsätzlich korreliert der Ressourcenbedarf mit der Situation, da die Bewältigung anstehender bzw. geplanter Aufgaben (z. B. Versorgung Verletzter) immer einen gewissen Ressourcenverbrauch (z. B. Verbandsmaterial, Treibstoff, mindestens aber den Faktor Zeit) bedingen. Diesem Ressourcenverbrauch steht einer meist definierten Menge an verfügbaren Ressourcen (z. B. auf Krankentransportwagen mitgeführtes Verbandsmaterial) gegenüber. Spielraum für die Resilienz ( $Rz > 1$ , „mehr als ausreichende Resilienz“) ergibt sich daraus, dass üblicherweise mehr Ressourcen verfügbar sind als unmittelbar benötigt werden und für einzelne Prozesse alternative Abläufe (Improvisation, z.B. Verwendung von Stoffteilen aus Kleidung anstatt eines medizinischen Verbandes) verfügbar bzw. denkbar sind.

Das Fehlen von einer oder mehreren Ressourcen verhindert den erfolgreichen Abschluss des Prozesses (z. B. die Tätigkeiten zur Lagebewältigung); damit gilt automatisch, dass ein Prozess solange resilient ist, wie sämtliche erforderlichen Ressourcen verfügbar sind. Umgekehrt ist ein Prozess nicht mehr resilient, sobald eine oder mehrere der erforderlichen Ressourcen nicht mehr (ausreichend) verfügbar sind. Hierbei ist zu beachten, dass für die Erledigung anstehender Aufgaben zur Lagebewältigung eine jeweils spezifische Art und Anzahl an Ressourcen zur Verfügung stehen müssen, da die verschiedenen Ressourcen der Lagebewältigung nur begrenzt austauschbar und auch alternative Lösungswege nicht immer verfügbar sind.

Mangelnde Resilienz ( $Rz < 1$ ) bedeutet in diesem Kontext automatisch die Unmöglichkeit der Erreichung der Prozessergebnisse. Im Falle langanhaltender und / oder flächendeckender Schadenslagen können sich Situationen einstellen, in welcher zunächst für eine längere Zeit die verfügbaren Ressourcen größer dem Ressourcenbedarf sind; dieses Verhältnis relativiert sich zunehmend und kann sich ab einem je nach Lage und betroffener Organisation unterschiedlichen Zeitpunkt sogar umkehren, sodass Resilienz ab dann nicht mehr gegeben ist. Die abgeleitete und erstellte Abbildung 2 gibt einen Überblick über die beschriebene Resilienzsystematik. Innerhalb des Bereichs zwischen den beiden Extrempolen  $Rz = 0$  (Nullresilienz, völlige Handlungsunfähigkeit) und  $Rz = \infty$  (unendliche Resilienz als theoretisches Maximum) kann Resilienz jeden beliebigen Wert annehmen ( $0 \leq Rz \leq \infty$ ), wobei das Maß der Resilienz der Differenz zwischen Verfügbarkeit und Bedarf von Ressourcen entspricht: Der Ressourcenbedarf korreliert mit den Anforderungen der Lage, während die Ressourcenverfügbarkeit abhängig von den Möglichkeiten der Versorgung (bspw. Verfügbarkeit von Treibstoff vor Ort) ist. Es ist zu beachten, dass  $Rz$  nicht nominell, sondern skaliert zu betrachten und ermitteln ist. Eine Sonderrolle nimmt die Ressource „Information“ ein: Ihr Fehlen bedeutet nicht automatisch das Scheitern eines Prozesses, beeinflusst mitunter aber dessen Ergebnisgüte (z.B. Entsendung von Einheiten auf Grundlage unvollständiger Aufklärung der Lage).

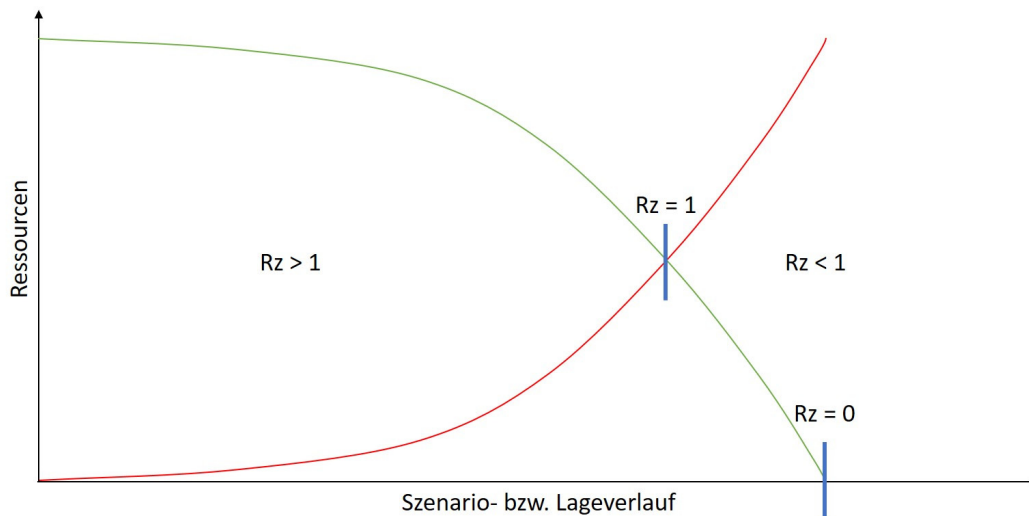


Abbildung 2: Überblick über die Resilienzsystematik in Abhängigkeit vom Szenario- bzw. Lageverlauf. Grüne Kurve: Ressourcenverfügbarkeit; rote Kurve: Ressourcenbedarf. Eigene Darstellung.

Die Betrachtung der erforderlichen Prozesse für die Lagebewältigung und der dafür benötigten Ressourcen aller Art (von Verbrauchsmaterial über funktionierende Anlagen und Fahrzeuge bis hin zum psychologischen Durchhaltevermögen der Einsatzkräfte) erlaubt die Bewertung der Resilienz in beliebigen Einsatzfällen. Dabei gilt, entsprechend des Resilienzverständnisses und der Erfordernisse von Einsatzlagen, dass Resilienz dann gegeben ist ( $Rz \geq 1$ ), wenn trotz intern und / oder extern einwirkender Faktoren das gewünschte Prozessergebnis erreicht werden kann. Das „gewünschte Prozessergebnis“ ist die Lagebewältigung bzw. ein Beitrag zu dieser, deren konkrete Zielstellung und Inhalte sich aus der Befehlsgebung der Organisationen heraus bestimmen. Intern und / oder extern einwirkende Faktoren sind die Einflüsse aus der Lage selbst, bspw. die Auswirkungen des Hochwassers. Die Resilienz ist dabei immer kontextabhängig zu betrachten (z. B. stellt ein Pandemieszenario andere Anforderungen an Prozesse als ein Hochwasserszenario im Sinne der ausfallenden Ressourcen sowie des Aufgabenzuwachses).

Allerdings ist in der erarbeiteten Systematik die Summe der Einzelbewertungen der Prozessresilienz nicht mit der systemischen Resilienz sämtlicher Prozesse der Lagebewältigung gleichzusetzen. Der Grund ist die Problematik der häufigen Verkettung von Prozessen miteinander, da erfolgreiche Prozessabschlüsse oftmals die Voraussetzung für nachfolgende Prozesse sind und wegen fehlender Ressourcen nicht durchführbare Prozesse kaskadierende Effekte auslösen können, sodass mitunter Prozessketten gestört und die Lagebewältigung in Gänze erheblich erschwert werden. Die Resilienz einzelner Prozesse kann also allenfalls als Indikator für die Resilienz des Gesamtsystems herangezogen werden, nicht als deren Maß selbst.



Im Sinne der Ermittlung der Resilienz des Gesamtsystems ist, neben der Berücksichtigung der Problematik der Prozessverkettung, die differenzierte Betrachtung des Faktors Zeit von Relevanz: Die Erfahrung im Rahmen des Bevölkerungsschutzes zeigt, dass Einheiten überwiegend in der Lage sind, die ihnen übertragenen Aufgaben zu erfüllen. Insbesondere durch interorganisationale Kooperation und die umfangreiche Ressourcenverfügbarkeit auf der Makroebene (z. B. Heranführung von Kräften aus dem gesamten Bundesgebiet zur Lagebewältigung) konnten schwerwiegende Verzögerungen bei der Lagebewältigung oder gar deren Ausbleiben bisher weitestgehend vermieden werden. Dessen ungeachtet ist die begrenzte Verfügbarkeit eine grundsätzliche Herausforderung, da Einsatzkräfte und Einsatzmittel mindestens lokal nicht unendlich verfügbar bzw. einsetzbar sind. In der Einsatzpraxis besteht die Herausforderung somit hauptsächlich darin, dass a) die Situation auf Grund unterschiedlicher Faktoren (z. B. überschwemmte Straßen, komplexe Einsatzaufträge) die Lagebewältigung erschwert und tendenziell verlangsamt sowie b) nur eine begrenzte Anzahl an Einheiten zur Verfügung stehen, welche anstehenden Aufgaben zugeteilt werden können. Die Lagebewältigung ist dadurch oft keine Frage des Erfolgs selbst, sondern des erforderlichen Aufwands zum Erreichen des Erfolgs. Die sich daraus ergebende Fragestellung der im System verfügbaren „Einsatzzeit“ gegenüber der auf Grund der Lage erforderlichen Einsatzzeit ist ein wichtiger Gradmesser für die Resilienz des Gesamtsystems der Lagebewältigung (systemische Resilienz,  $Rz_{sys}$ ).

Tatsächlich ist Zeit ein Faktor, welcher mit der Resilienz selbst nur teilweise korreliert: Ein Prozess kann in der erarbeiteten Systematik für sich genommen resilient sein, sich in dieser Eigenschaft aber dennoch negativ auf die systemische Resilienz auswirken, wenn seine Durchführung „zu viel“ Zeit erfordert. Die für die Lagebewältigung erforderliche Zeit wird somit zu einem ausschlaggebenden Faktor für die Resilienz, da nominelle Resilienz einzelner Einheiten dennoch die Resilienz des Gesamtsystems gefährden kann, bspw. wenn ein Prozess zwar durchführbar ist, die Durchführung aber auf Grund besonderer Umstände (z. B. Fehlen von Führungskräften, Notwendigkeit von Umwegen, unvorhersehbare Komplikationen vor Ort) ein Mehr an Zeit erfordert und dadurch Folgeprozesse nicht oder nur verspätet beginnen können. Die Festlegung des szenario- oder organisationsindividuellen Rahmens, innerhalb dessen ein Prozess nicht nur resilient, sondern „resilient genug“ ist - also  $\Delta t$  (als Differenz zwischen Plan- und Realzeit) nicht größer als ein gewünschter oder erforderlicher Maximalwert ist -, kann nur in einer systemischen Betrachtung sowie mit Kenntnis aller Einzelergebnisse der Resilienzbewertung erfolgen: Erst im Zusammenspiel aller Prozesse und der jeweiligen Auswirkungen der Szenarien auf diese wird die Bestimmung von Maximalwerten, welche für eine fortdauernde Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems ( $Rz \geq 1$  für die Lagebewältigung in Gänze) entscheidend sind, möglich. Neben der Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung des Faktors Zeit für die Ermittlung der



systemischen Resilienz ermöglicht die Zeit als Kennzahl zudem, Einheiten über einen gegebenen Szenarioverlauf hinweg mit sich selbst zu vergleichen, sodass der Status Quo und die Entwicklung der Resilienz im Zeitverlauf erhoben werden können.

Zusammenfassend erlaubt die Gegenüberstellung von für die Lagebewältigung erforderlichen zu den dafür verfügbaren Ressourcen nicht nur die Aussage ob Resilienz gegeben ist ( $Rz \geq 1$ ) oder nicht ( $Rz < 1$ ), sondern auch wie groß das Ausmaß der Resilienz ist (innerhalb von  $0 \leq Rz \leq \infty$ ). Diese Betrachtung muss die sich aus der Lage ergebenden Erschwernissen (z. B. Versperrung einer Straße durch umgestürzte Bäume) berücksichtigen. Anschließend ist der Faktor Zeit zu betrachten: Dazu wird der Zeitaufwand für die Durchführung von Prozessen im Normalfall dem Zeitaufwand für die Durchführung selbiger Prozesse zu unterschiedlichen Zeitpunkten innerhalb der Referenzszenarien gegenübergestellt, wobei mangelnde Resilienz automatisch die Bewertung der Zeit mit  $\infty$  bedingt. Die Differenz zwischen den Zeitbedarfen für die Erledigung der Prozesse,  $\Delta t$ , ist das Maß für die veränderte Resilienz und kann für Benchmarking sowie als Indikator für notwendige Optimierungen herangezogen werden. Es ist zudem Ausgangspunkt der Bestimmung der systemischen Resilienz. Diese ist gegeben, wenn  $\Delta t$  einen definierten Maximalwert nicht überschreitet:  $Rz_{sys} = 1$ , wenn  $\Delta t \leq \Delta t_{max}$ .

Die spezifische Methodik der Resilienzbewertung im Rahmen des Projektes REBEKA orientiert sich an einem eigens entwickelten abstrahierten, allgemeinen Einsatzablauf als Referenzprozess und nutzt das ressourcenabhängige Resilienzmaß sowie die für einzelne Prozessschritte erforderliche Zeit als zentrale Bezugsgrößen der Resilienz sowie als Grundlage des erarbeiteten Kennzahlenmodells zur Resilienzbewertung (siehe Abbildung 3). Die Methodik dient der Ermittlung der situationsabhängigen Resilienz für zu betrachtende Prozesse: Jeweils derselbe Prozess (z. B. Versorgung verletzter Personen) wird unter Berücksichtigung unterschiedlicher Rahmenbedingungen (z. B. Ausfall von Führungskräften) bewertet, um die Resilienz unter der Maßgabe verschiedener Einsatzlagen sowie der REBEKA-eigenen Bemessungsszenarien zu ermitteln. Die Bewertung eines gegebenen Prozesses findet grob wie folgt statt: Die Prozessschritte des Betrachtungsgegenstands werden den verschiedenen Elementen des Referenzprozesses blockweise zugeordnet. Für jeden dieser Blöcke werden anschließend die Verfügbarkeit und Nutzbarkeit der für die Lagebewältigung erforderlichen Ressourcen abgefragt und so  $Rz$  ermittelt. Weiterhin wird die erforderliche Prozesszeit  $t$ , also der Zeitaufwand von Beginn bis zum erfolgreichen Abschluss des betrachteten Prozessschrittes erhoben, wobei  $Rz \leq 1$  automatisch zu der Bewertung  $t = \infty$  führt. Sämtliche Prozesszeiten werden abschließend kumuliert. Mit diesem Vorgehen kann die Frage nach dem Maß an Resilienz ( $Rz$ ) beantwortet werden, aber noch nicht jene nach der systemischen Resilienz ( $Rz_{sys}$ ) in Abhängigkeit von  $\Delta t$ .

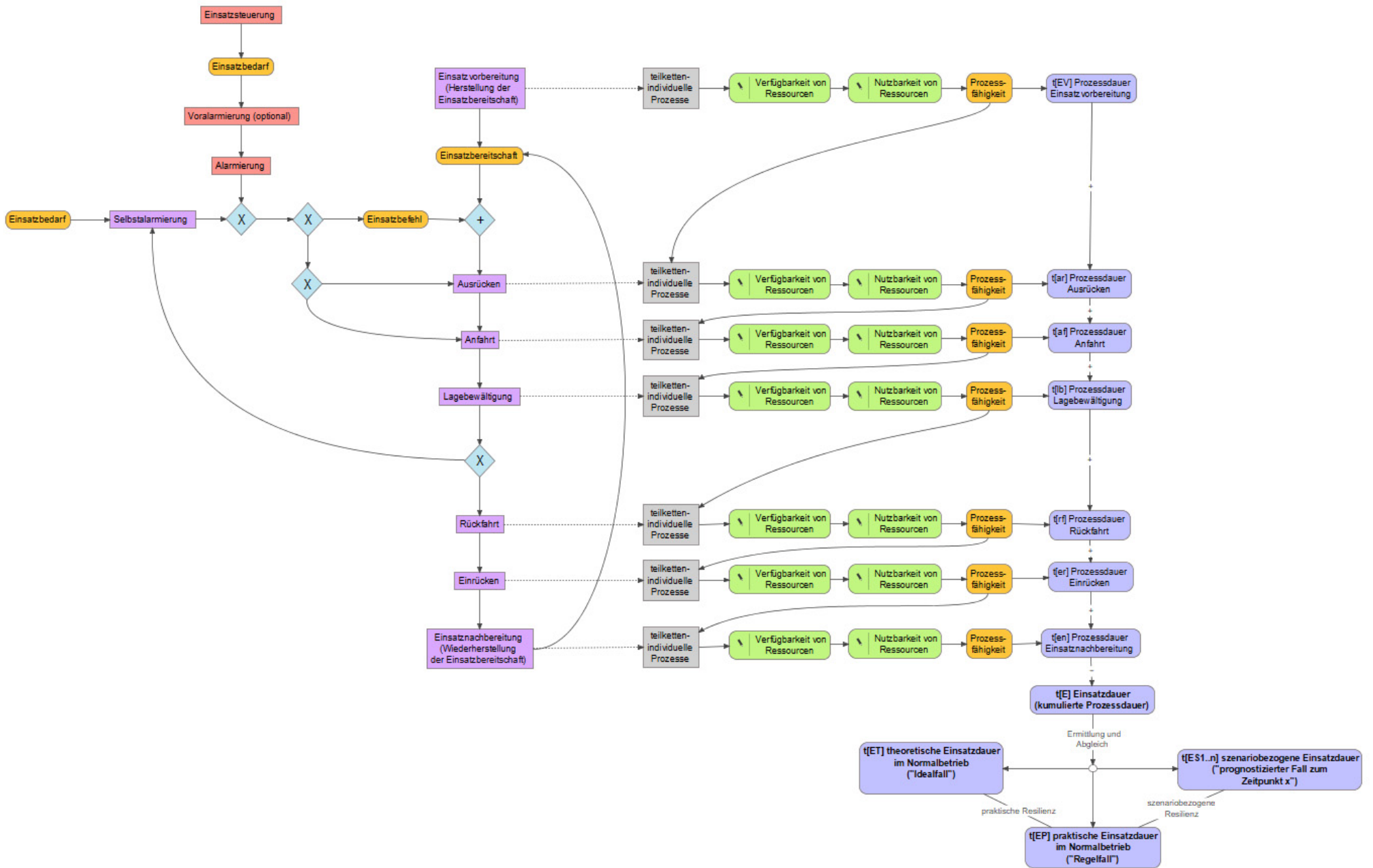


Abbildung 3: Gesamtüberblick über den Referenzprozess und das Kennzahlenmodell in REBEKA. Eigene Darstellung



Zur Ermittlung von  $\Delta t$  sind anhand des vorliegenden Kennzahlenmodells mehrere Referenzwerte erforderlich: Hierfür wird zunächst die theoretische Einsatzdauer im Normalbetrieb ( $t_{ET}$ ) erhoben. Diese beschreibt einen Idealfall unter idealen Bedingungen, bspw. ohne störenden Verkehr, und stellt einen theoretischen Wert dar. Anschließend wird die praktische Einsatzdauer im Normalbetrieb ( $t_{EP}$ ) erfasst, welche den Normal- oder Realfall darstellt. Die Differenz zwischen  $t_{ET}$  und  $t_{EP}$  ist als Indikator für die „praktische“ alltägliche systemische Resilienz zu sehen; es ist individuell zu entscheiden, ob die Vorgaben des Ideal- oder Realfalls das Grundniveau für die Bewertung von  $\Delta t$  bilden. Diesem Grundniveau werden nun  $n$  verschiedene szenariobezogene Werte für die Einsatzdauer  $t_{ES1..n}$  gegenübergestellt und so die szenariobezogene Resilienz ermittelt. Dies wird realisiert, indem innerhalb der gegebenen Szenarien feste Zeitpunkte (z.B. „Szenariobeginn + 6 Stunden“) definiert und die zu diesen Zeitpunkten herrschenden Situation und Bedingungen als neuer Beurteilungsrahmen genutzt werden. Die jeweiligen Abweichungen vom Grundniveau ( $t_{ET}$  oder  $t_{EP}$ ) sind entsprechend als  $\Delta t$  zu verstehen.

Die Fragestellung der maximal akzeptablen Abweichung  $\Delta t_{max}$  und damit auch die Frage, bei welchem Ausmaß an Abweichung noch von nicht nur theoretischer, sondern praktischer systemischer Resilienz gesprochen werden kann und soll (z. B. „um 2 Stunden erhöhte Einsatzdauer gegenüber  $t_{EP}$ “), ist zentraler Diskussionspunkt nach Auswertung aller Ergebnisse. Dies ist erforderlich, da ein erhöhter Zeitbedarf in der Regel nicht linear mit den Anforderungen des Szenarios skaliert (siehe Abbildung 4). Aus diesem Grund ist es durchaus möglich, dass ein Prozess zwar nominell resilient ist, durch den zeitlichen Mehraufwand aber das Gesamtgefüge des Systems der Lagebewältigung stört und somit als „nicht resilient genug“ angesehen werden muss. Die prospektive Ermittlung von  $\Delta t_{max}$  ist bei ausreichend detaillierter Kenntnislage zu den Leistungsparametern und Charakteristika der relevanten Prozesse der Lagebewältigung zwar theoretisch möglich, wurde in REBEKA aber nicht realisiert.

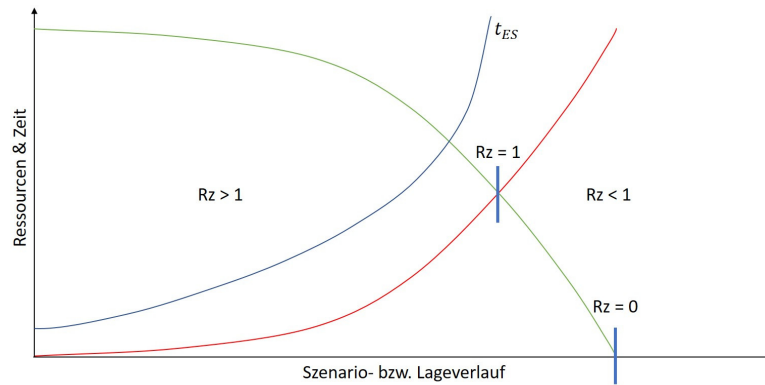


Abbildung 4: Beispiel einer Entwicklung der Einsatzzeit über den Szenarioverlauf. Ressourcenverfügbarkeit in grün, Ressourcenbedarf in rot, Entwicklung des Zeitbedarfs für die Lagebewältigung in blau. Eigene Darstellung.

## Literaturverzeichnis

DIN EN ISO 9001:2005 Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen. Berlin: Beuth.

Klaus, P. & Krieger, W. (Hrsg.) (2004). *Gabler Lexikon Logistik* (3. Auflage, S. 423). Wiesbaden: Gabler.



## Prozesserhebung und Resilienzbewertung

*Felix Polla, Marcel Kübel, Jan Seitz, Frank Gillert*

Die eigentliche Bewertung der Resilienz der Prozesse muss, um ganzheitlich belastbar zu sein, stets für die gesamte Prozesskette geschehen, sodass es zwingend erforderlich ist, den Prozess vollständig zu kennen. Dies bedingt oftmals zunächst eine Prozesserhebung, da vollständig dokumentierte Prozessketten in der Praxis der Einsatzorganisationen nicht die Norm sind. Eine solche Prozesserhebung soll im Folgenden beispielhaft dargestellt werden. Bei der Erarbeitung im Rahmen von REBEKA kam eine Top-Down-Systemanalyse zum Einsatz, bei der die Prozesse nach Ebenen in Teilschritte untergliedert und auch vor- und nachgelagerte Prozessschritte betrachtet wurden. Zunächst wird der zu erhebende Prozess gewählt, in diesem Fall das organisationsunabhängige Beispiel der Einsatzfahrt eines RTW.



Die ausschließliche Betrachtung des Prozesses „Einsatzfahrt RTW“ würde keine Aussage über die Resilienz des Gesamtprozesses zulassen, da auf viele Fragen (z.B. nach ausreichendem Füllstand des Tanks oder den Ergebnissen der Einsatzauswertung) keine Antworten gegeben werden. Es müssen daher zumeist auch die typischen, jeweils unmittelbar vor- und nachgelagerten Prozesse (Herstellung Einsatzbereitschaft, Nachbereitung Einsatz) betrachtet werden.



Weiterhin können Einsatzfahrten unterschiedliche Phasen und Verläufe haben, sodass eine weitere Untergliederung sinnvoll ist.



Analog dazu ließe sich auch hier wieder jeder Prozessschritt weiter untergliedern; es ist jeweils individuell zu prüfen, ob dies der Analyse förderlich ist. Dabei gilt, dass neben „wesentlichen“ Tätigkeiten (z. B. die Statusmeldung über Funk) auch „unwesentliche“ oder „automatische“ Tätigkeiten (z. B. die Öffnung der Tore vor Verlassen der Wache) erhoben und beschrieben werden sollten, da auch „unwesentliche“ Tätigkeiten bei





Nichtdurchführbarkeit die Resilienz stören können. Selbiges gilt auch für vor- und nachgelagerte Prozesse. So im Beispiel der Herstellung der Einsatzbereitschaft, welche sämtliche erforderlichen Materialien und Personen bereitstellen und deren Einsatzbereitschaft (im Sinne der Funktionsfähigkeit) sichern soll. Hierzu gibt es in vielen Organisationen Vorgaben, zu denen typischerweise auch die folgenden gehören:

- Ist das Fahrzeug fahrtüchtig (unbeschädigt), betankt und HU/AU aktuell?
- Ist Personal in ausreichender Menge mit ausreichender Qualifikation vorhanden?
- Ist das Fahrzeug mit dem richtigen Material bestückt?
- Ist das Fahrzeug desinfiziert worden?

Diese Vorgaben finden sich analog dazu als implizite und explizite Teilprozesse und sollten jeweils separat betrachtet und bewertet werden: In den folgenden Beispielen wird der Teilprozess „Prüfung des Fahrzeugs auf Fahrtüchtigkeit“ ein weiteres Mal untergliedert. Gleichzeitig werden für die Resilienz wichtige Fragestellungen und Implikationen sowie mögliche Gegenmaßnahmen beleuchtet.



Sind HU und AU des Fahrzeugs aktuell? Wenn NEIN: Beendigung des gesamten (!) Prozesses, da das Fahrzeug unter diesen Umständen nicht einsetzbar wäre. Die grundsätzliche Möglichkeit der Nutzung des Fahrzeugs trotz abgelaufener HU/AU aufgrund akuten Bedarfs ändert nichts an der Relevanz dieser Frage. Mögliche Gegenmaßnahme: Definition eines oder einer „Fuhrparkbeauftragten“, der für die Aktualität von HU/AU aller Fahrzeuge verantwortlich ist.



Ist das Fahrzeug (vollständig) betankt? Die einsatztaktische Reichweite ist abhängig vom Füllstand des Tanks, sofern nicht Betankung unterwegs oder vor Ort ohne Beeinträchtigung der Geschwindigkeit und Qualität der Lagebewältigung gewährleistet werden kann. Mögliche Gegenmaßnahme: Einrichtung und Umsetzung einer Dienstvorschrift zur stetigen Betankung von Fahrzeugen bis zu einem gegebenen Mindestfüllstand.



Ist das Fahrzeug technisch in Ordnung / einwandfrei? Oder hat das Fahrzeug Beschädigungen, welche die Bedienung erschweren, die Lagebewältigung verzögern oder gar die korrekte / vollständige Nutzung verhindern? Mögliche Gegenmaßnahme: Aufbau eines Meldesystems, welches das Fahrzeug z.B. für die Werkstatt vormerkt.



Sind Ersatzfahrzeuge für den Fall verfügbar, dass das ursprüngliche Fahrzeug ausfällt? Hier ist bereits eine typische resilienzsteigernde Maßnahme verortet, nämlich die Vorhaltung von Ersatzfahrzeugen. Dieser Prozess kann Missstände in den vorhergehenden Prozessen ausgleichen und beeinflusst diese selbst nicht negativ. Daraus ergibt sich folgende Prozesslandkarte (siehe Abbildung 5):

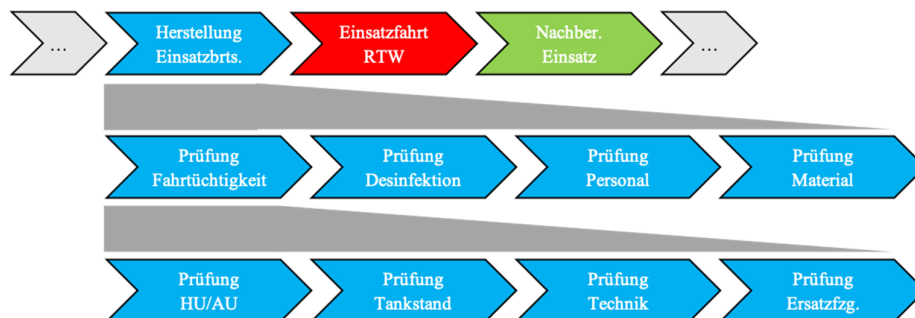


Abbildung 5: Prozesslandkarte, Ausschnitt. Eigene Darstellung.

Nach der vollständigen Erhebung des Prozesses im dargestellten Detaillierungsgrad wird es nun möglich, die Resilienz genau zu ermitteln. Dazu sind nun zunächst die erhobenen Prozesse den jeweiligen Prozessabschnitten im abgeleiteten Referenzprozess zuzuordnen: Für den Fall des Prozesses „Herstellung Einsatzbereitschaft“ also dem Teilschritt „Einsatzvorbereitung“ des Referenzprozesses. Alle hier zuvor erhobenen Prozessschritte, z. B. die Klärung von HU/AU und die technische Unbedenklichkeit, werden also herangezogen, um im Verbund die Resilienzkennzahl für den Teilprozess „Herstellung Einsatzbereitschaft“ zu bestimmen. Die Bewertung erfolgt zunächst grundsätzlich auf der Ebene der größten Detaillierung der einzelnen Prozessschritte. Die Leitfrage der Bewertung ist stets jene nach der Verfügbarkeit der Ressourcen und anschließend, falls die Verfügbarkeit grundsätzlich gegeben ist, der Einsetzbarkeit der Ressourcen. Diese Trennung erleichtert die Auswertung: Beispielsweise führen sowohl



die Besetzung unter Soll eines Einsatzfahrzeugs als auch die Unmöglichkeit der Öffnung der Tore (z. B. aufgrund eines Stromausfalls) dazu, dass der Prozess nicht erfolgreich durchgeführt werden kann - beide Fälle bedingen aber andere Lösungsansätze. Aufgrund der hohen Bandbreite möglicher Prozesse kann die „Leitfrage nach der Ressourcenverfügbarkeit“ nicht standardisiert werden. Anhand des zuvor eingeführten Beispiels soll die Leitfrage daher jeweils exemplarisch gestellt und beantwortet werden.



Leitfrage: Sind HU und AU stets aktuell?

Wenn kein Prozess zur regelmäßigen Überprüfung der Aktualität von HU/AU existiert und hier eher ad hoc vorgegangen wird, dann kann die Aktualität faktisch nicht garantiert werden, weshalb die Verfügbarkeit hier mit „nein“ (0 Punkte) zu beantworten ist. Wenn hingegen bspw. eine regelmäßige Überprüfung durch Fuhrparkverantwortliche erfolgt und die Aktualität von HU/AU daher als gegeben angenommen werden darf, so kann die Verfügbarkeit mit „ja“ (100 Punkte) bewertet werden. Eine Wahrscheinlichkeit von bspw. 50%, dass ein Fahrzeug in den Einsatz kommen soll dessen HU seit mehr als zwei Wochen abgelaufen ist, würde zu einer Bewertung anhand des Kennzahlenmodells mit lediglich 50 Punkten führen.



Leitfrage: Ist das Fahrzeug stets mindestens nach Vorschrift betankt?

Wenn keine Vorschrift bezüglich eines Mindestfüllstands existiert, kann eine eventuell vorgesehene Mindestreichweite nicht garantiert werden. In diesem Fall ist die Verfügbarkeit hier mit „nein“ (0 Punkte) zu beantworten. Wenn hingegen eine solche Vorschrift existiert, dann gibt diese Vorschrift das Maß der Resilienz vor. Beispiel: Nach Vorschrift soll der Tank immer bis zur Hälfte gefüllt sein, eine halbe Tankfüllung entspräche somit der Antwort „ja“ mit 100 Punkten. Wenn es sich jedoch in der Organisation grundsätzlich etabliert hat, den Tank unabhängig von der Vorschrift bis zu 75% Füllung zu betanken, dann würde dies die Bewertung „ja“ mit 150 Punkten erlauben, da die Maßgabe der Resilienz um 50% überschritten wurde. Analog dazu wäre ein voller Tank mit 200 Punkten zu bewerten. Ein Tank mit einer Füllung unterhalb der Vorgabe, in diesem Beispiel 25%, sollte mit „ja“ und 50 Punkten bewertet werden.



## Prüfung Technik

Leitfrage: Ist das Fahrzeug technisch stets in Ordnung?

Analog zur Aktualität von HU/AU ist hier ebenfalls die Frage relevant, ob ein definierter Prozess zur Erkennung, Meldung und Behebung von technischen Mängeln existiert und eher ad hoc vorgegangen wird. Bei Fehlen eines solchen Prozesses kann technische Unbedenklichkeit faktisch nicht garantiert werden, weshalb die Verfügbarkeit hier ebenfalls mit „nein“ (0 Punkte) zu beantworten ist. Wenn hingegen bspw. eine regelmäßige Überprüfung durch Fuhrparkverantwortliche oder Nutzende erfolgt und der technische Zustand regelmäßig überprüft sowie festgestellte Mängel (zügig) behoben werden und die technische Unbedenklichkeit daher als gegeben angenommen werden darf, kann die Verfügbarkeit mit „ja“ (100 Punkte) bewertet werden. Eine Wahrscheinlichkeit von bspw. 50%, dass ein Fahrzeug in den Einsatz kommen soll, welches dennoch einschränkende Beschädigungen aufweist, würde entsprechend ebenfalls zu einer Bewertung mit lediglich 50 Punkten führen.

## Prüfung Er- satzfzg.

Leitfrage: Ist stets ein Ersatzfahrzeug verfügbar?

Diese Frage ist auf direktem Wege zwar beantwortbar (ja / nein), eine direkte Beantwortung mit der entsprechenden Bewertung (ja = 100 oder mehr Punkte (bei 1+ Ersatzfahrzeugen), nein = 0 Punkte) verzerrt aber die Resilienzbewertung. Stattdessen ist hier zu berücksichtigen, dass im Kern nicht die Verfügbarkeit von Ersatzfahrzeugen abgefragt wird, sondern die Anzahl der verfügbaren Fahrzeuge in Relation zum Bedarf. Beispiel: Für einen gegebenen Einsatz bzw. Prozess wird ein Fahrzeug benötigt, während laut Vorschrift ein weiteres Fahrzeug als Reserve verfügbar sein soll. Faktisch fordert der Prozess also die Verfügbarkeit von zwei Fahrzeugen, sodass zur Erzielung von 100 Punkten beide Fahrzeuge verfügbar sein müssen. Die Verfügbarkeit nur eines Fahrzeugs entspräche daher „ja“ mit 50 Punkten, die Verfügbarkeit zweier Fahrzeuge entspräche „ja“ mit 100 Punkten - drei Fahrzeuge würden 150 Punkten entsprechen und so weiter. Insbesondere durch interorganisationale und überregionale Kooperation können mitunter sehr viele Ersatzfahrzeuge verfügbar sein, sodass dieser Wert durchaus 200 und mehr Punkte annehmen kann. Auf der anderen Seite kann es natürlich auch vorkommen, dass Ersatzfahrzeuge trotz Vorgabe nicht verfügbar sind.



Zur Ermittlung der Resilienz des übergeordneten Prozesses wird der niedrigste Resilienzwert der untergeordneten Prozesse erfasst (siehe Abbildung 6). Anhand des Kennzahlenmodells gilt, dass Resilienz immer dann nicht mehr gegeben ist ( $Rz < 1$ ), wenn einer der Prozesse mit „nein“ oder weniger als 100 Punkten bewertet ist. Wenn hingegen alle Prozesse mit „ja“ und 100 Punkten oder mehr sind, ist der Prozess resilient ( $Rz \geq 1$ ). Bei der Bewertung wird die jeweilige Vorgabe (z.B. Zusammensetzung der Besatzung der Einsatzfahrzeuge) als Maßgabe für die Bewertung „100 Punkte“ herangezogen. Existiert keine solche Vorgabe, dann ist entweder ein Maximalwert anzusetzen (z. B. vollständig gefüllter Tank) oder ein Wert vorzuschlagen. Somit werden in einem Top-Down-Ansatz die Prozesse erhoben und beschrieben, welche anschließend in einem Bottom-Up-Ansatz bewertbar sind. Die Beispiele verdeutlichen, dass die Resilienzbewertung eine theoretische und praktische Seite hat: Auf der theoretischen Seite entspricht die Resilienz der Erfüllung der Vorgaben, auf der praktischen Seite der grundsätzlichen Einsatzfähigkeit. Diese beiden Aspekte sind bei der Bewertung zu berücksichtigen. Jede Organisation muss für sich selbst bestimmen, welcher Resilienzwert für sie „ausreichender Resilienz“ gleichkommt (im Sinne der grundsätzlich noch gegebenen Einsatzfähigkeit, z.B. „75 Punkte“). Anzumerken ist noch, dass die Nutzung einer Skala von 0 bis  $\infty$  mit 100 als Fixpunkt im Rahmen der Bewertung verwendet wird, da sie einfacher anwendbar ist als niedrige Dezimalzahlen.

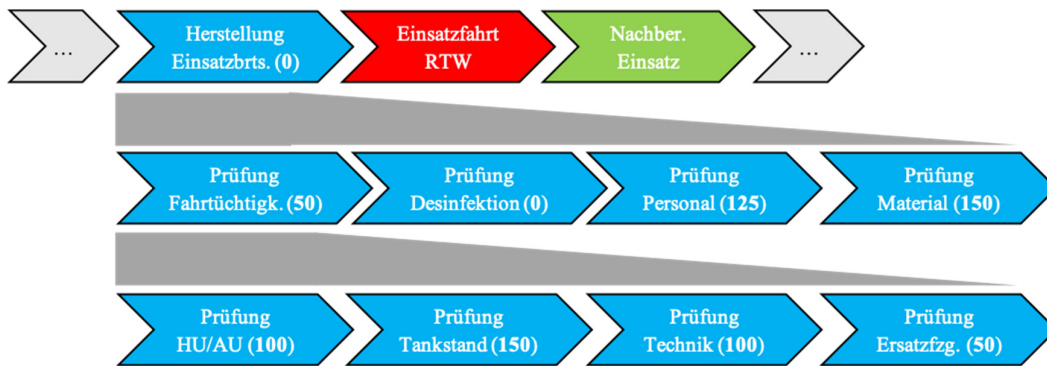


Abbildung 6: Prozesslandkarte, Ausschnitt. Resilienzbewertung jeweils in Fettdruck vermerkt.

In Bezug auf den Referenzprozess kann durch die Resilienzbewertung also die Frage nach der Prozessfähigkeit bzw. der Fähigkeit zur Lagebewältigung beantwortet werden, welche allgemein und lagespezifisch ermittelt werden kann. Für den Prozess der Einsatzvorbereitung bedeutet dies, dass die Zeit für den Prozessdurchlauf zu erheben ist, um diese der jeweiligen Prozessdurchlaufzeit zu verschiedenen Phasen gegebener Einsatzszenarien (z. B. zu Beginn und Ende einer langandauernden Hochwasserlage) gegenüberzustellen und in diesem Zuge ggf. auch die Resilienzbewertung erneut vorzunehmen. Diese so an mehreren Zeitpunkten im Alltag sowie gegebener Lagen durchge-



fürte Resilienzbewertung in Kombination mit der Zeiterfassung ermöglicht die Bestimmung der lageabhängigen Resilienz der betrachteten Prozesse, was ein Benchmarking der Prozesse mit sich selbst sowie anderen Prozessen erlaubt.

Die Genauigkeit der hier vorgestellten Methode der Resilienzbewertung ist dabei abhängig von der Genauigkeit der erhobenen Prozesslandschaft sowie der Sorgfalt der Methodenanwendung. Die Ergebnisse können daher von einer reinen Zustandsindikation bis zu einer vollständigen Feststellung des Stands der systemischen Resilienz des Betrachtungsgegenstands reichen. Aus diesem Grund wurden in REBEKA noch eine Reihe weiterer Werkzeuge entwickelt, welche ebenfalls auf den hier erläuterten Prinzipien der Resilienz und den Prozessansatz aufbauen, die Untersuchung der Resilienz aber auf anderen Wegen erreichen. Dazu gehören u. a. die **Stresstests**, welche die Überprüfung der Resilienz im bekannten Modus einer Übung ermöglichen. Diese werden eingehend in Kapitel „Schulungen, Stresstests und Einsatzhandbuch - von der Forschung in die Anwendung“ dargestellt. Zudem wurde in REBEKA auch die für die Simulation medizinischer Lagen (hauptsächlich MANV) genutzte „Führungssimulation“ (**FüSim**) um Einsatzkontexte für Feuerwehren und andere Hilfsorganisationen erweitert, die in Kapitel „Mit der Führungssimulation taktische Entscheidungen zielgerichtet trainieren“ näher erläutert wird.



## Ansätze resilienzsteigernder Maßnahmen

*Felix Polla, Marcel Kübel, Jan Seitz, Frank Gillert*

Die Bewertung der eigenen Prozesse auf Resilienz kann die Grundlage sein, neue Ansatzpunkte für resilienzsteigernde Maßnahmen zu schaffen sowie diese selbst zu identifizieren und in der organisationalen Praxis zu implementieren. Die Untersuchung der Resilienz ist auch für den normalen Betrieb (außerhalb von Großschadenslagen) relevant, denn bereits für die Bewältigung des Alltags erforderliche organisationale Resilienz wird teilweise nicht als solche wahrgenommen. Dabei ist aber die Frage, inwieweit für die Bewältigung des Tagesgeschäfts auf Ressourcen zurückgegriffen werden muss, welche eigentlich nur für Notfälle, für kurze Zeiten oder für andere Anwendungsfälle vorgesehen sind, hochrelevant. Es empfiehlt sich daher, auch den Organisationsalltag kritisch zu hinterfragen und solche Punkte zu identifizieren, an denen der Alltag nur bewältigt werden kann, weil die Organisation bereits grundsätzlich resilient ist; typische Indikatoren hierfür sind z.B. Überstunden, mangelnde Vor- und Nachbereitung sowie unvollständiges Verbrauchsmaterial im Bedarfsfall. Ein guter Überblick über die eigene Resilienz im Alltag ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die passgenaue Ausrichtung und Umsetzung verschiedener Ansätze zur Resilienzsteigerung. Die erarbeitete Systematik und das dargestellte Kennzahlenmodell geben Anhaltspunkte, wie diese Resilienz betrachtet und bewertet werden kann.

Derlei mögliche Ansätze gibt es viele. Auf der strategischen Ebene sind z.B. gemeinsame Werte, ein kohärentes Systemverständnis oder die Befolgung von Standards zu nennen, welche in Summe eine einheitliche Grundlage für das (gesamt-) organisationale Handeln schaffen können. Aber auch ganz konkrete Maßnahmen können erforderlich sein, von spezifischen Lehrgängen über selbstentwickelte Werkzeuge bis zu standortindividuellen Prozessen. Ein Ziel dieser Maßnahmen sollte es sein, die verfügbaren alternativen Lösungswege zu erhöhen, um Erschwernissen während der Lagebewältigung begegnen zu können, so u.a. die Möglichkeit der manuellen Öffnung der Hallentore im Fall eines Stromausfalls, für eben jenen Fall auch die Bevorratung von Leuchtmitteln als Ergänzung zur Nutzung der Taschenlampen-Funktion gängiger Smartphones sowie die Nutzung jener Smartphones als alternatives Kommunikationsmittel. Weiterhin bspw. auch die parallele Nutzung eines Chipkarten- und Schlüsselsystemen für Tore und Türen sowie gruppen- und positionübergreifende Arbeitsteilung. Im Rahmen von REBEKA konnten bei den Praxispartnern JUH und THW eine Reihe an resilienzsteigernden Maßnahmen identifiziert werden (siehe z. B. die Ausführungen zu möglichen resilienzsteigernden Maßnahmen im gegebenen Prozess „Herstellung Einsatzbereitschaft“), welche oft in unterschiedlichem Ausmaß als spezifisch für die Organisation, den Standort und / oder die Einheit anzusehen sind. Dazu gehören bspw. Maßnahmen



zur Verringerung der Abhängigkeit von externer Stromeinspeisung, Schulungen zu Resilienzrelevanten Aspekten, die Beübung der eigenen Abläufe zur Bewertung dieser nach verschiedenen Gesichtspunkten der Resilienz, die Verbesserung der Stellvertreterstrukturen oder die Optimierung vorgelagerter administrativ-organisatorischer Abläufe (z. B. Aktualisierung von Kontaktinformationen). Die jeweiligen Maßnahmen sind, auf Grund vielfach hoher Kontextabhängigkeit, zwischen den Akteuren nur eingeschränkt übertragbar. In Bezug auf Resilienzansätze und deren spezifische Umsetzung können Organisationen dennoch viel voneinander lernen, sich langfristig gar eine Art „Best Practice“ der Einsatzorganisationen entwickeln, die es ermöglicht, dass die Organisationen gegenseitig von den jeweils besten Ansätzen lernen.

Unbedingt jedoch sollte entsprechend der Bedeutung von Ressourcen als Schlüsselfaktor der Resilienz gehandelt werden, indem die verfügbaren Ressourcen erhöht und die Zugriffsmöglichkeiten auf diese sichergestellt werden. Dem Problem nicht ausreichend verfügbarer Ressourcen kann nur dann sicher begegnet werden, insbesondere im Hinblick auf die Dynamik einer jeden Einsatzlage, wenn mehr Ressourcen mitgeführt werden als unmittelbar bzw. absehbar erforderlich sind oder diese entsprechend herangeführt werden. Ganz konkret hängt die organisationale Resilienz also maßgeblich davon ab, in welchem Ausmaß auch im Belastungsfall immer die erforderlichen Ressourcen für die Lagebewältigung verfügbar sind.

In dieser Hinsicht hat sich in den vergangenen Jahren ein auch medial umfangreich begleiteter Wandel vollzogen. Gerade in Großschadenslagen oder auch der (anteilig weiterhin andauernden) Flüchtlingssituation hat das „Phänomen der Spontanhelfenden“ neue Ausmaße angenommen. Einen weiteren Einblick in die Thematik gibt das Kapitel „Freiwilligenmanagement als Lösungsansatz zur Stärkung der Resilienz“. Spontanhelfende waren und sind als „besorgte und engagierte BürgerInnen“ häufig an der Lagebewältigung beteiligt, in der Regel als „ergänzende Logistik“: Kaffee, Wasser, Kuchen usw., aber auch durch Bereitstellung von Stühlen bis zu Werk- und Fahrzeugen durch Unternehmen. Allerdings ist der Informationsfluss in den letzten Jahren wesentlich schneller geworden, wodurch die Hilfsangebote vernetzter und dynamischer werden. Spontanhelfende werden dadurch immer mehr zu einer möglichen Ressource der Lagebewältigung.

Natürlich sind hierbei einige Restriktionen zu beachten. Spontanhelfende können in ihrer Leistungsfähigkeit und Expertise sehr voneinander abweichen und sind deswegen nicht für alle Tätigkeiten gleichermaßen geeignet. Das bedeutet aber nicht, dass Spontanhelfende nicht oder lediglich für Tätigkeiten mit geringen Anforderungen (z. B. als Teil einer Sandsackkette) eingesetzt werden sollten. In der Tat können Spontanhelfende auf Grund ihrer spezifischen Fähigkeiten temporär mitunter sogar Fähigkeitslücken der anwesenden Einsatzkräfte ausgleichen (z. B. Einsatz psychologisch geschulter Spontanhelfender in der ad hoc Betreuung). Spontanhelfende können und werden Einsatzkräfte





nicht ersetzen, aber sie können bei weniger kritischen Aufgaben unterstützend tätig werden und somit Einsatzkräfte wieder für solche Einsätze freistellen, welche eben auch die spezifischen Fähigkeiten von Einsatzkräften erfordern. Sie sind also eine potenzielle Ressource, die einen lokalen und temporären Ressourcenmangel bei den Einsatzkräften ausgleichen kann.

Die explizite Einbindung von Spontanhelfenden in die Lagebewältigung ist ein gänzlich neuer „modus operandi“. Ein wesentliches Unsicherheitselement ist die Unkenntnis der Fähigkeiten der Spontanhelfenden. Bei Einsatzkräften existiert eine Vielzahl an Möglichkeiten, um den Fähigkeitsstand zu ermitteln bzw. zu schätzen (z. B. Rang, absolvierte Schulungen, gemeinsame Einsätze, organisationsspezifische Grundausbildung). Bei in der Regel unbekanntem Spontanhelfenden ist dies nicht der Fall, die „Art“ oder „Qualität“ der verfügbaren Ressource ist also zumeist unklar. Zudem fehlt im Einsatz oft die Zeit, derartige Informationen zuverlässig zu erheben; vorab verfügbare Informationen zu Spontanhelfenden und ihren Fähigkeiten kommt daher große Bedeutung zu. Hinzu kommt, dass Einsatzkräften oft nicht bewusst ist, welche der eigenen Tätigkeiten zwingend durch sie selbst, und welche Tätigkeiten auch durch Spontanhelfende - ggf. unter Anleitung - durchgeführt werden könnten. Weiterhin sind rechtliche Fragen mitunter ungeklärt, sodass über der Zusammenarbeit zwischen Einsatzkräften und Spontanhelfenden, mit der Ausnahme von einigen Präzedenzfällen (insbesondere im Rahmen der Deichverteidigung) derzeit noch ein großes Fragezeichen schwebt.

Ungeachtet dessen sind Spontanhelfende eine Ressource, die insbesondere bei weiterhin rückläufigem ehrenamtlichen Engagement über nahezu sämtliche Organisationen hinweg in Zukunft immer relevanter wird. Den Fragen der Einbindung von Spontanhelfenden hat sich vor allem die Universität Stuttgart angenommen und unter anderem den „Tätigkeitenkatalog“ entwickelt, innerhalb dessen verschiedenste Tätigkeiten der Lagebewältigung auf die Möglichkeiten und Grenzen der Einbindung von Spontanhelfenden untersucht wurden, und der somit die Grundlage für die systematische Einbindung von Spontanhelfenden in der Lagebewältigung bilden kann (siehe dazu auch die Ausarbeitungen der Universität Stuttgart). Die Einbindung von Spontanhelfenden hat immer auch eine originär prozessuale Komponente, mittels derer die Einbindung der Spontanhelfenden in die Lagebewältigung bei gleichzeitig möglichst geringem Mehraufwand für die Einsatzkräfte möglich wird. Entsprechende Prozesse sollten sich idealerweise in bekannte Abläufe einfügen. Ein diesbezüglicher Vorschlag mit Passfähigkeit zum in der DV100 dargelegten Führungsvorgang wurde durch die TH Wildau und die Universität Stuttgart innerhalb von REBEKA entwickelt und kann eine Blaupause darstellen, um Organisationen die Etablierung eines entsprechenden eigenen Prozesses zu erleichtern.



## Schlussbemerkung

*Jan Seitz, Frank Gillert, Felix Polla, Marcel Kübel*

Die Untersuchungen im Projektverlauf haben gezeigt, dass der Selbstanspruch des Projekts in Form der Nutzung einer quantitativen Resilienzperspektive die richtige Entscheidung war. Die erarbeitete Methodik der Resilienzbewertung ermöglicht es nicht nur, das gegenwärtige Maß der Resilienz von Einsatzorganisationen, Ortsverbänden, Einheiten usw., sondern auch das Maß an Resilienzsteigerung durch spezifische Maßnahmen quantitativ zu bestimmen. Zudem ermöglicht sie es, die Entwicklung der Resilienz in Abhängigkeit vom Verlauf einer (Groß-) Schadenslage nachzuverfolgen und auch zu prognostizieren. Schlussendlich ist damit die Grundlage geschaffen, nicht nur Teile von Organisationen miteinander und sich selbst zu vergleichen, sondern auch unterschiedliche Maßnahmen mit deren Auswirkung auf die Resilienz zu bewerten. Weiterhin ist damit die methodische Grundlage verfügbar, um Maßnahmen zur Resilienzsteigerung in Effizienz und Effektivität zu bewerten, was insbesondere bei Ressourcenknappheit relevant werden kann.

Die Erprobung der Methodik in der Praxis im Projektrahmen hat gezeigt, dass Einsatzorganisationen insgesamt durchaus resilient aufgestellt sind, im Detail aber viele Vulnerabilitäten ( $Rz$  nahe oder kleiner 1) existieren, welche in Lagen erheblicher Belastungen potenziell die Lagebewältigung erschweren oder gar verhindern können. In der Tat werden gegenwärtig größere Schadenslagen durch teils intensive interorganisationale Zusammenarbeit und den erheblichen Einsatz überregionaler Ressourcen bewältigt - ersteres ist außerordentlich positiv und die Fähigkeit zu letzterem ist ein Beweis für die Leistungsfähigkeit des deutschen Bevölkerungsschutzes in Gänze. Gleichermäßen bedeutet dies auch, dass es um die Resilienz schlechter bestellt ist, als vielleicht gewünscht oder erwartet, denn die hohe „Gesamtresilienz“ maskiert die geringe Resilienz einzelner Akteure. Hinzu kommt, dass nüchterne Selbsteinschätzungen mitunter brisant sein können, da z.B. die Feststellung, dass manche Akteure bereits im Alltag an ihren Belastungsgrenzen agieren, dem Bild der erfolgreichen Vollkaskogesellschaft widersprechen. Unter dieser Maßgabe ist es verständlich, dass die „Innen- und Außenwahrheit“ der Organisationen mitunter nicht kongruent sind.

Die Anwendung der Ergebnisse von REBEKA ermöglicht es, das „Ist“ der Resilienz zu bestimmen: Sie sind somit ein Werkzeug, welches einer Resilienzsteigerung der Einsatzorganisationen sowie des gesamten Bevölkerungsschutzsystems dienlich sein können. Aufgrund des quantitativen Ansatzes sind sie zudem grundsätzlich in der Lage, einen Beitrag zu Fragen der Wirtschaftlichkeit von Resilienz und damit zum „Preis der Handlungsfähigkeit“ zu leisten. Es gilt nun, den Diskurs um Einsatzorganisationen und



Bevölkerungsschutz zu rationalisieren und konkrete, gesellschaftlich getragene Strategien zu entwickeln, deren Erfolg nachprüfbar ist.



## Teil 3: Freiwilligenmanagement als Lösungsansatz zur Stärkung der Resilienz

In der Resilienzdefinition der UNISDR werden die Gesellschaft insgesamt und die Gemeinschaft (Community) als Adressaten von Resilienz genannt. Eine Gesellschaft kann nur resilient sein, wenn es ihre Mitglieder ebenfalls sind. Der deutsche Bevölkerungsschutz setzt dabei neben der privaten Vorsorge des Einzelnen vor allem auf ein breites ehrenamtliches Engagement. Das etablierte Ehrenamt in Katastrophenschutzseinheiten von Feuerwehr, privaten Hilfsorganisationen oder Technischem Hilfswerk sieht sich jedoch einem Wandel ausgesetzt. Langfristiges, an ein Ort gebundenes Ehrenamt wird nimmt ab. Gleichzeitig ist aber auch eine große Hilfsbereitschaft – wenn auch eher kurzfristig und spontan – zu verzeichnen.

In diesem Kapitel werden drei Perspektiven zur Stärkung der Resilienz durch freiwilliges Engagement gezeigt:

Kommunikation mit und zu (potentiellen) freiwilligen Helfenden wird im sogenannten Web 2.0 für die Organisationen zu einem Schlüsselfaktor. Der erste Beitrag widmet sich möglichen Bausteinen eines Kommunikationskonzeptes von und für Einsatzorganisationen.

Die langfristige Bindung von ehrenamtlichen Personal ist zur Sicherung der Leistungsfähigkeit des Bevölkerungsschutzsystems unabdingbar. Im zweiten Beitrag werden daher Ansätze für einen Soll-Prozess vorgestellt.

Die Einbindung von spontanen Freiwilligen in die Einsatzmaßnahmen stellt die sogenannten Blaulichtorganisationen vor Herausforderungen. Welche Tätigkeiten können Spontanhelfenden zugetraut und zugemutet werden. Der dritte Beitrag widmet sich daher dieser Fragestellung und stellt mit dem Tätigkeitenkatalog ein Hilfsmittel vor, mit dem Spontanhelfende leichter in den Einsatz integriert werden können.



## Kommunikationskonzepte im Bevölkerungsschutz

*Rebecca Nell, Arieta Thaqi, Franziska Wössner*

### Zusammenfassung

Ein Kommunikationskonzept – „(...) das Herzstück der Kommunikationsplanung“ (Schmidbauer & Knödler-Bunte 2004) ist ein methodisch entwickeltes und kategorisiertes Planungspapier, das den BOS viele Arbeitsschritte erleichtern und die Arbeitsweise im Bereich Kommunikation mit der Bevölkerung bzw. mit Spontanhelfenden effizient gestalten kann. Im Rahmen von REBEKA wurde daher ein Hilfsmittel zur Erstellung von Konzepten erarbeitet. Das entwickelte Kommunikationswiki stellt prägnant und verständlich zentrale Inhalte der Kommunikation im Bereich Bevölkerungsschutz dar. Es bietet u. a. Antworten auf die Fragen, woher man weiß, welche Lageinformationen richtig oder falsch sind und welche Inhalte sich zur Kommunikation mit der Bevölkerung, auch außerhalb einer Schadenslage, eignen.

### Warum überhaupt ein Kommunikationskonzept erstellen und etablieren?

Ein Kommunikationskonzept stellt sowohl in der Alltagskommunikation, als auch im speziellen Krisenfall das wichtigste Navigationsinstrument dar. Es enthält situationspezifische Kommunikationslösungen und Handlungsempfehlungen, die während einer Krise eine schnelle und effiziente Vorgehensweise unterstützen (Schmidbauer & Knödler-Bunte 2004). In einer hochwassergefährdeten Region bspw., können bereits vorab Posts verfasst werden, welche den Bürgerinnen und Bürgern Handlungsempfehlungen für den Krisenfall geben. Diese Informationen können dann mit Eintritt der Lage bzw. unmittelbar danach veröffentlicht werden. BOS profitieren somit von einem Kommunikationskonzept, da in Anlehnung an die jeweiligen personellen und finanziellen Ressourcen bereits im Vorfeld Entscheidungsprozesse definiert, Lösungsoptionen aufgezeigt und Risiken minimiert werden (Schmidbauer & Knödler-Bunte 2004).

Eine strategische Entscheidung betrifft dabei den Einsatz von Social Media<sup>3</sup>. Soll es eingesetzt werden und wenn ja, in welchem Rahmen, bei welchen Themen, etc.? Social Media stellt dabei lediglich einen möglichen Kommunikationskanal dar (BBK 2013)

---

<sup>3</sup> Social Media beschreibt internetbasierte Kanäle, die auf den Möglichkeiten des Web 2.0 basieren und neben der Interaktion auch Inhalte zur Verfügung stellen. Zu den Kanälen gehören u. a. Blogs, Foren, Microblogging-Dienste, soziale Netzwerke, Wikis, etc.. Zu den großen, kommerziellen Social Media Plattformen gehören u. a. Facebook und Twitter (Deutscher Städtetag 2014).



und ist nicht die Universallösung aller Probleme mit denen sich die BOS konfrontiert sehen (Lüge 2014). Die Social Media-Nutzung bietet Vorteile für die Kommunikation. Bspw. können neue Formen des zivilgesellschaftlichen Engagements, wie spontane Hilfe, durch die Nutzung von Social Media organisiert und eingebunden werden (BMI 2018). Weitere Potentiale von Social Media liegen v. a. in der Koordination und Mobilisierung. Daher kann gemeinsam mit anderen Kommunikationskanälen eine zielführende Kommunikation sowohl für BOS als auch für die Bevölkerung betrieben werden (Lüge 2018). Zudem wird die Nutzung von Social Media auch in diesem Bereich sowohl auf Seiten der Bevölkerung wie auch auf Seiten der BOS in der Zukunft zunehmen. Daher empfiehlt sich eine Anpassung an die Realität.

Das Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement der Universität Stuttgart (IAT) hat im Rahmen des REBEKA-Projektes ein Kommunikationskonzept bzw. Bausteine eines solchen Konzeptes wissenschaftlich erhoben. Ein mögliches betrachtetes Anwendungsfeld stellt hierbei die Social Media-Nutzung dar. Grundsätzlich sollen die Ergebnisse aber auch für andere Kanäle verwendet werden können. Ziel ist es, ein einfaches und universell einsetzbares Kommunikationskonzept zu entwickeln, das es Organisationen trotz geringer Ressourcen erlaubt, Social Media (oder andere Kommunikationskanäle) für ihre jeweiligen Schwerpunkte zielführend zu verwenden.

Um dieses Kommunikationskonzept zu erstellen, das sowohl theoretische wie auch praktische Erkenntnisse vereint und einfach in den Arbeitsalltag integriert werden kann, führte das IAT gemeinsam mit den Projektpartnern, Literaturrecherchen, Interviews, Workshops und eine quantitative Befragung durch. Aufbauend auf die Ergebnisse entstand ein kostenlos zugängliches Kommunikationswiki<sup>4</sup>, welches den NutzerInnen einen schnellen Zugang zu verschiedenen Themen ermöglicht.

Unabhängig von den präferierten Kommunikationskanälen (Social Media, Radio etc.) bietet sich die Nutzung des Wikis als Basis für die Erstellung eines Kommunikationskonzeptes an. Neben den Informationen zu den Themen Monitoring, dialogorientierte Kommunikation (z. B. Risikokommunikation), ereignisbezogene Krisenkommunikation, Ressourcenmanagement und Selbstorganisation der Bevölkerung, enthält das Kommunikationswiki zunächst allgemeine Informationen zur Erstellung eines Kommunikationskonzeptes (z. B. Welche Kanäle sollen verwendet werden? Welche MitarbeiterInnen sind eingebunden?). Grundsätzlich sind die Informationen auf den BOS-Kontext bezogen, aber allgemein gehalten, so dass jede Organisation unter Einbezug der

---

<sup>4</sup> Ein Wiki bezeichnet eine Art Plattform im Internet auf der zu einem bestimmten Thema, wie in diesem Fall „Kommunikation im Bevölkerungsschutz“, Informationen gesammelt, bearbeitet und verbreitet werden. Teilweise können Inhalte bei Wikis durch die NutzerInnen selbst bearbeitet werden.



Wikiinformationen selbstständig ihr Konzept erstellen kann und zu diversen Themengebieten je nach spezifischem Bedarf erste Informationen erhält und auf weitere verwiesen wird.

Im Gegensatz zu anderen Quellen bietet das Wiki die zentralen Informationen komprimiert an, von der Erstellung über die Nutzung bis hin zur Evaluierung von Kommunikationskanälen. Zudem werden die NutzerInnen auch auf weitere Quellen verwiesen, wenn sich die betreffende Person zu einem bestimmten Thema näher einarbeiten möchte. Des Weiteren können die Kommunikationsverantwortlichen das Wiki nutzen, um ihre Erfahrung (z. B. bei der Akquirierung von Spontanhelfenden über Facebook) auszutauschen und Tipps geben, was es zu beachten gilt.

Das Wiki bietet dabei lediglich eine Unterstützung für die Erstellung eines Konzeptes für die Verwendung von Social Media-Monitoring oder anderen Thematiken, wie Krisenkommunikation oder Risikokommunikation. Die Eigenleistung besteht in der Übertragung der allgemeinen Tipps und Vorgehensweisen auf die jeweilige organisationspezifische Situation (Ressourcen, Thematik, etc.). Dabei kann das Wiki jedoch helfen, da es sich nicht nur auf theoretische Erkenntnisse stützt, sondern auch praktische Anwendungen und Erfahrungen miteinbezieht.

## Vorgehensweise bei der Ergebnisgenerierung und Anleitung zur Spezifizierung des Kommunikationskonzeptes

Im Folgenden werden zunächst die Methoden zur Erreichung der Ergebnisse dargestellt. Des Weiteren wird beschrieben, welche Möglichkeiten Organisationen haben, ihr Konzept zu spezifizieren.

### Literaturrecherche

Um zunächst einen Überblick über die bereits vorhandenen Erkenntnisse zu erhalten, führte das IAT zunächst eine Literaturrecherche unterschiedlicher wissenschaftlicher und praxisorientierter Quellen durch. Ziel der Recherche war die Beantwortung der nachfolgenden Fragen:

**Was sind die zentralen Bestandteile eines allgemeinen Kommunikationskonzeptes?** Hier zeigte sich, dass ein Kommunikationskonzept in drei unterschiedliche Phasen eingeteilt werden kann. Ziel der ersten **analytischen Phase** ist es, ein Bild von der Ausgangssituation bzw. dem Ist-Zustand zu erhalten. In der **strategischen Erstellungsphase** des Konzeptes gilt es festzulegen, was die Ziele sind und wer die Zielgruppe darstellt. Zudem sollte sich die Organisation bestimmten Themenbereichen zuordnen. Aus diesen Schritten, der strategischen Phase, resultiert dann der Fokus auf bestimmte



Themen und Botschaften. In der letzten, **operativen Phase** wird die Frage beantwortet, mit welchen Mitteln und Maßnahmen die Organisation kommunizieren will. Maßnahmen werden in Anlehnung an die Zielsetzung ausgewählt. Zu beachten ist der Detailgrad der Planung, denn je detaillierter desto mehr Zeit nimmt die Planung in Anspruch. Es empfiehlt sich, die verwendeten Inhalte und Kanäle zu validieren. Eine Dokumentation der Maßnahmen und Ergebnisse sollte ebenfalls festgelegt werden (Bak 2016; Schmidbauer & Knödler-Bunte 2004; Deutsches Institut für Marketing 2018; Agentur Junges Herz 2018).

**Gibt es weitere allgemeine Regeln, die bei der Erstellung eines Kommunikationskonzeptes beachtet werden sollten?** Neben der **sorgfältigen Analyse**, die in den verschiedenen Phasen durchgeführt wird, sollte ein Konzept **einfach dargestellt** werden, um von allen Beteiligten durch eine kurze Einarbeitungszeit verstanden zu werden. Die Lösungen sollten zum einen kreativ sein, aber auch realistisch und pragmatisch (Schmidbauer & Knödler-Bunte 2004). Idealerweise verfügt die Organisation bereits über ein **Corporate Design**, welches sich in allen Kommunikationsmaßnahmen wiederfindet. Dazu gehören z. B. bestimmte Formulierungen oder Slogans, Bildmotive oder Logos (Bak 2016).

**Welche Besonderheiten sollte ein Kommunikationskonzept aufweisen, wenn es von Organisationen des deutschen Bevölkerungsschutzes genutzt werden will bzw. was sind mögliche Inhalte?** Das BBK verweist u. a. auf folgende Bausteine eines solchen Konzeptes: Monitoring, dialogorientierte Kommunikation, ereignisbezogene Krisenkommunikation, Ressourcenmanagement und die Selbstorganisation der Bevölkerung (BBK 2016). Die verschiedenen Bausteine beinhalten unterschiedliche Elemente. Das **Monitoring** beschreibt grundsätzlich die automatische Erfassung, Sammlung und Analyse von unterschiedlichen Online-Inhalten, mit dem Ziel, lagerelevante Informationen zu generieren. Besonders wenn zentrale Infrastrukturen zerstört sind oder Spontanhelpende sich bei der Bewältigung der Lage einbringen wollen, empfiehlt es sich, Monitoring zu betreiben (BBK 2016). Die zeitlichen und personellen Ressourcen, die hierfür benötigt werden, sollten jedoch nicht unterschätzt werden. Für das Monitoring sollten genügend Personen eingeplant werden, da es im Krisenfall zu einem Einsatzkräftemangel kommen kann. Auch sollten regelmäßige Fortbildungen ermöglicht werden, damit die aktuellsten Entwicklungen und relevantes Wissen zeitnah vermittelt werden können (DS 2014). Social Media-Monitoring erfordert außerdem ein hohes Maß an Aktualität. Den Verantwortlichen sollte zudem bewusst sein, dass die aktiv als auch passiv gewonnen Informationen einer kritischen Einschätzung unterzogen werden sollten, was in Zeiten der Fake-News eine äußerste Notwendigkeit darstellt (Martini 2014). Es bieten sich verschiedene Verifikationsmöglichkeiten an, die schrittweise verfolgt werden können, um valide und zuverlässige Informationsdaten zu erkennen. Weitere Informationen hierzu finden Sie auf dem Kommunikationswiki des IATs.





Die **dialogorientierte Kommunikation** beinhaltet den Dialog mit der Bevölkerung. Dieser kann zu unterschiedlichen Themen in unterschiedlichen Bereichen stattfinden. Neben der Risikokommunikation können Informationen weitergegeben werden oder auch langfristig ehrenamtliche Kräfte angeworben und gebunden werden (BBK 2016). Die aktive Social Media-Nutzung bringt dabei zwei Vorteile mit sich: Die Identifikation mit der Organisation sowie die Verdeutlichung der besonderen Relevanz der Organisation für die Zivilgesellschaft. Darüber hinaus bietet sich dialogorientierte Kommunikation an, um für mehr Verständnis gegenüber dem Handeln verschiedener Akteure zu sorgen (DS 2014). Auch können hierdurch Themen, wie Risikovermeidung, -minimierung und -akzeptanz gemeinsam mit der Bevölkerung diskutiert oder vermittelt werden, um ein größeres Risikobewusstsein in der Bevölkerung zu schaffen. Es bietet sich daher an, Social Media im Bereich der Risikokommunikation einzusetzen, um den Bürgerinnen und Bürgern den Dialog oder auch Diskurs mit den Behörden zu ermöglichen (Weinheimer 2012). Der Vorteil hierbei ist die Möglichkeit, viele Personen zu erreichen und sich mit ihnen auszutauschen (Reinwald & BBK 2018). Das Kommunikationswiki verweist auf Richtlinien und Grundregeln, die für eine gute Risikokommunikation Beachtung finden sollten.

Im Fall einer Krise soll die Bevölkerung schnellstmöglich gewarnt werden und Informationen über das jeweilige Ereignis erhalten. Zudem sind Verhaltenshinweise ein Inhalt der **ereignisbezogenen Krisenkommunikation**. Im Vergleich zur Risikokommunikation zeichnet sich die Krisenkommunikation durch kurzfristiges und zeitlich begrenztes Handeln aus, da ihr Fokus auf der Vermeidung oder der Begrenzung eines akut drohenden Schadens liegt (BKK 2014). Dabei verfolgt die Krisenkommunikation das grundlegende und langfristige Ziel, das Vertrauen in und die Glaubwürdigkeit von Behörden aufzubauen. Dies geschieht in einer Krisenlage über offene Kommunikation mit der Öffentlichkeit, den Medien und weiteren Zielgruppen (BBK 2014). Transparenz ist hierbei von großer Bedeutung, weshalb es die Grundlage der Krisenkommunikation ist, offen und ehrlich über Ursachen, Auswirkungen und Folgen einer Krise zu informieren. Dabei werden Informationen kanalisiert und der Diskurs in die Öffentlichkeit geleitet, mit dem Ziel der Vermeidung oder Eingrenzung eines Schadens (BBK 2014). Zu beachten ist, dass der einzelne Baustein der ereignisbezogenen Krisenkommunikation nicht auf organisationseigenen Kanälen verwendet werden kann (BBK 2016). Die Community muss auch außerhalb einer Schadenslage „gepflegt“ und unterhalten werden, sonst ist die Reichweite im Krisenfall sehr gering. Daher eignen sich nur bereits etablierte Kommunikationskanäle für die Krisenkommunikation (BBK 2014).

Das **Ressourcenmanagement** kann ebenfalls über Social Media betrieben werden. Hierbei kann vor allem die Steuerung von Angebot und Nachfrage, wie bspw. Hilfsgütern oder die Organisation von Nachbarschaftshilfe vorgenommen werden (BBK 2016). Für das Ressourcenmanagement gibt es eine Vielfalt an Programmen oder Websites, die



genutzt werden können. Das grundlegende Ziel ist dabei der effiziente Einsatz von Ressourcen. Hierzu gehören neben der Verteilung materieller Güter, ebenso zeitliche und personelle Ressourcen. Letzteres meint neben den Einsatz- und Führungskräften auch Spontanhelfende. Dabei eignen sich Social Media besonders gut zur Kommunikation über benötigte Unterstützung aus der Bevölkerung. Zwar bietet sich das Ressourcenmanagement über Social Media nicht für alle Zwecke an, was die Koordination von Spenden und Spontanhelfenden angeht ist Social Media jedoch unerlässlich. Daneben wird hierdurch ein erster Überblick über die Hilfsangebote geboten. Es ist deshalb von Notwendigkeit, Informationen über Social Media, wie Facebook, kontinuierlich zu aktualisieren, um einen Ressourcenmangel frühzeitig anzukündigen und vorzubeugen (BBK 2016).

Die vielen Hilfsangebote aus der Bevölkerung (z. B. Sachspenden und Tätigkeiten) zeigen ein großes und wertvolles Potential, das jedoch organisiert werden muss. Da die Einsatz- und Führungskräfte mit ihren Tätigkeiten ausgelastet sind, besteht die Notwendigkeit der **Selbstorganisation der Bevölkerung**. Social Media kann der Bevölkerung eine Plattform geben, um sich selbst zu organisieren bzw. mögliche Hilfeleistungen ebenso wie Sachspenden zu koordinieren. Die Kommunikation mit der Einsatzorganisation geschieht über Social Media. Vorteile sind dabei die schnelle und kurzfristige Erreichbarkeit sowie die Vereinfachung der Einsatzeinbindung der Selbstorganisierten. Auf Seiten der BOS ist es erforderlich mit den Selbstorganisierten zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten (BBK 2016). Für einen reibungslosen Einsatz sollten vorläufig Regeln und Anweisungen vermitteln werden.

Die Ergebnisse der Literaturrecherche zeigen, dass jede Möglichkeit für die Organisationen, Social Media zu nutzen, explizit in einem Konzept erklärt werden sollte. Beantwortet werden sollte, was das Ziel dieser Möglichkeit ist, welche Stilmittel verwendet werden sollen, wer angesprochen wird, welche Ressourcen das Konzept beansprucht und welche Aspekte bei der Planung beachtet werden müssen. Im Idealfall wird weiterhin ein Kriterium angegeben, das den Verantwortlichen ermöglicht, die verwendete Methode zu evaluieren und Beispiele aufzuführen, was man bei der Anwendung beachten sollte (Bak 2016).

### Workshops und qualitative Interviews

Die erforderliche Verknüpfung von Theorie und Praxis erfolgte bereits bei der Durchführung der Workshops und Befragungen, indem die verschiedenen beschriebenen Bausteine gemeinsam mit den Teilnehmenden näher erläutert wurden. Es zeigte sich, dass zum Thema **Monitoring** Zuständigkeitsprobleme auftreten, wenn es um Fake-News geht. Zudem ist es kritisch, private Gruppen von Helfenden auf Social Media-Kanälen



zu filtern oder Gruppen, die sich neu bilden, zu finden. Teilweise übernehmen ehrenamtliche Mitglieder das Monitoren der von der Organisation verwendeten Social Media-Kanäle.

Die Erfahrungen im Bereich der **dialogorientierten Kommunikation** zeigten, dass die Akquise von neuen Mitglieder sowohl digital (Social Media) wie auch analog (z. B. Tag der offenen Tür) erfolgen kann. Die Akquise und Bindung, sowie die Risikokommunikation stehen bei der dialogorientierten Kommunikation im Vordergrund. Die betreffenden BOS haben im Vorfeld festgelegt, welche Inhalte über Einsätze veröffentlicht werden. Inhalte, die mit Bildern, und/oder über Tiere veröffentlicht werden, stoßen auf positive Rückmeldungen.

**Ereignisbezogene Krisenkommunikation** wird nach Angaben der Befragten positiv von der Bevölkerung aufgefasst, v. a. dann, wenn die betreffende BOS die ersten Informationen an die Bevölkerung herausgibt. Hierbei kann es sich auch um im Vorfeld verfasste Standardnachrichten handeln. Ausreichend Personal stellt bei der ereignisbezogenen Krisenkommunikation einen zentralen Aspekt dar. Die Probanden empfehlen mindestens zwei Personen einzusetzen, die im Schichtdienst arbeiten können. Zudem können sich die beteiligten Organisationen untereinander verlinken. Dies sollte jedoch im Vorfeld abgesprochen sein. Die Informationen sollten in möglichst einfacher Sprache kurz und prägnant vermittelt werden. Einsatzkräfte berichteten hier, dass durch die Krisenkommunikation via Social Media die Schaulustigen ein Stückweit zurückgehalten werden konnten, wodurch die Einsatzstelle freigehalten wurde. Zudem können Betroffene durch regelmäßige Informationsweitergabe beruhigt und Falschmeldungen vorgebeugt werden.

**Ressourcenmanagement** in dem Sinne, was die Bevölkerung anbieten kann und was benötigt wird, zeigte sich im Erfahrungsbericht der Einsatzkräfte als kritischer Aspekt. Einerseits kann es durch ein fehlendes oder von der Bevölkerung nicht akzeptiertes Ressourcenmanagement zu Problemen an der Einsatzstelle kommen. Andererseits kann durch ein von der Öffentlichkeit wahrgenommenes und respektiertes Ressourcenmanagement eine schnelle und effiziente Koordination der Hilfsangebote erfolgen. Facebook wurde als ein zentrales Tool hierbei genannt, welches auch zur Weiterleitung auf andere Tools herangezogen wurde. Auch wurde die Job-Funktion in Facebook verwendet, um gezielt nach Ressourcen zu suchen.

Organisiert sich die Bevölkerung dagegen komplett autark von den etablierten BOS, dann erfolgt dies nach Angaben der Einsatzkräfte meist über Social Media. Diese **Selbstorganisation der Bevölkerung** kann zu einer Entlastung beitragen. Die Einsatzkräfte berichteten, dass in den Facebook oder WhatsApp-Business-Gruppen ein hoher Grad an Selbstdisziplin vorherrscht. Zudem ist eine schnelle Integration dieser Gruppen in das etablierte System möglich.



Praxiserfahrungen der Einsatzkräfte zeigten, dass Social Media in vielen Kommunikationsbereichen (Monitoring, Selbstorganisation, etc.) eingesetzt werden kann und mittlerweile auch eingesetzt wird. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es neben vielen Vorteilen auch kritische Punkte gibt. Diese können einerseits durch ein Kommunikationskonzept behoben bzw. eingegrenzt werden. Andererseits ist dies aber auch der Dynamik in diesen Medien geschuldet. Vorab können Verhaltensweisen geklärt werden, wie Einsatzkräfte mit Problemen im Kommunikationsbereich umgehen sollten. Dabei kann ein Kommunikationskonzept helfen.

### **Ein zielgerichteter Umgang mit der Bevölkerung, Zusammenführung von Theorie und Praxis – Das Kommunikationswiki**

Unter Verwendung der dargestellten Methoden sowie durch interdisziplinäre Zusammenarbeit in wissenschaftlichen Teams entstand ein Nachschlagewerk – das Kommunikationswiki<sup>5</sup>. Es enthält neben den bereits genannten inhaltlichen Bausteinen (Monitoring, etc.) auch Punkte zum allgemeinen Aufbau eines Kommunikationskonzeptes. Im Anschluss werden die spezifischen Inhalte geschildert. Eine ausführlichere Darstellung der Inhalte, ist frei zugänglich unter: [https://publicwiki-01.fraunhofer.de/Kommunikation\\_via\\_Social\\_Media](https://publicwiki-01.fraunhofer.de/Kommunikation_via_Social_Media).

Wenn sich eine Organisation bzw. die Verantwortlichen dafür entscheiden, ein Kommunikationskonzept zu erstellen bzw.

w. aufzuarbeiten, dann empfiehlt es sich zunächst, das allgemeine Kommunikationskonzept zu betrachten. Dieses kann durch organisationsinterne Workshops, Interviews oder sonstige Befragungen spezifiziert werden.

### **Erstellung eines allgemeinen Kommunikationskonzeptes**

Insgesamt ergeben die Untersuchungen sechs Schritte, die bei der Erstellung eines Kommunikationskonzeptes im Bereich Bevölkerungsschutz berücksichtigt werden können (Bak 2016; BBK 2016; Knödler-Bunte & Schmidbauer 2004; Deutsches Institut für Marketing 2018; Agentur Junges Herz 2018; DS 2014).

In einem ersten Schritt sollte der Status quo erhoben und Ziele definiert werden. Bei dieser Infoanalyse (oder auch Infogesprächen) wird bestimmt, in welchen Bereichen der

---

<sup>5</sup> Also einer Open Source Plattform, die Informationen zum Thema Kommunikation mit der Bevölkerung sammelt und einen schnellen, zielgerichteten Überblick geben soll. Folglich soll es Einsatzkräften durch den Einsatz des Wikis möglich sein, ein Kommunikationskonzept, welches auch Social Media beinhalten kann, in ihrer Organisation zu etablieren.



Kommunikation (z. B. Risikokommunikation, Krisenkommunikation, etc.) Aktivitäten stattfinden sollen. Ebenso wird abgeklärt, ob Spontanhelfende dezidiert angesprochen werden sollen oder ob ein Einsatz nicht möglich ist. Hierbei empfiehlt sich ein kurzer Blick in den Tätigkeitenkatalog. Dieser zeigt auf, welche Tätigkeiten von Spontanhelfenden mit welchem Aufwand übernommen werden können (Kapitel „Der Tätigkeitenkatalog als Hilfsmittel zur Integration von Spontanhelfenden in den Bevölkerungsschutz“). Zudem stellen die vorhandenen Ressourcen eine entscheidende Komponente dar. Je nachdem, wie viele MitarbeiterInnen an der Umsetzung beteiligt werden, desto intensiver können Kanäle betreut werden. Wird ein Kanal jedoch nur lückenhaft bespielt, ist die Wirkung eher gegensätzlich. Daher empfiehlt es sich, weniger Kanäle zu nutzen und diese dafür regelmäßig zu bespielen. Des Weiteren können bereits im Vorfeld Probleme besprochen werden, bzw. wie die Verantwortlichen damit umzugehen haben, wo die Ursachen liegen und was im Vorfeld behoben werden kann.

In einem zweiten Schritt sollten allgemeingültige Regeln zur Organisationskommunikation nach außen festgelegt werden. Diese Regeln gelten unabhängig von der Wahl des Kanals, können aber in Anlehnung an die vorgestellten Bausteine (Monitoring, dialogorientierte Kommunikation, ereignisbezogene Krisenkommunikation, Ressourcenmanagement und Selbstorganisation der Bevölkerung) erstellt werden.

Wenn es eine spezifische Zielgruppe gibt, dann sollte diese in einem dritten Schritt definiert werden. Erhoben werden sollte, ob die Gruppe bestimmte Eigenschaften aufweist, die sich dann auch auf Inhalte und Art der Kommunikation auswirken können. Steht bspw. die Akquise von Jugendlichen im Vordergrund, dann sollten soziale Medien wie z. B. Instagram verwendet werden.

In Anlehnung an die festgelegten Regeln, Ziele und Zielgruppen gilt es in einem weiteren Schritt, die Ausrichtung der Organisationskommunikation nach außen festzulegen. Wie positioniert sich die Organisation, folglich welche Themen (Monitoring, dialogorientierte Kommunikation, ereignisbezogene Krisenkommunikation, Ressourcenmanagement und Selbstorganisation der Bevölkerung) werden fester Bestandteil des Kommunikationskonzeptes? Wenn ereignisbezogene Krisenkommunikation dazu zählt, dann gilt es zu beachten, dass diese nicht alleine verwendet werden kann, da auch außerhalb einer Schadenslage über (Social Media-) Kanäle mit der Bevölkerung kommuniziert werden muss, um sie während einer Lage zu erreichen.

Schritt fünf befasst sich mit der Maßnahmenplanung. Neben der Bestimmung der Kanäle, die zur Kommunikation verwendet werden sollen, ist die Anzahl der Mitglieder des Social Media-Kommunikationsteams von zentraler Bedeutung. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich eine klare Aufgabenverteilung und Zeitmanagement.



Bei der Erstellung eines Kommunikationskonzeptes ist das Festlegen von Erfolgsfaktoren zur Überprüfung der verwendeten Maßnahmen zentral. Die Entwicklung im Kommunikationsbereich ist dynamisch und ein Konzept sollte sich veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Daher empfiehlt es sich, regelmäßig die im ersten Schritt festgelegten Ziele zu überprüfen und eine Bestandsaufnahme zu erstellen. Diese zeigt auf, welche Ziele wie umgesetzt wurden und wo es ggf. noch Optimierungsmöglichkeiten gibt. In dem online verfügbaren Kommunikationswiki lassen sich die verschiedenen Schritte nochmals detaillierter nachlesen.

### **Inhaltliche Bausteine des Kommunikationskonzeptes exemplarisch am Social Media-Monitoring dargestellt**

Im Kommunikationswiki erfolgt für jeden der Bausteine (Monitoring, dialogorientierte Kommunikation, ereignisbezogene Krisenkommunikation, Ressourcenmanagement und Selbstorganisation der Bevölkerung) zunächst eine kurze und prägnante Erläuterung des Begriffes, sowie die Erläuterung des Ziels des jeweiligen Bausteins. Zudem unterstützt das Kommunikationswiki den Prozess der Implementierung von verschiedenen Bausteinen, indem mögliche Handlungsweisen aufgezeigt werden. In einem letzten Schritt werden, sofern vorhanden, Social Media-Tools aufgezeigt, welche die Umsetzung unterstützen, ohne dabei weitere Ressourcen zu verschlingen.

Nachfolgend soll diese Vorgehensweise exemplarisch am Baustein Social Media-Monitoring aufgezeigt werden. Die beispielhafte Darstellung erfolgt in komprimierter Form, weitere Informationen finden sich im Kommunikationswiki.

#### *Beschreibung*

Social Media-Monitoring, also die automatisierte Erfassung, Sammlung und Untersuchung von diversen Online-Inhalten, die in den sozialen Netzwerken verbreitet werden (BBK 2016), kann als passive oder aktive Informationsgewinnung betrieben werden. Wenn keine direkte Aufforderung an die Bevölkerung erfolgt, der betreffenden Stelle Informationen weiterzuleiten, dann wird von einer passiven Informationsgewinnung (z. B. Big Data, Quellen) ausgegangen. Im Fall einer aktiven Informationsgewinnung (z. B. Microtasking) werden (bestimmte) Bevölkerungsgruppen aufgefordert Informationen weiterzuleiten (Martini 2014). Inhaltlich kann nach verschiedenen Themengebieten recherchiert werden (z. B. Nennung der eigenen Organisation, außerhalb bzw. während einer Schadenslage) (Reinwald 2018).

#### *Ziel*

Ziel des (Social Media-) Monitoring ist die Generierung von lagerelevanten Informationen während einer Schadenslage. Diese bietet sich v. a. dann an, wenn das betroffene



Gebiet nur schwer zugänglich ist und/oder Spontanhelfende zu erwarten sind. Ein weiteres Ziel außerhalb einer Lage ist die Informationsgewinnung bzgl. des öffentlichen Stimmungsbilds zu einem bestimmten Thema, wie bspw. der Auswirkung einer bestimmten Organisation (BBK 2016).

### *Umsetzung von Social Media-Monitoring und Verifikationsmöglichkeiten*

Zunächst muss klar sein, dass Social Media-Monitoring personelle Ressourcen voraussetzt, also stellt sich die Frage, wer Social Media-Monitoring in welchem Umfang betreibt (DS 2014). Den Erfahrungsberichten aus den Workshops nach empfiehlt es sich, mehrere Personen mit der Aufgabe zu betrauen. Während des Monitorings werden vorab besprochene und festgelegte Suchbegriffe in die bekannten Suchmaschinen (Google, Yahoo, etc.) und Social Media-Seiten (wie z. B. Facebook, Twitter, etc.) eingegeben (Steimel et al. 2010), immer in Abhängigkeit von den benötigten Informationen (Martini 2014).

Validität und Zuverlässigkeit sowohl passiv als auch aktiv gewonnener Informationsdaten sind nur schwer einzuschätzen und benötigen immer eine kritische Überprüfung (Martini 2014). Daher sollten Verifikationskriterien zuvor festgelegt und zur Überprüfung der Daten herangezogen werden. Nach Silverman und Tsubaki (o. J.) empfiehlt es sich, wie folgt vorzugehen: Zunächst sollte die Originalquelle im Hinblick auf Herkunft, Quelle bzw. Person und Inhalt analysiert und kritisch hinterfragt werden. Eine Weiterverwendung der Inhalte sollte nur unter Berücksichtigung rechtlicher Aspekte erfolgen und in Absprache mit den betreffenden Urhebern und Urheberinnen. Präventiv sollte bereits vor dem Eintreten einer Schadenslage Listen möglicher, glaubwürdiger Quellen vorhanden sein. Zudem sollten die Verantwortlichen trainiert und geschult sein (Silverman & Tsubaki o. J.). Genauere Erklärungen und Handlungsempfehlungen zu den Verifikationsmöglichkeiten finden sich im Kommunikationswiki.

### *Kanäle und Tools*

Es gibt verschiedene Kanäle und Tools um Monitoring, im Bereich Social Media zu betreiben, wie u. a. das Tool TweetDeck. Dieses ist kostenlos erhältlich und setzt lediglich einen Twitteraccount voraus. Mithilfe von Tweetdeck kann Twitter nach bestimmten Inhalten gefiltert werden und vorhandene Twitter-Kontakte gruppieren. Zudem besteht die Möglichkeit, bestimmte Trends in Deutschland nachzuverfolgen und als Team gemeinsam bei TweetDeck zusammenzuarbeiten (Tißler 2009). Eine kurze, schrittweise Anleitung zur Nutzung von TweetDeck findet sich im Kommunikationswiki.



## Fazit

Ein Kommunikationskonzept stellt die Basis für eine effektive Kommunikation mit der Bevölkerung und somit auch mit potenziellen Spontanhelfenden dar. Da mit Hilfe eines Kommunikationskonzeptes langfristig personelle und finanzielle Ressourcen geschont werden können, Lösungswege aufgezeigt und Risiken der Kommunikation nach außen minimiert werden können, ist eine Erstellung eines solchen Konzeptes unabdingbar. Es empfiehlt sich, das Kommunikationskonzept an die Besonderheiten der jeweiligen verwendeten Kanäle anzupassen und es trotzdem allgemeingültig zu formulieren. Zudem ändern sich die Bedürfnisse der Bevölkerung, die Herausforderungen für die BOS und auch die Kommunikationsstrukturen fortlaufend. Es ist daher erforderlich, die Kommunikation stets an die entsprechende Zielgruppe und an den aktuellen Trends in der Art und Weise der Kommunikation abzustimmen.

Das Kommunikationswiki fungiert somit als Wegbegleiter und unterstützt BOS bei der Erstellung und Erweiterung von Kommunikationskonzepten. Es ist allgemein für alle Organisationsformen und –strukturen anwendbar. Mithilfe des Wikis können sich die Verantwortlichen einen schnellen Überblick über die zentralen Aspekte verschaffen.

Das Kommunikationskonzept ist praxisorientiert und soll in konkreten Alltags- oder Einsatzsituationen verwendet werden. Es bildet eine Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Anwendung, da es fundiertes Wissen zur Verfügung stellt, dieses aber bewusst für den Gebrauch in und mit BOS aufbereitet.

Weiterführende Quellen und Links zu den Themen, die im Kommunikationswiki behandelt werden, stehen am Ende des jeweiligen Kapitels zur Verfügung und bieten die Möglichkeit zur eigenen Recherche. Das Wiki soll ein „lebendes“ Dokument sein, in dem auch in Zukunft neue Konzepte und Informationen hinterlegt werden sollen. So können z. B. verschiedenen Akteure ihre Erfahrungen austauschen und ihre Erkenntnisse darüber, was in welchem Kontext funktioniert hat und was in Zukunft noch angewendet werden könnte.

## Literaturverzeichnis

Agentur Junges Herz (2018). *Kommunikationskonzept – Aufbau, Definition und Checkliste*. Verfügbar unter <https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/kommunikationskonzept-aufbau-definition-und-checkliste/> [24.Mai 2018]

Bak, P. M. (2016). *Erfolgreiche Kundenansprache nach Plan. Grundlagen zur Erstellung eines Kommunikationskonzeptes*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.





BBK (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe) (2016). *Rahmenempfehlungen für den Einsatz von Social Media im Bevölkerungsschutz*. Verfügbar unter [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Broschueren\\_Flyer/Rahmenempf\\_Einsatz\\_Social\\_Media\\_BevS.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Broschueren_Flyer/Rahmenempf_Einsatz_Social_Media_BevS.pdf?__blob=publicationFile) [06. Juli 2018]

BBK (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe) (2014). *Leitfaden Krisenkommunikation*. Verfügbar unter [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/-publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/leitfaden-krisenkommunikation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/-publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/leitfaden-krisenkommunikation.pdf?__blob=publicationFile&v=4) [13. August 2018]

BBK (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe) (2013). *Rahmenempfehlungen für den Einsatz von Social Media im Bevölkerungsschutz*. Verfügbar unter [http://www.bbk.bund.de/SiteGlobals/Forms/Suche/BBK/DE/Publikationssuche\\_Formular.html](http://www.bbk.bund.de/SiteGlobals/Forms/Suche/BBK/DE/Publikationssuche_Formular.html) [10. September 2016]

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2018). *Auftaktgespräch zum Thema Bevölkerungsschutz und Ehrenamt*. Verfügbar unter <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/kurzmeldungen/DE/2014/02/auftaktgesprach-bevoelkerungsschutz.html> [24. Mai 2018]

Deutsches Institut für Marketing (2018). *Kommunikationskonzept – Das Drehbuch erfolgreicher Kommunikation*. Verfügbar unter <https://www.marketinginstitut.biz/blog/kommunikationskonzept/> [24. Mai 2018]

DS (Deutscher Städtetag) (2014). *Leitlinien des Deutschen Städtetages zur Kommunikation der Städte im Bereich Social Media*. Verfügbar unter [http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/-siteuebergreifend/2014/leitlinien\\_social\\_media\\_2014.pdf](http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/-siteuebergreifend/2014/leitlinien_social_media_2014.pdf) [19. Juli 2018]

Lüge, T. (2018). Helfer ohne Grenzen. *Wie Soziale Medien weltweit Hilfeinsätze verändern*. Verfügbar unter [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Publ\\_magazin/bsmag\\_3\\_14.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Publ_magazin/bsmag_3_14.pdf?__blob=publicationFile) [24. Mai 2018]

Maier, G. W. (2018a). *Intrinsische Motivation*. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/intrinsische-motivation-41764> [24. Mai 2018]

Maier, G. W. (2018b). *Extrinsische Motivation*. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/extrinsische-motivation-32084> [24. Mai 2018]

Martini, S. (2014). *Informationsgewinnung durch Social Media Monitoring bei Großveranstaltungen und Katastrophen*. Verfügbar unter <https://www.slideshare.net/Stefan->



Martini/informationsgewinnung-durch-social-media-monitoring-im-bevölkerungsschutz?qid=725972d5-11f6-499b-b6c6-336b8bc5a2af&v=&b=&from\_search=5 [19. Juli 2018]

Reinwald, T. (2018). *Social Media in der Krisenkommunikation*. Verfügbar unter <https://ibh.rlp-umwelt.de/servlet/is/9162/08-Social%20Media.pdf?command=downloadContent&filename=08-Social%20Media.pdf> [18. Juli 2018]

Schmidbauer, K. & Knödler-Bunte, E. (2004). *Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren*. Potsdam: University Press UMC.

Schmidt, J.-H. & Taddicken, M. (2017). Soziale Medien: Funktionen, Praktiken, Formationen. In J. H. Schmidt, & M. Taddicken (Hrsg.). *Handbuch Soziale Medien* (S. 23-38). Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.

Schmidt, J.-H. (2013). *Social Media*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.

Silverman, C. & Tsubaki, R. (o. J.). Creating a Verification Process and Checklist(s). In C. Silverman (Hrsg.). *Verification Handbook. An ultimate guideline on digital age sourcing for emergency coverage*. Verfügbar unter <https://verificationhandbook.com/downloads/verification.handbook.pdf> [20. Juli 2018]

Steiger, S., Schiller, J. & Gerhold, L. (2014). Aktive Risiko- und Krisenkommunikation in Social Media. In BBK (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe) (Hrsg.). *Bevölkerungsschutz. Social Media*. (3. Band, 3/2014, S. 14–16).

Taddicken, M. & Schmidt, J.-H. (2017). Entwicklung und Verbreitung sozialer Medien. In J.-H. Schmidt & M. Taddicken (Hrsg.). *Handbuch Soziale Medien* (S. 3-22). Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.

Tißler, J. (2009). *Alles über Tweetdeck, das Programm für Twitter-Profis*. Verfügbar unter <https://upload-magazin.de/blog/1716-alles-uber-tweetdeck-das-programm-fur-twitter-profis-mit-video/> [19. Juli 2018]

Weinheimer, H.-P. (2012). Behördliche Risikokommunikation. In BBK (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe) (Hrsg.). *Bevölkerungsschutz. Risikokommunikation*. Verfügbar unter [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/-Publikationen/Publ\\_magazin/bsmag\\_4\\_12.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/-Publikationen/Publ_magazin/bsmag_4_12.pdf?__blob=publicationFile) [16. August 2018], S. 2-5



## Langfristige Bindung von ehrenamtlichen Kräften: Bausteine eines Soll-Prozesses

*Rebecca Nell, Patrick Drews, Arieta Thaqi*

### Zusammenfassung

„Ehrenamtliches Engagement bildet die Basis für den Bevölkerungsschutz in Deutschland“ (Wenzel et al. 2012) – die Organisationen mit ehrenamtlichen Kräften müssen sich jedoch neuen Herausforderungen stellen und sind mehr denn je auf das ehrenamtliche Engagement angewiesen. Unter Verwendung verschiedener Methoden wurden daher im Rahmen dieser Untersuchung u. a. Möglichkeiten der Akquise und der langfristigen Bindung mit Akteuren aus der Praxis diskutiert und identifiziert.

### Rolle des Ehrenamts im deutschen Bevölkerungsschutz

Der deutsche Bevölkerungsschutz wie man ihn heute kennt, bestehend aus gesetzlich vorgeschriebene Strukturen und Zuständigkeiten von Behörden sowie festgelegten, effizienten Ablaufstrukturen, entwickelte sich aus diversen individuellen Leistungen. Verschiedene Formen der Hilfsleistungen (z. B. medizinisch oder technisch) wurden zum größten Teil von Stadtgemeinden und deren Bürgern initiiert. Folglich überrascht es nicht, dass der deutsche Bevölkerungsschutz zivilgesellschaftliche bzw. bürgerschaftliche Kernelemente aufweist (Geier 2017). 1,7 Millionen Menschen engagieren sich ehrenamtlich im deutschen Bevölkerungsschutz (Seitz 2012). Das Zusammenspiel von hauptamtlichen und ehrenamtlichen Kräften ist dabei für das Funktionieren des Bevölkerungsschutzes unabdingbar (Cronenberg 2018; Seitzers 2012).

**Was kennzeichnet ehrenamtliche Einsatzkräfte?** Ehrenamtliche Einsatzkräfte arbeiten unentgeltlich und weisen zudem eine formale Zugehörigkeit zu einer (Non-Profit-) Organisation auf (Erlinghagen 2003; Dynes & Quarantelli 1977). Neben der Teilnahme an Ausbildungs- und Übungsveranstaltungen, sowie den Einsätzen, sind bestimmte Ehrenämter an eine Rechtsgrundlage geknüpft und weisen eine Bindung zu staatlichen Aufgaben auf. Zudem entwickelt sich in der neuen Ehrenamtsforschung die weitere Form der selbstständig organisierten Ehrenämter mit einer eher losen organisationalen Bindung (Jännert et al. 2011). Es zeigt sich, dass ehrenamtliche Tätigkeiten fünf Kerneigenschaften aufweisen: Die Tätigkeiten werden **freiwillig** (1) und **unentgeltlich** (2) absolviert und orientieren sich auch am **Wohlergehen familienfremder Personen** (3). Ehrenamtliche sind an eine **Organisation oder Gruppierung** gebunden (4) und erfüllen die Tätigkeiten über einen **bestimmten Zeitraum** hinweg (5) (Ehrhardt 2011).



## Neue Herausforderungen im Bevölkerungsschutz

Die haupt- und ehrenamtlichen Akteure sehen sich zunehmend mit neuen Herausforderungen und veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert (Karutz et al. 2017). Die Anzahl von Krisenereignissen steigt, Krisen sind zunehmend vielfältig und komplex (z. B. Terroranschläge) und durch die Nutzung von neuen Kommunikations- und Informationsinstrumenten (z. B. Twitter und Facebook) kann die Dynamik einer Krise schnell beeinflusst werden (Geier 2017; Karutz et al. 2017; Nolting & Thießen 2008). Potenziale und Folgen, von Schadenslagen sind häufig unberechenbar. Folglich ist das Vorhandensein von ausreichend personellen Ressourcen unabdingbar für die Bewältigung einer Lage.

Das langfristige Ehrenamt zeigt jedoch eine rückläufige Entwicklung (Seitz 2012). Diese sinkenden Zahlen gefährden die Stabilität des deutschen Bevölkerungsschutzes. Ursächlich dafür sind u. a. Probleme bei der Gewinnung von neuen Mitgliedern und frühe Ausstiegsquoten (Wenzel et al. 2012). Die Aussetzung der Wehrpflicht, der demografische Wandel, zunehmende Flexibilität im Job und ein steigendes Freizeitangebot, sind zudem Rahmenbedingungen, die zu sinkenden Zahlen im Bereich Ehrenamt führen (Seitz 2012). Um den neuen Herausforderungen zielführend begegnen zu können, rückt die Helfendengewinnung, ebenso wie die langfristige Bindung in den Fokus der Organisationen des deutschen Bevölkerungsschutzes (BBK 2007). Im Bereich der langfristigen Bindung existieren bereits viele Konzepte, die von tätigkeitsbezogenen Aspekten über Kostenerstattungen bis zur Anerkennung durch die Bevölkerung reichen (Wenzel et al. 2012). Zudem stellt die langfristige Bindung von eigentlichen Spontanhelfenden eine Möglichkeit der Mitgliedergewinnung dar (Seitz 2012). Spontane Hilfsleistungen der Bevölkerung, wie bspw. bei der Flüchtlingslage, nehmen im Bevölkerungsschutz weiterhin zu. Die letzten Jahre haben gezeigt, dass spontanes, ungebundenes, kurzfristiges Engagement vermehrt von der Zivilbevölkerung durchgeführt wird (z. B. Elbhochwasser, Flüchtlingslage) (Alscher et al. 2018).

Das Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement der Universität Stuttgart (IAT) hat sich im Rahmen von REBEKA mit den Aspekten der Gewinnung und Bindung von ehrenamtlichen Einsatzkräften auseinandergesetzt, um im Ergebnis die Resilienz der Hilfsorganisationen zu steigern. Ziel ist es, die verschiedenen Maßnahmen, die zur Gewinnung und Bindung eingesetzt werden können, in einem Soll-Prozess abzubilden. Dadurch können die Organisationen individuell an ihren Bedürfnissen und Ressourcen orientiert entscheiden, welche der abgebildeten Maßnahmen in Frage kommt.

Zur Erstellung des Soll-Prozesses wurden sowohl theoretische, wie auch praktische Erkenntnisse einbezogen. Literaturrecherchen, Interviews und Workshops rund um das



Thema Ehrenamt wurden durchgeführt. Diese unterschiedlichen empirischen Methoden werden im Anschluss näher erläutert, ebenso wie der Soll-Prozess und seine Inhalte.

## **Identifizierung der Bindungsmöglichkeiten mithilfe kombinierter Methoden**

Um in einem ersten Schritt theoretisches Wissen zu generieren, erfolgte zunächst eine State of the Art Analyse zum Thema langfristige Bindung von ehrenamtlichen Kräften, wobei auch interdisziplinäre Aspekte wie z. B. aus dem Personalmanagementbereich miteinbezogen wurden. Anschließend wurden Workshops in verschiedenen Regionen mit jeweils unterschiedlichen Probanden durchgeführt. Zum anderen erfolgte die Durchführung und Auswertung von qualitativen ExpertInneninterviews. Neben einer kurzen Erläuterung der verwendeten Methoden werden kurze Empfehlungen für Organisationen, die ihre Ehrenamtlichen selbstständig befragen wollen, aufgezeigt. Dies soll dabei helfen den individuellen Status Quo aufzuzeigen und die Ehrenamtlichen aktiv in den Soll-Prozess miteinzubeziehen.

## **Literaturrecherche**

Das IAT hat es sich zum Ziel gesetzt, basierend auf dem aktuellen Stand der Forschung, ein Grundgerüst zu entwickeln, welches zunächst noch eher unspezifisch die verschiedenen Abschnitte eines Personalmanagementprozesses für Hilfsorganisationen darstellt. Ausgangspunkt ist das 5B-Modell, welches die verschiedenen Phasen eines Ehrenamtszyklus abbildet. Ausgehend von der Anwerbung bzw. dem Begeistern bis zur Beendigung einer Tätigkeit bestehen die Phasen „Begleiten“, „Behalten/Binden“, „Belohnen/Anerkennen“ und „Beenden“ (Matuschek & Niesyto 2010). Die unterschiedlichen Phasen lassen sich verschiedenen Bausteine bzw. Maßnahmen zuordnen. Jedoch zeigte sich im Dialog mit Akteuren aus der Praxis, dass keine trennscharfe, interdisziplinär nachvollziehbare Zuordnung zu den fünf Kategorien möglich ist. Grundsätzlich lassen sich anhand der Recherche drei Hauptbereiche des Personalmanagements im Ehrenamt identifizieren: Akquise, Behalten/Binden und Beenden der Tätigkeit. Diesen drei unterschiedlichen Schritten lassen sich jeweils unterschiedliche Bausteine zuordnen. Um eine möglichst breite Vielfalt an Maßnahmen für die Organisationen aufzeigen zu können, wurde nochmals eine Literaturrecherche durchgeführt, u. a. mit den Suchbegriffen: Organisationsbindung, Organisationales Commitment, Alumni, Alumni-Netzwerke Ehrenamt, Alumni Management, managing volunteers, mentoring volunteers, Personalmanagement (Ehrenamt), Human Ressource development (Volunteers). Ziel war es, weitere Faktoren, die vor allem die Bindung zu Organisationen beeinflussen, zu generieren.



Die Literaturrecherche zeigte, dass in ehrenamtlich getragenen Hilfsorganisationen Leistungs- und Einsatzfähigkeit häufig in einem direkten Abhängigkeitsverhältnis von Motivation und Ausbildungsstand der Helferinnen und Helfer stehen (BBK 2007). Das Personalmanagement ehrenamtlicher Helfenden sieht sich weiterhin mit dem Einfluss des demografischen Wandels, aktuellen Veränderungen in der Jugendkultur sowie die Aussetzung der Wehrpflicht und folglich des Zivildienstes konfrontiert. Personal und insbesondere Führungskräfte stellen jedoch die wichtigste Ressource für die Einsatzorganisationen dar. Aus den bereits genannten Punkten resultiert ein unmittelbarer Zusammenhang zur Einsatzfähigkeit und daher auch auf die Krisenfestigkeit einer Hilfsorganisation, weshalb ein zeitgemäßes Personalmanagement eine Schlüsselfunktion für deren Erhalt darstellt und Grundstein für deren Ausbau darzustellen scheint.

## Workshops

Insgesamt wurden drei Workshops im Zeitraum von knapp zwei Jahren mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten und teilweise auch gemeinsam mit Projektpartnern durchgeführt. Alle Workshops hatten das übergeordnete Ziel, Ideen zu generieren die einen Soll-Prozess im Bereich ehrenamtliches Personalmanagement beschreiben können. Daher wurden die Workshops offen gestaltet und den (teilweise interdisziplinären) Praktikern anhand ausgewählter Leitfragen die Möglichkeit gegeben Ideen und Erfahrungen auf einer Pinnwand zu sammeln, zu strukturieren und auszutauschen. Nachfolgend werden die unterschiedlichen Schwerpunkte der Workshops vorgestellt und neben der Zielsetzung auch auf die Fragestellungen eingegangen.

Workshop 1 hatte das Ziel, den Ist-Zustand in den Einsatzorganisationen aufzuzeigen. Dabei lag der Fokus v. a. auf dem Anwerben und dem Binden der ehrenamtlichen Kräfte. In einem zweiten Workshop sollten die Lösungsansätze bzw. die Bausteine praktisch umgesetzt werden und durch einen weiteren, dritten Workshop ergänzt werden. Anzumerken ist, dass die Teilnehmenden nicht ausschließlich Mitglieder von BOS waren, sondern auch anderen Organisationen (Sportvereinen, Kirchengemeinden, etc.) angehörten. Ziel war es, einen interdisziplinären Austausch zu fördern und hinsichtlich der Ergebnisse des Soll-Prozesses-Personalmanagement im Bereich Ehrenamt des IATs weitere, neue Aspekte zu explorieren.

Im Rahmen der Workshops konnten die Teilnehmenden mehrere Schwachpunkte in den bestehenden Strukturen identifizieren und erste Lösungsansätze zur Umstrukturierung etablieren. Das Ergebnis der Workshopreihe bilden zwei durch die Teilnehmenden gesetzten Schwerpunkte: Erstens, die Sicherstellung der finanziellen und materiellen Absicherung der eingesetzten Einsatzkräfte und zweitens, die langfristige Bindung von



Helfenden, die altersbedingt oder aufgrund temporärer Lebensereignisse aus dem aktiven Einsatzdienst ausscheiden. Für diese wurden jeweils Konzeptansätze zur Umsetzung erarbeitet.

Im Bereich der finanziellen und materiellen Absicherung stellen Bereitstellungsräume für Einsatzkräfte einen besonderen Aspekt dar. Aktuell sind sie (teilweise) in einem eng begrenzten Gebiet in der Nähe zum Schadensort zum Warten gezwungen. Aus einsatztaktischer Sicht ist das Bilden von Reserven ein sehr wichtiger Ansatz. Allerdings kann darunter die Moral der motivierten Helfenden leiden, zumal sie die Bereitstellungsräume in der Regel nicht verlassen dürfen, da jederzeit ein Einsatzauftrag erfolgen könnte. Dabei ist neben der Befriedigung von grundlegenden Bedürfnissen, wie Schlaf, Verpflegung und Hygiene, das Schaffen von Freizeitangeboten notwendig, um dem Gefühl des „Gefangenseins“ entgegen zu wirken. Ein „Helferkiosk“, in dem Dinge des täglichen Bedarfs, wie z. B. Seife erworben werden können, und die Möglichkeit mit Angehörigen zu Hause Kontakt aufnehmen zu können, werden als Mindestmaß angesehen.

Den zweiten Schwerpunkt betreffend stehen der demographische Wandel und die kulturellen Veränderungen den bisherigen Ansätzen gegenüber. Zu nennen ist hier die Mobilität und dabei vor allem der bildungs- oder karrierebezogene Wegzug der Helfenden sowie der Eintritt in die Familienphase. Die Einsatzorganisation kann in diesem Fall den Einstieg an der neuen beruflichen Wirkungsstätte auch im Ehrenamt erleichtern, indem sie die Kontakte bereits herstellt und Verwaltungsprozesse ohne eigene Initiative des Helfenden anstößt. Für Helfende, die für eine absehbare Zeit wegziehen und das Engagement reduzieren, kann das Kontakthalten eine wertvolle Bindung darstellen. Somit sind die Helfenden nicht vom Leben in der Organisation ausgeschlossen, sondern können weiterhin daran teilhaben. Ggf. können finanzielle Unterstützungen für Heimfahrten gewährt werden, wenn die Helfenden sich im Gegenzug weiter engagieren. Altersbedingtes Ausscheiden der Helfenden stellt oftmals eine Zäsur des ehrenamtlichen Engagements dar. Hier können die Einsatzorganisationen einen langsamen Übergang ermöglichen, der den erfahrenen Helfenden bspw. als Mentoren ermöglicht, jungen Helfenden ihr Erfahrungswissen weiterzugeben. Schließlich sollte Helfenden die Möglichkeit gegeben werden, andere Aufgabenbereiche zu übernehmen und sich dort ggf. projektbasiert engagieren zu können.

### **ExpertInneninterviews**

Das leitfadengestützte ExpertInneninterview stellt aufgrund seiner Möglichkeiten offen, kommunikativ, prozesshaft, reflektiert und flexibel neue Erkenntnisse zu gewinnen, eine Methode der qualitativen Sozialforschung dar (Liebold & Trinczek 2009), welche



hier Anwendung findet, um das Wissen der Befragten zu rekonstruieren und neue Aspekte zu generieren (Pfadenhauer 2009).

Für das Forschungsprojekt wurden vier Personen interviewt, die aus drei unterschiedlichen Organisationen kommen. Die vier Befragten sind leitende oder führenden Akteure der jeweiligen Organisation und besitzen das notwendige Wissen im Bereich Helfendenbindung. Bei den Befragten handelt es sich entsprechend ihrer beruflichen Handlungsfelder, ihrem Praxis- und Handlungswissen sowie ihrem Mitwirkungsrecht innerhalb der Organisation um ExpertInnen. Im Fokus der qualitativen ExpertInneninterviews stand die Generierung von neuen Ideen im Bereich der langfristigen ehrenamtlichen Helfendenbindung. Daher wurden die Fragen offen gestellt, um möglichst viele Erkenntnisse aus den Erzählungen zu gewinnen. Die Fragen wurden bereits im Vorfeld festgelegt, wobei die Reihenfolge der Fragen im Gesprächsverlauf beliebig angepasst werden konnte (Flick 2014). Im Anschluss daran wurden die Interviews transkribiert und mithilfe einer strukturierten Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Interviews ergaben, dass vor allem in der **Phase „Akquise“** verschiedene Wege der Helfendengewinnung genutzt werden. Die direkte Kontaktaufnahme und der Organisationsübertritt wurden dabei als Hauptwege genannt. Daneben kam auch die mediale Ansprache häufig zur Sprache. Die Organisationen nutzen hierbei vor allem soziale Medien, wie Facebook, ihre Website, Newsletter, Flyer oder die Pressemitteilung. Eher unwichtig sind dabei Vermittlungsinstitutionen für Helfende.

Die **Phase „Binden und Behalten“** gestaltet sich in den interviewten Organisationen zu einem gewissen Teil sehr ähnlich. Sie setzen alle auf gemeinsame Werte, wie eine erkennbare sinnvolle Arbeit, Spaß bei der Tätigkeit und ein Teamgefühl. Das Teamgefühl wird gestärkt, indem gemeinsame Veranstaltungen, wie Sommerfeste, Weihnachtsfeste und Stammtischtreffen stattfinden. Besonders wichtig ist dabei die Wertschätzung und Anerkennung, die neben der Stärkung des Teamgefühls hiermit ausgedrückt wird. Darüber hinaus nutzen alle Organisationen ein Anerkennungssystem, wie bspw. Zertifikate und Ehrungen. Daneben wurde erwähnt, dass eine gute Betreuung und Begleitung der Ehrenamtlichen bedeutsam ist. Wird auf die Belange der Ehrenamtlichen eingegangen, so kann die Zufriedenheit zu einem Großteil garantiert werden. Hierbei ist es wichtig, dass den Ehrenamtlichen auf Augenhöhe begegnet wird und sie in die innervereinliche Demokratie miteinbezogen werden. Von großer Bedeutung ist zudem die Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen und Selbstverwirklichungsmaßnahmen. Hierauf reagieren die Organisationen zum Teil mit individuellen Weiterbildungsmaßnahmen, wobei die Organisation die Kosten übernimmt. Zusätzlich werden unterschiedliche Möglichkeiten des Engagements sowie teilweise auch flexible Engagementmöglichkeiten geboten.





Wird das **Ehrenamt beendet**, bieten die Organisationen auch Alternativen zu einem Ausstieg an, wie beispielsweise das Engagement zu einem anderen Zeitpunkt wieder aufzunehmen oder auch auf zeitlich begrenzte Engagementmöglichkeiten zu wechseln.

### Soll-Prozess zur langfristigen Bindung von ehrenamtlichen Kräften

Unter Verwendung der verschiedenen wissenschaftlichen Methoden konnten Erkenntnisse gewonnen und ein Soll-Prozess erstellt werden, der aufzeigt, wann die Organisation welche Schritte einleiten können. Denn wie bereits aufgeführt, sind in Anlehnung an Theorie und Praxis drei Prozessschritte bei der langfristigen Bindung von ehrenamtlichen Kräften von zentraler Bedeutung. Im ersten Schritt des Soll-Prozesses können im Bereich der **Akquise** durch die **Öffentlichkeitsarbeit** neue Mitglieder gewonnen werden. Zum einen kann die Organisation durch den persönlichen, **direkten Bürgerkontakt** informieren und neue Mitglieder anwerben. Bei öffentlichen Veranstaltungen können hierzu Infostände aufgebaut werden oder/und im Jugendbereich durch den Schulanitätsdienst oder die Brandschutz-Erziehung genutzt werden. Zum anderen können **konventionelle und neue Medien** (z. B. Instagram) verwendet werden. Mögliche Inhalte sind u. a. durch Helferportraits darstellbar. Hierbei präsentieren sich die Helfenden sowohl in ihrer ehrenamtlichen, wie auch in ihren privaten Funktionen. Des Weiteren können Newsletter versendet werden, die über die Vereinsarbeit aufklären und die Werte der Organisation transportieren. Ein Imagefilm, Dokumentation der Einsätze und Ausflüge sind weitere mögliche Inhalte. Die Zusammenarbeit mit **Ehrenamtskoordinatoren** ist eine weitere Akquisemöglichkeit ebenso wie die „Übernahme“ von **Spontanhelfenden**, denn spontanes Engagement kann auch zu einer langfristigen ehrenamtlichen Tätigkeit führen. Beispiele für die Ansprache finden sich in Kapitel „Kommunikationskonzepte im Bevölkerungsschutz“. Aber auch die Übernahme aus dem **Freiwilligendienst** birgt großes Potenzial, zentral ist hierbei der Kontaktaufbau zwischen der Tätigkeit im Freiwilligendienst und Ehrenamt.

**Binden und Behalten** der neuen und alten Mitglieder ist der nächste Schritt im Soll-Prozess. Dieser lässt sich in verschiedene Schritte untergliedern. In einem ersten Schritt geht es darum, den neuen Mitgliedern den **Einstieg zu erleichtern**. Zum direkten Start empfiehlt es sich den neuen Kräften eine Infomappe zur Hand zu geben, diese kann u. a. eine Laufliste enthalten. Zeitnah sollten zudem das Einkleiden, der Beginn der Fachausbildung und die Einbindung in den Übungs- und Besatzungsdienst stattfinden. Zur weiteren Eingliederung kann im ersten halben Jahr/Jahr ein Paten- bzw. MentorInnen-system etabliert werden. Bzgl. der **Struktur** sollten der Ausbildungsplan, die Lehrgangsveranstaltungen und Zielgespräche transparent dargestellt werden und v. a. altersspezifisch angeboten werden. **Synergien** sollten ausgebaut werden, indem Ausbildungen organisationübergreifend anerkannt werden und Übergänge zwischen den Fach-



diensten und Hilfsorganisationen somit erleichtert werden. Ein weiterer zentraler Aspekt um die Bindung zu fördern ist das **Teamgefühl** innerhalb einer Organisation. Dies kann u. a. durch Teambuildingevents und Gruppengespräche gefördert werden. Zudem spielt die **Belohnung** in Bezug auf die langfristige Bindung von ehrenamtlichen Kräften eine zentrale Rolle. Neben der Anerkennung durch die Bevölkerung stellt das Lob durch Organisationsmitglieder einen wichtigen Aspekt dar. Belohnung kann u. a. durch Auszeichnungen oder Beförderungen veräußert werden, aber auch durch Veranstaltungen für die Helfenden und Lehrgänge. Hinzu kann bspw. die Stadt Vergünstigungen für ehrenamtliche Kräfte (z.B. bei einem Schwimmbadbesuch) anbieten. In den Gesprächen mit den ehrenamtlichen Einsatzkräften wurde deutlich, dass ein **Kostenersatz** für Arbeitsabende, Verpflegung, Fahrkosten und Einsatzgeld honoriert und gewünscht wird.

**Endet eine ehrenamtliche Tätigkeit**, so empfiehlt sich ein Abschlussgespräch in dem zum einen Aspekte der Ausübung der ehrenamtlichen Aufgaben besprochen werden und zum anderen weitere Optionen aufgezeigt werden, wie eine (passive) Mitgliedschaft bestehen kann. Bei einem Umzug kann auch der Wechsel zu der vor Ort tätigen Organisation besprochen werden. Aus struktureller Perspektive sollte es den Mitgliedern möglich sein eine Doppelmitgliedschaft zu führen oder in eine „Altersabteilung“ für ältere, ehemals aktive Mitglieder zu wechseln.

### Kritische Aspekte

In Anlehnung an die drei Phasen des Ehrenamtszyklus zeigten sich im Rahmen der Untersuchung aber auch kritische Aspekte hinsichtlich der drei Phasen Akquise, Binden und Behalten sowie Beenden. Im **Akquisebereich** zeigt sich v. a. ein Problem, verursacht durch den Umbruch in der Medienlandschaft. Der Umstieg auf die „neuen Medien“ ist arbeitsintensiv. Zunächst muss der „Zuhörendenkreis“ neu erschlossen werden. Die Inhalte müssen erstellt und regelmäßig veröffentlicht werden. Es geht also ein erhöhter Zeitaufwand mit der Nutzung der neuen Medien zu Akquisezwecken einher.

Auch im **Bereich Binden bzw. Behalten** lassen sich unterschiedliche Problemfelder feststellen. Die Begleitung der ehrenamtlichen Kräfte v. a. zu Beginn der Tätigkeit ist sehr zeitintensiv und findet oft nicht statt, da die benötigte Zeit nur durch fehlende Interaktion mit den bereits bestehenden Mitgliedern kompensiert werden kann. Ein Lösungsansatz ist es, die Begleitung neuer Helfenden gezielt und vorbereitet durch Helfende aus der Gruppe statt durch Führungskräfte vorzunehmen. Ein an vielen Stellen aufgegriffenes Problem ist die Neueinkleidung der Helfenden. Für Helfende selbst fördert die eigene Einsatzkleidung Motivation, Stolz und Gruppenzugehörigkeit. Weiterhin wird in vielen Organisationen bereits für die Grundausbildung Schutzkleidung benötigt. Vielerorts erfolgt die Einkleidung jedoch sehr zeitverzögert zum Eintritt, da die Klei-



dung nicht vorgehalten, sondern erst bestellt werden muss. Ein weiterer kritischer Aspekt entsteht beim direkten Eintritt von Jugendlichen in die aktive Wehr. So macht es aus Sicht der Hilfsorganisationen wenig Sinn z. B. einen siebzehnjährigen Feuerwehr-Anwärter noch für ein Jahr in die Jugendfeuerwehr zu entsenden, im Gegenzug ist es aber nicht fair gegenüber den Jugendfeuerwehr-Mitgliedern, welche erst mit der Volljährigkeit überwechseln dürfen. Ein weiteres Problem ist, dass die Jugendorganisationen z. T. Kampagnen und Aktionen durchführen, welche weit entfernt vom Einsatzbereich der aktiven Abteilung abhängt, z. B. soziale Kampagnen des Jugendrotkreuzes. Zudem sind Aus- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten nicht übersichtlich für neue Mitglieder abgebildet und man muss sich die angestrebten Ausbildungen selbst zusammenstellen. Außerdem liegt ein Wandel von Pflichtaufgaben hin zu freiwilligen Tätigkeiten vor. Die eigene Einstellung der Helfenden gegenüber Verpflichtungen, welche aus einer Tätigkeit bei einer Hilfsorganisation resultieren, wandelt sich zunehmend zu einer vollständigen Freiwilligkeit, in welcher die Helfenden selbst bestimmen möchte, wann sie aktiv sind und wann nicht. Dieser Wandel hat besonders im Bereich der Einsatzbereitschaft negative Auswirkungen auf die Hilfsorganisationen, da diese so ihre oftmals bereits eingeschränkte Verfügbarkeit nicht konstant gewährleisten können. Hinzu kommt der strenge Formalismus, der die Motivation von ehrenamtlichen Kräften negativ beeinflussen kann. Hier kann durch bürokratische Vereinfachung Frustration vorgebeugt werden, was wiederum Helfende an die Organisation bindet. In Bezug auf die Belohnungen empfiehlt es sich ein Minimum an Qualität aufzuweisen. Die typischerweise verwendeten Standardgeschenke der Hilfsorganisation (z. B. aus der Öffentlichkeitsarbeit) sind hier oft nicht geeignet. Auch Ehrungen wie die Bundesflutmedaille, welche z. T. ohne Prüfung auch an Helfende, die nicht im Einsatz waren, verliehen wurde, sind bei ungeeigneter Umsetzung keine angemessene Belohnung. Finanzielle Geschenke (z. B. in Form von Gutscheinen) werden von der Buchhaltung oft mit dem Argument, dass solche Geschenke in der Kasse nicht buchbar sind, abgelehnt. Durch die regelmäßige Vergabe von Belohnungen entsteht eine Erwartungshaltung der Helfenden, bei Diensten auch eine Belohnung zu erhalten. Erfolgt ein Dienst dann ohne Ausgabe eines Geschenkes oder dieses entspricht nicht den Gewohnheiten und Erwartungen der Helfenden, führt das zu Frustration oder Wut und der gewünschte Effekt der Belohnung hat sich umgekehrt. Weiterhin werden meist nur große Einsätze belohnt, kleine anstrengende Einsätze bleiben unbelohnt. Besonders Helfende, die an keinen Großdiensten, aber dafür regelmäßig an kleinen Diensten helfen, bleiben unbelohnt.

Auch zum **Ende einer Tätigkeit** können kritische Aspekte bestehen. Doppelmitgliedschaften (s. o.) sind leider nicht in allen Hilfsorganisationen möglich oder sind z. B. nur in zwei unterschiedlichen Landesverbänden zulässig. Zudem werden zur Bewältigung von unangenehmen Gesprächen z. B. mit frustrierten Helfenden, bisher wenig Schulungsangebote angeboten bzw. wahrgenommen.



## Fazit

Zusammenfassend zeigen sich anhand der durchgeführten Untersuchung viele Möglichkeiten, den Prozess der Bindung von ehrenamtlichen Kräften zu optimieren und auszubauen. Diese wurden im Rahmen des Beitrages dargelegt und zudem mögliche Problemfelder diskutiert. Ein Soll-Prozess, der die beschriebenen Aspekte beinhaltet, kann dabei helfen, die Mitglieder langfristig an eine Organisation zu binden und die Akquise neuer Kräfte zu vereinfachen. Als besonders relevant im Hinblick auf die zukünftige Forschung hat sich dabei der Schritt Binden und Behalten herausgestellt. Theorie und Praxis zeigen hier ein weites Feld an Möglichkeiten auf. Es wird aber auch deutlich, dass die Umsetzung verschiedener Maßnahmen zu Problemen führen kann. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, die Resilienz der Hilfsorganisationen durch die Implementierung eines an die Bedürfnisse der zukünftigen und bereits vorhandenen Mitglieder angepassten Soll-Prozesses zu unterstützen. Spontanhelfende können hierbei u. a. als eine Chance, neue Mitglieder zu gewinnen, angesehen werden. Dieser komplexe Bereich wird in Kapitel „Der Tätigkeitenkatalog als Hilfsmittel zur Integration von Spontanhelfenden in den Bevölkerungsschutz“ weiter ausgeführt.



## Literaturverzeichnis

Alscher, M. & Priller, E. & Burkhardt, L. (2018). Zivilgesellschaftliches Engagement. In Destatis (Statistisches Bundesamt) & WZB (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung) (Hrsg.). *Datenreport 2018. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland* ( S. 373-361).

Cronenberg, U. (2018). *Auswirkungen des demografischen Wandels auf das ehrenamtliche Engagement im Bevölkerungsschutz. Evaluation und Analyse wissenschaftlicher Studien*. Verfügbar unter [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/themen\\_materialien/rettungsdienste/BBK\\_demografischer\\_Wandel.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/themen_materialien/rettungsdienste/BBK_demografischer_Wandel.pdf) [23.11.2018]

Dresing, T. & Pehl, T. (2013). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*(5. Auflage). Marburg. Verfügbar unter [www.audiotranskription.de/praxishandbuch](http://www.audiotranskription.de/praxishandbuch) [22.09.2016]

Ehrhardt, J. (2011). *Ehrenamt. Formen, Dauer und kulturelle Grundlagen des Engagements*. Frankfurt: Campus Verlag.

Flick, U. (2014). *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Geier W. (2017). Geschichte, Status quo und aktuelle Herausforderungen. In H. Karutz, W. Geier & T. Mitschke (Hrsg.). *Bevölkerungsschutz. Notfallvorsorge und Krisenmanagement in Theorie und Praxis* (S. 1-27). Berlin: Springer Verlag.

Karutz, H., Geier, W. & Mitschke, T. (2017). Einführung. In H. Karutz, W. Geier, & T. Mitschke (Hrsg.). *Bevölkerungsschutz. Notfallvorsorge und Krisenmanagement in Theorie und Praxis* ( S. 1-9). Heidelberg: Springer Verlag.

Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl (Hrsg.). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden* (1. Auflage, S. 32-56). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag.

Nolting, T. & Thießen, A. (2008). Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. In T. Nolting & A. Thießen (Hrsg.). *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (1. Auflage, S.9-18).. Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften.

Pfadenhauer, M. (2009). Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz, (Hrsg.). *Experteninterviews. Theorie, Methoden, Anwendungsfelder* (S. 113-128). Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften.



Seiters, R. (2012). Die Rolle des Ehrenamts für die Gesellschaft. In Universität Witten/Herdecke, Deutsches Rotes Kreuz & Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.). *Symposium. Ehrenamt im Bevölkerungsschutz, Helfer vor neuen Herausforderungen in Zeiten des demografischen Wandels, knapper Finanzressourcen und zunehmender Schadensereignissen* (S. 10-15).

Seitz, N. (2012). Bevölkerungsschutz und ehrenamtliches Engagement aus Sicht des Bundes. In Universität Witten/Herdecke, Deutsches Rotes Kreuz & Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.). *Symposium. Ehrenamt im Bevölkerungsschutz, Helfer vor neuen Herausforderungen in Zeiten des demografischen Wandels, knapper Finanzressourcen und zunehmender Schadensereignissen* (S. 16-21).

Wenzel, D., Beerlage, I. & Springer, S. (2012). *Motivation und Haltekraft im ehrenamt. Die Bedeutung von Organisationsmerkmalen für Engagement, Wohlbefinden und Verbleib in Freiwilliger Feuerwehr und THW*. Freiburg: Centaurus Verlag & Media UG.



# Der Tätigkeitenkatalog als Hilfsmittel zur Integration von Spontanhelfenden in den Bevölkerungsschutz

*Patrick Drews; Rebecca Nell; Franziska Wössner; Arieta Thaqi*

## Zusammenfassung

Das Auftreten von Spontanhelfenden ist keine neue, sondern eine eher unterschätzte Herausforderung für den Bevölkerungsschutz. Freiwillige, die ihre Hilfe anbieten, sie dann ungefragt ausführen, wenn Lücken erkennbar sind und sich und ggf. andere in Gefahr bringen, gab es schon vor den Jahrhunderthochwassern an Elbe und Donau 2013 und wird es vermutlich immer geben. Dabei kann dieses Engagement ein Gewinn für die etablierten Einsatzorganisationen darstellen. Werden Spontanhelfende in die Einsatzorganisationen integriert, sind auf Seiten der aufnehmenden Organisation Voraussetzungen zu schaffen. Hierzu zählen die Anpassung der Ablauforganisation, ggf. die Schaffung von Anlaufstellen usw. Mit dem Tätigkeitenkatalog, der eine strukturierte Auflistung und Bewertung von Tätigkeiten für Spontanhelfende beinhaltet, wird ein Baustein für eine bessere Integration dieser Helfenden angeboten.

## Einleitung

Das etablierte Ehrenamt stellt die tragende Säule des Bevölkerungsschutzes in Deutschland dar. Die Hilfeleistungsorganisationen basieren auf dem Engagement von 1,7 Millionen Menschen (BMI 2017), die in ihrer Freizeit Dienst am Nächsten tun. Dennoch sind trotz dieser hohen Zahlen den Einsatzkräften Grenzen gesetzt und sie können in extremen Lagen nicht ausreichen, um alle Schäden zu beseitigen oder deren Folgen abzumildern (Sticher 2014). Die letzten größeren Ereignisse in Deutschland, das Hochwasser 2013 und die Aufnahme geflüchteter Menschen 2015, haben sehr eindrücklich gezeigt, welche Leistungen durch bürgerschaftliches Engagement außerhalb etablierter Organisationen entstehen kann. Diese sogenannten Spontanhelfenden stellten nicht nur in den genannten Beispielen eine zusätzliche Ressource dar und „[...] *provided assistance that was desperately needed, [...]*“ (EERI 1994, S. 114.).

Das Management von Spontanhelfenden stellt die Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) jedoch auch vor Herausforderungen: Neben der eigentlichen Einsatzbewältigung sollen sie nun auch die Bevölkerung in ihre eingespielten Prozesse und Strukturen einbinden. Dabei sind diese nicht per se für die Einbindung von Spontanhelfenden geschaffen. Einsatzkräfte müssen daher, vor allem wenn keine Konzepte vorhanden sind, sehr flexibel auf die Situation reagieren (Skar, Sydnes & Sydnes 2016). Es stellt sich daher die Frage, wie und mit welchen Tätigkeiten Spontanhelfende



in die Einsatzorganisation integriert werden können. Eine Kategorisierung von Tätigkeiten und von Spontanhelfenden könnte eine Erleichterung der Arbeit von Einsatzkräften darstellen. Mit dem im Rahmen des Projektes REBEKA entwickelten Tätigkeitenkatalog wird ein Hilfsmittel bei der Integration von Spontanhelfenden für Führungskräfte im Bevölkerungsschutz in diesem Beitrag vorgestellt.

## Stand der Forschung

Der Bevölkerungsschutz in Deutschland stützt sich auf ein breites ehrenamtliches Engagement (BMI 2017). Die Begriffsverwendung von „Freiwilligenarbeit“ und „bürgerhaftlichem Engagement“ sowie deren Abgrenzung zum Ehrenamt ist vielfältig und gerade im Alltagsgebrauch diffus (Erlinghagen 2003; Cronenberg 2015; Beher, Liebig & Rauschenbach 2000; Kistler, Priller & Sing 2000).<sup>6</sup> Das Ehrenamt selbst definiert sich über die vorhandene Rechtsgrundlage (Jännert, Breidenbach & Buchmann 2011) und eine Verpflichtung zur Tätigkeit<sup>7</sup> über die normale Bürgerpflicht hinaus (Pioch 2008).

## Definition von Spontanhelfenden

Sieht man den Bevölkerungsschutz im Gegensatz dazu nicht als eine rein staatliche sondern als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe<sup>8</sup> (Geier 2017), wird deutlich, dass auch andere Engagementformen, wie die kurzfristige und spontane Hilfe von Spontanhelfenden ihren Platz haben (Sticher 2014) und der Helferbegriff weitergefasst werden muss. Die Definition des Spontanhelfenden ist allerdings ähnlich diffus und je nach Blickwinkel unterschiedlich (Kircher 2014; Engelbach, Mauthner & Engel 2015).<sup>9</sup> Zentrale Aspekte sind das eigenständige Aktivwerden der Helfenden bzw. die fehlende direkte offizielle Aufforderung der Katastrophenschutzorganisationen, die fehlende Ausbildung bzw. Training im Bereich Katastrophenschutz, die Ungebundenheit bzw. die fehlende Registrierung oder Mitgliedschaft bei einer Organisation, die Hilfe in einer konkreten Notsituation (Situationsbezogenheit) und die Unentgeltlichkeit der Hilfeleistung (BRC 2012; ISO 22319: 2017.; Ely et al. 2015a; Ely et al. 2015b; Ludwig, Kotthaus & van Dongen 2015; Fema.gov o.J.; Barraket et al. 2013; Vos, Sullivan 2014; Drabek 2010; Johnsons 2014; DFV 2014; Deutsche Feuerwehr - Zeitung 2015). Es handelt sich dabei

---

<sup>6</sup> In den genannten Quellen werden die einzelnen Begriffe einzeln definiert und voneinander abgegrenzt.

<sup>7</sup> Ehrenamtlich kann die Hilfeleistung in der Feuerwehr sein, aber auch das Schöffenamtsamt, die Tätigkeit als Wahlhilfe, Gemeinderatsmitglied usw.

<sup>8</sup> Demnach zählt auch die Erste-Hilfe und der Selbstschutz zum Bevölkerungsschutz hinzu.

<sup>9</sup> So bezeichnen das Deutsche Rote Kreuz und das Bundesamt für Bevölkerungsschutz beispielsweise die ungebundenen Helfenden völlig konträr.





um Nicht-Betroffene (Ely et al. 2015a; 2015b; Ludwig, Kotthaus & van Dongen 2015), die Aufgaben werden außerhalb des eigenen räumlichen bzw. sozialen Umfeldes erbracht (Ely et al. 2015a; Ely et al. 2015b). Dabei kann es allerdings dazu kommen, dass zunächst Hilfe für die eigene Familie und Nahräume geleistet wird. Sobald keine Gefahr mehr besteht, kann anschließend der Radius ausgedehnt werden.

Für eine genauere Definition bietet es sich an, den Begriff der frei-gemeinnützigen Tätigkeit, eine „*unbezahlte, selbst oder institutionell organisierte sozial ausgerichtete Arbeit*“ mit „[...] *eventbezogene[m] Zeitaufwand*“ (Wehner & Güntert 2015, S. 5.) durch weitere Aspekte zu erweitern: Der Entschluss zur Hilfeleistung erfolgt spontan, damit grenzt sich der/die Spontanhelfende von der BOS-Einsatzkraft insoweit ab, dass er/sie formal nicht verpflichtet ist, Hilfe zu leisten. Es besteht formal keine Garantenstellung<sup>10</sup>. Fachkräfte, die sich zufällig in der Nähe eines Einsatzortes befinden, und als Privatpersonen Hilfe leisten, sind trotzdem als Spontanhelfende und nicht als Einsatzkräfte zu sehen. Die Hilfeleistung ist nicht reguliert: Zur Hilfeleistung kann jeder beitragen, der sich dazu entschließt, gleichwohl, ob er zu dieser Tätigkeit in der Lage ist oder nicht.

## Tätigkeiten von Spontanhelfenden

Tätigkeiten, die von Spontanhelfenden ausgeführt werden können, sind sehr häufig kontextuell (Drabek 2010; INKA-Projekt 2013) und von verschiedenen Voraussetzungen abhängig. Übernehmbare Tätigkeiten sind sehr heterogen und reichen von leichten körperlichen Tätigkeiten über Massagen (Schweer et al. 2014) bis hin zu Koordinationsaufgaben. Die grundsätzlichen Limitationen bestehen auf der Basis gesetzlich-verankerter Befugnisse<sup>11</sup> oder in Abhängigkeit zum Schadengebiet. Eine körperliche und geistige Eignung<sup>12</sup> zur Durchführung einer bestimmten Tätigkeit wird ebenfalls als notwendig erachtet (DRK 2012).

Die jeweilige Organisation und deren spezifische Aufgaben haben einen Einfluss auf die möglichen Tätigkeitsbereiche von Spontanhelfenden. Zum Beispiel sind Tätigkeiten im Bereich der sozialen Unterstützung eher bei medizinischen, wohlfahrtsorientierten Hilfeleistungsorganisationen angesiedelt. Im Gegensatz dazu sind eher technisch-orientierte Hilfeleistungsorganisationen an handwerklich begabten Helfenden bzw. für körperliche Arbeiten geeignete Helfende empfänglich. Die Übernahme von z. B. ordnungsrechtlichen oder polizeilichen Aufgaben durch Spontanhelfende ist nicht angedacht, obwohl beispielsweise Johansson (2013) darauf hinweist, dass gemessen an den Tätigkeiten Spontanhelfende für die Polizei am nützlichsten sind. Die strikte Trennung zwischen

---

<sup>10</sup> Abgeleitet aus § 13 StGB.

<sup>11</sup> Wie Fahrerlaubnisse z.B.

<sup>12</sup> So sind Schreibaufgaben für mobilitätseingeschränkte Personen denkbar. Die Beseitigung von Windbruch eher weniger.



polizeilicher Eingriffsverwaltung und nicht-polizeilicher staatlicher Fürsorge in Deutschland mag dabei eine Rolle spielen.

Betrachtet man die Tätigkeiten nach den dazu erforderlichen Kenntnissen, so sind solche für die Übernahme durch Spontanhelfende geeignet, die keine oder nur sehr wenig Einweisung oder Training erfordern (Engelbach, Mauthner & Engel 2015; Stoephasius, Dittes & Schweer 2015). Betrachtet man Konzepte, die eine Vorregistrierung oder die von Dynes & Quarantelli (1977) beschriebene *role expansion* beinhalten, so können auch Aufgaben von Fachpersonal oder durch im Vorfeld trainiertes Personal erledigt werden. Dabei ist zu unterscheiden, ob eine Tätigkeit tatsächlich im Vorfeld in einer Hilfeleistungsorganisation trainiert wurde oder ob der Helfende aufgrund seiner eigenen, organisationsfremden Vorbildung eingesetzt werden kann.

Zuletzt sind Tätigkeiten zu nennen, für die eine spezifische Aus- und Fortbildung als Einsatzkraft erfolgen muss, damit sie ausgeführt werden können. Hierzu zählen auch Tätigkeiten im direkten Gefahrenbereich. Aus dem Projekt INKA (2013) heraus ist eine Kategorisierung in Anlehnung an das Ampelsystem entstanden. Für Einsatzkräfte ist damit eine schnelle Zuordnung von Tätigkeiten in Abhängigkeit von den vorhandenen Kenntnissen bei Spontanhelfenden möglich. Die Fragestellung „Wer kann es tun?“ ist die Kernfrage, die der kenntnisabhängige Tätigkeitsbereich beantworten soll. Tabelle 7 gibt einen Überblick über diese Einteilungen. Die farbliche Kodierung von grün bis rot kann innerhalb eines Konzeptes die Struktur bieten, Aufgaben an Spontanhelfende zuzuweisen zu können.

Tabelle 7: Kenntnisabhängige Tätigkeitsbereiche für Spontanhelfende (ergänzte Darstellung n. DFV 2014; INKA-Projekt 2013)

Kategorie	Beschreibung
Einweisungsfrei	Keine Einweisung bzw. Training erforderlich.
Einfach, durch kurze Unterweisung durchführbar	Tätigkeiten, die nach kurzer Trainingszeit durch Spontanhelfende erledigt werden können.
Fachausbildung notwendig	Tätigkeiten, die durch Fachpersonal nach Prüfung der Eignung erledigt werden können.
Komplexe bzw. im unmittelbaren im Gefahrenbereich	Nur durch geschulte und trainierte Einsatzkräfte durchführbar.

Als weitere Betrachtungsebene bietet sich an, Tätigkeiten auch nach der Art der eigentlich durchgeführten Tätigkeit zu unterscheiden. Die vordergründige Fragestellung „Was ist zu tun?“ lässt eine Zuordnung zu bestimmten Präferenzen innerhalb der Spontanhelfendengruppe zu. Dabei sind die folgenden Bereiche zu unterscheiden (Ely et al. 2015a;



Ely et al. 2015b; Ely & Weber 2015; DRK 2012; DRK 2015; Schweer et al. 2014; Sticher 2014; DFV 2014; Bledau et al. 2015; Kircher 2014; Kalisch et al. 2014; Orloff 2011):

**Emotionale bzw. soziale Unterstützung** umschreibt Tätigkeiten, die aufgrund alltäglicher, zwischenmenschlicher Kontakte durchgeführt werden. Dies können z. B. Gespräche sein, damit Betroffene wieder in den Alltag finden, Hilfe bei behördlichen Vorgängen oder Babysitting, damit sich Eltern in der ungewohnten Situation erst einmal selbst zurechtfinden können, aber auch kleinere medizinische Maßnahmen im Bereich der Ersten-Hilfe.

Viele Aufgaben im Bereich der Gefahrenabwehr sind solche, die **manuelle Arbeitskraft** erfordern. Gerade wenn es sich um Aufgaben handelt, die vielfach in gleicher oder ähnlicher Weise durchzuführen sind (z. B. Sandsackfüllen), sind Spontanhelfende in der Vergangenheit durch BOS eingesetzt worden. Bei solchen Aufgaben, die kräfteintensiv, aber sehr leicht erlernbar sind, können Spontanhelfende eine wertvolle Entlastung der Einsatzkräfte darstellen.

Spontanhelfende sind ebenfalls als **unterstützende, koordinative Arbeitskraft** wertvoll, wenn sie ebenfalls personalintensive, aber leichte Aufgaben übernehmen können. Dies können beispielsweise leichte Bürotätigkeiten, wie das Führen von Listen, oder Botengänge sein.

Nicht zuletzt sind in besonderen Lagen auch **materielle Hilfen** durch die Bevölkerung sehr gewinnbringend. Dies können Geld- oder Sachspenden sein, die dann direkt oder indirekt den betroffenen Personen zukommen. Größere Schadenereignisse haben gezeigt, dass die Spendenbereitschaft sogar so groß ist, dass Vermittelnde teilweise Probleme haben, die Spenden sachgerecht einzusetzen, da diese die notwendigen Summen übersteigen (FOCUS Online 2005).

## Methodisches Vorgehen

Die Fragestellung der Untersuchung bestand darin, welches Hilfsmittel für die Einbindung von Spontanhelfenden in die Einsatzbewältigung geeignet ist. Da im allgemeinen Produktentwicklungsprozess ähnliche Fragestellungen bestehen und Kunden bereits sehr früh und aktiv in die Produktentwicklung einbezogen werden, wurde der iterative Ansatz des Design-Thinking (Nussbaum 2004) gewählt. Der Prozess gliedert sich in fünf Schritte: Observation, Brainstorming, Rapid Prototyping, Refining, Implementation. Dieser Ansatz wurde auf die Erstellung des Tätigkeitenkatalogs übertragen. Da die Forderung nach Beobachtung aufgrund fehlender Einsätze nicht möglich war, wurden auf Basis des Forschungsstandes zunächst die grundlegenden Anforderungen an die Integration von Spontanhelfenden durch leitfadengestützte Interviews mit ExpertenInnen



erhoben. Das Brainstorming erfolgte durch einen Workshopteil innerhalb eines Stakeholder-Workshops<sup>13</sup>. Das Rapid Prototyping beinhaltete eine Workshopreihe mit drei aufeinander aufbauenden Workshops. Innerhalb dieser wurden die Inhalte des Katalogs durch die Autoren vorbereitet und mit den Teilnehmenden zu einem Prototyp weiterentwickelt. Diese Workshopreihe folgte der Anforderung der Kundeneinbindung und der Fokussierung auf die bestmögliche Lösung. Der zu entwickelnde Tätigkeitenkatalog wurde als Wiki angelegt, so dass dieser sich im Rahmen des Forschungsprojekts verändern konnte und auch zukünftig verändert werden kann. In der Phase Implementation wurde das Wiki zu einem Handbuch zusammengefasst und Experten zur Begutachtung vorgelegt.

### Observation: Leitfadengestützte ExpertInneninterviews

Das Ziel der Interviews bestand darin, die bisherige Praxis der Einbindung von Spontanhelfenden sowie Herausforderungen im Umgang mit Spontanhelfenden zu explorieren. Hierzu wurden als ExpertInnen Mitglieder von medizinisch-sozialen und technischen Organisationen befragt, die selbst Teil des Handlungsfeldes sind und einen privilegierten Zugang zu Informationen sowie selbst Kontrolle oder Verantwortung an einer Problemlösung haben. Hierzu wurden insgesamt elf Personen, sowohl Führungskräfte auf der Ebene „LeiterIn eines Ortsverbandes“ oder „ReferentIn auf Landesebene“ als auch operative Führungskräfte wie Zug- und GruppenführerInnen interviewt. Diese wurde in zwei Sampling-Gruppen unterteilt, da jede Gruppe für sich andere Anforderungen an und Sichtweisen auf das Phänomen Spontanhelfende hat: Führungskräfte aus der Verwaltungsorganisation (n<sub>v</sub>=6) der jeweiligen Hilfeleistungsorganisation bildeten die *erste Gruppe*, die für den Dienstbetrieb und die Aufrechterhaltung der Einsatzbereitschaft verantwortlich sind. Auf diese Gruppe wurde der Leitfaden so angepasst, dass Fragen zur Helfendenverfügbarkeit, zu Personalausfällen und Gründen hierfür gestellt wurden. Weiterhin wurden Umgangsstrategien zur Überbrückung kurzfristiger Personalausfälle erhoben. Falls die GesprächspartnerInnen aufgrund fehlender Erfahrungen mit Personalausfällen keine Antworten geben konnten, wurden diese gebeten, anhand eines fiktiven Beispiels, das einen signifikanten Ausfall an Personal beinhaltete, zu überlegen, welche Auswirkungen dies auf ihre eigene Dienststelle hätte. Damit konnte eine Fokussierung auf das Ausfallszenario und damit auch auf konkrete Umgangsstrategien erreicht werden. Zum Abschluss des Interviews wurden mögliche Tätigkeiten behandelt, die durch Spontanhelfende übernommen werden können. Dabei wurde auch auf notwendige Voraussetzungen eingegangen. Die zweite Gruppe bildeten Führungskräfte, die auf der Ebene Zug (ca. 20-30 Einsatzkräfte) und Gruppe (ca. 9 Einsatzkräfte)

---

<sup>13</sup> Dieser Begriff wurde durch den Konsortialführer geprägt, da alle Akteure des Referenzkreises angesprochen wurden. Aus diesem Grund wird die Bezeichnung so beibehalten.



einzuordnen sind ( $n_E=5$ ), die in der Regel direkt vor Ort in die Notfallbewältigung eingebunden werden und am ehesten mit spontanen Hilfsangeboten konfrontiert werden. Der Leitfaden für diese Gruppe bestand aus Fragen zur Erfahrung mit Spontanhelfenden. Hierbei wurden die Prozesse zur Einbindung vom Angebot bis zum Beenden der Tätigkeit im konkreten Einsatzfall erhoben. Die Probanden wurden gebeten zu äußern, wie sie die Hilfeleistung empfunden haben, als Belastung oder Entlastung, wo Grenzen oder Schwierigkeiten bestanden und wie sie mit eventuellen Problemen umgegangen sind. Auch dieser Gruppe wurde die Frage nach möglichen Tätigkeiten für Spontanhelfende gestellt.

Die Interviews wurden im Anschluss der Interviews transkribiert. Die Interviewenden notierten zusätzlich Eindrücke von der Interviewsituation und etwaige, notwendige Anpassungen an den Leitfaden. Die Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2015) wurden in den Punkten Auslassungen und Unterbrechungen angepasst. Auslassungen wurden dann zugelassen, wenn Sie einen direkten Rückschluss auf den Interviewten zuließen und nicht durch andere Verfahren anonymisiert werden konnten. Die Transkripte wurden anschließend mit Hilfe der Software MaxQDA Version 12 nach der Methode von Dresing und Pehl (2015) analysiert.

### **Brainstorming: Stakeholder-Workshop**

Im Stakeholder-Workshop<sup>14</sup> am 19.11.2016 in Neuss wurden erste Erkenntnisse der Interviews und in der Literatur identifizierte Ansätze für die Kategorisierung von Tätigkeiten für Spontanhelfende im Rahmen einer Gruppendiskussion (WPSG o.D.) diskutiert. Die Zielgruppe waren Einsatzkräfte aus dem Rhein-Kreis-Neuss, der als Referenzkreis für das Projekt gewonnen werden konnte. Am Workshop nahmen 12 Teilnehmende teil. Die jeweiligen Moderatoren erhielten Hinweise zum Ablauf der Workshops, zum eigenen Verhalten, Leit- und Strukturierungsfragen, wie z. B.: *„Wenn Sie davon ausgehen, dass Ihre Helfer in nicht ausreichender Zahl zur Verfügung stehen, welche Aufgaben sind dann zu erst zu erledigen?“*

In Anlehnung an die Business-Impact-Analyse BIA (BSI 2008) wurde eine Untergliederung in Tätigkeiten, die zwingend und sofort von Einsatzkräften durchgeführt werden müssen, in Tätigkeiten, die vernachlässigbar sind und in Tätigkeiten, die nicht zwingend durch Einsatzkräfte durchführbar sind vorgenommen. Um das sehr abstrakte Vorgehen der BIA für die Teilnehmenden praxisnäher auszugestalten, wurde eine fiktive Situation dargestellt. Diese beschrieb eine Sturmlage, in der Einsatzkräfte aufgrund der eigenen Betroffenheit oder blockierter Infrastruktur nicht in ausreichender Zahl zur Verfügung

---

<sup>14</sup> Der Workshop war Teil einer Veranstaltung, die das Projekt zur Einbindung des Rhein-Kreis-Neuss durchführte. Die Veranstaltung insgesamt wurde als Stakeholder-Workshop bezeichnet.



stehen. Den Teilnehmenden wurde darüber hinaus die Frage gestellt, welche Voraussetzungen an eine Tätigkeitenübernahme gestellt werden und welche Hilfsmittel Sie für eine bessere Planung benötigen.

Die Visualisierung der Diskussion erfolgte auf vorgefertigten Plakaten, die tabellarisch Tätigkeiten, das notwendige Personal und Umgangsstrategien beim Personalausfall sowie Muss- Kann- und vernachlässigbare Aufgaben enthielt. Zusätzlich notierten die Tischmoderationen ihre Eindrücke der Diskussion mit Hilfe eines Fragebogens mit offenen Fragen. In diesem Workshop wurde seitens der Teilnehmenden die Idee formuliert, die Tätigkeiten in einem Katalog zusammenzufassen, um im Einsatz einer Übersicht über mögliche Tätigkeiten zu erhalten.

### **Rapid Prototyping: Workshop-Serie und Zuarbeit von Fachexperten des THW**

Basierend auf den Ergebnissen des Stakeholder-Workshops wurden die auf Basis der Literatur entstandenen Kategorisierungssysteme in einem weiteren Workshop am 24.3.2017 im Rhein-Kreis-Neuss als Gruppendiskussion erörtert. An dieser Veranstaltung nahmen 19 Führungskräfte der Einsatzorganisationen sowie der unteren Katastrophenschutzbehörde teil. Das Ziel des Workshops bestand darin, die bereits durch die Literatur identifizieren und im Stakeholder-Workshop als Idee formulierte Kategorisierung und Definition zu konkretisieren. Prototypisierung ist dabei als ein schnelles und improvisiertes Darstellen einer Idee und derer möglicher Umsetzung zu verstehen (Nussbaum 2004).

Die Teilnehmenden wurden gebeten, Tätigkeiten aus ihrem Tätigkeitsbereich so kleinteilig wie möglich zu schildern und zu überlegen, ob keine oder eine kurze Einführung durch Fachpersonal ausreichend ist, um diese Tätigkeiten an Spontanhelfende zu übertragen. Tätigkeiten, die nur von geschulten Einsatzkräften durchgeführt werden können, weil sie ein bestimmtes Wissen voraussetzen oder in direkter Gefahrennähe stattfinden, sollten ebenfalls identifiziert werden. Es folgten daraufhin Überlegungen, ob es sich bei den Tätigkeiten um eher manuelle Arbeiten handelt, koordinative Fähigkeiten gefragt sind, materielle Hilfe oder emotional-soziale Unterstützung angeboten werden kann. Ziel der zweiten Arbeitsphase war es, verschiedenen Helfendentypen zu identifizieren und herauszuarbeiten, wie sich diese untereinander unterscheiden. Insbesondere sollte darauf eingegangen werden, welche Helfendentypen welche Arten von Tätigkeiten durchführen können. Dazu bezogen sich die Teilnehmenden auf die unten genannten Helfendentypen. Bei diesem Workshop wurde gezielt auf die Fragen eingegangen, wer letztendlich mit dem Tätigkeitskatalog arbeiten wird und welche Informationen zur Verfügung stehen müssen. Am Ende des Workshops wurde den Teilnehmenden ein Vorschlag für ein Datenblatt zur Diskussion gestellt. Die Dokumentation erfolgte mit Mo-



derationskarten auf einer Pinnwand, die Zuordnung zu den einzelnen kenntnisabhängigen Tätigkeitsbereichen, bzw. spezifischen Aufgabenbereichen erfolgte in einem zweiten Schritt durch Clustern. So entstand eine Matrix, in deren Spalten die Aufgabenbereiche und in den Zeilen die Kenntnisabhängigkeit verzeichnet wurde. Die Verbesserungsvorschläge für das Datenblatt wurden direkt auf diesem eingetragen. Zusätzlich wurden die Diskussionsbeiträge der Teilnehmenden durch die Moderatoren notiert. Zur Auswertung wurden eine Fotodokumentation der Pinnwände und die Notizen der Moderatoren herangezogen.

Die Ermittlung von Tätigkeiten lässt sich als Prozess darstellen, der bildlich gesprochen dem Landeanflug eines Flugzeuges, dem Airport-Approach<sup>15</sup>, ähnelt. Der Workshop am 16.8.2017 in Köln diente dazu, das Konzept in einem Workshop zu testen. Am Workshop nahmen 12 Führungskräfte der Johanniter-Unfall-Hilfe teil. Der Workshop bestand aus zwei Phasen. Die erste Phase diente der Ermittlung von Tätigkeiten: Diese wurden gebeten, in einem ersten Schritt zu nennen, welche Einsatzoptionen<sup>16</sup> ihre Organisation im Katastrophenschutz bereitstellt. In einem zweiten Schritt wurden jeder Einsatzoption eine oder mehrere Aufgaben zugeteilt. Im dritten Schritt erfolgte die Zuteilung von Prozessen, die jeder Aufgabe zugrunde liegen. Im letzten Schritt nannten die Teilnehmenden zu jedem Prozess mehrere Tätigkeiten. In der zweiten Phase erfolgte eine Bewertung der Tätigkeiten nach ihrer Eignung für Spontanhelfende. Hierbei wurden die kenntnisabhängigen Tätigkeitsbereiche den Teilnehmenden vorgestellt. Die Teilnehmenden bewerteten durch Klebepunkte die einzelnen Tätigkeiten anhand der Tätigkeitsbereiche. Es durfte je Teilnehmenden nur ein Klebepunkt entweder in der Farbe rot, gelb oder grün vergeben werden. Nach Abschluss der Bewertungsrunde wurde in den Fällen, in denen abweichende Bewertungen bestanden, ein Konsens unter den Teilnehmenden hergestellt.

Der nachfolgende Workshop am 20.02.2018 in Stuttgart diente zur weiteren Ausformulierung der in Neuss und Köln ermittelten Tätigkeiten und zur Festlegung der Kennzahlen. In diesem Workshop diskutierten vier Mitglieder des Deutschen Roten Kreuzes darüber, welche weitere Voraussetzungen an die Tätigkeit geknüpft sind. Dabei wurden die Kennzahlen, Betreuungsverhältnis, Substitutionsäquivalent, psychische und physische

---

<sup>15</sup> Die Methode des Airport-Approaches wird im Kapitel Zielsetzung und Inhalte des Tätigkeitenkatalogs für Spontanhelfende näher beschrieben, da dieses Konzept Eingang in den Katalog gefunden hat.

<sup>16</sup> Eine Einsatzoption ist die höchstmögliche Aggregationsstufe einer Einsatzorganisation, dies kann beispielsweise Brandschutz, Technische Hilfeleistung oder medizinische Versorgung sein. Wie und mit welchen Mitteln diese Option erfüllt wird, ist dabei zunächst nicht von Belang. Es geht darum, eine Leistung zu beschreiben, die im Einsatzfall dann abgerufen und später spezifiziert wird.



Belastbarkeit sowie die Inhalte der Tätigkeit und notwendige Schutzmaßnahmen diskutiert. Der Fokus lag auf einer Gruppendiskussion, in der für jede Tätigkeit ein Datenblatt erstellt wurde.

Die Erfassung von Tätigkeiten des THWs und für die Feuerwehr erfolgte anhand des Airport-Approaches durch Fachexperten des THWs und der Feuerwehr Leonberg. Bei den Organisationen wurde die Methodenbeschreibung zur Verfügung gestellt. Als Ergebnis aus diesem Prozess lieferten diese die jeweiligen Datenblätter.

### **Refining: Validierungsworkshops**

Nach der Erstellung des ersten Prototyps durch Elimination von Duplikaten und der redaktionellen Bearbeitung der Datenblätter wurden in zwei Workshops an der Akademie für Notfallplanung, Krisenmanagement und Zivilschutz (AKNZ) und während des 8. Stuttgarter Runden Tisches der angedachte Tätigkeitenkatalog mit Führungskräften im Bevölkerungsschutz diskutiert. Zwischen den Veranstaltungen wurden Anpassungen vorgenommen, um sie dann in der nächsten Veranstaltung der nächsten Teilnehmendengruppe vorzustellen. Am 11.06.2018 wurde eine erste Fassung des Tätigkeitenkatalogs in einem Workshop innerhalb eines Seminars mit 16 Teilnehmenden an der AKNZ auf die Anwendbarkeit auf den Ebenen operativer Einsatz und Stab diskutiert. Dabei wurde der Fokus auf die NutzerInnavigation im Katalog durch die Verwendung von Piktogrammen und der Zuordnung von Stichwörtern, wie dem Fachdienst im Katastrophenschutz und die Darstellung der Datenblätter mit den jeweiligen Tätigkeiten gelegt. Den Teilnehmenden wurde der Katalog vorgestellt und sie konnten diesen in einem Planspiel<sup>17</sup> selbst anwenden. Die anschließende Diskussion wurde mit Leitfragen strukturiert. In diesem Workshop entstand die Frage, wie Spontanhelfende auf der operativen Ebene und aus Sicht eines Führungsstabs eingebunden werden können.

Am 03.07.2018, anlässlich des „8. Stuttgarter Runden Tisches zur Forschung im Bevölkerungsschutz“, wurden mit den 16 Teilnehmenden Fach- und Führungskräfte von Einsatzorganisationen, unteren Katastrophenschutzbehörden und Wissenschaftler im Forschungsfeld Zivile Sicherheit diskutiert. Den Teilnehmenden wurde der Tätigkeitenkatalog vorgestellt und erfragt, was gut ist, was unklar ist, was verbessert werden muss und welche Ideen darüber hinaus bestehen. Die Dokumentation erfolgte mittels Moderationskarten. Der Diskussionsverlauf wurde protokolliert, dabei wurde darauf geachtet, welche Punkte kontrovers, besonders intensiv oder leidenschaftlich diskutiert wurden. Die Fotografien der Pinnwände und die Protokolle wurden im Nachgang analysiert und die Diskussionspunkte zusammengefasst und verallgemeinert.

---

<sup>17</sup> Das Planspiel enthielt eine Situation, in dem Spontanhelfende eingesetzt werden sollten und eine Auswahl von Tätigkeiten durch die Teilnehmenden vorgenommen werden musste.





Als letzte Iterationsschleife wurden vier ExpertInnen um Ihre Einschätzung des Katalogs gebeten. Die ExpertInnenauswahl erfolgte nach den Kriterien: Kompetenz zur Erstellung von Einsatzkonzepten (z. B. ReferentIn auf Bundesebene einer Hilfsorganisation), Kenntnisse im Umgang mit Spontanhelfenden oder Forschender im Bereich der Integration von Spontanhelfenden. Die ExpertInnen wurden angeschrieben und gebeten den beiliegenden Tätigkeitenkatalog anhand offener Fragen zu Praktikabilität, Unklarheiten in Bezug auf den Aufbau, inhaltlicher Unklarheiten und Weiterentwicklungspotential zu bewerten.

## Ergebnisse und Ableitung von Anforderungen an den Katalog

Mit dem Tätigkeitenkatalog sollen Führungskräfte auf der operativ-taktischen und auf der strategischen Ebene in die Lage versetzt werden, Spontanhelfende zielgerichtet einzusetzen. Die bereits im Kapitel „Stand der Forschung“ beschriebenen Tätigkeitsbereiche und –typen konnten im Rahmen der Interviews bei den untersuchten Organisationen wiedergefunden werden. Generell besteht die Möglichkeit zur Abgabe von Tätigkeiten an andere Akteure. Werden Spontanhelfende eingesetzt, wird dies aus dem Einsatzgeschehen spontan entschieden. Es geht es meist darum, personelle Ressourcen zu verstärken und Freiraum für die Konzentration auf spezielle Aufgaben zu ermöglichen. Bei einem Ereignis mit einem relevanten Personalausfall konzentrieren sich Einsatzorganisationen auf Kernaufgaben. Dies sind vor allem Tätigkeiten, bei denen Menschenleben in Gefahr sind. Alle anderen Aufgaben werden zurückgestellt, was im Einsatzverlauf Auswirkungen zeigt. Zur Aufrechterhaltung von Prozessen außerhalb dieses Kerns könnten Spontanhelfende eine Rolle spielen. Spezialkenntnisse, die bei Einsatzkräften nicht oder nur bedingt vorhanden sind, aber auch „*Führer, Ortskundige, die quasi einen irgendwo hinleiten können, in irgendwelche Gebiete, wo man sich nicht auskennt*“ (Operative Führungskraft einer technischen Einsatzorganisation #4) können hilfreich sein. Ebenso sehen die technischen Organisationen Potential in der Unterstützung durch Fachkräfte. „*Wo wir auch Radlader-Fahrer hatten, auch teilweise auch aus diesen Spontanhelfern dabei*“ (Strategische Führungskraft einer technischen Einsatzorganisation #9). Aus diesem Pool bedienen sich die Einsatzorganisationen und arbeiten direkt mit diesen Fachkräften zusammen, in dem z. B. ElektrikerInnen der örtlichen Elektrizitätsversorger zusammen mit Einsatzkräften Notstromversorgungen aufbauen und betreiben.

Eine Zuordnung von Tätigkeiten an bestimmte Qualifikationsniveaus erscheint auf Grundlage der Ergebnisse sinnvoll. Diese Tätigkeiten sollten aber vorab, möglichst mit einer einfachen Einordnung wie einem Ampelsystem kategorisiert und festgelegt werden. Dabei ist die vierstufige Kategorisierung (Tabelle 7) aufgrund der notwendigen Einweisung von Spontanhelfenden zugunsten einer dreistufigen Einteilung (Tabelle 8) zu ersetzen.



Tabelle 8: Kenntnisabhängige Tätigkeitsbereiche (Ergebnis nach den Workshops)

Kategorie	Beschreibung
<b>Einfach, durch kurze Unterweisung durchführbar</b>	Tätigkeiten, die nach kurzer Trainingszeit durch Spontanhelfende erledigt werden können.
<b>Fachausbildung notwendig</b>	Tätigkeiten, die durch Fachpersonal nach Prüfung der Eignung erledigt werden können.
<b>Komplexe bzw. im unmittelbaren im Gefahrenbereich</b>	Nur durch geschulte und trainierte Einsatzkräfte durchführbar.

Ein Datenblatt für jede Tätigkeit als Struktur für eine kompakte Darstellung im Einsatz, das auch Kennzahlen als Planungsgrößen enthält, erleichtert die Einbindung von Spontanhelfenden. Dabei ist neben dem Verhältnis von Einsatzkraft zu Spontanhelfenden auch der Einsatzwert von Spontanhelfenden von Interesse. Die Leistungsfähigkeit der eigenen Einsatzkräfte ist den Führungskräften in der Regel bekannt. Die Leistungsfähigkeit von Spontanhelfenden stellt allerdings eine unbekannte Größe dar. Dieser Einsatzwert ist auf individueller Ebene physische und körperliche Belastbarkeit und auf Ebene der Einsatzplan die notwendige Anzahl im Vergleich zu den regulären Einsatzkräften, das Substitutionsäquivalent<sup>18</sup>.

Wenn Einsatzkräfte über den Einsatz sprechen, werden mehrere Tätigkeiten zu einem Prozess verbunden und dieser zu einer Aufgabe. Diese Art zu Denken und zu Handeln sorgt dafür, dass die Planung und Auftragserteilung von Führungs- zu Einsatzkraft schneller funktioniert. Diese Prozesse sind Teil der Grundausbildung von Einsatzkräften und werden dort eingeübt. Daher muss bei der Identifikation von Tätigkeiten für Spontanhilfe die Grenze von der Planungs- zur Ausführungsebene wieder überschritten werden. Hierfür ist ein Handlungsfaden für die Führungskräfte sehr wichtig. Daher sollte zur Ermittlung weiterer Tätigkeiten ein Prozess oder eine Methode zur Verfügung gestellt werden. Durch die Workshops mit Fach- und Führungskräften der Einsatzorganisationen und der Zulieferung durch das THW und die Feuerwehr Leonberg konnten nach der Duplikatelimination insgesamt 127 Tätigkeiten identifiziert werden.

Die Einbindung von Spontanhelfenden sollte möglichst anhand bestehender Konzepte, wie dem sogenannten Führungskreislauf (FwDV 100.), einem iterativen Prozess, der den Führungsvorgang strukturiert, orientieren. Hierbei ist zusammen mit der Hochschule Wildau ein Prozess zur Einbindung von Spontanhelfenden (s. Beitrag „Die Bewertung und Steigerung der Resilienz von Prozessen und Strukturen in Einsatzorganisationen“) entwickelt worden. Checklisten sind ein probates Mittel, die wichtigsten

---

<sup>18</sup> Dieses wird im Kapitel Zielsetzung und Inhalte des Tätigkeitenkatalogs für Spontanhelfende noch beschrieben.



Punkte aus Prozessen als Denk- und Handlungshilfe in stressigen Situationen in Erinnerung zu rufen (Gawande 2010).

Digitale Assistenten und die Möglichkeit, Informationen direkt aus dem Internet zu beziehen, sind im Alltag selbstverständlich. Auch in der Gefahrenabwehr sind digitale Hilfsmittel im Einsatzalltag präsent. Daher wäre es sinnvoll, ein Hilfsmittel, das vor allem auf der strukturierten Aufarbeitung von Informationen basiert, als App anzubieten. Allerdings sollte weiterhin eine Papierfassung vorliegen, falls Internetverbindungen fehlen oder eine adäquate Stromversorgung nicht mehr vorhanden ist.

Um als Nachschlagewerk dienen zu können, ist eine Navigationshilfe unablässig. In elektronischer Form können dies Verschlagwortungen sein, die dann durch eine Suche übersichtlich dargestellt werden können. In einer Papierfassung muss dieser Prozess durch Indizes und eine gute Struktur ermöglicht werden. Aus diesem Grund sind die Verwendung einer Schnellstartanleitung und Indizes zum Auffinden der Tätigkeiten wichtig.

## **Zielsetzung und Inhalte des Tätigkeitenkatalogs für Spontanhelfende**

Der entstandene Katalog dient im akuten Einsatz als Nachschlagewerk, mit dem notwendige Tätigkeiten und Spontanhelfende in Übereinstimmung gebracht werden können. Dabei ist der Katalog nicht als Einsatzkonzept zu verstehen, das ohne weiteres auf eine Einsatzorganisation angepasst werden kann. Vielmehr kann der Katalog ein Teil eines solchen Konzeptes werden, mit dem Spontanhelfende in die Einsatzmaßnahmen eingebunden werden können. Dies gilt auch für die Erstellung dieser Konzepte. Mit dem Katalog sollen Planende in die Lage versetzt werden, den Einsatzwert von Spontanhelfenden einzuschätzen und eigenständig weitere Tätigkeiten zu erheben.

Der Katalog wurde sowohl als Wiki als auch in einer Printfassung erstellt. Die Inhalte sind bei der ersten Veröffentlichung identisch. Die Autoren planen das Wiki freizugänglich zu machen und somit dem Wiki-Gedanken folgend eine Veränderung durch jeden zu ermöglichen. So soll eine aktuelle Version im Internet verfügbar sein, die durch die Einsatzorganisationen bei Aktualisierungen Ihrer Einsatzpläne in Druckfassungen gebracht werden können.

Der Katalog wurde so gestaltet, dass ein allgemeiner, einführender Teil, in dem die theoretischen Hintergründe, die Elemente der Datenblätter und das zugrundeliegende Workshopkonzept zur Ermittlung von Tätigkeiten nach dem der für die Ermittlung von Tätigkeiten entwickelte Airport-Approach aufgeführt sind. Der Hauptteil besteht aus den Datenblättern, die alphabetisch sortiert aufgeführt sind. Jedes Datenblatt ist mit den Kategorien, „kenntnisabhängiger Tätigkeitsbereich“, „aufgabenorientierter Tätigkeitsbereich“, „Fachdienst im Katastrophenschutz“ versehen, die eine Navigation mit Hilfe



auf den fachdienstbezogenen Indizes ermöglichen. So soll die Einsatzkraft zunächst nach dem eigenen Fachdienst im Index suchen und findet dort eine Auflistung aller Tätigkeiten vor. Danach kann detailliert anhand des jeweiligen Datenblatts die Auswahl der Tätigkeit bzw. die Auswahl von bestimmten Helfenden für die jeweilige Tätigkeit erfolgen. Ergänzt wird diese Navigationshilfe durch eine Schnellstartanleitung zu Beginn, die für den Einsatzfall und den Planungsfall eine Richtschnur für den Umgang mit dem Katalog bietet. So kann der Textteil in der Akutphase direkt übersprungen werden und direkt zur Tätigkeitsauswahl gelangt werden. Eine Checkliste für die operative Führungskraft und das Mitglied eines Führungsstabs zeigt die wichtigen Punkte im Umgang mit Spontanhelfenden auf.

### **Airport Approach**

In der Einsatzplanung betrachten Führungskräfte in der Regel die Fähigkeiten oder Einsatzoptionen von Einsatzorganisationen. Das Denken auf der Planungsebene ist für die Führungsprozesse vollkommen ausreichend. Auch in der Kommunikation zwischen Führungskraft und Einsatzkraft wird auf der Planungsebene kommuniziert. Dabei stehen die Aufgaben im Vordergrund. Einsatzkräfte durchlaufen vor dem ersten Einsatz eine Grundausbildung, in der die Grundfertigkeiten und die Vorgehensweisen im Einsatz vermittelt werden. Aus diesem Grund kann sich die Führungskraft sicher sein, dass ein Einsatzbefehl auf in der von ihm gedachten Weise umgesetzt wird. Dies ist im Umgang mit Spontanhelfenden nicht der Fall, sodass die Kommunikation nicht auf der Planungs- sondern auf der Ausführungsebene erfolgen muss.

Mit dem im Projekt entstandenen Airport-Approach werden vor allem Planende in die Lage versetzt, sich von der Planungsebene wieder auf die Ausführungsebene zu begeben. Bildlich gesprochen gleiten sie wie ein Flugzeug im Landeanflug von der Reiseflughöhe, auf der grobe Strukturen, jedoch keine Details am Boden, auszumachen sind, aber ein schnelles Fortkommen ermöglicht wird, bis hinunter auf den Flughafen, auf dem das Flugzeug nur noch langsam rollen kann, dafür aber jedes Detail erkennbar ist. Übertragen auf das Management von Spontanhelfenden bedeutet der langsamere Weg ein größeres Potential, Spontanhelfende einzusetzen. Es entsteht eine Struktur ausgehend von einer Einsatzoption mit mehreren Aufgaben und weiteren Prozessen, die in den Tätigkeiten enden. Diese werden schlussendlich auf die Eignung der Übernahme von fremden Personal überprüft. Der Detaillierungsgrad ist notwendig, da ansonsten die Gefahr besteht, nicht das volle Potential an Tätigkeiten auszuschöpfen. Betrachtet man anstatt einzelner Tätigkeiten beispielsweise nur den Prozess, ist eine Tätigkeit, die nicht durch Spontanhelfende übernommen werden kann, ausreichend, um den kompletten Prozess damit für Spontanhelfende auszuschließen. Beispielsweise ist der Prozess Beseitigung eines Baumes auf einer Straße nicht von Spontanhelfenden ausführbar, da hier Holz, das ggf. gefährlich unter Spannung steht, geschnitten werden muss. Hierzu ist



Fachwissen notwendig. Damit ist der Prozess für eine Übernahme von Spontanhelfenden ungeeignet. Betrachtet man jedoch einzelne Tätigkeiten, wird deutlich, dass in diesem Beispiel das Wegtragen von Schnittgut oder die Konfektionierung des Schnittgutes Tätigkeiten sind, die nicht zwingend von Einsatzkräften durchgeführt werden müssen.

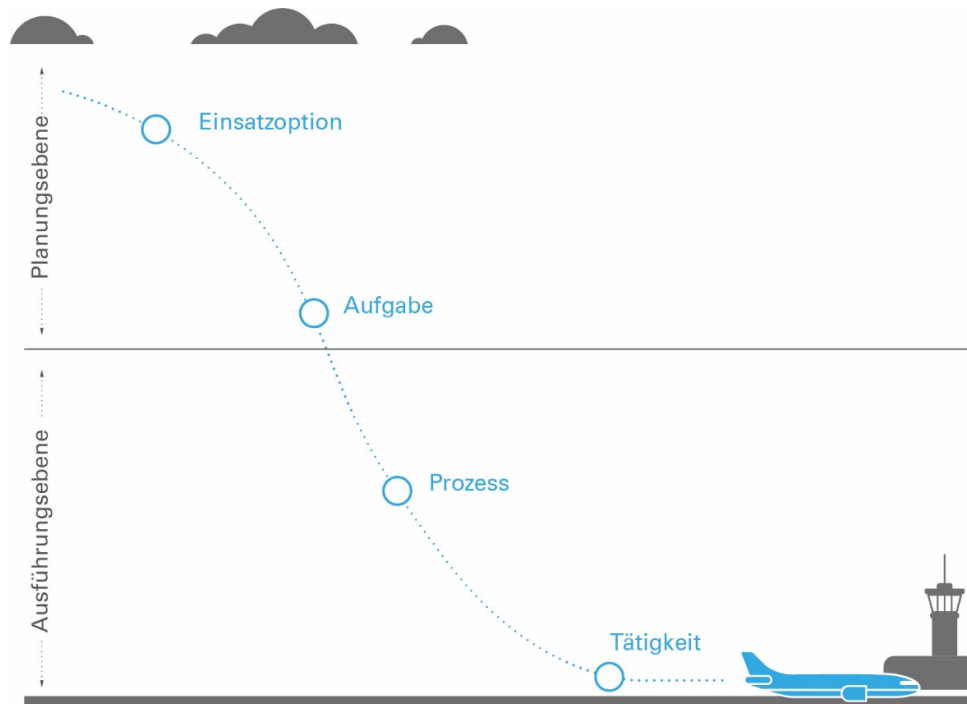


Abbildung 7: Airport-Approach

## Datenblätter

Für die 127 Tätigkeiten wurde je ein Datenblatt, das eine Tätigkeit beschreibt, angelegt. Damit ist eine schnelle Erfassung der Informationen möglich. Jede Einsatzorganisation bringt spezifische Fähigkeiten in den Einsatz mit ein. Die damit verbundenen Tätigkeiten lassen sich unterscheiden. Im Kopf des Blattes ist die Darstellung des kenntnisabhängigen- und aufgabenabhängigen Tätigkeitsbereichs sowie die Zuordnung zu einem oder mehreren Fachdiensten als Piktogramm enthalten. Mit Hilfe dieser Kategorisierung können Einsatzkräfte eine Vorauswahl an Spontanhelfenden treffen. Abbildung 7 enthält eine Übersicht über die verwendeten Piktogramme. Für die Darstellung der Fachdienste wurden taktischen Zeichen in Anlehnung an SKK (2012) verwendet.



#### Legende

##### Aufgabenbereiche der Einsatzorganisationen



##### Aufgabenbereiche



##### Kategorien



Abbildung 8: Verwendete Piktogramme

Im Hauptteil des Datenblatts bietet eine tabellarische Auflistung der Tätigkeit die notwendigen Informationen. Der Tabellenteil enthält die fortlaufende Nummerierung, die Klartextbeschreibungen von Aufgaben- und kenntnisabhängigem Tätigkeitsbereich sowie der Titel der Tätigkeit. Die Tabelle ist im weiteren zweiseitig gehalten. Sie enthält eine stichpunktartige Beschreibung der Tätigkeit, das Helfendenprofil, in dem die physische Belastbarkeit als Kennzahl enthalten ist. Weiterhin sind die Rahmenbedingungen, unter denen die Tätigkeit durchgeführt wird, psychologische Aspekte, die die Tätigkeit besitzt und die Kennzahl der psychologischen Belastbarkeit beschrieben. Darüber hinaus enthält die Tabelle die planungsrelevanten Kennzahlen: Betreuungsverhältnis und Substitutionsäquivalent. Ein Feld, in dem weitere Anmerkungen gemacht werden können und die Auflistung, für welche Helfendentypen, also z. B. Fachpersonal, geeignet ist, schließen die Tabelle ab. Die Struktur des Datenblatts ist in Abbildung 9 dargestellt.



#### Beispieltabelle eines Datenblatts

Nr.	Aufgabenabhängiger Tätigkeitsbereich	Kenntnisabhängiger Tätigkeitsbereich
<b>Tätigkeit:</b>		<b>Titel der Tätigkeit</b>
<b>Beschreibung</b>	• Kurze Beschreibung der Tätigkeit, der Inhalte und des Ablaufs	
<b>Profil</b>	• Fähigkeiten des Helfenden	
<b>Rahmenbedingungen</b>	• Wie wird die Tätigkeit eingebettet	
<b>Psych. Aspekte</b>	• Worauf ist bei dieser Tätigkeit zu achten.	
<b>Kennzahlen</b>	• Betreuungsverhältnis • Substitutionsäquivalent:	
<b>Anmerkungen</b>	• Anmerkungstext	
<b>Helfertypen</b>	• Helfertypen (hier wird derjenige Typus genannt, der die Mindestanforderungen erfüllt. Das bedeutet, dass z. B. gebundene Helfer eine Tätigkeit ebenfalls übernehmen können. Einsatzkräfte sind in jedem Fall geeignet)	

Abbildung 9: Beispieldatenblatt aus dem Katalog

Die bereits beschriebene Vorauswahl kann durch die Verwendung der nachfolgend beschriebenen Kennzahlen weiter verfeinert werden. Insbesondere bei Aufrufen zur Mitwirkung kann mit Hilfe des Aufgabenbereichs und der physischen sowie psychischen Belastung mitgeteilt werden, was die Helfenden erwartet. Tätigkeiten im Aufgabenfeld „manuelle Arbeitskraft“ fordern ein gewisses Maß an körperlicher Fitness. Einige Tätigkeiten können dabei auch von Menschen ausgeführt werden, die körperliche Beeinträchtigungen haben. Mithilfe der Kennzahl „physische Leistungsfähigkeit“ können Spontanhelfende entsprechend der notwendigen Fitness ausgewählt werden. Tabelle 9 zeigt eine Übersicht über die physischen Voraussetzungen. Einsatzkräfte können dann auch vor der Unterweisung auf die notwendige Physis hinweisen und somit verhindern, dass sich Spontanhelfende aus Unwissenheit übernehmen. Bei der Beschreibung der jeweiligen Kennzahl wurden alltägliche Beispiele gewählt, damit es Spontanhelfenden leichter fällt, sich einzuschätzen.



Tabelle 9: Physische Voraussetzung an Spontanhelfende zur Übernahme der Tätigkeit

Voraussetzung	Beschreibung
<b>keine</b>	Auch für körperlich eingeschränkte Personen geeignet.
<b>Gehfähig</b>	Spontanhelfende/r muss selbstständig nicht barrierefreie Bereiche erreichen können.
<b>Normale Konstitution</b>	Spontanhelfende/r muss leichte Tätigkeiten über einen längeren Zeitraum (8 Std.) ausführen können.
<b>Gute Konstitution</b>	Spontanhelfende/r muss schwere Tätigkeiten (z. B. Gartenarbeit mit Baumschnitt) über einen längeren Zeitraum (8 Std.) ausführen können.
<b>Sehr gute Konstitution</b>	Spontanhelfende/r muss sehr schwere Tätigkeiten (Arbeit mit schwerem Gerät oder unter erschwerten Bedingungen) über einen längeren Zeitraum (8 Std.) ausführen können.

Ein weiteres Augenmerk liegt auf der Vermeidung psychischer Belastungsreaktionen. Während Einsatzkräfte aufgrund von regelmäßigen Übungen und speziellen Ausbildungen auf die möglichen Belastungen vorbereitet werden können, sind Spontanhelfende solchen Ereignissen wahrscheinlich nur sehr wenig ausgesetzt. Aus diesem Grund sind die Tätigkeiten mit einer Kennzahl versehen, die eine Einschätzung über die Risiken psychischer Belastungen ermöglicht. Tabelle 10 bietet einen Überblick über die Kennzahlen. Tätigkeiten, die im direkten Zusammenspiel mit Betroffenen der Schadenslage oder in unmittelbarer Nähe zum Schadensgebiet durchgeführt werden, sind anders zu bewerten als Tätigkeiten im rückwärtigen Raum. Einsatzkräfte sollten im direkten Zusammenhang mit der Abfrage der physischen Leistungsfähigkeit auf die Möglichkeit der psychischen Belastung hinweisen und das Einverständnis des Spontanhelfenden einholen.





Tabelle 10: Psychische Voraussetzung an Spontanhelfende zur Übernahme der Tätigkeit

Voraussetzung	Beschreibung
<b>Normale Belastbarkeit</b>	Es ist mit normalen Stresssituationen, vgl. mit dem Alltag, zu rechnen – z. B. Aufgabenhäufung, persönliche Differenzen, Befehlston.
<b>Große Belastbarkeit</b>	Es ist mit starken Stresssituationen, über dem normalen Alltagsniveau, zu rechnen – z. B. Einsatz unter schwierigen Bedingungen, unübersichtliche Lagen, erweitertes Einsatzrisiko.
<b>Sehr große Belastbarkeit</b>	Es ist mit extremen Stresssituationen zu rechnen – z. B. Gefahr für Leib und Leben von anderen und ein hohes Einsatzrisiko.

### Planungsgrößen

Für die Planung der Einsatzmaßnahmen stellen Heuristiken ein probates Hilfsmittel dar. Für den Einsatz von Spontanhelfenden sind solche Faustformeln noch nicht entwickelt worden. Im Tätigkeitenkatalog sind zwei Planungsgrößen enthalten, die es vor allem Mitgliedern von Stäben ermöglichen sollen, Spontanhelfende richtig einzusetzen. Das „Betreungsverhältnis“ beschreibt das Verhältnis zwischen betreuender Einsatzkraft und Spontanhelfenden. Bestimmte Tätigkeiten benötigen eine enge Betreuung durch Einsatzkräfte, andere wiederum können fast eigenständig durch Spontanhelfende durchgeführt werden. Bei der Einsatzplanung kann daher durch den Einsatzleiter abgeschätzt werden, wie viele Einsatzkräfte zur Betreuung von Spontanhelfenden eingesetzt werden müssen. Tabelle 11 listet die verschiedenen Verhältnisse auf.



Tabelle 11: Aufschlüsselung verschiedener Betreuungsverhältnisse

Voraussetzung	Beschreibung
<b>1:1</b>	Personen müssen direkt betreut werden, Anleitung der Arbeiten ist notwendig.
<b>1:3</b>	Personen müssen eng betreut werden und können Arbeiten nach einer Einweisung weitestgehend eigenständig durchführen.
<b>1:5</b>	Personen müssen nur wenig betreut werden und können Arbeiten nach einer Einweisung bis auf Ausnahmefälle eigenständig durchführen.
<b>1:10</b>	Personen müssen nicht betreut werden und können Arbeiten nach einer Einweisung eigenständig durchführen, lediglich die Fürsorgepflicht ist sicherzustellen.
<b>1:20</b>	Personen müssen nicht betreut werden und können Arbeiten ohne Einweisung eigenständig durchführen, es besteht keine direkte Fürsorgepflicht, es bedarf nur einer Koordination.

Das Substitutionsäquivalent beschreibt den Einsatzwert von Spontanhelfenden im Vergleich zu Einsatzkräften. Mit Hilfe des Substitutionsäquivalents werden Einsatzleiter und Stabsmitglieder in die Lage versetzt, abzuschätzen, wie viele Spontanhelfende benötigt werden, um eine Tätigkeit durchzuführen. Da diese Kennzahl zu kontroversen Diskussionen mit Einsatzkräften führen kann, sollte sie entsprechend gut kommuniziert sein, um akzeptiert zu werden. In Tabelle 12 sind die verschiedenen Äquivalente aufgeführt und beschrieben.



Tabelle 12: Aufschlüsselung der Substitutionsäquivalente

Voraussetzung	Beschreibung
<b>1</b>	Die Tätigkeit würde mit einer Einsatzkraft die gleiche Zeit bei gleicher Qualität beanspruchen, Einweisungszeit miteinbezogen.
<b>2</b>	Die Tätigkeit würde mit einer Einsatzkraft die halbe Zeit bei gleicher Qualität beanspruchen, Einweisungszeit miteinbezogen.
<b>3</b>	Die Tätigkeit würde mit einer Einsatzkraft ein Drittel der Zeit bei gleicher Qualität beanspruchen, Einweisungszeit miteinbezogen.
<b>5</b>	Die Tätigkeit würde mit einer Einsatzkraft ein Fünftel der Zeit bei gleicher Qualität beanspruchen, Einweisungszeit miteinbezogen.
<b>10</b>	Die Tätigkeit würde mit einer Einsatzkraft ein Zehntel der Zeit bei gleicher Qualität beanspruchen, Einweisungszeit miteinbezogen.

### Navigationshilfen

Um Einsatzkräften die Möglichkeit zu geben, sich schnell im Katalog zurechtzufinden, wurde eine Schnellstartanleitung hinzugefügt. Diese ermöglicht, analog zu den Anleitungen bei technischen Geräten, dass Einsatzkräfte, die zum ersten Mal mit dem Katalog arbeiten, schnell zu den wichtigsten Stellen im Katalog geführt werden. Dabei werden zwei Situationen unterschieden: Einmal der akute Einsatz, in dem die Einsatzkräfte die Einleitungspassage mit den Hintergrunderläuterungen direkt überspringen und bei der weiter unten genannten Checkliste und den Indizes der Fachdienste beginnen. Im zweiten Szenario, dem Planungsszenario wird den Lesern empfohlen, die Kapitel zum Workshop intensiver zu betrachten. Damit lässt sich die Arbeit mit dem Katalog von zwei Seiten aus beginnen. Im Einsatz von der letzten Seite aus (Checkliste, Index und Tätigkeit) und in der Vorbereitung von vorne nach hinten.

### Mögliche Weiterentwicklungen

Wie bereits beschrieben besteht die Grundlage des Katalogs aus einem Wiki, das für Veränderung offen ist. Es empfiehlt sich in regelmäßigen Abständen eine Druckfassung zu erstellen. Aufgrund der föderalen Struktur des Bevölkerungsschutzes bleibt die Entscheidung darüber der jeweiligen Institution, sei es eine Einsatzorganisation oder eine Katastrophenschutzbehörde. Die erste Version ist das Ergebnis des REBEKA-Projektes. Mit dem Wiki ist die aktuellste Version im Internet verfügbar. Vor Drucklegung sollte allerdings eine redaktionelle Überprüfung stattfinden.

Die Umsetzung des Katalogs als interaktive App wurde von den Teilnehmenden der Rapid Prototyping Workshops genannt. Dies könnte eine Weiterentwicklung des Wikis



darstellen. Der Vorteil einer App wäre die einfachere Filterung nach bestimmten Kriterien und damit die schnellere Zuteilung von Tätigkeiten.

Für das Spontanhelfenden-Management kommen zudem servergestützte Lösungen in Frage (z.B. das KUBAS-Projekt: [www.kubas.de](http://www.kubas.de)). Generell ließe sich der Katalog in solche Lösungen integrieren, um ein vollautomatisches Matching zwischen Spontanhelfenden und benötigter Tätigkeit zu ermöglichen.

Die Herausforderung, dass Spontanhelfende zunächst als Personen unbekannt sind, konnte im REBEKA Projekt nicht weiterverfolgt werden. Das Vertrauen und das Einschätzen einer Person auf physische sowie psychische Leistungsfähigkeit basiert auf der Menschenkenntnis von Einsatzkräften. Hierzu fehlt es an Verfahren und Techniken, um beispielsweise Hochstapler schnell zu identifizieren.

### Limitierungen

Der Tätigkeitenkatalog wurde in der Vollübung des Projektes unter realen Bedingungen getestet. Die Erkenntnisse dieser Übung lagen zur Drucklegung noch nicht vor, so dass sich aus diesen Ergebnissen noch weitere Veränderungen und Weiterentwicklungen ergeben können. Die Identifikation der Tätigkeiten erfolgte immer im Hinblick auf den Ausfall von Einsatzkräften durch ein Sturmszenario. In der Auswahl des Bemessungsszenarios liegt eine grundlegende Limitierung des Katalogs. Es ist denkbar, dass unter der Berücksichtigung anderer Szenarien, z. B. Hitzewellen weitere Tätigkeiten<sup>19</sup> ermittelt werden können.

### Literaturverzeichnis

AK V der Innenministerkonferenz (1999). *Feuerwehr Dienstvorschrift 100 - Führung und Leitung im Einsatz* (idF v.).

Barraket, J., Keast, R., Newton, C. J., Walters, K. & James, E.(2013). *Spontaneous Volunteering During Natural Disasters*. Brisbane, Queensland, Queensland University of Technology. Working Paper:. Verfügbar unter <http://eprints.qut.edu.au/61606/> [28.11.2015].

Beher, K., Liebig, R., Rauschenbach & Thomas(2000). *Strukturwandel des Ehrenamts : Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozeß*. Weinheim : Juventa,.

---

<sup>19</sup> Beispielsweise ließe sich die Nachbarschaftshilfe in einer Hitzewelle aktivieren, indem beispielsweise mobil eingeschränkte Senioren mit Getränken durch Spontanhelfende aus der Nachbarschaft versorgt werden.



Bledau, L., Reiter, J., Dittmer, C., Jungmann, A., Lorenz, D. F. & Voss, M. (2015). Herausforderungen für das Ehrenamt: Gegenwärtige Entwicklungen im Katastrophenschutz aus Sicht der Trägerorganisationen und Behörden in Schleswig-Holstein. In: *Bevölkerungsschutz*, Nr. 4 (S. 28–31).

(BMI) Bundesministerium des Innern (2017). *Unterstützung des Ehrenamts im Bevölkerungsschutz*. Verfügbar unter [https://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Bevoelkerungsschutz/Ehrenamt/ehrenamt\\_node.html](https://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Bevoelkerungsschutz/Ehrenamt/ehrenamt_node.html) [22.05.2017]

(BRC) The British Red Cross Society (2012): *Guidance for managing Convergent Volunteers: Toolkit*. London,

(BSI) Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2008). *Notfallmanagement: BSI-Standard 100-4 zur Business Continuity*. Version 1.0. Köln,– Version 1.0.

Cronenberg, U.(2018). *Auswirkungen des demografischen Wandels auf das ehrenamtliche Engagement im Bevölkerungsschutz: Evaluation und Analyse wissenschaftlicher Studien*. Verfügbar unter [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/themen\\_materialien/rettungsdienste/BBK\\_demografischer\\_Wandel.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/themen_materialien/rettungsdienste/BBK_demografischer_Wandel.pdf) [02.10.2018]

Deutsche Feuerwehr – Zeitung (2015). Fachempfehlung zur Integration von Spontanhelfern in den KatS. In: *Brandschutz, Deutsche Feuerwehr-Zeitung*.

(DFV) Deutscher Feuerwehrverband e.V. (2014). *Die Integration von Spontanhelferinnen und Spontanhelfern in den Katastrophenschutz*.

Drabek, T. E. (2010). *The Human Side of Disaster*: CRC Press

(DRK) Deutsches Rotes Kreuz e.V. – Generalsekretariat (2012). *Strategie 2010plus. Pilotprojekt Betreuungsdienst: Empfehlung für Mindestanforderungen an Ressourcen des DRK-Betreuungsdienstes*. Berlin, (Version 0.6)

Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Marburg: Eigenverlag

(DRK) Deutsches Rotes Kreuz e.V. – Generalsekretariat (2015): *Auch in Zukunft attraktiv: Ehrenamt im Katastrophenschutz*. Berlin,

Dynes, R. R. (1977). Quarantelli, E. L.: *Helping Behavior in Large Scale Disasters: A Social Organizational Approach*. Newark, DE, (Preliminary Paper 48)

(EERI) Earthquake Engineering Research Institute (1994). *Practical lessons from the Loma Prieta earthquake: Report from a symposium sponsored by the Geotechnical*



*Board and the Board on Natural Disasters of the National Research Council: symposium held in conjunction with the Earthquake Engineering Research Institute ... [et al.]*. Washington, D.C: National Academies Press,.

Ely, B., Weber, T. (2015). Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Gestaltung des ehrenamtsbasierten Katastrophenschutzes in Deutschland: Das Integrierte Konzept. In: INKA-Forschungsverbund (INKA-Projekt) (Hrsg.): *Engagiert im Katastrophenschutz: Impulse für ein zukunftsfähiges Freiwilligenmanagement*. 1. Aufl., (S. 65–73) Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag.

Ely, B., Biegert, A., Weber, T., Schulze, M. & Max, M. (2015a). *Die Rolle von ungebundenen HelferInnen bei der Bewältigung von Schadensereignissen - Teil 2: Die Perspektive der DRK-Einsatz- und Führungskräfte*. Berlin, (Schriften der Sicherheitsforschung 1)

Ely, B., Weber, T., Biegert, A. & Schneider, L. (2015b). Ungebundene Helferinnen und Helfer im ehrenamtsbasierten Katastrophenschutz: Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen. In: INKA-Forschungsverbund (INKA-Projekt) (Hrsg.): *Engagiert im Katastrophenschutz: Impulse für ein zukunftsfähiges Freiwilligenmanagement*. 1. Aufl. Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag, (Engagement und Partizipation in Theorie und Praxis), (S. 75–82).

Engelbach, W., Mauthner, J. & Engel, K. (2015). Anforderungen für einen zukunftsfähigen Katastrophenschutz. In: INKA-Forschungsverbund (INKA-Projekt) (Hrsg.): *Engagiert im Katastrophenschutz: Impulse für ein zukunftsfähiges Freiwilligenmanagement*. 1. Aufl., (S. 123–136) Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag, (Engagement und Partizipation in Theorie und Praxis).

Erlinghagen, M. (2003). Die individuellen Erträge ehrenamtlicher Arbeit. In: *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 55, Nr. 4, S. 737–757.

Fema.gov: *Managing Spontaneous Volunteers in Times of Disaster: The Synergy of Structure and Good Intentions*. Verfügbar unter <https://www.fema.gov/pdf/donations/ManagingSpontaneousVolunteers.pdf> [29.03.2016]

FOCUS Online: *Diese Hilfswelle war einzigartig: Tsunami-Spenden*. Verfügbar unter [http://www.focus.de/magazin/archiv/tsunami-spenden-diese-hilfswelle-war-einzigartig\\_aid\\_210308.html](http://www.focus.de/magazin/archiv/tsunami-spenden-diese-hilfswelle-war-einzigartig_aid_210308.html). [02.10.2018]

Gawande, A. (2010). *The checklist manifesto: How to get things right*. 1st ed. New York: Metropolitan Books,.



Geier, W. (2017). Strukturen, Zuständigkeiten, Aufgaben und Akteure. In: Karutz, H., Geier, W. & Mitschke, T. (Hrsg.): *Bevölkerungsschutz: Notfallvorsorge und Krisenmanagement in Theorie und Praxis*. (S. 94 – 128). Berlin Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

(INKA-Projekt) INKA-Forschungsverbund (2013). *Protokoll Workshop 2 „Freiwilligenmanagement im Katastrophenschutz – Analysen von Strukturen und Prozessen der Organisationen unter Berücksichtigung neuer Engagementformen“*.

ISO 22319: 2017. *Security and resilience - Community resilience - Guidelines for planning the involvement of spontaneous volunteers*.

Jännert, H., Breidenbach, J. & Buchmann, D. (2011). „Das hat richtig Spaß gemacht!“: *Freiwilliges Engagement in Deutschland*. Berlin.

Johansson, R. (2013): *Professional emergency responders and unorganized volunteers: incident sites as meeting places*.

Johnsons, T. R. (2014.) *Disaster Volunteerism*. Bethesda, MD, (IIGR Working Paper Series)

Kalisch, D., Hahn, C., Engelbach, W. & Meyer, A. (2014). *Integration von Freiwilligen in das Krisenmanagement: Herausforderungen und Ansätze für das Freiwilligenmanagement von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS)*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Kircher, F. (2014): Ungebundene Helfer im Katastrophenschutz: Die Sicht der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben. In: *Brandschutz, Deutsche Feuerwehr-Zeitung* 68, Nr. 8, (S. 593–597).

Kistler, E., Priller, E. & Sing, D. (2000). Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Wege zur Aktivierung sozialwissenschaftlicher Forschung im Bereich von zivilgesellschaftlichem Engagement. In: Herdegen, H. (Hrsg.): *Informelle Ökonomie, Schattenwirtschaft und Zivilgesellschaft als Herausforderung für die Europäische Sozialforschung: Neue Herausforderungen für Forschung und Politik im Spannungsfeld zwischen Schwarzarbeit Eigenarbeit Ehrenamt und Drittem Sektor; Grundlagen für eine Europäische Forschungsagenda*. Bonn, (S. 137–150).

Ludwig, T., Kotthaus, C. & van Dongen, S. (2015). *Public Displays zur Koordinierung ungebundener Helfer in Schadenslagen*. Stuttgart,

Nussbaum, B. (2004): *The Power of Design*. In: *BusinessWeek* (2004). Verfügbar unter [http://5a5f89b8e10a225a44ac-ccbed124c38c4f7a3066210c073e7d55.r9.cf1.rackcdn.com/files/pdfs/news/power\\_of\\_design.pdf](http://5a5f89b8e10a225a44ac-ccbed124c38c4f7a3066210c073e7d55.r9.cf1.rackcdn.com/files/pdfs/news/power_of_design.pdf) [03.12.2018].



Orloff, L. (2011): *Managing spontaneous community volunteers in disaster: A field manual*. Boca Raton: CRC Press.

Pioch, C. (2008): *Voller Einsatz! Ehrenamtlich bei den Johannitern: Ehrenamtsbuch des Ortsverbandes Hannover-Wasserturm*. Hannover.

Schweer, B., Ohder, C., Sticher, B., Geißler, S. & Röpcke, J. (2014). *Katastrophenschutz im Umbruch: Ansätze der Bürgeraktivierung und -einbeziehung im internationalen Vergleich*. Bericht zum Forschungsprojekt „Katastrophenschutz-Leuchttürme als Anlaufstelle für die Bevölkerung in Krisensituationen“ (Kat-Leuchttürme). Berlin.

Skar, M., Sydnes, M. & Sydnes, A. K. (2016). Integrating unorganized volunteers in emergency response management: a case study. In: *Intl Jnl of Emergency Services*. S. 53–64. Verfügbar unter <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJES-04-2015-0017> [02.10.2018]

(SKK) Ständige Konferenz für Katastrophenvorsorge und Bevölkerungsschutz (2012). *Empfehlungen für Taktische Zeichen im Bevölkerungsschutz*. 2. Aufl. Köln.

Sticher, B. (2014): Interpretation der Erfahrungen aus den fünf Katastrophenereignissen. In: Sticher, B. (Hrsg.). *Die Einbindung der Bevölkerung in das Krisen- und Katastrophenmanagement in Deutschland (der BRD) nach dem Zweiten Weltkrieg: Exemplarisch verdeutlicht an fünf Katastrophenereignissen*. (S. 61–69). Berlin.

Stoephasius, H. von, Dittes, E. & Schweer, B. (2015). *Katastrophenschutz-Leuchttürme: Der eingriffsrechtliche Rahmen.: Bericht zum Forschungsprojekt „Katastrophenschutz-Leuchttürme als Anlaufstellen für die Bevölkerung in Krisensituationen“ (Kat-Leuchttürme)*. Verfügbar unter <http://www.kat-leuchtturm.de/assets/content/images/Kat-Leuchtt%C3%BCrme%20-%20Der%20eingriffsrechtliche%20Rahmen.pdf>. [02.10.2018]

Vos, M. & Sullivan, H. T. (2014). Community Resilience in Crises: Technology and Social Media Enablers. In: *Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments* 10 Nr. 2(S. 61–67).

Wehner, T. (Hrsg.) & Güntert, S. T. (Hrsg.) (2015). *Psychologie der Freiwilligenarbeit: Motivation, Gestaltung und Organisation*. Berlin Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

(WPSG) Wirtschaftspsychologische Gesellschaft: *4. Moderation und Ablauf von Gruppendiskussionen*. Verfügbar unter <https://wpgs.de/fachtexte/fokus-gruppen/4-moderation-und-ablauf-von-gruppendiskussionen/337/> [18.01.2019]





## Teil 4: Transfer der Forschungsergebnisse in die Praxis des Bevölkerungsschutzes

Der amerikanische Ökonom Peter F. Drucker sagte einst „Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztendlich nur eine Person führen müssen, nämlich sich selbst!“. Im REBEKA Projekt wurden verschiedene Übungsmöglichkeiten genutzt, um Führungskräfte zu fordern und durch entsprechendes Feedback auch zu fördern. Führungssimulationen bieten hier eine besonders gute Möglichkeit, da ein hoher Schulungsmehrwert für Führungskräfte, mit einem geringen Kräfteaufwand zum Training taktisch zielgerichteter Entscheidungen realisiert werden konnte. Dies und die Anpassung bestehender Simulationen an die Anforderungen des Forschungsprojektes sollen im folgenden Beitrag näher erläutert werden.

Zudem umfasst das vorliegende Kapitel im zweiten Beitrag die Entstehung und Inhalte der im Projektrahmen entwickelten Schulungen und Materialien. Die auf den Forschungsergebnissen beruhenden Stresstests, das Einsatzhandbuch sowie das Schulungshandbuch werden beschrieben und beispielhaft dargestellt.

Die entstandenen Schulungen wurden im Vorfeld der im Projektrahmen durchgeführten Vollübung umgesetzt. Im dritten Beitrag dieses Kapitels werden die Stabsrahmenübung sowie die Vollübung und deren Evaluation mittels kombinierter Methoden beschrieben. Es zeigte sich, dass der Einsatz multipler Methoden der Komplexität der Übungen nachkommen kann, eine entsprechende Vorbereitung und Ressourceneinsatz aber notwendig ist.



## Mit der Führungssimulation taktische Entscheidungen zielgerichtet trainieren

*Philipp Rocker, Adrian Schäfer, Patrick Drews, Jan Seitz, Felix Polla*

### Zusammenfassung

Für das REBEKA-Projekt wurden die Projektpartner zu Trainern in der Führungssimulation ausgebildet. Innerhalb des Projektes wurden dann die Anforderungen ermittelt, um eine Simulationsübung mit den vorher im Projektrahmen definierten Szenarien durchzuführen. Dabei war eine Anpassung im Bereich der Fahrzeuge auf Seiten der Feuerwehr und der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk (THW) erforderlich. Des Weiteren wurden Einsatzkarten - nach der Idee der FüSim-Patienten - für typische Einsätze des THW und der Feuerwehr erstellt.

### Einleitung

Die Vorbereitung auf zukünftige Schadenlagen ist eine der tragenden Säulen des Bevölkerungsschutzes. Die Einsatzorganisationen schulen und trainieren das Personal, um auf bevorstehende Einsätze vorbereitet zu sein. Hierzu werden neben Schulungen und Trainings sowie Übungen vermehrt spielorientierte Lernverfahren eingesetzt. Die Wurzeln von Spielen zum Kompetenzerwerb reichen zurück bis in die Antike. Die eingesetzten Spielmechaniken adressieren menschliche Grundbedürfnisse nach Sozialisierung, Konkurrenz, sichtbaren Errungenschaften, Status oder abgeschlossenen Prozessen (Schell 2015). Generell zeigt Gamification in der Bildung positive Ergebnisse (Backlund & Hendrix 2013) und ist für Kompetenzerwerb in kontextbewussten Systemen geeignet (Korn, Rees, Dix 2017). Ein weiterer Arbeitsbereich von Spielen zur Kompetenzsteigerung ist die Optimierung der kognitiven Beanspruchung (Taskload). Für das Training in Einsatzsituationen mit vielen Verletzten (ManV) wurden in der Vergangenheit mehrere Spielansätze entwickelt und eingesetzt. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) hat zum Training von taktischen Entscheidungen die dynamische Patientensimulation (DPS) entwickelt. Bei dieser Methode liegt der Fokus auf medizinischen Entscheidungen, allerdings ohne dass Patientendarsteller in den Übungsläufen vorhanden sein müssen (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK 2012). Als Ergänzung zum Training taktischer Entscheidungen im ManV wurde die Führungssimulation (FüSim) entwickelt. Der Schwerpunkt liegt nicht in der direkten medizinischen Versorgung und dem Umgang mit dem Mangel an medizinischen Ressourcen, sondern auf der taktischen Ebene, der Schaffung von Strukturen, der Nachforderung weiterer Ressourcen und der Transportorganisation.



DPS legt den Schwerpunkt auf die Versorgung von PatientInnen und das Management, um diese bestmöglich einer weiteren Behandlung in Krankenhäusern zuzuführen. Weitere Akteure, wie Feuerwehr, Polizei, Technisches Hilfswerk wurden zwar dargestellt, konnten aber nicht aktiv in die Simulation, beispielsweise durch eigene Aufgabenstellungen einbezogen werden.

Die Führungssimulation ist eine Methode um den Aufbau und die Organisation einer Führungsstruktur zu erproben. Sie kann dabei helfen, bereits bestehende Konzepte zur Bewältigung großer Schadenslagen zu evaluieren und dazu beitragen, diese weiter zu verbessern oder mögliche Schwachstellen zu identifizieren.

### **Ausgangslage**

Die bisher für medizinische Lagen genutzte Simulationsmethode Führungssimulation (FüSim) musste für das REBEKA Projekt entsprechend angepasst und modifiziert werden. In der bisherigen FüSim-Fassung war es lediglich möglich Einsatzszenarien mit medizinischer Relevanz zu beüben. Rein technische Großeinsätze, wie z. B. eine Unwetterlage ohne Verletzte, waren nicht mithilfe der Führungssimulation durchführbar. Zielsetzung war eine möglichst effiziente Übungsgestaltung für Führungskräfte von Feuerwehren und Hilfsorganisationen. Da bei Flächen- und Unwetterlagen die Feuerwehren und damit auch deren Führungspersonal vor besondere Herausforderungen gestellt werden, war eine Weiterentwicklung unabdingbar um die verschiedenen Einsätze, Fahrzeuge und Führungsstrukturen abzubilden und damit auch entsprechend beüben zu können

### **Umsetzung**

Um Flächenlagen für Einsatzkräfte der Feuerwehr und die damit verbundenen Herausforderungen an die Führungskräfte simulieren und trainieren zu können, müssen die verschiedenen Einsätze in der Führungssimulation dargestellt werden. Anders als bei den bisherigen Anwendungen der Simulationsmethode, der Simulation von ManV, in der ein großes Einsatzszenario beübt wird und dies mittels verschiedener medialer Möglichkeiten visualisiert werden kann und nur die einzelnen PatientInnen als Karte dargestellt werden, sollten in der Weiterentwicklung nicht einzelne PatientInnen behandelt, sondern Einsatzstellen abgearbeitet werden. Die Karten wurden so gestaltet, dass auf den ersten Blick die Informationen zur Verfügung stehen, wie sie im realen Einsatz auf Alarmdepeschen oder digitalen Funkmeldeempfängern (DME) durch die Leitstelle übermittelt werden. Hierzu zählen die Adresse der Einsatzstelle, das Einsatzstichwort (dies könnte an die AAO der jeweiligen Gebietskörperschaften angepasst werden) und die gemeldete Lage an der Einsatzstelle. Weiterhin sollte eine gewisse Ähnlichkeit in



Design und Anwendung der neuen Feuerwehreinsatzkarten zu den bisher bekannten PatientInnenkarten beibehalten werden, um beides kombiniert einsetzen zu können.

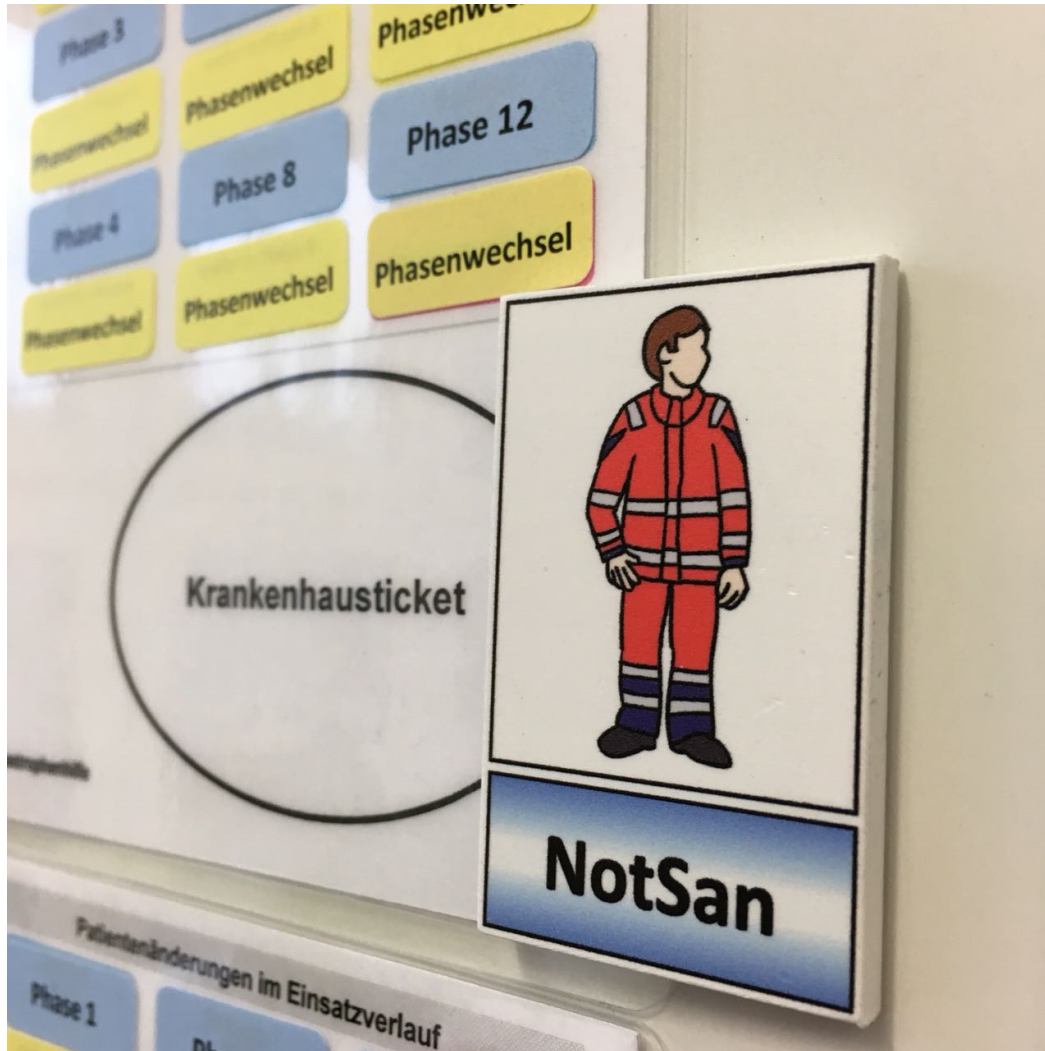


Abbildung 10: Ausschnitt eines FūSim-Patienten mit betreuendem NotSan

In einem ersten Schritt sollten die bisher nur als Statisten genutzten Karten mit Fahrzeugen der Feuerwehr überarbeitet werden. In der Ausgangssimulation sind diese Einsatzfahrzeuge lediglich als kleine Karten abgebildet und werden ähnlich wie Fahrzeuge der Polizei ohne Interaktion, eingesetzt. Sie dienen lediglich zur Visualisierung eingetroffener Einheiten beispielsweise zur Absicherung des Verkehrs (Polizei) oder Technischen Rettung von Verletzten (Feuerwehr). Um die Handhabung möglichst einheitlich zu halten, orientieren sich die Fahrzeugkarten für Einsatzfahrzeuge der Feuerwehr und der Bundesanstalt THW an den bereits vorhandenen großen und kleinen Karten für Einsatzfahrzeuge des Rettungsdienstes. Bei Einheiten des THW gilt als Besonderheit zu beach-



ten, dass sich die verschiedenen Einheiten und Züge nicht nur aus einer Gebietskörperschaft, also dem Rhein-Kreis-Neuss als Referenzkreis, zusammensetzen. Hier war eine entsprechende Ergänzung seitens des THW nötig. Dies sollte bei einer zukünftigen eigenen Anpassung beachtet werden.

## Die Neuentwicklung

Alle „Einsatzkarten“ zeigen in der rechten Hälfte drei mögliche Verläufe an. So kann sich die Lage je nach Kräfteansatz vor Ort individuell verändern. Sie sind in den Abbildungen 11 und 12 beispielhaft für einen Verkehrsunfall und eine Feuersituation dargestellt. Die Karten und das Vorgehen werden im Folgenden an einem Beispiel näher erläutert.



				
2.0	<b>TH - Technische Hilfe VU MiG</b>	2x Hydraulisches Rettungsgerät 1x Löschwassertank falls nicht vor Ort, 2 RTW	1x Hydraulisches Rettungsgerät falls nicht vor Ort, 2 RTW u. 1 NEF	1x Fahrzeug ohne Hydraulisches Rettungsgerät
Einsatzort Adresse:	VU, 2 PKW, beide stark verformt, beide Fahrer eingeklemmt  Erkundungsdauer: 5 Minuten	Rückmeldung: Es werden 2 RTW u. 1 NEF benötigt Erfüllt? Phase 2 / n. erfüllt? Phase 3 Rückmeldung: Personen befreit und an RD übergeben Weiter in Phase 5	Rückmeldung: Es werden 2 RTW u. 1 NEF benötigt Erfüllt? Phase 2 / n. erfüllt? Phase 3 Rückmeldung: Personen befreit und an RD übergeben Weiter in Phase 5	Rückmeldung: Es werden 2 RTW u. 1 NEF benötigt Erfüllt? Phase 2 / n. erfüllt? Phase 3 Rückmeldung: Rettungsdienst behandelt, beginnen am ersten Fahrzeug mit der technischen Rettung. Zweiter
Notizen/Bemerkungen:	Einsatzdauer: 90 Minuten	Rückmeldung: Zweiter Pat. Benötigt auch NEF + 20 Minuten  2 NEF / 2 RTW an der EST? Ja = weiter in Phase 5 Nein = ein Patient ex	Rückmeldung: Zweiter Pat. Benötigt auch NEF + 20 Minuten  2 NEF / 2 RTW an der EST? Ja = weiter in Phase 5 Nein = ein Patient ex	Benötigen dringend Rettungsdienst an der Einsatzstelle. Patienten verschlechtern sich (Weiter in Phase 4) +30  1 NEF / 2 RTW an der EST? Ja = weiter in Phase 5 Nein = ein Patient ex
		Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Zweiter Rettungssatz eingetroffen? Ja: Phase 7 - Nein: Phase 6
		Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Ermittlungen der Polizei dauern an +30 Minuten
		Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Einsatzende nach Ablauf der Uhr
Version 1.0				

Abbildung 11: Einsatzkarte Verkehrsunfall



1.0	<b>F - Brandeinsatz Feuer Gebäude</b>	1x HLF/LF 1x HLF/LF 1x DLK	1x HLF/LF 1x DLK	1x HLF/LF
Einsatzort Adresse:	Feuer 2. OG, keine Personen vermisst. Mehrfamilienhaus mit 2 Geschossen in enger Wohnbebauung  Erkundungsdauer:5 Minuten	Feuer unter Kontrolle	Feuer unter Kontrolle	Ausbreitung auf den Dachstuhl. Weitere Kräfte zur EST + 120 Minuten
Notizen/Bemerkungen:	Einsatzdauer: 120 Minuten	Feuer aus! Aufräumarbeiten	Feuer aus! Aufräumarbeiten	Weitere Kräfte eingetroffen? Phase 3 Keine weiteren Kräfte? Phase 4
		Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Weitere Kräfte eingetroffen. Rückmeldung: Feuer unter Kontrolle weiter in Phase 8
		Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Rückmeldung: Ausbreitung auf Nachbargebäude. Menschenleben in Gefahr +100 Minuten
		Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Einsatzende nach Ablauf der Uhr	*RTW und weitere Kräfte eingetroffen? Phase 6 Keine weiteren Kräfte Phase 7*
		Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Einsatzende nach Ablauf der Uhr	RTW und weitere Kräfte eingetroffen? Phase 6 Keine weiteren Kräfte Phase 7
		Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Rückmeldung: Feuer unter Kontrolle. Einmal leicht verletzt. Einsatzende nach Ablauf der Uhr
		Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Einsatzende nach Ablauf der Uhr	Rückmeldung: Ein Bewohner verstorben. +40 Minuten

Version 1.0



Abbildung 13: detaillierte Feuerwehr-Einsatzfahrzeuge

Im Vergleich zur ursprünglichen FÜSim können somit exakt die vorhandenen Einheiten des zu beübenden Kreises dargestellt werden. So kann auf vereinfachte Art überprüft werden, ob bzw. wann ein Ressourcenmangel vorliegt.

### Anwendungsfälle

Die Weiterentwicklung wurde in zwei Anwendungsfällen innerhalb des Projektrahmens getestet. Eine erste Simulation mit dem neuen Spielsatz wurde in Neuss am 07.03.2018 durchgeführt. Das Szenario war eine Unwetterlage mit Starkregen, Sturm, lokalen Überflutungen. Der zweite Anwendungsfall fand anlässlich des runden Tisches in Stuttgart am 03.07.2018 statt. Hierbei wurden die Weiterentwicklungen, die sich nach der Übung in Neuss ergeben hatten, innerhalb eines Workshops mit erfahrenen Führungskräften und Entscheidern im Bevölkerungsschutz diskutiert.



## Anwendungsfall 1 – Starkregen in Neuss

In der im Projektrahmen durchgeführten Übung zur Anwendung der FüSim wurde eine Flächenlage nach Starkregen simuliert und die Übungsteilnehmenden leiteten eigenständig ihren Einsatzbereich und erhielten Einsatzkarten als Einsatzaufträge von der Übungsleitung. Ähnlich wie bei den PatientInnenkarten, auf denen je nach Maßnahme der Einsatzkräfte (beispielsweise rote PatientInnen benötigen eine notärztliche Behandlung um eine Verschlechterung ihres Zustands zu verhindern) eine unterschiedliche Entwicklung ausgelöst wird, wurden diese Entwicklungen an Feuerwehreinsätze angepasst und den entsprechenden Phasen auf den Einsatzkarten zugeordnet. Während bei PatientInnen Verschlechterungen im Rahmen der nächsten Sichtung auffallen, werden bei Feuerwehreinsätzen Veränderungen von den Einsatzkräften vor Ort als Rückmeldung an die Leitstelle oder den Einsatzleitenden auf kommunaler Ebene gemeldet. Diese Funksprüche lassen sich jetzt nach einem Phasenwechsel, der durch die Übungsleitung angekündigt wird, auf den Karten ablesen, sollten sich Veränderungen positiver oder negativer Art ergeben.

Bei Beginn der Einsätze sind diese Rückmeldungen, welche auch Angaben zur Einsatzdauer umfassen, überklebt und müssen in jedem Phasenwechsel entsprechend geöffnet werden. Die verschiedenen Rückmeldungen können von den Entscheidungen der Führungskräfte abhängig sein, aber auch negative wie positive Entwicklungen können sich wie in der Realität ohne Einwirkung der Einsatzkräfte entwickeln.

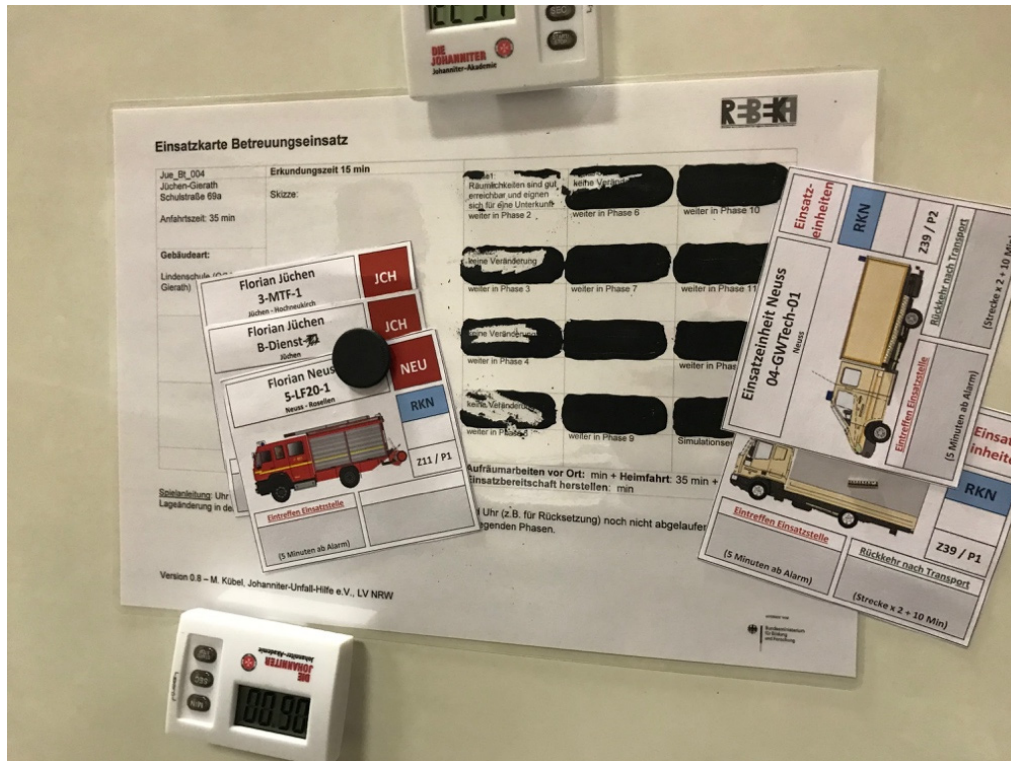


Abbildung 14: Stabsrahmen-FüSim-Kombination im Rhein-Kreis-Neuss am 07.03.18

Während der Übung im Projektrahmen sollte ein Ressourcenmangel dargestellt werden (bspw. in Form von sehr vielen Einsatzstellen), um eventuell resultierende Fehlentscheidungen zu betrachten. Dazu wurden zusätzlich zu den Einsatzkarten für Flächenlagen mögliche Standardeinsätze der Feuerwehren in den Bereichen Brandbekämpfung und Technische Hilfeleistung entwickelt. Der Kräfteansatz soll sich am benötigten Gerät und Personal orientieren. Die Einsätze entwickeln sich ebenfalls dynamisch und sollen durch eine Einteilung in negative Entwicklung durch zu wenig oder falsche Einsatzfahrzeuge, normale Entwicklung oder positive Entwicklung durch einen hohen Kräfteansatz einteilen sein. Für einen Einsatz „Verkehrsunfall, zwei eingeklemmte Personen“ beispielsweise wäre der Kräfteansatz außerhalb einer Flächenlage mit daraus resultierendem Ressourcenmangel hier mit zwei Rüstätzen zur technischen Rettung optimal, um beide PatientInnen möglichst schnell und schonend retten zu können. Hier könnte ein fehlender zweiter Rüstsatz zu einer Verzögerung der Rettung eines der beiden PatientInnen führen und hiermit die weitere medizinische Versorgungskette verlängern. Weiterhin kann z. B. eine automatisierte Feuermeldung über eine Brandmeldeanlage (BMA) von einer Fehlauflösung durch Stromausfall bis zu einem Vollbrand des Industriegebiets reichen. Die Einsatzleitung der Kommune muss also anhand der Meldung durch die Leitstelle „Auslösen einer BMA, telefonisch keine Ansprechpartner erreicht“ entscheiden, welche Fahrzeuge aus dem Bereitstellungsraum entsendet werden, oder von den Einsätzen der Flächenlage abgezogen und umdisponiert werden.





Die jeweilige Entscheidung, welche Kräfte entsendet werden, muss die Einsatzleitung der jeweiligen Kommune treffen, dies kann abschließend mit der aktuellen Alarm- und Ausrückeordnung (AAO) der Gemeinde verglichen und bewertet werden.

## **Anwendungsfall 2 – Runder Tisch Stuttgart**

Die FüSim wurde im Rahmen eines Workshops Interessierten aus Forschung und Praxis vorgestellt, gemeinsam durchgespielt und diskutiert. Nach ersten Anwendungen in Übungen für das REBEKA-Projekt regten Führungskräfte der teilnehmenden Feuerwehren an, die Karten dynamischer und realitätsnaher zu gestalten. Die fehlenden Rückmeldungen durch die Einsatzkräfte vor Ort und die damit verbundene lineare Entwicklung wurde als zu theoretisch eingestuft. Dennoch konnte die Führungssimulation auf den Einsatzkontext der Feuerwehren und der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk erweitert werden. Das Gesamterlebnis der Übung bzw. Simulation wurde als sehr positiv empfunden.

## **Fazit und Ausblick**

Die Ideen für mögliche weitere Entwicklungen sind vielfältig und reichen von einer digitalen Umsetzung der Karten über Tablets, der automatischen Einspielung von Funkprüchen bei Phasenwechseln mittels Audiodateien bis hin zu mehrtägigen Übungen mit Betreuungseinsätzen, Schichtwechseln und Verpflegung/Unterbringung der Einsatzkräfte. Auch die Einbindung von Leitstellenpersonal wäre denkbar, ebenso wie eine Implementierung der Polizei und das Beüben von Kommunikationswegen zwischen Polizeibehörden und nicht polizeilichen Behörden- und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) wäre denkbar.

In einer weiteren Entwicklungsstufe wäre weiterhin die Ergänzung von Daten zur Ausstattung (z. B. Rüstsatz zur Technischen Rettung vorhanden) oder der möglichen Stärke der Einsatzkräfte denkbar. In diesem Rahmen könnten auch weitere dynamische Elemente, wie z. B. ein defektes Gerät oder unzureichende Besetzung der Fahrzeuge implementiert werden. Überlegenswert wäre ebenfalls die vorhandenen Karten für überörtliche Einheiten, z. B. Ü-MANVS mit 3 RTW und einem NEF, auf Feuerwehreinheiten der Bezirksregierungen in NRW oder der Feuerwehrbereitschaften in Niedersachsen anzupassen bzw. generell umliegende Kreise und Bundesländer abzubilden, um auch dies bei längeren und / oder umfangreicheren Einsatzübungen ebenfalls simulieren zu können. Für ein gezieltes Training der Kommunikation zwischen Feuerwehr, Rettungsdienst und Polizei könnten auch Polizeieinheiten detailgetreu umgesetzt und durch Führungskräfte der Polizei bespielt werden.



## Literaturverzeichnis

Backlund, P. & Hendrix, M (2013). *Educational games - Are they worth the effort? A literature survey of the effectiveness of serious games*. Paper presented at the 5th International Conference on Games and Virtual Worlds for Serious Applications (VS-GAMES) (1-8), Bournemouth, UK. Abgerufen von [https://www.researchgate.net/profile/Maurice\\_Hendrix/publication/261076302\\_Educational\\_Games\\_-\\_Are\\_They\\_Worth\\_the\\_Effort\\_a\\_Literature\\_Survey\\_of\\_the\\_Effectiveness\\_of\\_Serious\\_Games/links/56582be208ae4988a7b6a84b/Educational-Games-Are-They-Worth-the-Effort-a-Literature-Survey-of-the-Effectiveness-of-Serious-Games.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Maurice_Hendrix/publication/261076302_Educational_Games_-_Are_They_Worth_the_Effort_a_Literature_Survey_of_the_Effectiveness_of_Serious_Games/links/56582be208ae4988a7b6a84b/Educational-Games-Are-They-Worth-the-Effort-a-Literature-Survey-of-the-Effectiveness-of-Serious-Games.pdf?origin=publication_detail) [07.03.2019]

Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe(BBK) (2012). *Simulation in der Ausbildung: Verletzten schnell und sicher helfen!* Pressemitteilung. Verfügbar unter [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/BBK/DE/2012/PM\\_Simulation\\_in\\_d\\_Ausbildung.html](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/BBK/DE/2012/PM_Simulation_in_d_Ausbildung.html) [14.12.2018]

Korn, O., Rees, A. & Dix, A. (2017). Designing a System for Playful Coached Learning in the STEM Curriculum. In I. Celik & I. Torre (Hrsg.), *Proceedings of the 2017 ACM Workshop on Intelligent Interfaces for Ubiquitous and Smart Learning (31-37)*. New York: ACM.

Schell, J. (2015). *The art of game design: A book of lenses* (2. Ausgabe). Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis Group.



# Schulungen, Stresstests und Einsatzhandbuch – von der Forschung in die Anwendung

*Oliver Oswald, Rebecca Dinkelbach*

## Zusammenfassung

Bereitstellung und Transfer der wissenschaftlichen Erkenntnisse des REBEKA Projektes in die Praxis sind fester Bestandteil des Projektaufbaus. Parallel zum Forschungsverlauf wurden Ergebnisse der Forschungspartner in Schulungen, als Vorbereitung für die Stabsrahmen- und Vollübung, vermittelt, wodurch aus den Übungen zusätzliche Daten für die weitere wissenschaftliche Arbeit erhoben wurden. Die Schulungen, sowie die dazugehörigen Schulungsunterlagen und Praxiselemente, sind in einem Schulungshandbuch zusammengefasst. Um einen übergeordneten Lernprozess zu ermöglichen, wurden zum Beispiel Stresstests entwickelt, die Akteuren des Katastrophenschutzes die Möglichkeit geben, ihre eigenen Strukturen auf etwaige Anfälligkeiten in Krisenlagen bei eigener Betroffenheit zu testen und ggf. anzupassen. In einem Einsatzhandbuch wurden Erkenntnisse und Methoden für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen der Bevölkerung (Spontanhelfenden) und Einsatzkräften im Krisenfall zusammengeführt. Durch die Gegenüberstellung von Informationen für diese beiden Zielgruppen soll das Verständnis füreinander und für die Anforderungen an eine Zusammenarbeit gestärkt werden.

## Einleitung

Innerhalb des Forschungsprojekts REBEKA ist der Wissenstransfer durch Schulungen und Anwendungen der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die praktische Umsetzung im Bevölkerungsschutz als fester Bestandteil zentral verankert. Zu diesem Zweck wurden in enger Kooperation mit den Praxispartnern, der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk und der Johanniter Unfallhilfe e. V., gezielt Erkenntnisse der Forschungspartner evaluiert und in bestehende Schulungen und Praktiken innerhalb der jeweiligen Organisationen integriert.

Im Zuge von Pilotschulungen wurden in der Folge die identifizierten Schlüsselkomponenten des REBEKA Projektes durch potenzielle Zielgruppen getestet, um somit einen Wissenstransfer von der Theorie in die Praxis zu ermöglichen. Dabei dienten einzelne Schulungen als direkte Vorbereitung für die Stabsrahmen- und Vollübung im Praxisbereich des Projektes. Erkenntnisse und Erfahrungen aus solchen Übungen flossen dann wiederum in die Weiterentwicklung der Schulungsunterlagen und -ansätze ein.



Als Zielgruppen wurden neben den Einsatz- bzw. Führungskräften und Stabsmitgliedern, also Akteuren des Zivil- und Katastrophenschutzes, insbesondere Spontanhelfende sowie die Bevölkerung insgesamt definiert. Die Ansprache von einzelnen Zielgruppen stellte eine Herausforderung innerhalb des Projektes dar, da weder Spontanhelfende noch die allgemeine Bevölkerung in ihrer Gesamtheit einen geregelten Zugang zu Schulungen im Bereich des Zivil- und Katastrophenschutzes haben. Als Resultat dieser Erkenntnis müssen demnach Einsatzkräfte als Bindeglied fungieren, um im Falle einer Zusammenarbeit in einer Krise Spontanhelfende auch während des Einsatzgeschehens schulen zu können. Zur Unterstützung einer solchen Umsetzung sind spezielle Konzepte für Multiplikatorenschulungen sowie entsprechende Hilfsmittel, wie das Einsatzhandbuch, erstellt worden.

Bei der Analyse der bestehenden Schulungs-Curricula sowie den projektbezogenen Befragungen in REBEKA wurden zudem zusätzliche Herausforderungen für eine Umsetzung der Projektkomponenten identifiziert. So ist mitunter der Zugang von Einsatz- und Führungskräften zu bereits bestehenden Schulungen beschränkt, wie im Kapitel „Psychische Belastungen und Ressourcen von Einsatzkräften: Steigerungsmöglichkeiten der Resilienz“ beschrieben. Dies hat unmittelbaren Einfluss auf die Wissensverteilung und deren Wirken in der Fläche. Als Reaktion auf diese Erkenntnis sind so genannte Stress-tests entwickelt worden, die diesem Umstand Rechnung tragen. Sie helfen dabei, die organisationsinternen Lücken zu erkennen sowie eine Sensibilisierung für den Bedarf an Schulungen zu wecken.

### **Lern- und Fehlerkultur als Einstieg**

Eine Erkenntnis aus den Erhebungen der Forschungspartner ist, dass seitens der Einsatzkräfte die Wahrnehmung herrscht, es werde aus Fehlern vergangener Einsätze nicht gelernt. Als direkte Folge daraus sind gezielte Methoden, wie die Stresstests, erstellt worden, die es den Verantwortlichen ermöglichen, solche Problemstellungen und die daraus resultierenden Auswirkungen innerhalb ihres Wirkungsbereiches zu erkennen und diesen zu begegnen. Ganz bewusst stand bei der Entwicklung dann auch nicht das Verhalten oder die Leistung der einzelnen Einsatzkräfte im Fokus, sondern vielmehr die Analyse des übergeordneten Prozesses. Mit der Loslösung von einem personengebundenen Feedback hin zur Prozessanalyse und -optimierung wird, wie im Kapitel „Die Bewertung und Steigerung der Resilienz von Prozessen und Strukturen in Einsatzorganisationen“ beschrieben, die Akzeptanz, Veränderungen anzunehmen, gefördert. Die Schulungen, sowie deren begleitende Unterlagen, sind ausgehend von der Annahme erstellt worden, dass durch einen nachhaltigen Lernprozess die Bereitschaft zu einem Einstieg in eine Lernkultur wächst.

Somit verfolgt das REBEKA Projekt eine Doppelstrategie, bei der einerseits eine Vermittlung von Inhalten des Forschungsprojektes im Vordergrund steht; andererseits dafür



geworben wird, innerhalb des neuen methodischen Ansatzes der Prozessanalyse die Lernbereitschaft der Akteure zu wecken.

## **Entwicklung von Schulungsunterlagen**

Erkenntnisse aus der Forschungsarbeit des REBEKA Projektes sind gezielt für spezifische Zielgruppen aufbereitet und zusammengestellt worden.

Im Mittelpunkt stand dabei jeweils das entsprechende Hintergrundverständnis unter der Verwendung einer fachspezifischen Sprache. Kritisch hingegen wurde die Verwendung von Power-Point basierten Schulungsbegleitmedien betrachtet, die letztlich dennoch integriert wurden. Unbestreitbar handelt es sich hierbei um ein weitverbreitetes Standardformat im Bereich der Lehre. Dadurch ist leicht zu gewährleisten, dass bestehende Schulungsunterlagen sinnvoll durch die Erkenntnisse des Projektes ergänzt werden können, ohne eine vollständige Überarbeitung des Schulungslayouts zu erzwingen. Ergänzend zu bereits bestehenden Schulungen sind Lernspiele für den psychosozialen Bereich entwickelt worden, die eine auf Gruppenarbeit basierende Wissensvermittlung unterstützen.

Alle Inhalte sind überwiegend allgemeingültig aufbereitet, um einer möglichst großen Zielgruppe zur Verfügung zu stehen. Es ist somit unproblematisch, die Schulungen entsprechend den organisationsinternen Anforderungen anzupassen, um so eine größtmögliche Wirkung zu erzielen.

Alle Schulungen sind in einem frei verfügbaren Schulungshandbuch zusammengefasst. Neben Informationen zum methodischen Ansatz der einzelnen Schulungen werden dort auch ergänzende Informationen zu den jeweiligen Präsentationen bereitgestellt.

## **Pilotschulungen nach Zielgruppen**

Die Schulungen, die im Rahmen des REBEKA Projektes erstellt worden sind, wurden im Rahmen von Pilotschulungen getestet. Eine zusätzliche Validierung mit Blick auf die Sinnhaftigkeit beziehungsweise Umsetzbarkeit ist mithilfe der Praxispartner umgesetzt worden.

So sind die initialen Forschungsergebnisse mit den bei Praxispartnern bereits bestehenden Ausbildungen abgeglichen worden, um etwaige zusätzliche Bedarfe mit Blick auf weitere Inhalte zu evaluieren und im Folgenden bei der Projektfindung zu ergänzen.

Insbesondere vier Schwerpunkte kristallisierten sich heraus und sind in Schulungen sowie deren begleitende Unterrichtsmaterialien integriert worden:

1. Umgang und Einbindung von Spontanhelfenden in Krisenlagen



2. Erkennen von eigener Betroffenheit von Einsatzkräften, der Liegenschaft, des familiären Umfelds und der Umgang und die Prävention zur Erhaltung des Einsatzwerts in Krisenlagen
3. Prozessuale Resilienzsteigerung von (Teil-)Einheiten und Liegenschaften in der Prävention von Krisenlagen
4. Umgang mit psychosozialen Einflussfaktoren in Krisenlagen

Alle Pilotschulungen beinhalteten den aktuellen Projektstand und spiegeln in ihren Erkenntnissen Inhalte sowie Rückmeldungen für die weitere Forschungsarbeit wider.

### **Einsatzhandbuch**

Das Einsatzhandbuch dient als Leitfaden in Form eines Buches für die operativen Bereiche; ob nun innerhalb eines Einsatzes oder während einer Übung. Auf diesem Weg wird die Zusammenarbeit zwischen der Bevölkerung und den Einsatzkräften harmonisiert und intensiviert. In Zusammenarbeit mit den Forschungs- und Praxispartnern wurde dieses Buch praxis- sowie forschungsergebnisorientiert erarbeitet. Innovativ ist, dass hier gezielt beide Zielgruppen gleichermaßen angesprochen werden; sowohl Einsatzkräfte wie auch die allgemeine Bevölkerung beziehungsweise Spontanhelfende in Krisenlagen. In dem Einsatzhandbuch werden Informationen und Hilfestellungen für Einsatzkräfte und Spontanhelfende einander gegenübergestellt. Auf der linken Seite einer Doppelseite werden die Einsatzkräfte angesprochen und auf der rechten Seite jeweils die Spontanhelfenden (vgl. Abbildung 15).

In der Auswertung der Forschungsergebnisse wurde deutlich, wie groß die Hürde im Hinblick auf eine Interaktion beider Zielgruppen, bedingt durch ein fehlendes Verständnis und fehlende gemeinsame Erfahrungen, ist.

Ziel des Buches ist es, ein Verständnis zwischen den Zielgruppen und deren Zwänge, Nöte und Voraussetzungen zu entwickeln.

Grundlage dafür ist der strukturelle Aufbau, bei dem sich die gleichen Inhalte gruppenspezifisch aufbereitet und visuell verknüpft gegenüberstehen. So lassen sich einfach Vergleiche ziehen und verwandte Inhalte leicht kommunizieren. Von den jeweiligen Organisationen kann das Einsatzhandbuch auf die jeweiligen internen oder regionalen Belange angepasst werden.



Abbildung 15: Auszug aus dem Einsatzhandbuch; linke Seite, durchgehend in Blau mit Informationen für Einsatzkräfte – rechte Seite, durchgehend in Orange für Spontanhelfende. Verwandte Inhalte werden zielgruppenangepasst zur Verfügung gestellt.

## Psychosoziale Lernspiele zur eigenen Betroffenheit

Schulungen zum Thema psychosoziale Resilienz gehen bei Einsatzkräften erfahrungsgemäß mit einer vergleichsweise hohen emotionalen Einstiegshürde, im Vergleich zu technischen Fachthemen, einher. Um an dieser Stelle die Hemmungen zu senken und einen integrativen Schulungsansatz zu ermöglichen, kommen hier Lernspiele zur Anwendung. Mithilfe dieser gelingt eine Sensibilisierung für das Thema eigene Betroffenheit und deren beispielbezogenes Auftreten innerhalb von (Teil-)Einheiten. Damit wird eine gemeinsame Gesprächsgrundlage, losgelöst von realen Vorfällen der jeweiligen (Teil-)Einheit, geschaffen. Auf Basis dieser allgemeinen Grundlage werden nun anonymisierte Zitate, gewonnen aus den Auswertungen des REBEKA Projektes (siehe Kapitel „Psychische Belastungen und Ressourcen von Einsatzkräften: Steigerungsmöglichkeiten der Resilienz“) verwendet, um damit gezielt bestimmte Problematiken innerhalb eines moderierten Lerngespräches zu erörtern. Ein solcher Ansatz lohnt insbesondere dann, wenn es gilt, Ergebnisse in bereits bestehende Schulungskonzepte zu integrieren, die aktuellen Beispielen aus dem Projekt gleichen. Für diese Fallbeispiele gibt es entsprechende Hintergrundinformationen im Schulungshandbuch, welche die Dozenten in



die Lage versetzen, Impulse in die Gruppengespräche einfließen zu lassen oder fachliche Ergänzungen vorzunehmen. Als Beispiel ist hier die Situation der eigenen Betroffenheit zu nennen, die gemeinsam diskutiert werden kann. Mögliche Ressourcen im Umgang mit einer solchen Belastungssituation können sowohl auf Grundlage der Projektergebnisse, als auch der eigenen Ideen besprochen werden.

### **Stresstests**

Ein Ziel im Bereich des Wissenstransfers befasst sich primär mit der Identifizierung von Prozessstärken und -schwächen auf operativer Ebene im Hinblick auf Einsatzkräfte, Führungskräfte und die Liegenschaften der Akteure im Zivil- und Katastrophenschutz.

Im Zuge der Betrachtung von Prozessen innerhalb der jeweiligen Hilfsorganisationen wurde deutlich, wie komplex, situativ und heterogen die Situationen sind. Bedingt dadurch ist im Projekt ein methodisch/didaktischer Ansatz entwickelt worden, der den Anwendern und Anwenderinnen die Möglichkeit gibt, eigenständig eine Bestandsaufnahme zur eigenen Anfälligkeit in Krisenlagen durchzuführen – basierend auf den eigenen, einheitsspezifischen Strukturen. Die Durchführung einer solchen Analyse in Form eines Stresstests ermöglicht eine individuelle Bewertung der eigenen und organisationsinternen Resilienz in Krisenlagen.

Beispielsweise ist der Stresstest „Alarmierung“ mit den drei Teilkomponenten „Technische Alarmierung“, „Anfahrt zur Liegenschaft“ und „Herstellen der Ausrückbereitschaft“ auf der operativen Standortebene angesiedelt. Dieser ermöglicht eine Betrachtung der Zuführung von Einsatzkräften in den Einsatz, wenn die Liegenschaft, die Wohnorte der Einsatzkräfte und die Anfahrtswege in einer Krisenlage betroffen sind. Dabei werden Verfahren entwickelt, um die Erreichbarkeit, Verfügbarkeit und Zuführung im Krisenfall sicherzustellen.

Der Stresstest „Kommunikation“ ermöglicht die Betrachtung der Funktionalität von Kommunikationsmitteln und -wegen zwischen einem Krisenstab und den dazugehörigen Gegenstellen im Krisenfall. Der Wandel der Kommunikationsmittel und -wege hat die Abhängigkeit von digitalen Übertragungs- und Arbeitsmitteln erhöht. Deren Ausfallsicherheit und Redundanz kann in diesem Stresstest erhoben werden.

Weitere Stresstests betrachten die institutionelle psychosoziale Resilienz, also das Vorhandensein, Bekanntsein und Anwenden von Handlungsketten innerhalb einer Institution, um Akteure im Katastrophenschutz im Falle von belastenden Situationen adäquat zu schützen oder zu betreuen. Zusätzlich dazu wird neben der Betrachtung der Anfälligkeit und der Auswirkung der eigenen Betroffenheit auch die Fähigkeit des Erhalts der Einsatzbereitschaft von Einsatzkräften in Krisenlagen analysiert.





Um nun die Einstiegsschwelle für einen Veränderungsprozess möglichst niedrig zu halten, beinhalten die erstellten Stresstests im Gegensatz zu konservativ gestrickten Prozessanalysen einen erheblichen Bewegungs- und Spaßfaktor. Ziel ist es über einen ansprechenden und intuitiven Ansatz die Zielgruppe zu motivieren.

Ein weiterer Beweggrund für die Wahl von Stresstests als Unterrichtsmittel ist der methodische Ansatz, einen gemeinschaftlichen Lernprozess auf eine neutrale, nicht ein-satzspezifische Lernerfahrung zu konzentrieren. Daraus erfolgt im Weiteren eine gemeinsame Erfahrung als Grundlage, anhand derer im Anpassungsprozess im realen Umfeld abstrahiert betrachtet und analysiert werden kann. Damit gewinnen teamdynamische Aspekte Vorrang vor individuellen Faktoren und fördern so Veränderungsprozesse.

Für die Durchführung eines Stresstests müssen zunächst die Soll-Werte festgelegt werden, gegen die getestet wird (vgl. Abbildung 16). Dazu wird der geplante Ablauf der einzelnen Prozessschritte erfasst, sodass im Rahmen der praktischen Durchführung gegebenenfalls abweichenden Beobachtungen dokumentiert werden können. Gerade bei der Durchführung mit einem Stressor wie "Stromausfall" sind regelmäßig Abweichungen zu erwarten. Nach dem praktischen Durchlaufen des Stresstests werden die Herausforderungen, welche Abweichungen in den einzelnen Prozessschritten bedingt haben, herausgearbeitet und Verbesserungsmöglichkeiten entwickelt. Abschließend kann eine einfache Bewertung vorgenommen werden. Der vollständige Durchlauf eines Stresstests kann die Basis für die Überprüfung des sich daran anschließenden Anpassungsprozesses darstellen und somit als interne Benchmark genutzt werden.

Die Stresstests decken dabei die zentralen Forschungsbereiche des Projekts ab und sind eng mit daraus resultierenden Schulungsmaßnahmen verknüpft. Eine Standardisierung der Stresstests ermöglicht zudem eine grundlegende Dokumentation der jeweiligen Stärken und Schwächen im Zuge der organisationsinternen Weiterentwicklung. Dagegen ist ein Ranking oder eine Vergleichbarkeit der Resilienz nicht Bestandteil der Stresstests, da individuelle Gegebenheiten immer Berücksichtigung finden sollen.

Die im REBEKA Projekt entwickelten Stresstest wurden mit begleitenden Informationen zu einem Handbuch zusammengefasst. Ebenfalls dort beschrieben ist das Baukastensystem was Anwendern ermöglicht zusätzlich eigene Stresstests zu erstellen und die entwickelte Methode somit in weiteren Feldern anzuwenden.



Durchführung (Beispiel)		Auswertung		
Bitte tragen Sie in der Spalte Prozessschritte die jeweiligen in Ihrer Lernschaft praktizierten Prozessschritte ein und beschreiben Sie in den Kästchen während der Durchführung der Übung detailliert basierend auf Ihren persönlichen Beobachtungen. Die Auswertung erfolgt im Nachgang. <b>Hinweis:</b> Wählen Sie die für Sie anwendbaren Hinderungsgründe (Stressoren) und Versionen.		Die Auswertung der Teilschritte basierend auf den Beobachtungen/Sammlungen des Ist-Prozesses der Teilnehmenden. Im Gruppendiskussion wird der Soll-Prozess mit dem Ist-Standard verglichen und mögliche Verbesserungsvorschläge basierend auf den Gesprächen, Maßnahmen und Schulungen zusammengefasst.		
<b>Zeitraum (Soll):</b> 30min <b>Stressor:</b> Schrammwurf		<b>Zeit (Ist):</b> <input type="radio"/> Eingehalten <input type="radio"/> Nicht eingehalten		
<b>01</b> <b>Prozessschritt (Soll):</b> Betreten <i>IK betreten die Lernschaft über die Eingänge des Gebäudes und der Gebäude und ihren Zugang zu allen notwendigen Arealen.</i>	<b>Beobachtungen (Ist):</b> Betreten <i>IK betreten die Lernschaft über die westliche Türöffnung mit Betreten-Unterarm, keine Hände, IK nutzen Mobiltelefone als Taschenlampen, einige stolpern über herumliegende Kabel</i>	<b>01</b> <b>Herausforderungen:</b>	<b>Mögliche Verbesserungen:</b>	<b>Prozessbewertung:</b> <input type="radio"/> Prozessschritte von ISt <input type="radio"/> Prozessschritte nicht von ISt <input type="radio"/> kein Prozessschritte
<b>02</b> <b>Prozessschritt (Soll):</b> Personelle Einsatzbereitschaft (Umziehen) <i>IK umziehen die Kleidung und nehmen die persönliche Ausrüstung mit.</i>	<b>Beobachtungen (Ist):</b> Personelle Einsatzbereitschaft (Umziehen) <i>IK umziehen teilweise gegen elementare Kleidung, Teilweise schmutzig, weil Ausrüstung durcheinander gewirrt ist und wenn nicht nicht für differenzierbare war</i>	<b>02</b> <b>Herausforderungen:</b>	<b>Mögliche Verbesserungen:</b>	<b>Prozessbewertung:</b> <input type="radio"/> Prozessschritte von ISt <input type="radio"/> Prozessschritte nicht von ISt <input type="radio"/> kein Prozessschritte
<b>03</b> <b>Prozessschritt (Soll):</b> Materielle Bereitschaft (zusätzliche Ausstattung) <i>Forderungen müssen aus dem Formationsraum an die Gruppen verteilt werden.</i>	<b>Beobachtungen (Ist):</b> Materielle Bereitschaft (zusätzliche Ausstattung) <i>Keine besonderen Beobachtungen, Geräte gefüllt und verteilt, keine Herausforderungen vorhanden, weil Kopierer nicht funktionstüchtig, Kopierpapier ausgeteilt.</i>	<b>03</b> <b>Herausforderungen:</b>	<b>Mögliche Verbesserungen:</b>	<b>Prozessbewertung:</b> <input type="radio"/> Prozessschritte von ISt <input type="radio"/> Prozessschritte nicht von ISt <input type="radio"/> kein Prozessschritte
<b>04</b> <b>Prozessschritt (Soll):</b> Materielle Bereitschaft (Koffertwagen) <i>IK prüfen kurz die Ausstattung der Koffertwagen, die Führung von der Leiter her und starten Führung.</i>	<b>Beobachtungen (Ist):</b> Materielle Bereitschaft (Koffertwagen) <i>Koffertwagen sind beladung nicht alle, Koffertwagen fällt nicht auf, Leitungen, IK öffnen Türen wenn Leitungen nicht fertig sind, die Fortbewegung von Führung mit Sicherheitsabstand, weil Leitungen nicht, Startwerte.</i>	<b>04</b> <b>Herausforderungen:</b>	<b>Mögliche Verbesserungen:</b>	<b>Prozessbewertung:</b> <input type="radio"/> Prozessschritte von ISt <input type="radio"/> Prozessschritte nicht von ISt <input type="radio"/> kein Prozessschritte
<b>05</b> <b>Prozessschritt (Soll):</b> Verlassen der Lernschaft <i>IK öffnen die Türen, Führung verlassen die Lernschaft, Türen sind Türen durch IK betreten Führung wieder verlassen.</i>	<b>Beobachtungen (Ist):</b> Verlassen der Lernschaft <i>Fortbewegung ISt nicht nicht nicht nicht nicht nicht, Tür 1 und 2 nicht, weil alle Leitungen vorhanden, Tür 3 nur nicht, Führung alle unter Tür umgefallen, so man kann gehen.</i>	<b>05</b> <b>Herausforderungen:</b>	<b>Mögliche Verbesserungen:</b>	<b>Prozessbewertung:</b> <input type="radio"/> Prozessschritte von ISt <input type="radio"/> Prozessschritte nicht von ISt <input type="radio"/> kein Prozessschritte

Abbildung 16: Beispielhafter Durchführungs- und Auswertungsbogen eines Stresstests zum Thema Herstellung der Ausrückbereitschaft

## Begleitende Medien

Begleitend zu den Schulungen und wurden unterstützende Medien wie Poster erstellt. Die erstellten Medien sollen Organisationen und Institutionen dabei unterstützen bestimmte Zielgruppen anzusprechen und insbesondere mit Spontan Helfenden zu arbeiten.

Alle Schulungsunterlagen und unterstützenden Dokumente stehen online unter <http://www.rebeka-projekt.de/projekt/ergebnisse/> zur Verfügung und können so für die eigene Arbeit in der Organisation genutzt und weiterentwickelt werden.



# Realitätsnah oder genau? Triangulative Übungsevaluation: Erfahrungen aus dem REBEKA-Projekt

*Patrick Drews; Johannes Sautter; Marcel Kübel*

## Zusammenfassung

Vorherrschende Standards der systematischen und fairen Evaluation, basierend auf dem Qualitätsmanagement, dem Notfallmanagement und der Evaluationsforschung, sollten auch für die Auswertung von Katastrophenschutzübungen gelten. Dennoch wird bei bisherigen Übungen die Planung, Auswertung und Nachbereitung eher unsystematisch durchgeführt. Im Projekt REBEKA wurden zwei Übungen mit Hilfe eines angepassten triangulativen Methodenmixes nach Mayring (2001) ausgewertet. Dieser Beitrag beschreibt den Aufbau der Übungsevaluation, bestehend aus standardisierter Befragung, Übungsbeobachtung sowie Prozesskennzahlen und gibt Einblicke in die Ergebnisse. Er wirft einen kritischen Blick auf das Vorgehen und reflektiert systematisch verwandte Methoden und die Bedeutung für die Übungsevaluation als Ganzes.

## Einleitung

Der Bevölkerungsschutz in Deutschland stützt sich auf etwa 1,7 Millionen ehrenamtliche Einsatzkräfte (BMI 2017). Um Einsatzkraft im Katastrophenschutz werden zu können, vermitteln die einzelnen Organisationen die Grundfertigkeiten und grundlegenden Verfahren in Basis- oder Grundausbildungen. Darüber hinaus werden Weiterbildungen für bestimmte Funktionen vorausgesetzt (Mitschke & Karutz 2017). Neben Aus- und Fortbildungen absolvieren Einsatzkräfte auch **Übungen**, die von hoher Relevanz für die Bevölkerungsschutzausbildung sind. Denn für viele Einsatzkräfte sind sie die einzige Möglichkeit, das vorhandene Wissen in die Praxis umzusetzen (Mitschke & Karutz 2017).

Übungen dienen dem Zweck (1) der Erlernung und Vertiefung von Verfahren (Training), (2) der Überprüfung von Einsatzplänen, Verfahren oder dem Zusammenspiel von Organisationen (Mitschke & Karutz 2017) oder (3) der Anwendbarkeit bestehender Planungen auf andere Szenarien (ISO 22398: 2013). Somit bieten Übungen in Form simulierter Schadenfälle die Möglichkeit, die „Readiness“ (McCreight 2011) zu messen sowie Verbesserungspotentiale von Prozessen und Verfahren der Gefahrenabwehr zu



identifizieren. Darüber hinaus unterscheidet die ISO 22398: 2013 insgesamt neun verschiedene Arten<sup>20</sup> von Übungen. Glass (2006, zit. in: Mitschke & Karutz 2017) unterscheidet Übungen nach den übenden Personen: Stabs-, Stabs-Rahmen und Rahmenübungen, die die Entscheidungsebene betreffen sowie Fach- und Vollübungen, die im Gegensatz dazu auch die operativen Kräfte beinhalten.

Für die Evaluation von Übungen haben sich bislang vor allem Verfahren etabliert, die ausschließlich qualitative Bewertungen von Experten umfassen (DRK 2016). Dabei besteht in diesen Berichten die Gefahr der Subjektivität und Selektivität (Karsten 2016). Die Nutzung von Kennzahlen oder die systematische Befragung der Übungsteilnehmenden finden nur selten statt – ungeachtet deren Anwendbarkeit (Djalali et al. 2014). Das könnte auch an der fehlenden, wissenschaftlichen Basis für eine systematische Übungsauswertung liegen (Perry 2004). Es besteht die Forderung unabhängig von bestehenden Einsatzkonzepten Übungen zu evaluieren (Brauner et al. 2014). Dabei ist es unerheblich, ob es sich um wissenschaftlich-begleitete Übungen oder Übungen der operativen Einsatzkräfte auf Standortebene handelt. In der Praxis bringen Übungsverantwortliche aufgrund hoher Kosten und Aufwand im Übungsdesign möglichst viele Übungsziele und Punkte zur Validierung in eine Übung ein. Eine Kombination verschiedener Methoden zur Übungsevaluation scheint somit aufgrund unterschiedlicher Einflussfaktoren und einer Vielzahl zu erfassender Variablen sinnvoll, um ein ganzheitliches Ergebnis zu erlangen. Damit ließen sich verschiedene Perspektiven der Einsatzbewältigung abdecken. Ein Evaluationsmodell angelehnt an das Triangulationsmodell nach Mayring (2001) könnte vor diesem Hintergrund ein geeigneter Ansatz zur Erfüllung der Anforderungen an eine systematische Vor- und Nachbereitung sowie Auswertung von Übungen im Katastrophenschutz darstellen.

Dieser Beitrag beschreibt die Übungskonzeption (1) und den gewählten Evaluationsansatz (2) sowie die daraus resultierenden Erfahrungen aus zwei Übungen innerhalb des REBEKA-Projektes. Die eigentlichen Übungsergebnisse sollen hier jedoch nicht detailliert dargestellt werden. Vielmehr soll ein Überblick auf den Verlauf der Übungen und die resultierenden Erkenntnisse aus Evaluationsicht (3) gegeben werden und ein kritischer Blick (4) auf das Vorgehen geworfen werden.

## Übungskonzeption im REBEKA-Projekt

Innerhalb des REBEKA Projekts wurden zwei Übungen auf unterschiedlichen Ebenen der Gefahrenabwehr im Rhein-Kreis-Neuss durchgeführt. Ein Starkregen-Ereignis mit

---

<sup>20</sup> Die allerdings nicht sehr trennscharf unterschieden werden. So werden z.B. Übungsserien als eigener Typ dargestellt, die allerdings eher eine Aneinanderreihung einzelner oder mehrerer der acht weiteren Übungstypen beschreibt.



einer signifikanten Beeinträchtigung der Verkehrsinfrastruktur wurde als Übungsszenario herangezogen. Dabei wurde zusätzlich ein hoher Wasserstand des Rheines angenommen und die Schadensbewältigung durch fehlende Einsatzkräfte im Übungsszenario erschwert.

## Übungsziele

Die Übungen im Projekt hatten zum Ziel, die Praxistauglichkeit der im Projekt entstandenen Lösungsansätze<sup>21</sup> zur Steigerung der Resilienz zu testen. Innerhalb der Übung sollte u. a. untersucht werden, inwieweit die Annahmen des Tätigkeitenkatalogs zutreffend sind. Hierzu wurde die Tätigkeit „Füllen von Sandsäcken“ ausgewählt und im Szenario Deichverteidigung evaluiert. Zudem sollte der Einfluss beruflich-vorgebildeter Spontanhelfender, sogenannter Rollenerweiterer, auf die Einsatzbewältigung untersucht werden. Darüber hinaus wurden weitere Fragestellungen des Rhein-Kreises Neuss aufgenommen. Im Vordergrund stand dabei die Frage, ob die Einsatzkonzepte auch für das gewählte Szenario mit eigener Betroffenheit anwendbar sind oder ob Schwächen bestehen.

## Übungsanlage

Die **Stabs<sup>22</sup>-Rahmenübung** fand am 23.06.2018 im Kreishaus in Grevenbroich mit insgesamt 60 Beteiligten statt. Die Einsatzleitung – der operativ-taktische Stab des Landkreises – und der Krisenstab – die politisch-administrative Komponente – wurden in dieser Übung durch eine gemeinsame Übungsleitung gesteuert. Diese wies die Stabsmitglieder zu Beginn in die Lage ein und spielte im Verlauf weitere Lagemeldungen oder Reaktionen auf Entscheidungen des Stabes der simulierten Einsatzabschnitte ein<sup>23</sup>. Die beiden nach FwDV 100 gleichberechtigten Stäbe sollten in dieser Übung Entscheidungen vorbereiten und umsetzen. Die Übungsleitung fungierte dabei als Gegenstelle, die sowohl das Szenario (repräsentiert durch die untergebenen Einsatzabschnitte) als auch die übergeordneten oder parallelen Führungsstrukturen darstellte. Beide Stäbe sollten sich, wie in der realen Einsatzbewältigung auch, untereinander abstimmen und die Entscheidung in ihrer eigenen Zuständigkeit und Kompetenz treffen. In Abbildung 17 ist das Zusammenspiel der beiden Stäbe graphisch dargestellt.

---

<sup>21</sup> Das Einsatzhandbuch und der Tätigkeitenkatalog (s. bd. Ges. Beitrag).

<sup>22</sup> Stäbe als unterstützendes Gremium von Einsatzleitenden zur Koordination von größeren Einsatzlagen sind ein unverzichtbarer Bestandteil der Führungsorganisation (Heumüller, Richter & Lechner 2014). Den grundsätzlichen Aufbau von Führungsstäben beschreibt die FwDV 100 bzw. deren Äquivalente der anderen Hilfeleistungsorganisationen.

<sup>23</sup> Dieses Vorgehen der Übungsleitung wird als Einspielung bezeichnet.

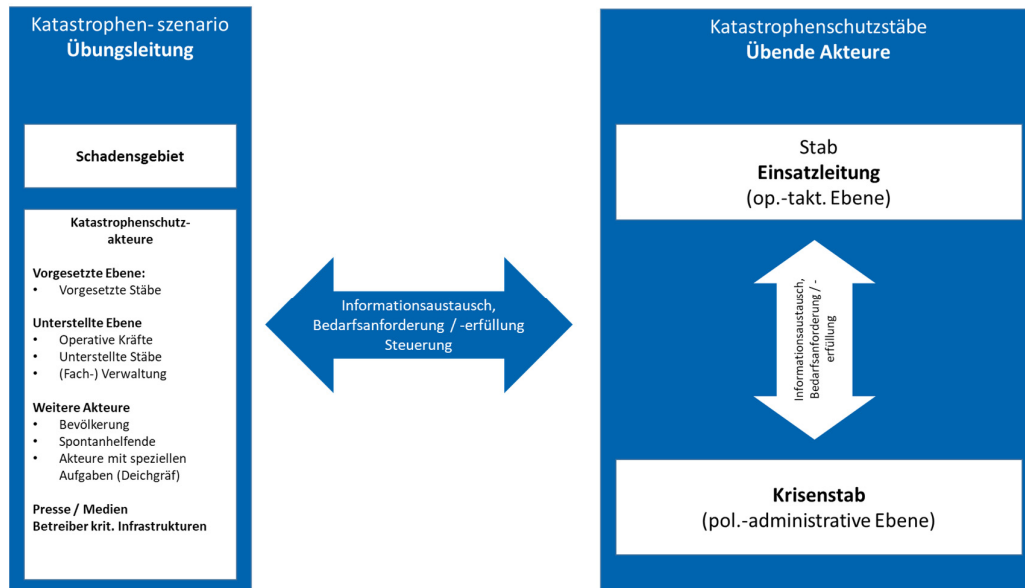


Abbildung 17: Zusammenspiel zwischen den Stäben und der Übungsleitung (erg. Darstellung n. Heumüller, Richter & Lechner (2014))

Die **Feldübung** wurde am 20. Oktober 2018 mit insgesamt 250 Beteiligten an vier Standorten im Rhein-Kreis-Neuss durchgeführt. Der jeweilige Standort repräsentierte dabei einen der drei Aufgaben- und damit Übungsschwerpunkte: (1) Einen Massenansturm von Verletzten (MANV) aufgrund eines Windteufels in einem Zeltlager einer Jugendgruppe auf einem Campingplatz, (2) die Verteidigung eines Deichstücks mit vorzeitigem Füllen von Sandsäcken und (3) die Errichtung eines Bereitstellungsraumes für 500 Einsatzkräfte als Vorbereitung auf anrückende Einsatzkräfte aus anderen Bundesländern<sup>24</sup>. Am Übungstag wurden zudem als weiterer Schwerpunkt (4) in allen drei vorgenannten Szenarien insgesamt 25 Spontanhelfende<sup>25</sup> eingesetzt. In den Szenarien **Deichverteidigung** und **Bereitstellungsraum** mussten zur Erfüllung der Übungsaufgabe einfache, manuelle Tätigkeiten durch Einsatzkräfte und Spontanhelfende durchgeführt werden. Diese bestanden im Füllen von Sandsäcken und deren Transport in einer Sandsackkette sowie der Vorbereitung von Lunchpaketen während der Übung und der Ausgabe einer Warmverpflegung am Ende der Übung. Im Teilszenario MANV wurden aus dem Spontanhelfendenpool medizinisch-vorgebildetes Personal, mehrheitlich Krankenpflegeschüler ausgewählt, um als Spontanhelfende die Einsatzkräfte zu unterstützen.

<sup>24</sup> Der vierte Übungsort bestand aus dem Krisenstab des Rhein-Kreises-Neuss, der eine eigene, interne Evaluation durchführte und deshalb nicht weiter erwähnt wird.

<sup>25</sup> Diese wurden durch einen im Vorfeld getätigten Aufruf in der Presse und in sozialen Medien für die Übung gewonnen.



## Evaluationsansatz

Die Auswertung beider Übungen erfolgte in einem Methodenmix. Dabei wurde ein triangulativer Ansatz (Mayring 2001) auf die Übungsbedürfnisse zugeschnitten: Beobachtung als qualitative Betrachtungsebene, standardisierte Fragebögen sowie die Erhebung von Prozesskennzahlen als quantitative Betrachtungsebene (s. Abbildung 18). Dieses bestand aus einem auf Zeit-, Mengen- und Boole'sche Werten<sup>26</sup> basierendem Kennzahlensystem. Die Beobachtung erfolgte durch erfahrene und in die Aufgabe eingewiesene Einsatzkräfte. Die an der Übung beteiligten Einsatzkräfte und Spontanhelfende wurden zudem mit Hilfe standardisierter Fragebögen befragt. Durch diesen Ansatz sollten möglichst viele Perspektiven auf das Übungsgeschehen ermöglicht werden.

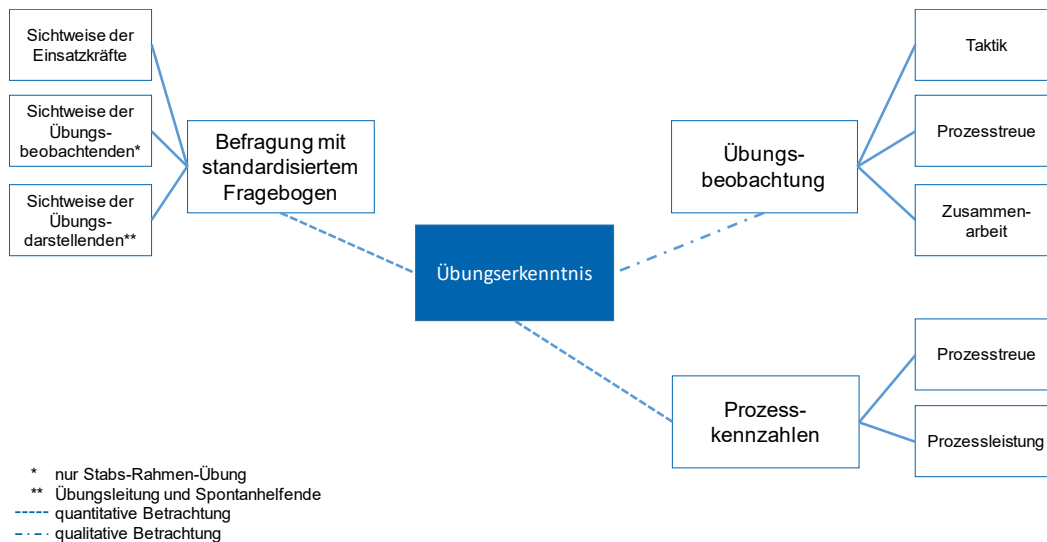


Abbildung 18: Triangulärer Methodenmix (eig. Darstellung)

## Beobachtung

Die Beobachtenden wurden vor der Übung in die Evaluation, die Übungszielsetzung und das Evaluationsinteresse eingewiesen. Die Reduzierung von Subjektivität und Selektivität des jeweiligen Übungsbeobachters erfolgte durch Formblätter, auf denen Interpretation und Beobachtung getrennt voneinander notiert werden sollten. Zeitgleich wurde eine Foto- bzw. Kurzvideo-Dokumentation eingesetzt. Die Beobachtenden konnten damit besonders augenfällige Situationen per Smartphone-App direkt dokumentie-

<sup>26</sup> Die Erfüllung eines vorher definierten Kriteriums ist TRUE und die nicht-Erfüllung FALSE.



ren, die dann zentral mit Zeit-, Ortsstempel sowie der jeweiligen Kamera versehen gespeichert wurden. Diese Dokumentation stand auch der jeweiligen Übungsleitung zur Verfügung. Die Beobachtungen während der **Feldübung** wurden mit unterschiedlichen Schwerpunkten durchgeführt. Eine Hälfte der Beobachtenden wurde mit der Beobachtung des allgemeinen Einsatzablaufs betraut. Die Dokumentationsbögen enthielten daher bspw. Fragen zur gewählten Taktik und dem Vorgehen der Einsatzkräfte (Prozessstreue). Die andere Hälfte konzentrierte sich auf das Zusammenspiel zwischen Einsatzkräften und Spontanhelfenden. Die Leitfragen bezogen sich daher allgemein auf den Umgang, die gewählten Tätigkeiten und die Zielgerichtetheit der Einbindung sowie das Verhalten gegenüber Spontanhelfenden (Prozessstreue).

### Befragung mit standardisierten Fragebögen

Zur Erhebung der Sichtweise der Einsatzkräfte auf die Übungen wurden im Vorfeld standardisierte Fragebögen erstellt, die am Übungstag zu Übungsende zur Online-Bearbeitung freigeschaltet wurden. Auf eine Papierfassung wurde verzichtet, da davon auszugehen war, dass alle Einsatzkräfte über einen Internetzugang – zu großen Teilen über das Smartphone – besitzen. Der Fragebogen bestand in beiden Übungen aus vier Teilen<sup>27</sup>, die allerdings unterschiedliche auf die jeweilige Übung angepasste Items enthielten. Alle Fragebögen enthielten Fragen zum Übungsschwerpunkt (Einsatzleitung oder Krisenstab bzw. Einsatzabschnitt, in dem die Einsatzkraft tätig wurde), Erleben der Übung, Übungsanlage und Übungsleitung.

Für die **Stabs-Rahmenübung** orientierte sich der Fragebogen am Stabsmodell von Heumüller, Richter und Lechner (2014) und umfasste die sechs Bereiche<sup>28</sup> Führungsprozess, Taskmanagement, Respondermanagement, Informationsmanagement, Ressourcenmanagement und Standardprozeduren, die als Cluster von vier bis zwölf Items abgebildet wurden. Jedes Item wurde als Fünf-Punkt-Likert-Skala operationalisiert (trifft vollkommen zu (5) bis trifft überhaupt nicht zu (1)). Zusätzlich wurde den Teilnehmenden die Möglichkeit eingeräumt durch Freitextanmerkungen weitere Punkte zu ergänzen. Am Ende der Übung wurde den Beobachtenden wie auch den Teilnehmenden der gleiche Fragen- und Antwortsatz vorgelegt. Zielsetzung hierbei lag darin, die beiden Sichtebenen auf Basis des gleichen Items-Sets miteinander zu vergleichen. Durch dieses Vorgehen sollte auf Basis von Wahrnehmungsunterschieden diejenigen Bereiche, in denen eine genauere, objektive Betrachtung des Übungsgeschehens notwendig wird, identifiziert werden.

---

<sup>27</sup> Ein weiterer Teil bestand aus Fragen des Stressempfindens und persönlicher Ressourcen und wurde durch die FU Berlin gesondert ausgewertet.

<sup>28</sup> Für die Definition dieser Bereiche wird auf die genannte Publikation von Heumüller, Richter und Lechner verwiesen.





Der operative Charakter der **Feldübung** erforderte eine andere Ausrichtung der Fragebögen. In den drei Übungsschwerpunkten mussten unterschiedliche Aufgaben absolviert werden. Allerdings sollten in allen Teilszenarien Spontanhelfende eingesetzt werden und bildeten somit auch den Schwerpunkt des Fragebogens. Als Antwortmöglichkeiten wurde die bereits beschriebene Likert-Skala verwendet. Im Vorfeld der Übung wurden Einsatzkräfte im Umgang mit Spontanhelfenden geschult. Um die Auswirkungen dieser Schulungen auf das Übungsergebnis zu ermitteln, enthielt die Befragung ein Item zur Schulungsteilnahme.

Ebenso wurden die im Szenario eingesetzten **Spontanhelfenden** nach Ihren Übungserfahrungen befragt. Die Zielsetzung bestand darin die Perspektive auf die Zusammenarbeit zwischen Spontanhelfenden und Einsatzkräften diametral auszurichten. Die Feldphase und die Auswertung erfolgten analog zu der Befragung der Einsatzkräfte.

### Prozesskennzahlen

Zusätzlich zu den Beobachtungen und Befragungen, die eher die Perzeption der Übung durch Beobachtende und Teilnehmende widerspiegeln, wurde ein prozessbasiertes Kennzahlensystem eingesetzt. Einfach zu ermittelnde Messwerte wie Zeitpunkte, Anzahlen oder Bool'sche Werte bilden so die Grundlage für die Beurteilung von Ergebnisqualität, Prozessgüte sowie Zielerreichung. Das Übungsszenario gab einen nicht-optimalen Material- und Personalfluss vor. Die Basis bildete die Hypothese, dass dies neben fehlenden, unzureichenden oder falschen Informationen zur Beeinträchtigung der Prozessleistung und somit der Ergebnisqualität führt.

Um prozess- und ergebnisbasierte Messwerte innerhalb der **Stabs-Rahmenübung** zu erhalten, wurden die drei Kennzahlen Reaktionszeit<sup>29</sup>, Erledigungszeit<sup>30</sup> und Erledigungsgrad<sup>31</sup> im Vorfeld definiert. Diese sollten gezielt durch Faktoren beeinflusst werden. In diesem Fall waren dies fehlende bzw. unzureichende Informationen bzw. Ressourcen. Damit wurde implizit auf die Prozessschritte Informationsaufnahme und -verarbeitung, Maßnahmenplanung und -umsetzung sowie Qualität<sup>32</sup> der Stabsarbeit Bezug genommen. Es bestand die Hypothese, dass die Manipulation des jeweiligen Faktors zu einer Verschlechterung der Performance innerhalb der Übung führt. So würde ein Informationsmangel zu einer verzögerten Abarbeitung und Verringerung der Qualität des Ergebnisses der Einsatzbewältigung führen. Die Erhebung der Daten sollte durch die

---

<sup>29</sup> Zeitpunkt der unmittelbaren Reaktion des Stabes durch eine Nachfrage oder eine Maßnahme.

<sup>30</sup> Zeitpunkt der kompletten Erfüllung der Erwartungen.

<sup>31</sup> Prozentualer Anteil der Erfüllung der Erwartungen zum Übungsende.

<sup>32</sup> Im Sinne der Qualitätsdefinition der DIN EN ISO 9000: 2015 als Erfüllung von Anforderungen.



Übungsleitung erfolgen, die als „Katastrophenszenario“ die Reaktionen und Aufträge der Stäbe erhalten würde.

Die drei unterschiedlichen Übungsschwerpunkte der **Feldübung** (s. Übungsanlage) machten ein differenziertes Vorgehen notwendig.

Zur Erfassung des Ausgangs (Anzahl der Sandsäcke und Lunchpakete) wurden in den **Szenarien Deich und Bereitstellungsraum** mechanische Zählgeräte verwendet. Die Dokumentation erfolgte in einem fünfminütigen Raster. Die Anzahl der gefüllten Einheiten je Zeitraster bildete die Kennzahl Prozessleistung. Zusätzlich sollten auch die Personenanzahlen im Prozess zu diesen Zeitpunkten sowie besondere Vorkommnisse dokumentiert werden. Um einen direkten Vergleich zwischen beiden Gruppen zu erhalten, wurde angenommen, dass jeweils zwei Gruppen gebildet werden; eine ohne Spontanhelfende und eine mit Spontanhelfende. Die Hypothese bestand darin, dass sich die Prozessleistungen beider Gruppen nach einer gewissen Zeit angleichen.

Für das **Teilszenario MANV** wurde der Qualitätsindikatoren-Ansatz von Sautter et.al. (2014) mit dem ergänzten Indikatorenset von Drews et.al. (2018) verwendet, die auf folgende kritische Erfolgsfaktoren beim MANV Bezug nehmen: Priorisierung der Behandlung (Sichtung), Geschwindigkeit der Behandlung kritischer Patienten und Behandlungsqualität. Referenzzeitpunkt zur Messung der darin definierten Zeitindikatoren war das Eintreffen des ersten Rettungsmittels an der Sperrstelle, etwa ein Kilometer vor der eigentlichen Einsatzstelle auf einem Campingplatz. Jeder Patientendarsteller wurde im Vorfeld mit Übungsidentität, Verletzungsmuster und hinterlegten Behandlungsmaßnahmen erfasst. Die Dokumentation erfolgte mittels Versorgungsbewertungskarte<sup>33</sup>. Diese musste bei Ankunft des Rettungsmittels an einem unweit von der Einsatzstelle etablierten Punkt – dem Übungs Krankenhaus – an die Evaluationsleitung übergeben werden. Hierbei wurde als Hypothese angenommen, dass durch die Einbindung von Spontanhelfenden in einer Phase, in der nicht genügend Einsatzkräfte vor Ort sind, die Prozessgeschwindigkeit zunehmen würde. Einsatzkräften würde es dann möglich, sich besser um die schwerverletzten Patienten zu kümmern.

## Übungsablauf und Ergebnisse

Am Vorabend der Übung wurden die beteiligten Beobachtenden, die Mitglieder der Übungsleitung und die Datenerfassenden in die Übungsevaluation, die Ziele und die jeweilige Aufgabe eingewiesen. Die gesammelten Daten wurden während der Übung bzw. im Nachgang elektronisch erfasst und ausgewertet. Der folgende Abschnitt be-

---

<sup>33</sup> Diese steht u.a. als Arbeitshilfe auch hier zur Verfügung: [www.manv-uebungen.iao.fraunhofer.de](http://www.manv-uebungen.iao.fraunhofer.de)



schreibt den Übungsablauf und dessen Auswirkungen auf die Datenerfassung bzw. Ergebnisse. Hierbei werden ausgewählte Ergebnisse präsentiert, um Zusammenhänge besser verständlich zu machen.

### Stabs-Rahmen-Übung

Zu Beginn wurden die beiden Stäbe von der Übungsleitung in die bestehende Lage eingewiesen. Danach erfolgten weitere Lageinformationen in Form von Einspielungen. Die Kommunikation zwischen den beiden Stäben erfolgte selbstständig – wie in der Realität zu erwarten. Insgesamt übten die beiden Stäbe sechs Stunden.

Die **Beobachtungsbögen** wurden von allen Beobachtenden ausgefüllt zurückgegeben. Insgesamt wurde die Struktur der Formblätter eingehalten und Beobachtungen von Interpretation getrennt ausgeführt. Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an Dresing und Pehl (2015) durch Kategorisierung in die Bereiche des erwähnten Stabsmodells. Die Beobachtenden berichteten über Fehler in den Standardverfahren, aber auch im Informationsmanagement und im Führungsprozess, die dann Auswirkungen auf die weitere Arbeit im Stab zeigten.

Die Antworten der **Befragung mit standardisierten Fragebögen** wurden getrennt von Einsatzleitung und Krisenstab als eigenständige Datensätze ausgewertet, um etwaige Vergleiche zwischen beiden Stäben zu ermöglichen. Insgesamt nahmen an der Einsatzkräftebefragung des Krisenstabs 13 Personen ( $n_K=13$ ) und an der Befragung der Einsatzleitung neun Personen ( $n_E=9$ ) teil. Die Rücklaufquote aus dem Krisenstab liegt deutlich unter der der Einsatzleitung. Während aus der Einsatzleitung nahezu alle Mitglieder geantwortet haben, sind es aus dem Krisenstab etwa 40 Prozent. Vor allem liegen nicht aus allen Stabsbereichen Antworten vor. Aus der Befragung der Beobachtenden liegen nur Daten der Gruppe der Beobachtenden im Krisenstab vor. Die Abfrage soziodemographischer Variablen konnte Erfahrungsunterschiede zwischen beiden Stäben zu Tage fördern: In der Einsatzleitung waren vor allem sehr erfahrene Einsatzkräfte, die neben der Stabserfahrung auf eine entsprechend lange Erfahrung als operative Einsatzkraft zurückblicken konnten. Im Gegensatz hierzu bestand der Krisenstab aus eher Krisenmanagement-unerfahrenen Mitgliedern. Die Selbsteinschätzung der Leistung des unerfahrenen Stabes ist bei der Befragung deutlich höher, als die des erfahrenen Stabs<sup>34</sup>.

Die Erhebung von **Prozesskennzahlen** gestaltete sich sehr schwierig. Das Reagieren auf Maßnahmen des Stabes bzw. die Vorbereitung von Einspielungen nahm sehr viel Raum in Anspruch. Die Dokumentation von Rückmelde-, Abarbeitungszeit sowie Erle-

---

<sup>34</sup> Was wiederum auch in im Falle der Risikoeinschätzung bei finanziellen Entscheidungen zutrifft (Bachmann & Hens 2011.).



digungsgrad erfolgte nur in wenigen Fällen, so dass bei den zugrundeliegenden Messwerten die Streuung zu hoch ist, um Aussagen treffen zu können. Um dennoch Aussagen über die Arbeit im Stab treffen zu können, wurde die Dokumentation und Kommunikation der Stäbe angefordert. Die Analyse dieser Ergebnisse erfolgte anhand von Zeitstempeln im Einsatztagebuch bzw. von gesendeten E-Mails. Aus diesen Daten ließ sich allerdings nicht mehr rekonstruieren, auf welche Einspielung reagiert wurde. Diese Daten mussten daher aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden.

Im Rahmen der Triangulation dienten die im Stabsmodell genannten Bereiche Führungsprozess, Koordinationsbereiche, Stabsstruktur und Standardprozeduren als Rahmen für die Integration der verschiedenen Ergebnisse. Dabei wurden die Ergebnisse der standardisierten Befragung und der qualitativen Beobachterdokumentation auf Übereinstimmungen bzw. Divergenzen geprüft. Durch die Verwendung der gleichen Items für die Beobachtenden und Teilnehmenden in der Befragung wurden offensichtliche Diskrepanzen deutlich. Jedoch konnten durch die qualitative Betrachtung individuelle Gründe, wie z. B. das Verhalten einzelner Stabsmitglieder oder die zu eng gewählte Taktung von Arbeits- und Besprechungsphasen als Ursachen ausgemacht werden.

## Feldübung

Die Alarmierung der Einsatzkräfte erfolgte, wie in einem realen Einsatz auch, seitens der Leitstelle. Allerdings wurde den Einheiten das Übungsdatum und der Startzeitpunkt bekannt gegeben, so dass diese in den Unterkünften auf die Alarmierung warteten. Um realistische Eintreffzeiten zu erzeugen, wurden Fahrtzeiten im Vorfeld berechnet und die tatsächliche Ansprache der Einheiten erfolgte nach einem Einsatzmittelablaufplan<sup>35</sup>. Die im Vorfeld der Übung angesprochenen Spontanhelfenden wurden an einem zentralen Ort gesammelt und von dort aus auf die Einsatzorte verteilt.

Im Teilszenario Deichverteidigung musste die Übungsleitung sehr stark in das Übungsgeschehen eingreifen, um das Übungsziel zu erreichen. Eine der zwei übenden Gruppen bestand aus einer gemischten Gruppe aus Spontanhelfenden und Einsatzkräften, die andere bestand ausschließlich aus Einsatzkräften. Sie wurden erst nach Intervention der Übungsleitung mit der Aufgabe betraut, Sandsäcke zu füllen. Im Teilszenario Bereitstellungsraum konnte ein solcher Eingriff nicht vorgenommen werden, da Unklarheiten über den eigentlichen Einsatzauftrag seitens der Einsatzkräfte bestanden. Durch die Übungsleitung wurde das vorrangige Ziel, nämlich Lunchpakete für die eingesetzten Kräfte in adäquater Zeit an die Einsatzstellen zu liefern, schließlich priorisiert. Entgegen der Planung zur Etablierung zweier Pack-Linien, wurde nur eine Linie durch Einsatzkräfte aufgebaut und dann direkt mit den anwesenden Spontanhelfenden verstärkt. Die Einweisung in die Evaluation der Verletztendarstellenden für das Teilszenario MANV

---

<sup>35</sup> Für eine Erläuterung siehe DRK 2016.



der Feldübung konnten aufgrund organisatorischer Gegebenheiten erst am Übungsmorgen erfolgen. Das Teilszenario MANV bot durch die Verzögerungen in der Alarmierung ebenfalls die Herausforderung, dass Spontanhelfende bereits auf die Einsatzkräfte warteten. Diese wurden daher sehr früh in das Szenario integriert. Der Leitende Notarzt, die zentrale Führungskraft der MANV-Einsatzbewältigung, kam entgegen der im Kreis erwarteten Realität sehr früh im Szenario zum Einsatz. Dieser musste für reale Einsätze bereitstehen und fuhr daher nicht über die Sperrstelle, sondern auf direktem Weg zur Einsatzstelle. Als weitere Verzögerung musste zusätzlicher Verkehr durch Nachbarn hingenommen werden.

Die **Beobachtenden** wurden vor Übungsbeginn in den einzelnen Teilszenarien platziert. Diese übernahmen dann gemeinsam mit der Übungsleitung vor Ort auch gewisse Steuerungsaufgaben, z. B. die Betreuung der anwesenden Spontanhelfenden. Spontanhelfende wurden insgesamt zögerlich angesprochen. Sobald diese eingesetzt wurden, war der Umgang respektvoll, hilfsbereit und zielgerichtet im Hinblick auf die Einsatzaufgabe. In Bezug auf die Einsatzbewältigung, also taktische Herangehensweise und Prozessstreue wurden im Szenario Deichverteidigung die unterschiedliche personelle Ausstattung der Fülllinien genannt und der gleiche Ablagepunkt für gefüllte Sandsäcke beider Linien. Hierdurch entstanden Verzögerungen und Wartezeiten auf den vorgelagerten Prozessschritten. Im Szenario MANV berichteten die Beobachtenden, dass Patienten mehrfach gesichtet wurden, da diese nicht – wie vorgesehen – direkt mit einer Priorität gekennzeichnet wurden. An der Sperrstelle wurde beobachtet, dass das erste Rettungsmittel sich zunächst auf die dort auf sie wartenden Patientin konzentrierte. Aus dem Teilszenario Bereitstellungsraum berichteten die Beobachtenden, dass der Einsatzauftrag durch die Einsatzkräfte anders interpretiert wurde. Diese gingen von einer kurzfristigen Bereitstellung aus.

Für die **Befragung** mit standardisierten Fragebögen wurden Einsatzkräfte und Spontanhelfende im Nachgang der Übung namentlich angeschrieben und um Teilnahme der Befragung gebeten. Eine Woche später erfolgte eine Erinnerung. Insgesamt war die Umfrage 18 Tage im Feld. Die Auswertung erfolgte im Anschluss getrennt für jedes Teilszenario. Insgesamt nahmen 25 Einsatzkräfte teil, wovon ein Datensatz aufgrund fehlender Dateneingaben ausgeschlossen wurde ( $n_E=24$ ). Die Rücklaufquote beträgt zehn Prozent. Bezogen auf das Szenario konnten für das Teilszenario Deichverteidigung 6, für MANV 17 und für das Teilszenario Bereitstellungsraum ein Datensatz verzeichnet werden. An der Befragung der Spontanhelfenden nahmen acht Personen ( $n_S=8$ ; Rücklaufquote 33 %) teil. Diese verteilten sich auf zu jeweils drei Datensätzen im Teilszenario Bereitstellungsraum und MANV sowie ein Datensatz im Szenario Deichverteidigung. Ein Teilnehmender gab hier „keine Antwort“ an.



In Bezug auf die Kommunikation gaben beide Gruppen, Einsatzkräfte wie Spontanhelfende an, dass Sie die Kommunikation als zielführend empfanden. Die Zustimmungswerte zur Verständlichkeit der Anweisungen und zur Kommunikation sind in beiden Gruppen hoch <sup>36</sup>.

Die Auswertung der **Prozesskennzahlen** erfolgte automatisch in einer entsprechend vorbereiteten Tabellenkalkulation. Aus dem Teilszenario Deichverteidigung lagen Werte für zwei Fülllinien vor. Aus dem Teilszenario Bereitstellungsraum nur von einer. Im Teilszenario MANV lagen nach Übungsende alle Versorgungsbewertungskarten in ausreichender Qualität vor.

Die Zusammenführung im Rahmen der **Triangulation** bot folgendes – die Übung insgesamt beschreibendes – Bild: Die Rückmeldungen der Beobachtenden aus dem Szenario Deichverteidigung zeigten, dass sich die beiden Gruppen unterschiedlich groß waren und sich bei der Verladung der Sandsäcke gegenseitig<sup>37</sup> beeinflussten. Dies hatte zur Folge, dass zur Berechnung der Prozessleistung die Personenanzahl berücksichtigt wurde. Die Kennzahl Prozessleistung wurde so angepasst, dass die Leistung in Anzahl pro Person und Zeiteinheit definiert wurde. Der Effekt der gegenseitigen Beeinflussung konnte rechnerisch nicht ermittelt werden, aus diesem Grund sind diese Kennzahlen niedriger gewichtet. Für die Fragestellung, ob die Angaben im Tätigkeitenkatalog zutreffen, können sie nicht herangezogen werden. Im Teilszenario MANV zeigten Beobachtungen, dass sich die gemessenen langen Zeiträume in der Patientenversorgung vor allem durch die Sperrstelle und die fehlende Dokumentation durch die Einsatzkräfte ergaben. Der Ablauf im Schwerpunkt des Bereitstellungsraums war durch eine durch die Beobachtung festgestellte Fehlinterpretation des Einsatzauftrages sehr stark beeinträchtigt. Dadurch entstanden deutliche Verzögerungen im Ablauf. Die geplante getrennte Erhebung der Leistung beim Packen von Lunchpaketen mit und ohne Spontanhelfende konnte deshalb nicht gemessen werden. Die Einbindung von Spontanhelfenden als übergeordnetes Ziel wurde seitens der Beobachter und auch die Befragung von Einsatzkräften und Spontanhelfenden positiv empfunden.

## Diskussion

In den REBEKA-Übungen wurde ein triangulativer Methodenmix zur Übungsevaluation eingesetzt. Dieser hatte zum Ziel, möglichst viele Perspektiven auf das Übungsgeschehen zu erhalten. Nachfolgend soll ein kritischer Blick auf dieses Vorgehen geworfen werden.

---

<sup>36</sup> Verständlichkeit  $x_{\square_S} = 4,43$  und  $x_{\square_E} = 4,86$ ; Kommunikation  $x_{\square_S} = 4,5$  und  $x_{\square_E} = 4,13$

<sup>37</sup> Es entstanden Wartezeiten beim Verpacken der Sandsäcke auf Paletten.



In beiden Übungen wurde deutlich, dass der freie Verlauf, die Realitätsnähe für Einsatzkräfte und auch Übungsdarstellende eine große Rolle spielen muss, um Einsatzkräften zu ermöglichen, auf ihre individuelle Art das Übungsziel zu erreichen. Die Evaluation sollte diesen Freiraum möglichst nicht einengen oder gar unterbinden. Auf der anderen Seite sind aus Sicht der Methoden gewisse Rahmenbedingungen zwingend erforderlich um überhaupt Messwerte und damit Ergebnisse zu produzieren, die wiederum erst eine Bewertung der Zielerreichung ermöglichen. In Tabelle 13 werden die gewählten Methoden mit den jeweiligen Voraussetzungen aufgelistet. Die eingesetzten Methoden lieferten vor allem dann auswertbare Daten, wenn sie den Übungsteilnehmenden maximalen Freiraum ließen. Vor allem die Prozesskennzahlen aus dem Teilszenario Deichverteidigung und Betreuungsplatz sowie die Prozesskennzahlen der Stabs-Rahmen-Übung sind hierbei zu erwähnen. Diese Kennzahlen erforderten eigentlich ein experimentelles Setting (vgl. Döring & Bortz 2016, S. 193), in dem die Einflussfaktoren kontrolliert werden. Dies hätte in beiden Übungen allerdings erfordert, Spontanhelfende und Einsatzkräfte zum Evaluationsschema und den dadurch eingeschränkten Möglichkeiten der Einsatzbewältigung vorher einzuweisen. Hier hätte also in der Übungsanlage der freie Verlauf eingeschränkt werden müssen.

Dies ist aber aus praktischer Sicht kritisch zu bewerten: Sobald die Evaluation zu sehr in den Einsatzverlauf eingreift, kann die Übung als nicht realistisch wahrgenommen werden. Für Einsatzkräfte, denen nur Übungen zur Übertragung des Erlernten in die Praxis bleiben, ist eine realistische Umgebung und Ablauf aber essentiell. Wenn Patientendarstellende z. B. keine Veränderungen auf getroffene Maßnahmen zeigen, irritiert das die übenden Einsatzkräfte. Werden taktische oder operative Entscheidungen durch die Übungsleitung widerrufen, stört dies den Einsatzablauf erheblich.

Gleiches gilt auch für die Befragung der Teilnehmenden und der Beobachtenden im Nachgang einer Übung. Grundsätzlich scheint dieses Instrument sinnvoll. Mit der standardisierten Befragung konnten die Evaluationsfragen gut operationalisiert werden. Allerdings ist in beiden Übungen die Beteiligung nicht zufriedenstellend. Es stellt sich die Frage nach den Gründen: Die ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer sind nicht hauptberuflich Einsatzkräfte, sondern nur in ihrer Freizeit verfügbar. Damit könnte der Faktor Zeit eine Rolle spielen. Ebenfalls möglich wäre eine geringe Wertschätzung dieses Instruments für die Evaluation bzw. deren Nutzen aus der Evaluation.



Tabelle 13: Gewählte Methoden für die Triangulation in den REBEKA-Übungen, deren Voraussetzungen und Möglichkeit in der Triangulation herangezogen zu werden.

Methode	Voraussetzungen				Verwertbares Ergebnis aus den Übungen vorhanden?
	Aktivitäten in Übungsanlage	Anspruch an Evaluationspersonal im Feld	Einschränkung des freien Verlaufs notwendig	Reife Evaluationskonzept	
<b>Qualitative Betrachtungsebene</b>					
Übungsbeobachtung mit erfahrenen Einsatzkräften	a) Schulung der Beobachtenden b) Strukturierte bzw. mit Leitfragen versehene Erfassungsbögen c) Konzentration auf einen Aspekt der Übung oder auf ein Übungsziel	Gering	Nein	Hoch, wird in der Praxis angewendet	Ja
<b>Quantitative Betrachtungsebene</b>					
Befragung mit Fragebogen	Teilnahmebereitschaft	Entfällt	Nein, wenn im Nachgang der Übung	Hoch	Teils/teils
<b>Prozesskennzahlen</b>					
Feldübung MANV	a) Schulung der Übungs-darstellenden b) Klare Prozess- und Leistungsdefinition	Hoch, tw. gleichzeitiges Erfassen und Spielen der Verletzungen	Geringfügig, ggf. viele Evaluationspersonen im Feld	Hoch, wird in der Praxis angewendet	Ja
Feldübung Deich und Bereitstellungsraum	a) Sequentielle Abarbeitung (ohne und mit Spontanhelfenden) b) Eintreffen der Einsatzkräfte vor den Spontanhelfenden c) Einweisung in Evaluationskonzept und Vorgehen.	Gering	Hoch, vordefinierter Ablauf muss eingehalten werden	Gering	Wenige, nicht aussagekräftig
Stabs-Rahmen-Übung	Schulung der Übungsleitung	Hoch, Übungsleitung muss dokumentieren und leiten. Ggf. muss ad hoc reagiert werden.	Teilweise, Einspielungen sollten abgearbeitet werden. Zuordnung zur Einlage muss gegeben sein.	Gering	Wenige, keine Aussagekraft

Das Zusammenspiel zwischen Evaluation und Übungsanlage ist eine Forderung beispielsweise der ISO 22398: 2013. Die Formulierung von Übungszielen und immanent den Evaluationszielen ist zentral. Die Übungsanlage muss diesen Fragen folgen und möglichst viele gedachte Übungsverläufe planerisch antizipieren. Die Komplexität des





Szenarios und dessen Abarbeitung darf dabei nur den großen Bogen spannen. Die beschriebenen Übungen zeigen, dass entweder die Übungsziele und die damit verknüpften Evaluationsfragen zu komplex entworfen wurde oder das Evaluationsschema nicht ausreichend Einzug in die Planung der Übungsanlage gehalten hat. Evaluation muss Komplexität reduzieren, was in den Übungen durch die Triangulation auch größtenteils gelang. Evaluationsstrukturen müssen bei der Übungsanlage bereits mit entworfen und auch – wenn nur gedanklich – getestet werden. Reduktion von Komplexität bedeutet auch Übungsziele einzuschränken. Die Einschränkung der Übungsziele – ebenso wie des freien Übungsverlaufs – muss jedoch verhältnismäßig sein.

In den zurückliegenden REBEKA-Übungen waren zwar Übungsziele formuliert, allerdings waren diese nicht eindeutig und mit einer einzigen Methode zu erheben. Die Überschneidung und der gegenseitige Einfluss beispielsweise verschiedener Einlagen in der Stabs-Rahmenübung oder die Sandsackfüllstation im Teilszenario Deich machen deutlich, dass überschneidende Übungsziele bzw. davon abhängige Evaluationsfragen und –methoden eine exakte unabhängige Auswertung unmöglich machen. In diesem Zusammenhang spielt auch die Fokussierung der verschiedenen Übungsbeteiligten (Patienten-darstellende, Übungsleitung, professionelle und spontane Einsatzkräfte sowie Evaluierende) auf die eigene spezifische Aufgabenstellung eine Rolle.

## Fazit

Im Rahmen der Evaluation der beiden Übungen zeigte sich, dass durch die Kombination verschiedener Methoden Ausfälle einzelner Methoden kompensiert werden konnten. Einzelnen betrachtet bot keiner der gewählten Methoden einen umfassenden Blick auf das Übungsgeschehen. In diesem Sinne bietet die Triangulation aus den Erfahrungen der REBEKA-Übungen einen geeigneten Lösungsansatz zu Übungsevaluation im Bevölkerungsschutz. Sie birgt jedoch die Gefahr der Intermethodenabhängigkeit und das Risiko gesteigerter Planungskomplexität. Durch Triangulation kann der Forderung aus der Praxis nach einem freien Verlauf einer Übung Rechnung getragen werden. Gleichzeitig erfordert sie aber entsprechende Evaluationsressourcen sowie ausreichende Vorbereitung. Für die Praxis sollten geeignete Methodensets für verschiedene Übungsvarianten und Ziele zur Verfügung stehen. Hier besteht noch weiterer Forschungs- und Entwicklungsbedarf.

## Literaturverzeichnis

AK V der Innenministerkonferenz. *Feuerwehr Dienstvorschrift 100 - Führung und Leitung im Einsatz* (idF v. 1999).



Bachmann, K. , Hens, T. (2011). *Risikowahrnehmung bei finanziellen Entscheidungen in der Schweiz*. Zürich, Universität Zürich, Institut für Banking und Finance. Studie: 2011. Verfügbar unter [https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/95105/1/Bachmann\\_Hens\\_2011\\_Risikowahrnehmung.pdf](https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/95105/1/Bachmann_Hens_2011_Risikowahrnehmung.pdf) [28.01.2019].

(BMI) Bundesministerium des Innern (2017). *Unterstützung des Ehrenamts im Bevölkerungsschutz*. Verfügbar unter [https://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Bevoelkerungsschutz/Ehrenamt/ehrenamt\\_node.html](https://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Bevoelkerungsschutz/Ehrenamt/ehrenamt_node.html) [22.05.2017].

Brauner, F., Stiehl, M. ; Lechleuthner, A., Mudimu, O. A.(2014). Evaluation von Übungen des Massenanfalls von Verletzten (MANV). In *Notfall + Rettungsmedizin (2014)*, 17 (2), S. 147–152.

Djalali, A., Carengo, L., Ragazzoni, L., Azzaretto, M., Petrino, R., Della Corte, F., Ingrassia, P. L. (2014). Does Hospital Disaster Preparedness Predict Response Performance During a Full-scale Exercise? A Pilot Study. In *Prehospital and disaster medicine (2014)*, 29 (5), S. 441–447.

Döring, N., Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg.

Dresing, T., Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse : Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. 6. Aufl. Marburg,.

Drews, P., Sautter, J., Ofterdinger, M., Rieger, A. (2018). Using Quality Indicators to Evaluate MCI Exercises: Experiences from an Airport Exercise. ePoster-Presentation. In Polyakov, O.; Grotto, I. (Hrsg.) (2018). *iPRed V*.

(DRK) Deutsches Rotes Kreuz e.V. - Generalsekretariat; Sautter, J. (Mitarb.), Schneider, F. (Mitarb.), Kippnich, U. (Mitarb.), Wirth, S. (Mitarb.), Habermann, M. (Mitarb.), Siebel, C. (Mitarb.), Kippnich, M. (Mitarb.), Frings, S. (Mitarb.), Häusler, H. (Mitarb.), Max, M. (Mitarb.) (2016). *Durchführung und Auswertung von MANV-Übungen*. Berlin.

Heumüller, E., Richter, S., Lechner, U. (2014). Ein konzeptionelles Stabsmodell für die Entwicklung von Stabsrahmenübungen. In Kundisch, D., Suhl, L., Beckmann, L. (Hrsg.)(2014). *MKWI 2014 - Multikonferenz Wirtschaftsinformatik : 26. - 28. Februar 2014 in Paderborn*. Paderborn: Univ.

Karsten (2016), A.. *Evaluation von Stabsübungen : Grundlagen zur Verbesserung der Führungsfähigkeit*. Verfügbar unter <http://jemps.de/evaluation-von-stabsuebungen/>. [02.10.2018].

Mayring, P.(2001). Combination and Integration of Qualitative and Quantitative Analysis. In *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*



(2001), 2(1) Verfügbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/967/2111>.

McCreight, R. (2011). *An introduction to emergency exercise design and evaluation*. Lanham, Md : Government Institutes.

Mitschke, T., Karutz, H. (2017). Aus-, Fort- und Weiterbildung im Bevölkerungsschutz. In Karutz, H., Geier, W., Mitschke, T. (Hrsg.) (2017). *Bevölkerungsschutz : Notfallvorsorge und Krisenmanagement in Theorie und Praxis* (S. 153–166). Berlin Heidelberg: Springer

Perry, R. W. (2004). Disaster Exercise Outcomes for Professional Emergency Personnel and Citizen Volunteers. In *Journal of Contingencies and Crisis Management* (2004), 12(2), S. 64–75.

DIN EN ISO 9000: 2015. *Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015*.

Sautter, J., Habermann, M., Frings, S., Schneider, F., Schneider, B., Bracker, H. (2014). Übungsunterstützung für Einsatztrainings des Massenanfalls von Verletzten (MANV). In: Plödereder, E. (Hrsg.) (2014): *Informatik 2014 - Big Data - Komplexität meistern; Tagung vom 22.-26. September 2014 in Stuttgart*. Bonn: Ges. für Informatik, (GI-Edition : Proceedings, 232).

ISO 22398: 2013. *Societal security - Guidelines for Exercises*.



## AutorInnenverzeichnis

### **Rebecca Dinkelbach**

Projektkoordinatorin / International Projects and Cooperation / Johanniter-Unfall-Hilfe e.V.

### **Patrick Drews**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart / am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

### **Prof. Dr. Lars Gerhold**

Leitung der AG Interdisziplinäre Sicherheitsforschung und Projektleiter des Forschungsforums Öffentliche Sicherheit an der Freien Universität Berlin

### **Prof. Dr.-Ing. Frank Gillert**

Professur für Logistikmanagement, Leiter der FG Sichere Objektidentität / Technische Hochschule Wildau

### **Sophie Kröling**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der AG Interdisziplinäre Sicherheitsforschung / Forschungsforum Öffentliche Sicherheit an der Freien Universität Berlin

### **Johanna Krutein**

Studentische Mitarbeiterin der AG Interdisziplinäre Sicherheitsforschung / Forschungsforum Öffentliche Sicherheit an der Freien Universität Berlin

### **Marcel Kübel**

Sachbearbeiter Ausbildung und Einsatzdienste, Landesverband NRW, Johanniter-Unfall-Hilfe e.V.

### **Rebecca Nell**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart / am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

### **Oliver Oswald**



Interdisziplinärer Projektmitarbeiter Zivil- und Katastrophenschutz, Notfallplanung und Forschung bei KSK, Michael Kruhl.

**Roman Peperhove**

Leiter der Koordinierungsstelle des Forschungsforums Öffentliche Sicherheit an der Freien Universität Berlin

**Felix Polla**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter der FG Sichere Objektidentität / Technische Hochschule Wildau

**Philipp Rocker**

Medizinpädagoge an der Johanniter-Akademie am Campus Münster im Bildungsbereich Rettungsdienst

**Johannes Sautter**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

**Adrian Schäfer**

Freiberuflicher Dozent an der Johanniter-Akademie am Campus Münster im Bildungsbereich Rettungsdienst

**Agnetha Schuchardt**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der AG Interdisziplinäre Sicherheitsforschung / Forschungsforum Öffentliche Sicherheit an der Freien Universität Berlin

**Jan Seitz**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter der FG Sichere Objektidentität / Technische Hochschule Wildau

**Arieta Thaqi**

Wissenschaftliche Hilfskraft am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO



**Franziska Wössner**

Wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart / am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO