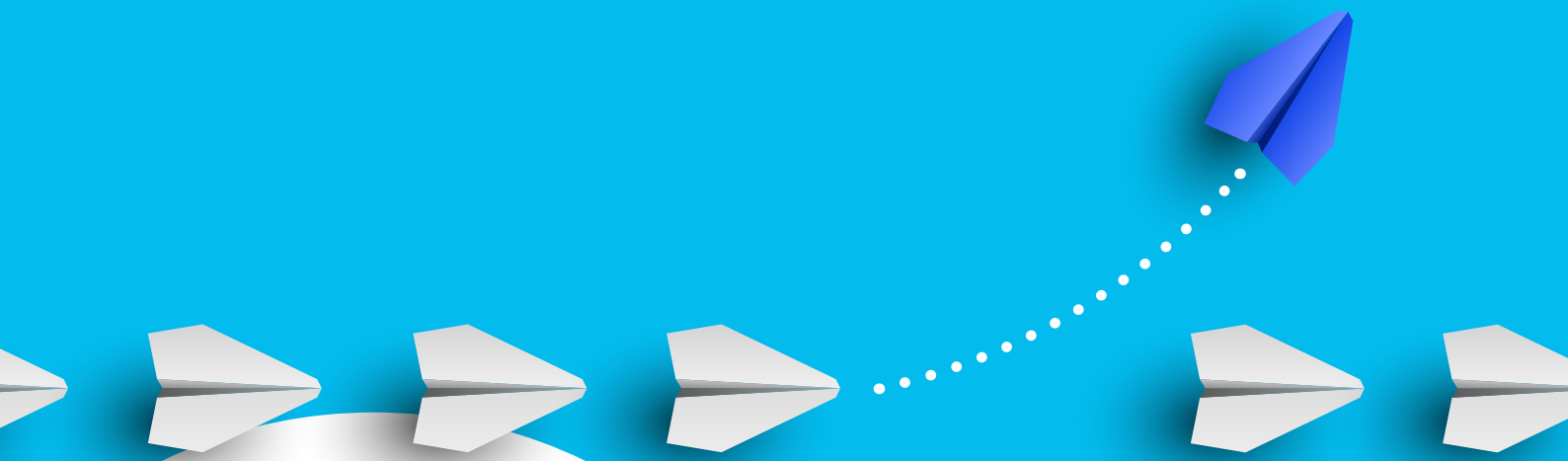




**Universität Stuttgart**  
Institut für Arbeitswissenschaft und  
Technologiemanagement IAT



Lena Posselt | Sarah Kaltenecker | Anne Beetz

# **Change-Management**

# Danksagung

Wir möchten uns bei allen Beteiligten, die zur Entwicklung des Change-Management Konzeptes beigetragen haben bedanken. Besonderer Dank gilt unseren assoziierten Partnern, die an zahlreichen Workshops und an den Übungen teilgenommen haben. Dadurch konnten wir wertvolle Einblicke und Expertise gewinnen. Wir möchten zudem dem BMBF und dem VDI Technologiezentrum als Projektträger für ihre Unterstützung danken.

Dieses Dokument entstand im Rahmen des Projektes „Kathel-fer-PRO“, einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekt (13N16546 bis 13N16552).

Das Projekt hat das Ziel eine Gesamtlösung, bestehend aus einem technischen System und organisatorischsozialen Konzepten, zur Koordination von Spontanhelfenden zu entwickeln. Die am Projekt beteiligten Organisationen sind neben dem Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) der Universität Stuttgart außerdem der DRK Kreisverband Berlin Schöneberg-Wilmersdorf e.V., das Malteser Hilfsdienst e.V. Generalsekretariat, die Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, die Universität Paderborn, Fraunhofer FOKUS sowie T-Systems in der Verbundkoordination.

# Inhalt

Danksagung .....	2
1 Einführung.....	4
2 Change-Management im Kontext von Einsatzorganisationen .....	6
3 Strukturen schaffen: Rahmenbedingungen und Planungsschritte .....	9
4 Handlungsempfehlungen .....	18
5 Nachhaltiger Wandel in Einsatzorganisationen .....	19
6 Quellen .....	20

# 1 Einführung

## 1.1 Beschreibung

Es lassen sich ein zunehmender Wandel bzw. zunehmende Veränderungen im Alltag von Organisationen erkennen. Sowohl extern durch äußere Impulse wie Politik, Technologie, Ökologie, Gesamtwirtschaft beeinflusst als auch intern durch Wachstum der Organisation, das zwangsläufig zu krisenhaften Symptomen führt und damit Wandel erzeugt (Lauer 2021). Um diesen Veränderungen angemessen gegenüberzutreten und sie zu steuern, bedarf es spezieller Managementtechniken, die sich unter dem Begriff Change-Management zusammenfassen lassen. Gemeint sind demnach die Planung und Durchführung aller Aktivitäten, welche die betroffenen Mitglieder der Organisation auf die zukünftige Situation vorbereiten und sie in dieser Wandlungsphase zu unterstützen (Heberle et al. 2013). Im Fokus steht somit der Faktor Mensch (Kaiser 2021; Lauer 2021).

Bezogen auf den unternehmerischen Kontext verfolgen Change-Management-Ansätze die kontinuierliche Weiterentwicklung bzw. die Neugestaltung der Strategie (Visionen, Leitbilder und Unternehmensstrategie), Organisation (Strukturen und Prozesse), Kultur (Kommunikation und Führung) sowie der Technologien (Methoden und Verfahren) von Unternehmen. Daher zielt Change-Management nicht auf die Lösung punktueller Probleme ab, sondern umfasst alle genannten Handlungsfelder des Wandels eines Unternehmens sowie ihre Wechselwirkungen gleichermaßen und in einer umfassenden Perspektive (Vahs und Weiland 2020).

Doppler und Lauterburg (2008) zu Folge kann Change-Management als alles, was in Organisationen an Veränderungen praktiziert wird, beschrieben werden, nicht jedoch als bestimmte Veränderungsstrategie.

Als Erfolgsfaktoren für einen Wandel werden von Vahs und Weiland (2020) eine klare Veränderungsvision, konkrete Zielvorgaben, die Bereitschaft der Beteiligten zum Wandel, eine offene und vertrauensvolle Partizipations- und Kommunikationsstrategie, ein integrativer Ansatz und die Unterstützung der Führungsebene genannt. Faktoren, die den Veränderungsprozess negativ beeinflussen sind dagegen unklare Visionen, mangelndes Verständnis für die Problemsituation, lückenhafte Kommunikation und die Unterschätzung des Zeitbedarfs.

## 1.2 Aktueller Stand

Es lassen zwei große Forschungsströme voneinander abgrenzen. Zum einen wird der Bereich rationaladaptiver Theorien mit dem Fokus auf die Beschreibung und den Prozess der Veränderung beleuchtet. Zum anderen beschäftigen sich institutionelle TheoretikerInnen insbesondere mit der Analyse des Veränderungskontextes und mit den involvierten AkteurInnen. Die Veränderung aus unterschiedlichen Perspektiven und dessen Ausmaß auf Organisationen steht dabei im Fokus. Ein Großteil der untersuchten Publikationen führt Change-Management in einem Topdown Ansatz durch und weniger in Zusammenarbeit mit betroffenen AkteurInnen (Grandia et al. 2014).

## 1.3 Ziele

Ausgehend von einem Ist-Zustand hat Change-Management zum Ziel, durch Vorbereitung, Analyse, Planung, Realisierung, Evaluation und laufender Weiterentwicklung von Veränderungsmaßnahmen einen erwünschten Soll-Zustand zu erreichen. Es geht daher um das Managen des Wandels, wodurch aktuelle Potenziale und Fähigkeiten einer Organisation bewertet und nötige Veränderungsschritte geplant werden (Vahs und Weiland 2020). Zusammengefasst ist es eine Umsetzung einer vom strategischen Management abgeleiteten optimalen Anpassung (Lauer 2021).

Inhaltliche Ziele beim Change-Management können materieller sowie immaterieller Art sein und etwa geringere Kosten, effizientere Abläufe, größerer Output aber auch konstruktiveres Konfliktverhalten oder größeres Engagement sein (Berger et al. 2008). Den benötigten Bedarf an Change-Management kann an der Anzahl der betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräfte sowie dem Ausmaß der Neuerung der fachlichen Veränderung abgeschätzt werden. Die Intensität und der Umfang des Change-Managements steigen mit der Erhöhung der beiden Parameter. Dennoch ist es wichtig, darauf zu achten, dass jeder Veränderungsprozess einen individuellen Verlauf nimmt und die jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkte spezifisch abgeleitet werden müssen (Heberle et al. 2013:2).

## 1.4 Phasen und Modelle von Change-Prozessen

Prinzipiell beginnen und enden Veränderungsprozesse mit einem stabilen Zustand (Berger et al. 2008). Laut Vahs und Weiland (2020) sind folgende Punkte für den Prozess entscheidend:

- Am Anfang eines Transformationsprozesses müssen Richtung und Sinn von der Führungsebene in Form von Visionen und Leitbildern vorgegeben werden.
- Aufbauend darauf sind durch Kommunikation und Beteiligung Chancen sowie Risiken zu identifizieren und die Akzeptanz zu erhöhen.
- Anschließend sind tiefgreifende und erkennbare Veränderungen in die Wege zu leiten und durch die Führungsebene aktiv vorzuleben.
- Abschließend sollen implementierte Veränderungen abgeschlossen und erreichte Transformationen stabilisiert werden.

Auf Ebene der Veränderungsmaßnahmen beschreibt Kaiser (2021) folgende Phasen für die Umsetzung:

1. Start: Als erster Schritt erfolgt die Analyse des Ist-Zustandes (z. B. durch Leitfadeninterviews, Workshops oder Gruppengespräche).
2. Planung: Die Planung von Veränderungsmaßnahmen erfolgt unter Berücksichtigung des Ist-Zustandes sowie der Zielsetzung z. B. im Zuge von Workshops.
3. Umsetzung: Die Maßnahmen, die es gilt im Zuge des Change-Managements umzusetzen variieren je nach Veränderungsprojekt und können z. B. in Form von Schulungen, Coachings oder Workshops umgesetzt werden.
4. Evaluation: Im Rahmen von Gesprächen und Fragebögen erfolgt die Evaluation der umgesetzten Maßnahmen, um festzustellen, ob sie ihre geplante Wirkung entfalten hat.

Für unterschiedliche Phasen und Organisationen eignen sich unterschiedliche Modelle für die Erstellung eines Change-Management Konzeptes. So gibt es zum Beispiele Modelle für große Organisationen, für eine starke Führungskraft oder für traditionelle Managementhierarchie. Da alle Modelle Vor- und Nachteile haben, kann es hilfreich verschiedene Modelle zusammen anzuwenden (Kaiser 2021).

## 1.5 Erfolgsfaktoren

Viele Fallstudien beleuchten die Ergebnisse des organisatorischen Wandels oder den Grad des Erfolges nicht. Viele Grundlagenwerke beschäftigen sich inzwischen allerdings mit Erfolgsfaktoren.

Vahs et al. (2020) sehen beispielsweise eine klare Veränderungsvision, konkrete Zielvorgaben, die Bereitschaft der Beteiligten zum Wandel, eine offene und vertrauensvolle Partizipations- und Kommunikationsstrategie, ein integrativer Ansatz und die Unterstützung der Führungsebene als Erfolgsfaktoren für einen Wandel. Faktoren, die den Veränderungsprozess negativ beeinflussen sind dagegen unklare Visionen, mangelndes Verständnis für die Problemsituation, lückenhafte Kommunikation und die Unterschätzung des Zeitbedarfs.

Lauer (2021) hebt hervor, dass alle involvierten Personen stets Orientierung über Ziele und Fortgang der Veränderungen benötigen. Währenddessen sollte allerdings auch die Motivation nicht außer Acht gelassen werden. Sie wird für die Initiierung eines Wandels, aber auch für die erfolgreiche Durchführung benötigt, insbesondere wenn es Herausforderungen während des Prozesses gibt.

Kaiser (2021) weist zudem daraufhin, dass Emotionen, die während des Prozesses ausgelöst werden, von Bedeutung sind. Es geht laut ihm darum eine Vision und ein passendes Storytelling für den Change-Management Prozess zu entwickeln, um alle Involvierten immer wieder abzuholen.

Cameron et al. (2019) fanden heraus, dass Change-Management Prozesse in der Regel scheitern, wenn sie zu detailliert geplant wurden. Vielmehr sehen sie Energie, Leidenschaft und durchgehende Kommunikation durch ihre Analyse als Erfolgsfaktoren. Um diese Faktoren durchgängig zu ermöglichen, bedarf es wiederkehrenden Reflexionsphasen.

## 2 Change-Management im Kontext von Einsatzorganisationen

### 2.1 Ziele und Fragestellungen laut Teil-AP

Laut Teil AP 4.2 ist das Ziel, für das System notwendige prozessuale Veränderungen auf der Ebene der Einsatzorganisationen kontinuierlich zu entwickeln. Ein weiteres Ziel ist die Entwicklung von Schulungsmaßnahmen und von Leitfäden für das Change-Management innerhalb der Einsatzorganisationen. Ergebnis ist ein Change-Management-Konzept.

### 2.2 Bisherige Erkenntnisse

In Organisationen werden Veränderungen als unplanmäßig verlaufend beschrieben, da sich nicht steuerbar sind und in Organisationen situationsangepasste Prozesse vorherrschen. Grundsätzlich können Organisationen als spezieller Typus sozialer Systeme betrachtet werden, der eine Sozialstruktur und eine sinnvolle Nutzengemeinschaft besitzt. Formelle Organisationsstrukturen umfassen dabei aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen, die dazu dienen, Ordnung zu schaffen und Sicherheit zu stiften. Dabei sind vor allem die Mitglieder mit ihren eigenen Bedürfnissen und Interessen entscheidend, durch die eine Organisation erst lebendig wird. Organisationen lassen sich zudem auch als offene Systeme, die sich in ständigen Wechselwirkungen befinden, beschreiben (siehe Netzwerkanalyse AP 1) (Berger et al. 2008).

Bei Organisationen, die ganz oder teilweise in ehrenamtlichen Strukturen agieren sind Veränderungen so zu gestalten, dass möglichst „die Basis“ in den Veränderungsprozess einbezogen wird, um Widerstand gegen ungeliebte Veränderungen klein zu halten (Berner 2007).

Katastrophen verschiedener Formen traten insbesondere innerhalb der letzten 10 Jahre vermehrt auf (Belias et al. 2024, S. 225). Als einen Weg, diesen Krisen aus Organisationssicht entgegenzutreten und größere schädliche Auswirkungen zu vermeiden, ist das Change-Management (Nowak et al., 2005, 78; Alas et al., 2012, 74). Damit sind technische und soziale Managementtechniken gemeint, die den Umgang mit internen und externen Veränderungen, denen Organisationen gegenüberstehen, unterstützend steuern (Lauer, 2021, 23). Denn auch wenn Krisen häufig zu verheerenden Schäden führen, können sie gleichzeitig die Tür für Weiterentwicklung und Verbesserung innerhalb der betroffenen Organisation öffnen, vorausgesetzt sie werden entsprechend gesteuert (Novak et al., 2005, 78).

Auch wenn aufgrund genannter Entwicklungen die Bedeutung der Krisenbewältigung von Organisationen steigt, lassen sich bisher wenige akademische Arbeiten finden, die Change-Management im Zusammenhang mit der Bewältigung oder Prävention von Krisen oder Katastrophenschutz betrachten (Belias et al., 2024, 225). Außerdem gibt es viele Überschneidungen zwischen Change-Management und anderen Konzepten wie z.B. Krisenmanagement, Notfallmanagement oder transformierende Leitung (Kapucu et al., 2011, 491). Die Grenzen zwischen den Konzepten sind meist verschwommen dargestellt, weswegen eine Abgrenzung häufig schwerfällt (ebd., 489). Krisenmanagement ist beispielsweise eine spezifische Form von Change-Management und wird notwendig, wenn Change Managementtechniken nicht funktionieren (Kapucu et al., 2011, 493; Alas et al., 2012, 74).

Um einen Überblick zu erhalten, wie in Organisationen auf Krisen reagiert wird entwickelte Bigelow (1982) diesbezüglich als eine der ersten Arbeiten, ein Katastrophenmodell. Das Modell legt nahe, dass die Reaktion einer Organisation auf eine Krise von dem Grad des internen Widerstands gegen Veränderung abhängt. Bei geringem Widerstand kann die Organisation in der Lage sein, sich schrittweise und kontrolliert an die neue Situation anzupassen. Ist der Widerstand jedoch hoch, kann die Krise einen plötzlichen und dramatischen Wandel auslösen, der mit dem Überschreiten eines bestimmten Schwellenwerts an Druck einhergeht (Bigelow, 1982, 31-34). Wege diesen Widerstand zu reduzieren, sind transparente Kommunikation, partizipative Entscheidungsfindung und angemessene Unterstützung für die Mitarbeitenden (ebd., 38). Neure Forschungen stellen zudem fest, dass Change-Management im Kontext von Krisen zielgerichtet und zeitkritisch sein muss (Kapucu et al., 2011, 509). Baker et al. (2007) entwickelten dazu z.B. ein Change-Management Programm anhand, in dem Change-Management Workshops zentral waren. Probleme können allerdings bei der Implementierung von Change-Management Empfehlungen entstehen, da bei der Entwicklung häufig nicht an vorhandene Ressourcen und spezifische Krisenmerkmale gedacht wird (Buchanan, 2011, 287-288). Darüber hinaus konnten Nowicki et al. (2021) beweisen, dass Katastrophenimmunität und -resilienz unter anderem durch das Vorhandensein von Change Managementfähigkeiten in der Organisationsführung gesteigert werden können. Denn nur wenn entsprechende Fähigkeiten bestehen, wie die Organisationen an Veränderungen durch Krisen vorzubereiten, anzupassen und aus Katastrophenerfahrungen zu lernen, kann eine Organisation solche krisenhaften Entwicklungen überkommen (Novak et al., 2005, 92; Nowicki et al., 2021, 733).

## 2.3 Coaching Formate

Mit Hilfe von Coaching Formaten sollen Multiplikatoren gefunden werden für das Change-Management in den Einsatzorganisationen.

Coaching verfolgt prinzipiell den Zweck, bisher nicht bewusstes Wissen in den Vordergrund des Bewusstseins zu bringen, um es so für die Arbeit an Zielen nutzbar zu machen. Dabei folgt dieser Bewusstmachung eine Veränderung des Verhaltens (Dieterich 2009).

Coaching kann als spezifisches Dialogformat verstanden werden, bei dem es um ein ganzheitliches Reflektieren und Denken geht – nicht um konkrete Tipps oder Handlungsempfehlungen. Coachings sind zudem auf messbare Ergebnisse ausgerichtet (Dieterich 2009). Zu Folge kann Coaching als Beratung beschrieben werden, die sich auf die Leistungs- und Handlungsprozesse von Personen beziehen (Loebbert 2006).

Abbildung 1 zeigt verschiedene Möglichkeiten, Coachings zu gestalten. Je nachdem, welche Kriterien an ein Coaching gestellt werden, entstehen verschiedene Formate:



Abbildung 1: Möglichkeiten zur Gestaltung von Coaching (Berninger-Schäfer 2018).

Dabei wird deutlich, dass die Formate zum Beispiel in Bezug auf Medien, Häufigkeit, Frequenz und Struktur sehr unterschiedlich gestaltet werden können. Neben den verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten ist es auch wichtig, den Kontext, in dem das Coaching stattfinden zu berücksichtigen. So sind beispielsweise strategische Ausrichtung, Struktur und Werte wichtige Faktoren. Zudem ist auch der kulturelle Hintergrund zu beachten, der sich auf die Interaktionsregeln und Formulierungsmuster auswirkt (Berninger-Schäfer 2018).

Für das Change-Management im Bereich Spontanhilfe wird eine Art Selbstcoaching gewählt. Dazu werden Materialien bereitgestellt, die die Dozierenden vor den Schulungen bearbeiten sollen. Damit wird das Coaching in das Schulungsangebot von KatHelfer-PRO eingebettet. Somit entsteht die Möglichkeit asynchron und im privaten Umfeld sich selbst weiterzubilden. Die Einheit ist dabei kurz und durch schriftliche Leitfäden aus vorherigen Forschungsprojekten strukturiert.

Gleichzeitig wird das Change-Management auch in den Schulungen für Einsatzkräfte, Führungskräfte und Stabmitarbeitende sowie bei der Facheinweisung mitgedacht und eingearbeitet.



# 3 Strukturen schaffen: Rahmenbedingungen und Planungsschritte

## 3.1 Initialisierung

Die zunehmende Komplexität von Krisensituationen und gesellschaftlichen Herausforderungen erfordert einen grundlegenden Wandel in der Konzeption des Bevölkerungsschutzes. Spontanhilfe entwickelt sich dabei von einer zufälligen Unterstützungsleistung zu einem strategischen Erfolgsfaktor für ein resilientes Gemeinwesen. In einer dynamischen und unvorhersehbaren Welt müssen wir traditionelle Strukturen des Bevölkerungsschutzes neu denken. Die bisherigen Konzepte, die primär auf professionellen Einsatzkräften basierten, greifen angesichts komplexer Herausforderungen wie Pandemien, Klimaereignissen oder hybriden Bedrohungsszenarien zu kurz. Der notwendige Paradigmenwechsel erfordert eine ganzheitliche Betrachtung, die Spontanhelfende nicht als Störfaktor, sondern als wesentliche Ressource versteht. Ziel ist es, bottom-up Potenziale zu erkennen, zu strukturieren und professionell in bestehende Hilfssysteme zu integrieren. Unser Change-Management Konzept verfolgt dabei drei zentrale Ziele: die Schaffung einer systematischen Einbindung von Spontanhelfenden, die Entwicklung einer Anerkennungs- und Unterstützungskultur sowie die Stärkung der gesellschaftlichen Resilienz durch Förderung der Selbsthilfefähigkeit. Durch diesen umfassenden Ansatz streben wir an, den Bevölkerungsschutz zukunftsfähig zu gestalten und die Widerstandsfähigkeit unserer Gesellschaft gegenüber vielfältigen Bedrohungen nachhaltig zu erhöhen.

Katastrophen verschiedener Formen traten insbesondere innerhalb der letzten 10 Jahre vermehrt auf (Belias et al. 2024, S. 225). Als einen Weg, diesen Krisen aus Organisationssicht entgegenzutreten und größere schädliche Auswirkungen zu vermeiden, ist das Change-Management (Nowak et al., 2005, 78; Alas et al., 2012, 74). Damit sind technische und soziale Managementtechniken gemeint, die den Umgang mit internen und externen Veränderungen, denen Organisationen gegenüberstehen, unterstützend steuern (Lauer, 2021, 23). Denn auch wenn Krisen häufig zu verheerenden Schäden führen, können sie gleichzeitig die Tür für Weiterentwicklung und Verbesserung innerhalb der betroffenen Organisation öffnen, vorausgesetzt sie werden entsprechend gesteuert (Novak et al., 2005, 78).

Auch wenn aufgrund genannter Entwicklungen die Bedeutung der Krisenbewältigung von Organisationen steigt, lassen sich bisher wenige akademische Arbeiten finden, die Change-Management im Zusammenhang mit der Bewältigung oder Prävention von Krisen oder Katastrophenschutz betrachten (Belias et al., 2024, 225). Außerdem gibt es viele Überschneidungen zwischen Change-Management und anderen Konzepten wie z.B. Krisenmanagement, Notfallmanagement oder transformierende Leitung (Kapucu et al., 2011, 491). Die Grenzen zwischen den Konzepten sind meist verschwommen dargestellt, weswegen eine Abgrenzung häufig schwerfällt (ebd., 489). Krisenmanagement ist beispielsweise eine spezifische Form von Change-Management und wird notwendig, wenn Change Managementtechniken nicht funktionieren (Kapucu et al., 2011, 493; Alas et al., 2012, 74).

Um einen Überblick zu erhalten, wie in Organisationen auf Krisen reagiert wird entwickelte Bigelow (1982) diesbezüglich als eine der ersten Arbeiten, ein Katastrophenmodell. Das Modell legt nahe, dass die Reaktion einer Organisation auf eine Krise von dem Grad des internen Widerstands gegen Veränderung abhängt. Bei geringem Widerstand kann die Organisation in der Lage sein, sich schrittweise und kontrolliert an die neue Situation anzupassen. Ist der Widerstand jedoch hoch, kann die Krise einen plötzlichen und dramatischen Wandel auslösen, der mit dem Überschreiten eines bestimmten Schwellenwerts an Druck einhergeht (Bigelow, 1982, 31-34). Wege diesen Widerstand zu reduzieren, sind transparente Kommunikation, partizipative Entscheidungsfindung und angemessene Unterstützung für die Mitarbeitenden (ebd., 38). Neure Forschungen stellen zudem fest, dass Change-Management im Kontext von Krisen zielgerichtet und zeitkritisch sein muss (Kapucu et al., 2011, 509). Baker et al. (2007) entwickelten dazu z.B. ein Change-Management Programm anhand, in dem Change-Management Workshops zentral waren. Probleme können allerdings bei der Implementierung von Change-Management Empfehlungen entstehen, da bei der Entwicklung häufig nicht an vorhandene Ressourcen und spezifische Krisenmerkmale gedacht wird (Buchanan, 2011, 287-288). Darüber hinaus konnten Nowicki et al. (2021) beweisen, dass Katastrophennimmunität und -resilienz unter anderem durch das Vorhandensein von Change Managementfähigkeiten in der Organisationsführung gesteigert werden können. Denn nur wenn entsprechende Fähigkeiten bestehen, wie die Organisationen an Veränderungen durch Krisen vorzubereiten, anzupassen und aus Katastrophenerfahrungen zu lernen, kann eine Organisation solche krisenhaften Entwicklungen überkommen (Novak et al., 2005, 92; Nowicki et al., 2021, 733).

Die Bevölkerungsschutz in Deutschland umfasst verschiedene Strukturen für die Bewältigung von Krisen oder Katastrophen (Bock et al., 2024, 5). Die Strukturen bildeten sich über Jahrzehnte im Zuge der Einbindung ausgebildeter Ehrenamtlicher in den Freiwilligen Feuerwehren, dem Technischen Hilfswerk und verschiedenen Hilfsorganisationen sowie innerhalb von Behörden (Merkes et al., 2023a, 5). Allerdings nimmt in Anbetracht der sich verändernden Krisen- und Katastrophenzeiten die Bereitschaft von Spontanhelfenden und ungebundenen Helfenden zu und wird zunehmend bedeutender (Bartz, 2024, 95). Auch für die Einbindung dieser Spontanhelfenden wird eine gewisse Struktur benötigt (Merkes et al., 2023a, 12).

Im Zuge einer Befragung von (Merkes et al., 2023b), an der 1957 Personen aus verschiedenen Verwaltungsebenen, den Feuerwehren, dem Technischen Hilfswerk sowie den im Bevölkerungsschutz tätigen Hilfsorganisationen teilnahmen, wurde klar, dass zwar bei einem Drittel der Befragten in der Organisation eine Bereitschaft für die Zusammenarbeit mit Spontanhelfenden existiert, aber die meisten Organisationen diesbezüglich keine Konzepte oder Ansätze zum Umgang mit Spontanhelfenden wie Ansprechpersonen, Aus- und Fortbildungen, Informationsmaterialien oder Angebote zur psychosozialen Begleitung nutzen bzw. anbieten. Der Bedarf wurde aber bei der Mehrheit als hoch angegeben. Klarere Regelungen zum Versicherungs- und Arbeitsschutz von Spontanhelfenden, die Bereitstellung von Anlaufstellen für Spontanhelfende sowie

organisationsübergreifende Zusammenarbeit wurden als Rahmenbedingungen genannt (ebd., 106-107). Auch die Ergebnisse des Forschungsprojektes KOPros des DRK unterstützen diese Erkenntnisse (KOPros, 2024, 27-28). Sie stellen fest, dass sowohl innerhalb des DRK als auch in anderen Hilfsorganisationen und dem THW bisher nur unzureichende und starre Strukturen für die Einbindung von Spontanhelfenden existieren. Laut Kircher (2014) gibt es bisher keine einheitlichen Strukturen in der Spontanhilfe, da die Anzahl der Helfenden, der Einsatzort und -zeit unbekannte Variablen darstellen.

Trotz dieser bisher unzureichenden Strukturen speziell für Spontanhelfende hielten die Forschungsprojekte KOKOS (2018) und CRISIS PREVENTION (2019) fest, dass sich bereits vermittelnde Strukturen in der Spontanhilfe etabliert haben und verschiedene Organisationsformen in der Spontanhilfe zu beobachten sind. Mittlerorganisationen können sich spontan vor Ort bilden, in dem Spontanhelfende selbst eine Organisationsstruktur entwickeln, welche nach dem Einsatz entweder fortbestehen oder sich wieder auflösen kann. Ihre Rolle kann auch von bereits bestehenden gesellschaftlichen Strukturen wie Vereinen übernommen werden. Eine weitere Möglichkeit ist die präventive Gründung einer Mittlerorganisation (KOKOS Konsortium, 2018, 3). Laut CRISIS PREVENTION (2019) organisieren sich Spontanhelfende in der Regel als Gruppe oder Netzwerk. Gruppen aus Spontanhelfenden nutzen meist bereits bestehende Strukturen wie Vereins- oder Unternehmensstrukturen, während Netzwerke häufig über Social Media organisiert sind und keine klaren Strukturen aufweisen. Eine ähnliche Unterteilung nimmt das Forschungsprojekt ATLAS ENGAGE (2024) vor. Sie unterscheiden Spontanhelfende danach, ob sie in die Tätigkeiten und Strukturen des Bevölkerungsschutzes eingebunden sind, ob ihr Engagement über eine Mittlerorganisation erfolgt, die möglicherweise mit den zuständigen Behörden und Organisationen kooperiert, oder ob sie unabhängig und eigenständig agieren (Merkes et al., 2023c, 9).

Im Rahmen des Forschungsprojekts ATLAS ENGAGE (2024) wurden zudem bisher entwickelte Praxisansätze für den Umgang mit Spontanhelfenden und zur Schaffung von Schnittstellen zwischen Spontanhelfenden und Behörden sowie Organisationen im Bevölkerungsschutz gesammelt und aufgezeigt (Lerner et al., 2024, 9). Zusätzlich hierzu wurden Prismamaterialien zur Stärkung des Engagements Spontanhelfender im Bevölkerungsschutz, unter anderem mit dem Fokus organisatorische Lösungen, gesammelt (Merkes et al., 2023d, 35ff). Die Forschenden erstellten diesen Überblick, da es bereits Ansätze und Konzepte gibt, aber sie nur lokal bekannt seien, was wiederum die wahrgenommenen Defizite aus der vorherigen Studie bestätigt (ebd., 4).

Darüber hinaus entwickelten sie eigene Handlungsempfehlungen bezüglich der zu schaffenden Rahmenbedingungen und Maßnahmen für eine Zusammenarbeit mit Spontanhelfenden sowie Strategien zum Umgang mit Spontanhelfenden (Merkes et al., 2023a, 12ff). Eine weitere Orientierungshilfe für einen möglichen Prozessablauf zur Einbindung von Spontanhelfenden bietet der Leitfaden vom BBK (2024). Noch spezifischer werden zuletzt Lessig et al. (2020). Sie zeigen anhand ihrer Erfahrungen im Zuge der Spontanhilfe im Geflüchtetenkontext

in München auf, wie eine erfolgreiche Struktur aussehen könnte. Aus ihrer Sicht bedarf es spezifischer Strukturen und Arbeitspakete je nach Helfendentyp. Ebenso wichtig seien Strukturen, die Spontanhelfende orts- und bedarfsgerecht steuern, wobei die Ortswahl mitbedacht werden sollte (Lessig et al., 2020, 26).

Aktuell bestehen somit noch keine spezifischen Strukturen für Spontanhelfende, allerdings werden bereits existierende Strukturen von Behörden und Organisationen des Bevölkerungsschutzes genutzt und es entstanden Mittlerorganisationen als Schnittstelle. Zudem gibt es bereits Praxisansätze und –materialien sowie Handlungsempfehlungen für eine Strukturschaffung, aber sie sind bisher wenig bekannt und finden selten Anwendung.

Um die Integration von Spontanhelfenden im Bevölkerungsschutz zu verbessern, sind mehrere notwendige Veränderungen zu identifizieren:

1. Anpassung der Ablauforganisation: Die bestehenden Strukturen müssen flexibler gestaltet werden, um Spontanhelfende effektiv einbinden zu können. Dies beinhaltet die Schaffung von Anlaufstellen und die Entwicklung von Prozessen zur schnellen Erfassung und Einteilung von Helfenden.
2. Entwicklung eines Tätigkeitenkatalogs: Ein strukturierter Katalog mit klar definierten Aufgaben für Spontanhelfende erleichtert deren Integration und hilft Führungskräften bei der Zuweisung von Tätigkeiten.
3. Schulung der Einsatzkräfte: Führungskräfte und Einsatzpersonal benötigen spezielle Schulungen zum Umgang mit Spontanhelfenden, um deren Potenzial optimal nutzen zu können.
4. Verbesserung der Kommunikation: Es ist notwendig, Konzepte zur effektiven Kommunikation mit der Bevölkerung zu entwickeln, um Spontanhelfende besser zu erreichen und zu koordinieren.
5. Einrichtung einer zentralen Plattform: Eine einheitliche digitale Plattform sollte geschaffen werden, um Spontanhelfende zu informieren, zu registrieren und zu koordinieren.
6. Rechtliche und versicherungstechnische Absicherung: Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Einsatz von Spontanhelfenden rechtlich absichern und ihnen angemessenen Versicherungsschutz bieten.
7. Integration in Übungen und Planungen: Spontanhelfende sollten in Katastrophenschutzübungen einbezogen werden, um realistische Szenarien zu schaffen und die Zusammenarbeit zu verbessern.
8. Entwicklung von Anerkennungsstrukturen: Es sollten Wege gefunden werden, das Engagement von Spontanhelfenden angemessen zu würdigen und wertzuschätzen.

Diese Veränderungen zielen darauf ab, Spontanhelfende als wertvolle Ressource im Bevölkerungsschutz zu etablieren und ihre Einbindung zu systematisieren, ohne dabei die Flexibilität und Spontaneität zu verlieren, die ihre Stärke ausmacht.

### 3.2 Konzeption

Die Konzeptionsphase bildet das Herzstück des Change-Management Prozesses zur Integration von Spontanhelfenden im Bevölkerungsschutz. In dieser Phase geht es darum, die identifizierten Veränderungsbedarfe in konkrete, umsetzbare Strategien und Maßnahmen zu überführen. Ziel ist es, ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln, das die Spontanhilfe als integralen Bestandteil des Bevölkerungsschutzes etabliert und gleichzeitig die Flexibilität und Effizienz des Systems erhöht.

Unser Konzept berücksichtigt dabei die vielfältigen Aspekte der Integration von Spontanhelfenden: von der Anpassung organisatorischer Strukturen über die Entwicklung neuer Kommunikationskanäle bis hin zur Berücksichtigung rechtlicher und versicherungstechnischer Rahmenbedingungen. Wir legen besonderen Wert darauf, die Bedürfnisse und Motivationen der Spontanhelfenden zu verstehen und in unsere Planungen einzubeziehen. Gleichzeitig berücksichtigen wir die Anforderungen und Bedenken der etablierten Hilfsorganisationen und Einsatzkräfte.

Die folgenden Ausführungen stellen die Kernelemente unseres Konzepts dar, die darauf abzielen, eine nachhaltige und effektive Integration von Spontanhelfenden in den Bevölkerungsschutz zu gewährleisten und damit die Resilienz unserer Gesellschaft insgesamt zu stärken. Das Konzept besteht dabei

aus allen Unterlagen, welche im Projekt KatHelfer-PRO erarbeitet wurden. Die zu berücksichtigende Ergebnisse werden unter den einzelnen Punkten näher beleuchtet. Dabei wird sich an den ermittelten notwendigen Veränderungen näher beleuchtet.

#### Anpassung der Ablauforganisation

Für die Anpassung der Ablauforganisation an die Spontanhilfe wurden Methoden zur schnellen Einweisung von Spontanhelfenden in Einsatzabläufe und Fachbegriffe entwickelt. Diese neuen Prozesse wurden kontinuierlich evaluiert und angepasst. Der technische Teil des KatHelfer-PRO Systems werden neue, einheitliche und digitale Strukturen geschaffen für die Einbindung und Koordinierung von Spontanhelfenden. Darüber hinaus wurde eine Standard-Einsatz-Regel (SER) gemeinsam mit den Verbundpartnern und weiteren Interessierten erarbeitet. Dabei wird das Vorgehen zur Kooperation mit und Integration von Spontanhelfenden zur Bewältigung von Großschadenslagen definiert. Sie dient als Muster zur individuellen Integration in Prozesse und Gegebenheiten in Feuerwehren, Hilfsorganisationen und des THW. Innerhalb dieser SER ist insbesondere die Koordinierungsstelle relevant. Dabei werden die zentralen Aufgaben zur Integration von Spontanhelfenden zentral beachtet und beschrieben. Die Einsatzleitung nimmt die Aufgaben der Koordinierungsstelle wahr oder delegiert diese an eine Mittlerorganisation, einen Einsatzabschnitt oder einen Untereinsatzabschnitt. Die Anzahl der Koordinierungsstellen orientiert sich an der jeweiligen Lage.

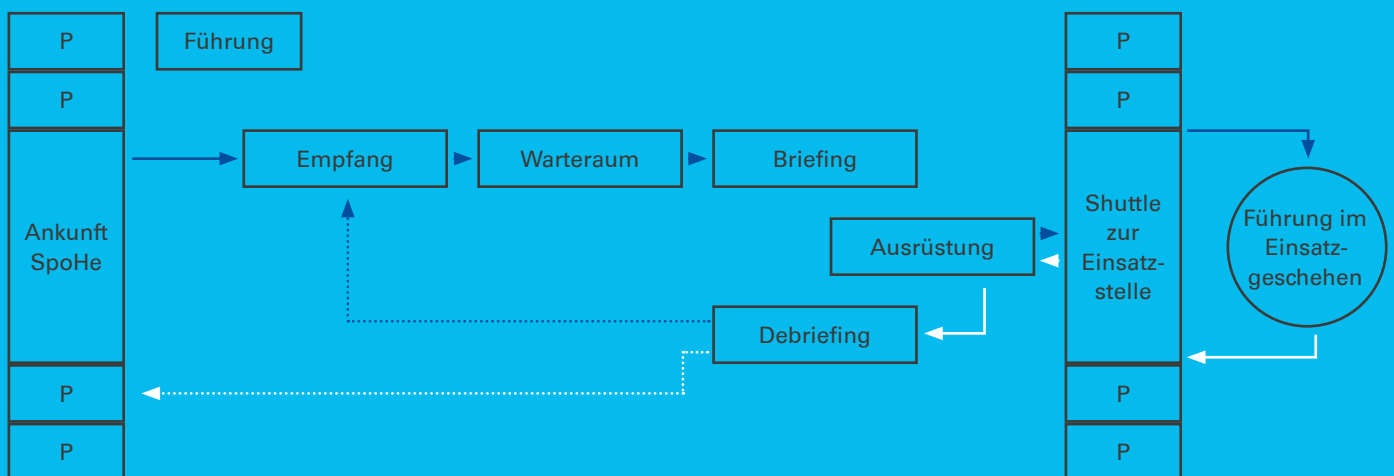


Abbildung 2: Lageplan Koordinierungsstelle

Die Koordinierungsstelle ist dabei die Zentrale für die Integration und wird relevant, sobald sich Spontanhelfende einbringen wollen. Dabei werden verschiedene Bereiche und dazugehörige Aufgaben definiert.

- **Führung:** In diesen Bereich gehören unter anderem die Kommunikation mit der Einsatzleitung, die Aufnahme von Hilfesuchen und Hilfsangebote, das Führen des Einsatztagebuch, das Anlegen und die Zuweisung von Aufgaben, die Gefährdungsbeurteilung und die Lageerkundung im Hinblick auf die Spontanhilfe.
- **Empfang:** Für den Empfang ist die Begrüßung der Spontanhelfenden, die Anmeldung von Spontanhelfenden und die Ausgabe von Kennzeichnung sowie von Namensschildern relevant.
- **Warteraum:** Der Warteraum versorgt und bringt die Spontanhelfenden unter.
- **Briefing:** An dieser Stelle ist es wichtig die Spontanhelfenden in die Lage und die Tätigkeiten einzuweisen, in den Arbeitsschutz zu unterweisen sowie die Unterweisung in die Gefahren an der Einsatzstelle.
- **Ausrüstung:** Hierbei werden die notwendige Ausrüstung und das benötigte Material ausgegeben.
- **Shuttle:** Dieser Bereich steht für den Transport von der Koordinierungsstelle zur Einsatzstelle und zurück.
- **Debriefing:** Im Fokus steht die Verabschiedung und die Abmeldung der Spontanhelfenden, die Nachbesprechung inklusive der psychosozialen Notfallversorgung sowie die Rücknahme der Kennzeichnung und der Ausrüstung.

Dieses Schema wurde sowohl in Schulungen als auch in Übungen evaluiert und entsprechend den Rückmeldungen angepasst.

### **Tätigkeitenkatalog**

Im Projektverlauf wurde der Tätigkeitenkatalog aus dem Forschungsprojekt REBE-KA angepasst, aktualisiert und erweitert. Der Tätigkeitenkatalog aus dem KatHelfer-PRO Projekt ist ein umfassendes Werkzeug zur Integration von Spontanhelfenden im Bevölkerungsschutz. Er wurde ursprünglich im REBE-KA-Forschungsprojekt entwickelt und im Rahmen von KatHelfer-PRO aktualisiert und erweitert. Der Katalog dient als Nachschlagewerk für operative Führungskräfte, Einsatzleitende und Mitglieder von Führungs- und Krisenstäben, um die effektive Einbindung von Spontanhelfenden zu unterstützen und zu vereinfachen.

Besondere Beachtung finden im Katalog die Aspekte der Multikulturalität und Vulnerabilität. Es wird betont, dass alle Menschen als potenzielle Spontanhelfende betrachtet werden sollten und dass ihre individuellen Fähigkeiten und Grenzen respektiert werden müssen.

Die Einteilung der Aufgaben für Spontanhelfende erfolgt in verschiedene Tätigkeitsbereiche. Diese werden in kenntnisabhängige und aufgabenorientierte Tätigkeitsbereiche unterteilt. Der Katalog enthält Datenblätter zu den einzelnen Tätigkeiten, die detaillierte Informationen zu den Aufgaben, erforderlichen Kenntnissen und möglichen Einsatzfällen bieten. Zudem wird der Zusammenhang zwischen Tätigkeiten und Fachdiensten

dargestellt. Die Tätigkeiten werden mit Hilfe von einem Ampelsystem in den kenntnisabhängigen Bereich eingeteilt. Dabei wird zwischen einfachen, nur durch kurze Unterweisung durchführbaren (grün), mit einer notwendigen Fachausbildung durchführbaren (gelb) und komplexen, im Gefahrenbereich befindlichen (rot) Tätigkeiten unterschieden. Darüber hinaus gibt es verschiedene Aufgabenbereiche für bestimmte Tätigkeiten. So wird unter Bau- und Handwerk, Starken Armen, Organisation- und Verwaltung, Großes Herz und Dolmetschende unterschieden.

### **Schulung der Einsatzkräfte**

Die Schulungen der Einsatzkräfte sollen die Einsatzkräfte für den Umgang mit Spontanhelfenden vorbereiten. Dabei werden verschiedene Stufen der Ausbildungen berücksichtigt. Die Grundlagen werden in der Schulung für Einsatzkräfte beleuchtet. Weitergehende Punkte werden in den Führungskräftebildungen behandelt. Darüber hinaus wurde eine Facheinweisung entwickelt. Die Entwicklung und Anpassungen wurden in Workshops mit Expert:innen aus den Hilfsorganisationen durchgeführt.

Alle Schulungen wurden mindestens in einer Pilotschulung durchgeführt, evaluiert und angepasst. Die Einsatzkräfte- und Führungskräftebildung wurden vor den Anwendungsübungen in Attendorn und Berlin jeweils in der aktuellen Version durchgeführt. Anhand der Evaluation wurden sie weiter angepasst. In weiteren Schulungen wurden beide Schulungen weiter angepasst.

Um die Schulungen optimal zu erstellen, wurden in verschiedenen Workshops die Ideen mit Expert:innen besprochen und entsprechend den Anmerkungen und Kritikpunkten angepasst. Ebenso wurde ein Kompetenzkatalog entwickelt für die Schulungen um die wichtigsten Punkte zu finden, in denen die Einsatz-, Führungs- und Fachkräfte geschult werden sollen.

Das Vorgehen und die Ergebnisse werden in einem Lernkonzept zusammengefasst. Alle Unterlagen werden im Laufe des Projektes veröffentlicht und Interessierten zur Verfügung gestellt.

### **Verbesserung der Kommunikation**

Für die Verbesserung der Kommunikation wurde ein Leitfaden zur Kommunikation entwickelt. In diesem wird für die einzelnen Phasen eines Ereignisses Empfehlungen zusammengetragen. Dabei wird sowohl die mediengestützte als auch die persönliche Kommunikation berücksichtigt. Die Empfehlungen richten sich zum einen an Einsatzkräfte und zum anderen an die Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben.

Für die Prävention ist in der persönlichen Kommunikation wichtig, dass sich über die Möglichkeiten und Ziele der Zusammenarbeit Gedanken gemacht werden. Dazu gehört ein Überblick über die Gesellschaft und potenzielle Spontanhelfende vor Ort. Dabei können bereits vorhandene Netzwerke zur Kontaktaufnahme genutzt werden. Bei der Kontaktaufnahme sind ein aufrichtiges Interesse und Respekt wichtig. Es sollte klar sein, dass es verschiedene Formen der Spontanhilfe gibt sowie wie eine Integration in die Einsatzplanung aussehen

kann. Es gibt verschiedene Social-Media-Kanäle, die zur Ansprache von Spontanhelfenden genutzt werden können. Diese Social-Media-Kanäle müssen mit anderen Kommunikationskanälen abgestimmt werden. Für Social Media sollte eine klare und gut verständliche Sprache, Bilder und Hashtags verwendet werden, um die Aufmerksamkeit der Nutzenden zu erhöhen. Die zuständigen Einsatzkräfte sollten regelmäßig an einer Ausbildung zum Umgang mit Social Media teilnehmen. Neben Social Media sind robuste und zielgruppengerechte Informationskanäle wichtig. Potenzielle Spontanhelfende müssen über die möglichen Gefahren und Grenzen der Spontanhilfe und die Kompetenzbereiche der BOS informiert werden. Für den Fall, dass keine Spontanhelfende benötigt werden, sollte eine „Exit-Strategie“ zurechtgelegt werden.

Während der Ereignisbewältigung ist eine Kommunikation auf Augenhöhe sehr wichtig. BOS sollten offen sein für die Ideen der Spontanhelfenden. Wichtig ist, wie auch bei den Einsatzkräften, Lob und Anerkennung auszudrücken. Informationen sollten kontinuierlich mit den Spontanhelfenden geteilt werden, dabei sollten diese einfach und verständlich formuliert werden. Im Umgang mit den Spontanhelfenden ist ein angepasster Umgangston und die Vermeidung von Ansagen wichtig. In der direkten Kommunikation ist Aufmerksamkeit und Fragen zu stellen relevant, um Missverständnisse zu vermeiden. Ebenso ist es wichtig, dass die Spontanhelfenden Raum haben für ihre Fragen. Für die BOS ist zu beachten, dass sie nicht schnell und Dialekt vermeiden, sowie Abkürzungen und Fachbegriffe nicht verwenden. Flexibilität gegenüber verschiedenen Formen der Kommunikation, wie nonverbale und anderssprachige Kommunikation, ist ebenso sehr relevant. Insbesondere bei der nonverbalen Kommunikation ist eine Selbstreflexion wichtig, um missverständliche Signale an die Spontanhelfenden zu verhindern. Empathie ist hier, wie bei jeder zwischenmenschlichen Kommunikation, ebenfalls zu beachten. Bei Problemen sind ein lösungsorientierter Ansatz und die Offenheit für konfliktlösende Gespräche wichtig. Bei der mediengestützten Kommunikation kann Social Media genutzt werden, um Informationen klar und verständlich bereit zu stellen, um Unterstützungsbedarfe zu kommunizieren und um auf Selbstachtsamkeit hinzuweisen. Ebenso können Ereignisse über Medien schnell kommuniziert werden und Hinweise gesetzt werden, dass weitere Details folgen werden. In den Medien sollten kürzere Berichte veröffentlicht werden, damit die Aufmerksamkeit erhöht wird. Fake News sollte durch harte Fakten entgegengetreten werden.

Für die Nachbereitung einer Krise ist das Ausdrücken von Anerkennung und Wertschätzung gegenüber den Spontanhelfenden wichtig. Die Spontanhelfenden sollten aktiv auf die Ansprechpersonen für Fragen zur psychosozialen Notfallversorgung hingewiesen werden. Die eigene Kommunikation sollten mit den Spontanhelfenden reflektiert werden und Verbesserungspotenziale identifiziert werden. Mithilfe von kleinen Aufmerksamkeiten kann der Dank an die Spontanhelfenden ausgedrückt werden. Die BOS sollten offen gegenüber Spontanhelfenden sein, die Interesse an einem langfristigen Engagement haben. Diese können proaktiv auf Möglichkeiten der Einbringung hingewiesen werden. Auf Social Media ist die

Aufrechthaltung der Präsenz wichtig. Ebenso können diese Kanäle für Feedback genutzt werden.

#### **Einrichtung zentraler Plattform**

KatHelfer-PRO leistet einen wichtigen Beitrag zum Change-Management, da es eine zentrale Plattform zur Koordination und Einbindung von Spontanhelfenden in Krisensituationen bereitstellt. Dabei wird der Change-Management Prozess auf verschiedenen Ebenen unterstützt.

Das System automatisiert die Zusammenführung von Hilfsangeboten und -bedarfen, was die Arbeit der BOS erheblich erleichtert. Darüber hinaus ermöglicht es einen Echtzeit-Informationsaustausch zwischen Krisenstäben und Spontanhelfenden. Somit wird die Koordination und die Reaktionsfähigkeit verbessert. Durch die Schnittstellen zu vorhandenen Warn- und Helfersystemen sowie zu Einsatzführungssoftware wird die Akzeptanz und Nutzbarkeit erhöht. Die Einführung eines standardisierten Systems, wie KatHelfer-PRO, vereinheitlicht und optimiert Abläufe. Diese Aspekte tragen dazu bei den Veränderungsprozess in Bezug auf die Spontanhilfe im Bevölkerungsschutz aktiv zu gestalten und zu steuern.

#### **Rechtliche und versicherungstechnische Absicherung**

Für die rechtliche und versicherungstechnische Absicherung werden die relevanten Bereiche in den Schulungen integriert.

Zu diesen Grundlagen gehört, dass Menschen, die in einer Notlage helfen, umfassend abgesichert sind. Der Staat möchte, dass Menschen Hilfe leisten, deswegen ist die unterlassene Hilfeleistung und die Behinderung von hilfeleistenden Personen unter Strafe gestellt (§323c StGB). Der Versicherungsschutz ist mit denen von Einsatzkräften vergleichbar, wenn eine entsprechende Einbindung in die Organisation erfolgt. Dann sind sie, im Katastrophenfall als Teil der Hilfsorganisationen als Verwaltungshelfende der zuständigen Behörde. Für einen Nachweis, insbesondere für Haftungs- und Versicherungsfälle, ist eine Registrierung dringend zu empfehlen, auch wenn sie juristisch nicht notwendig ist. Die Führungskräfte haben für diese Spontanhelfenden die entsprechende Verantwortung und sind diesen rechtlich unterstellt. Die Spontanhelfenden sind weisungsgebunden, solange die Person als Helfende tätig ist. Die Hilfe kann jederzeit, auch selbstständig, beendet werden. Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass die Beauftragung als Verwaltungshelfende jederzeit formlos und mündlich zurückgezogen werden kann, wenn Helfenden Anweisungen zuwiderhandeln. Aus Helfenden werden in solchen Fällen Störende und können durch die Koordination oder Polizei vom Einsatzort entfernt werden.

Das Einsatzgeschehen und der Einsatzort sind kein rechtsfreier Raum, auch wenn außerordentliches Verhalten nötig ist. Dies ist gesetzlich, zum Beispiel durch den Rechtfertigenden Notstand (§34 StGB), definiert und geregelt. Begriffe wie „nichtorganisiert Helfende“, „Spontanhelfende“ und „ungebundene Helfende“ sind juristisch nicht definiert. Stattdessen ist der juristische Begriff „Verwaltungshelfende“ als öffentliches Amt und „außerordentliches Hilfsorgan“ für untergeordnete und unterstützende Handlungen durch die beauftragende Behörde oder Organisation relevant. Dieser drückt die juristisch hinrei-

chende Beziehung zwischen Helfenden und den Behörden bzw. Organisationen aus. Damit sind die Helfenden in die staatliche Aufgabe einbezogen.

Für den Bereich der Haftung von Spontanhelfenden ist relevant, dass der Bund, das Land oder die Kommune im Amtshaftungsanspruch bei vorsätzlichem oder fahrlässigem Schaden haftet. Autark agierende Spontanhelfende haften im Rahmen der allgemeinen Schadensersatzregeln selbst. Die Kommune, das Land und der Bund können im Auftrag handelnde Spontanhelfende in Regress nehmen, ausgenommen dabei ist die einfache Fahrlässigkeit. Dadurch soll eine übertriebene Vorsicht bei Helfenden vermieden werden.

Immer wieder kommt es auch zu gesundheitlichen und materiellen Schäden bei Helfenden. Im Schadensfall haben unterschiedliche Institutionen die Verantwortung für die Versicherung. Dies ist abhängig von der Phase der Humanitären Hilfe. In der akuten Nothilfe- und Soforthilfephase sind bei gesundheitlichen Schäden die Unfallkassen der Bundesländer zuständig. Der Versicherungsschutz für alle Nothelfenden gilt für die Dauer der Tätigkeit, auch bei einem (Mit-)Verschulden durch Helfende. Bei unfreiwilligen Sachschäden und -verlusten im Einsatz kann ein Ersatz in vollem Umfang bei den Unfallkassen beantragt werden. Durch einen formlosen Antrag kann ein Aufwandsersatz bei den Unfallkassen beantragt werden. Die Rehabilitationsphase beginnt, wenn die Nothilfephase behördlich für beendet erklärt wird. Registrierte Spontanhelfende sind wie die Mitarbeitenden im Bereich der Hilfsorganisationen versichert. Zusätzliche Versicherungen sind möglich, hierfür ist eine Rücksprache durch jede Organisation notwendig.

Im Bereich der strafrechtlichen Aspekte gibt es keinen Unterschied zwischen Privatpersonen und Spontanhelfenden. Das bedeutet, dass kein höheres strafrechtliches Risiko besteht. Spontanhelfende haben keine Garantenstellung und damit auch keinen erhöhten Anspruch auf Hilfe. Spontanhelfende in der Nahzone um den Schadensbereich haben eine Hilfspflicht, außer es liegen andere Pflichten oder eine Selbstgefährdung vor. Wenn durch Einsatzhandlungen fremdes Rechtsgut beeinträchtigt wird, werden diese in der Regel durch den Notstand gerechtfertigt.

Als letztes Thema ist der Datenschutz relevant. Die Daten von Spontanhelfenden werden bei der Registrierung erfasst und dürfen nur im Zusammenhang mit dem entsprechenden Einsatz verwendet werden. Einer weiteren Verwendung ist eine explizite Zustimmung erforderlich. Diese Einwilligung kann bei der Registrierung eingeholt und dokumentiert werden. Der Umgang mit Daten Dritter durch Spontanhelfenden ist ebenfalls geregelt. Wenn die Spontanhelfenden in Kontakt mit Daten Dritter, zum Beispiel von Betroffenen oder anderen Spontanhelfenden, kommen, sollten sie auf den vertraulichen Umgang mit diesen Daten hingewiesen werden. Hierfür sollten diese nach Möglichkeit eine entsprechende Vertraulichkeitserklärung der Organisation unterschreiben.

## **Integration in Übungen und Planungen**

Im Projekt wurden insgesamt drei Übungen durchgeführt. Im Vorfeld dieser Übungen wurde der jeweilige Stand in Pilot-schulungen getestet, evaluiert und für die nächsten Schulungen angepasst.

### **1. Anwendungsübung Fritzlar**

Die erste Anwendungsübung fand im März 2024 in Fritzlar (Schwalm-Eder-Kreis, Hessen) statt. Das Ziel dieser Übung war die Erprobung der Kompatibilität des technischen Systems im Einsatzgeschehen und die Anwendbarkeit von Userseite. Die User waren dabei Einsatzkräfte und Spontanhelfende. Zum Zeitpunkt der Übung konnten Einsatzaufgaben in einem definierten Einsatzgebiet durch die Einsatzkräfte angelegt und veröffentlicht werden. Die Spontanhelfenden konnten die Aufgaben erhalten, einsehen, annehmen und ablehnen. Die Interaktion zwischen Einsatzkräften und Spontanhelfenden im Einsatzgeschehen stand ebenfalls im Fokus. Einsatzkräfte des DRK hatten bereits die Fachdienstausbildung zur Fachführungskraft Freiwilligenkoordination absolviert.

Im Vorfeld der Übung wurden am Tag zuvor verschiedene Workshops durchgeführt. Der erste Workshop hatte das Ziel die Einsatzkräfte für Aufgaben im Bereich der Spontanhilfe zu sensibilisieren und konkrete Tätigkeiten für Spontanhelfenden anhand unterschiedlicher Einsatzszenarien zu identifizieren. Die Erwartung, dass sich Tätigkeiten im Einsatzbereich Notunterkunft finden, die in allen Szenarien relevant sind, bestätigte sich. Viel wichtiger war jedoch das Ergebnis, dass alle Einsatzkräfte in das Thema Spontanhilfe finden konnten. Dabei kamen die durch die Fachdienstausbildung Freiwilligenkoordination vorqualifizierten Einsatzkräfte in den Austausch mit den sonstigen Einsatzkräften und konnten ihr Wissen multiplizieren. Die Einsatzkräfte der unterschiedlichen Hilfsorganisationen hatten die Möglichkeit sich kennenzulernen und die Zusammenarbeit zu erproben. Der zweite Workshop hat sich auf das technische System fokussiert. Die Teilnehmenden sollten selbstständig Aufgaben im Dashboard anlegen können. Die Einsatzkräften sollten einen Eindruck von der Oberfläche und der Nutzung des Chatbots erhalten. Die Künstlichkeit einer schnelleren Abarbeitung der Aufträge hat eine vorangegangene Konfiguration des technischen Systems ermöglicht. Der User Test wurde mit den Belastungsfaktoren Zeitdruck und Stress verstärkt, dies ermöglichte einen Einblick in die Handhabung unter diesen Faktoren im Einsatz. Die Usability-Probleme werden für die folgenden Anwendungsübung aufgearbeitet. Im letzten Workshop wurde die Möglichkeit der Simulation demonstriert. Ziel war es mittels der Simulationskomponente den Einsatzkräften zu ermöglichen, dass Koordinieren von Spontanhelfenden bereits vor der Übung zu ermöglichen und Tätigkeiten in dem KatHelferPRO-BOS-Dashboard einzupflegen. Im Rahmen der Simulation haben sich die Einsatzkräfte der Aufgabe gestellt Tätigkeiten aus ihrem Einsatzabschnitt für Spontanhelfende zu definieren und diese konkret in die Eingabemaske einzupflegen. Der durch den vorangegangenen Workshop ermöglichte Arbeitsbereich mit dem System wurde um einen höheren Eigenanteil der Einsatzkräfte erweitert. Durch das Abstrahieren ihrer Führungstätigkeit wurde der Blickwinkel für ihren Aufgabenbereich erweitert und die Frage „Wie gebe ich

die Tätigkeit in das System ein um eine größtmögliche Resonanz, aber auch größte Passgenauigkeit zu erzielen“ ergänzt.

Die eigentliche Anwendungsübung sollte in einem realen Übungsszenario die Koordination von Spontanhelfenden erproben. Dazu sollte eine Notunterkunft aufgebaut, eingerichtet und nach einer Pause abgebaut werden. Das Einbinden von Spontanhelfenden in Tätigkeitsbereiche der Hilfsorganisation und das Alarmieren aus der Zuhause-Zone heraus hatten funktioniert. Der zu erwartende Unterschied zwischen Einsatzkräften mit Schulungen im Umgang mit Spontanhelfende und ohne war gerade auf der Führungsebene stark sichtbar. Beispielsweise wurden Spontanhelfende nicht zu Beginn in ihre eigene Registrierung eingebunden, was zu einem Anstauen an Hilfwilligen und somit Verzögerung im Ablauf führte. Die Ausgabe der Markierungswesten fand erst beim Briefing statt, so konnte es zu Beginn der Übung zur Vermischung von Gästen und Spontanhelfenden kommen. Dies wurde allerdings schnell aufgelöst. Zu einem wiederholten Alarmieren von Spontanhelfenden ist es teilweise nicht gekommen, da das geschulte Verhalten der Einsatzkräfte, Spontanhelfende nach Abarbeiten ihrer Aufgabe für weitere Tätigkeiten am Sammelpunkt zu behalten, der Rückkehr in die Zuhause-Zone entgegenwirkte. Einige Spontanhelfenden wurden nicht aus der Zuhause-Zone gerufen, da ihre eingestellte Capability sich nicht mit den angeforderten gedeckt hatte. Für zukünftige Übungen ist es notwendig das Verhältnis zugunsten eines Überschusses an SpoHe zu verschieben.

## 2. Anwendungsübung Attendorn

Die zweite Anwendungsübung fand im August 2024 in Attendorn (Kreis Olpe, NRW) statt und hatte drei Ziele. Als erstes sollten die zuvor geschulten Einsatzkräfte in der Praxis beobachtet werden und diese sollten ihre Erfahrung evaluieren. Zweitens wurden im iterativen Entwicklungsprozess Anmelde- und Auftragsvergabeprozesse optimiert und nun im Einsatzgeschehen erprobt. Das letzte Ziel war das Feedback der Beobachteten. Das Projekt, die Ziele und die bisherigen Ergebnisse wurden den assoziierten Partner und weiteren Gästen vor Ort vorgestellt. Diese nahmen in einer beobachtenden Rolle an der Übung teil und gaben ihre Rückmeldungen in den weiteren Entwicklungsprozess.

Die in der Übung beschriebene allgemeine Lage orientierte sich an realistischen Szenarien im Kreis Olpe. Die Einsatzkräfte vom Deutschen Roten Kreuz, dem Malteser Hilfsdienst und der örtlichen Feuerwehr Attendorn wurden auf Grund von Unwetter mit stark steigenden Pegelständen zur Einrichtung einer Notunterkunft, Verpflegung von Betroffenen und zur Gebäudeverteidigung alarmiert. Es war vorgesehen, dass die teilnehmenden Einsatzkräfte für das zu bewältigende Szenario stark unterbesetzt sind und auf die Unterstützung der örtlichen Bevölkerung im Zuge von Aufrufen zur spontanen Hilfe zurückgreifen mussten.

In den Pilotschulungen wurden die entwickelten Konzepte und Unterlagen umgesetzt und durch die Schulungsteilnehmenden evaluiert. Grundlage der Schulungen waren die praktische Erfahrung aus den vorangegangenen Übungen sowie der Kommunikationskompass und der Tätigkeitenkatalog. Für den

Bereich Multikulturalität und Vulnerabilität wurden ausgewählten Spontanhelfenden Rollen in diesen Bereichen zugeteilt. In einer Onlineumfrage wurden die verschiedenen Konzepte evaluiert und im Anschluss an die Auswertung angepasst. Die Evaluation zeigte auf, wo die bestehenden Konzepte und Schulungen hilfreich sind und in welchen Bereichen Optimierungspotenzial besteht.

**Kommunikation:** Die Mehrheit der Kommunikationsrichtlinien wurde als sinnvoll und umsetzbar bewertet. Einzelne Aspekte wie Konfliktlösungen und die Verweisung auf psychosoziale Unterstützung sollten praxisnäher formuliert werden. Zudem müssen Einsatzkräfte stärker dafür sensibilisiert werden, Spontanhelfende mit ihren Fachkenntnissen wahrzunehmen und diese gezielt anzufragen und einzusetzen.

**Vulnerable und multikulturelle Gruppen:** Die Integration dieser Gruppen war erfolgreich. Insbesondere durch Übersetzungen und notwendige Anpassungen. Dennoch wurde ihr Potenzial nicht vollständig ausgeschöpft. Herausforderungen wie Barrierefreiheit und spezifische Bedürfnisse (z. B. Gebetsräume oder Kinderbetreuung) wurden teilweise improvisiert gelöst. Hier besteht Potential für eine umfassendere Vorausplanung.

**Tätigkeitenkatalog.** Die Tätigkeiten wurden überwiegend positiv wahrgenommen, insbesondere durch klare Anleitungen und wertschätzende Kommunikation. Verbesserungspotenzial liegt in der stärkeren Präsenz und klar definierten Rolle einer Ansprechperson, die für Spontanhelfende kontinuierlich verfügbar ist und keine parallelen Aufgaben übernehmen sollte.

Aus technischer Sicht konnte vor allem die neue Matcher-Komponente (Vermittlung der Aufträge an die Spontanhelfenden), die eine effizientere Vermittlung vornimmt, erfolgreich getestet werden. Das Aktualisieren sowie der Abbruch von Aufträgen war ebenfalls ein wichtiger Prüfstein und konnte zufriedenstellend getestet werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Tests bestand in der Integration diverser Clientsysteme. Auf Seiten der BOS konnten sowohl über das KATRETTTER-System sowie über das neuentwickelte systemeigene Dashboard SpoHe-Aufträge eingestellt und verwaltet werden. Rückmeldungen der SpoHe wurden der Einsatzleitung zur besseren Lageeinschätzung in beiden Systemen geboten. Weiterhin bot das Dashboard während der Übung stets einen Überblick bzgl. noch vorhandener (quantitativer und qualitativer) Kapazitäten auf Seiten der SpoHe.

SpoHeseitig wurden die KATRETTTER- sowie die neu integrierte Mobile-Helfer-App und mit dem Telegram Chatbot auch ein Messengerbasierter Client erfolgreich genutzt. Die Anforderung eines offenen Konzeptes von KATHelfer-PRO zur Einbindung diverser Clientsystemen konnte somit demonstriert werden. Obwohl die Menge der Befragten (20 Apps/ 11 Chatbot) zu gering war, um zu empirisch belastbaren Aussagen zu kommen, lassen sich einige Trends erkennen. Seitens der SpoHe zeigt sich eine insgesamt positive Wahrnehmung aller eingesetzten Clientsysteme. Deutlich wird, dass die beiden genutzten Apps (KATRETTTER, Mobile Helfer) hinsichtlich aller Aspekte mit Ausnahme der Benutzerfreundlichkeit positiver

wahrgenommen werden als der Chatbot. So zeigen die Befragten eine positivere Einstellung bezüglich der Freude im Umgang mit den Apps, weniger Ängste, höhere Nützlichkeit, Selbstwirksamkeit und auch noch häufiger die Absicht, das System im Ernstfall nutzen zu wollen. Seitens des Chatbot heben sich durch die Kompatibilität mit bestehenden Anwendungen geringere Einstiegshürden und leichtere Bedienbarkeit positiv ab. Kritisch wurde vor allem der geringe Funktionsumfang des Chatbots gesehen. Das meistgewünschte Feature für beide Clients ist ein Informationsangebot zur Lage.

### 3. Anwendungsübung Berlin-Kladow

Die dritte und letzte Übung fand im Oktober 2024 in Berlin-Kladow statt. Die Übung verfolgte dabei die gleichen Ziele, wie die zweite Anwendungsübung. Somit sollten die zuvor geschulten Einsatzkräfte in der Praxis beobachtet, das technische System im Einsatzgeschehen erprobt und das Feedback der Gäste eingeholt werden. Die in der Übung beschriebene allgemeine Lage orientierte sich an realistischen Szenarien in Berlin und Umgebung. Die Einsatzkräfte vom Deutschen Roten Kreuz, dem Malteser Hilfsdienst und des Technischen Hilfswerk wurden auf Grund eines Bombenfundes und Verschärfung der Lage durch ein drohendes Unwetter zum Aufbau einer Notunterkunft, Verpflegung von Betroffenen und Evakuierung von Kunstgegenständen alarmiert. Es war vorgesehen, dass die teilnehmenden Einsatzkräfte für das zu bewältigende Szenario stark unterbesetzt sind und auf die Unterstützung der örtlichen Bevölkerung im Zuge von Aufrufen zur spontanen Hilfe zurückgreifen mussten.

Zu Beginn der Evaluation wurde untersucht, wie gut die Schulungen auf den Umgang mit Menschen mit Unterstützungsbedarf vorbereitet haben. Die Ergebnisse zeigten, dass eine Einsatzkraft mit einem Spontanhelfenden mit Geheinschränkung keine Schwierigkeiten hatte und sich durch besuchte Schulungen gut vorbereitet fühlte. Eine Bewertung der Schulungen durch Einsatz- und Führungskräfte zeigte, dass die Hilfestellung als neutral wahrgenommen wurde. Einige Inhalte wurden als hilfreich empfunden, wie z.B. der Umgang mit Spontanhelfenden, rechtliche Aspekte und die Erklärung des Registrierungssystems. Andere Inhalte, wie allgemeine Sicherheitshinweise und der Umgang mit Spontanhelfenden, wurden als überflüssig angesehen. Zukünftige Schulungen sollten diese Rückmeldungen berücksichtigen.

In einer Umfrage wurden Bedürfnisse von vulnerablen oder multikulturellen Gruppen untersucht. Einige Spontanhelfende wiesen spezifische Bedürfnisse auf, wie z.B. Menschen über 65 Jahre oder mit chronischen Krankheiten. Ein Spontanhelfender mit Gehbehinderung berichtete, dass zu Beginn seine Bedürfnisse nicht berücksichtigt wurden, was auf ein fehlendes Bewusstsein für die Einsatzmöglichkeiten von Menschen mit Beeinträchtigungen hinweist. Auch eine Person mit Migrationshintergrund kritisierte die unzureichende Beachtung der sprachlichen Bedürfnisse. Diese Punkte sollten in zukünftigen Schulungen stärker berücksichtigt werden.

Die meisten Spontanhelfenden empfanden ihre Aufgaben als gut machbar und würden diese wieder übernehmen, da die Aufgaben als sinnvoll betrachtet wurden und die Zusammenar-

beit gut war. Einige berichteten jedoch von unpassenden Tätigkeiten: Ein über 70-jähriger Helfer hatte Schwierigkeiten beim Zeltaufbau, und zwei Personen fanden das Tragen einer schweren Trage zu anstrengend. Eine andere Person empfand ihre Aufgabe als zu einfach. Dies zeigt, dass bei der Zuweisung der Aufgaben besser auf die individuellen Stärken und Einschränkungen der Helfenden eingegangen werden sollte.

Die Evaluation der Abschlussübung im Bevölkerungsschutz ergab insgesamt gemischte Ergebnisse. Die Schulungsinhalte wurden teils als hilfreich, aber auch mit Verbesserungspotenzial bewertet. Besonders im Umgang mit Menschen mit Unterstützungsbedarf und in der Berücksichtigung von Multikulturalität und Vulnerabilität sind noch Verbesserungen nötig. Der Tätigkeitenkatalog für Spontanhelfende wurde überwiegend positiv bewertet, jedoch gab es Kritik an der Zuweisung körperlich anspruchsvoller Aufgaben. Insgesamt zeigte die Übung, dass ein größerer Fokus auf die Sensibilisierung der Einsatzkräfte und eine bessere Anpassung der Aufgaben an individuelle Fähigkeiten erforderlich ist. Die Ergebnisse bieten wertvolle Impulse für zukünftige Verbesserungen in der Ausbildung und im Einsatzmanagement.

Die Übung verfolgte das Ziel, das KatHelfer-System stabil und sicher zu betreiben, was erfolgreich bestätigt werden konnte. Im Rahmen der neuen Funktionalitäten wurde die digitale Registrierung von Spontanhelfenden in zwei Varianten umgesetzt: Über das T-Systems Dashboard können Einsatzkräfte QR-Codes generieren, die von Helfenden gescannt werden, um eine Registrierung im Browser durchzuführen. Nach Eingabe der persönlichen Daten wird der Eintrag im Dashboard sichtbar und kann bestätigt werden. Alternativ ermöglicht der Mithelfer-Ausweis, ein QR-Code aus der KatRetter-App mit hinterlegten persönlichen Daten, eine direkte Anmeldung im System durch Scannen vor Ort.

Das T-Systems Basis Client Dashboard für BOS wurde basierend auf Nutzerfeedback der 2. Übung weiter verbessert. Eine neue Anzeige am oberen rechten Rand der Lagekarte bietet eine Übersicht über die Verfügbarkeit der Spontanhelfenden, sowohl insgesamt als auch nach Fähigkeiten. Zudem wurden kleinere Anpassungen an der Benutzeroberfläche vorgenommen, wie die Optimierung von Buttons und Sprachübersetzungen, um die Nutzerfreundlichkeit zu steigern. Das Dashboard wurde in der Übung von drei Personen genutzt, die hinsichtlich der Technologieakzeptanz eine sehr positive Bewertung abgegeben haben. Hinsichtlich zukünftiger Funktionen werden sich insbesondere weitere Kommunikationsmöglichkeiten zu und mit den Spontanhelfenden gewünscht. Änderungen an den Spontanhelfer Clients fielen im Vergleich zur zweiten Übung abgesehen von der Registrierungsoption nur gering aus. Die KatRetter-App wurde leicht hinsichtlich der Anzeige zugewiesener Aufträge überarbeitet. Über ein im Backend allerdings noch nicht funktionales Auswahlmenü konnten Nutzende der KatRetter-App zudem gewünschte Regionen für eine Alarmierung auswählen. Im Chatbot wurden Hinweise zur Verwendung eingebaut, sowie das Wording überarbeitet.

Die Evaluation der Technologieakzeptanz der Spontanhelfer-Clients weist eine positive (Apps) bis durchwachsene Bewertung



(Chatbot) auf. Im Vergleich zur vorhergehenden Übung ist die Einschätzung der Nutzenden teils etwas (Apps), teils erheblich schlechter (Chatbot). Wesentliche Ursache hierfür scheint der schlechte Mobilfunkempfang auf dem Übungsgelände zu sein, der die Registrierung und die Zustellung von Alarmierungen verhindert oder stark verzögert, im Bereich des Telegram-Chatbots auch zu Fehlern in der Kommunikationsreihenfolge geführt hat. Zusammen mit der langen organisatorischen Findungsphase der Einsatzleitung, die zu langen Wartezeiten bei den Spontanhelfenden geführt hat, entstand so bei Spontanhelfenden vielfach der Eindruck einer nicht funktionierenden Software. Die dadurch grundsätzlich skeptischere Haltung schlägt sich in den Evaluationsergebnissen nieder. Trotz dieser durch die Übungskünstlichkeit erzeugten Probleme zeigt sich aber eine überwiegend positive Einstellung gegenüber der KatHelfer-Lösung. Mehr als 75% der Teilnehmenden würden eine entsprechende Lösung im Ernstfall gern nutzen. Zu den meistgewünschten zukünftigen Funktionen gehören weitere Informationsmöglichkeiten zur aktuellen Lage und eine Option zur Meldung von Notfällen oder missbräuchlichem Verhalten.

## 4 Handlungsempfehlungen

Aber wie können diese Lösungen nun konkret in die Einsatzorganisationen übertragen und übernommen werden? Anbei werden zu den verschiedenen Themenbereichen Handlungsziele und konkrete Schritte zusammengefasst für eine schnellere und effektivere Umsetzung. Hierbei werden die Strukturen des allgemeinen Change-Managements auf die Einbindung von Spontanhelfenden durch Einsatzorganisationen angewendet.

### **Strategische Ausrichtung und Priorisierung**

In einer ersten Phase werden die strategische Ausrichtung und Priorisierung in den Fokus genommen. Das Handlungsziel ist die Vorbereitung für die Einbindung von Spontanhelfenden. Dafür sollte eine Bestandsaufnahme durchgeführt werden welche Fähigkeiten bereits in der eigenen Organisation, zum Beispiel Schulungsmaterialien oder Kompetenzen einzelner Mitglieder, vorhanden sein könnten. Danach sollten die Maßnahmen priorisiert werden, die direkt auf die Einbindung von Spontanhelfenden einzahlen. Dabei können die erwähnten Unterlagen, wie der Kommunikationskompass, der Tätigkeitenkatalog oder die Schulungsunterlagen, eine Hilfestellung bieten. Im Anschluss müssen den priorisierten Maßnahmen vorhandene Ressourcen, wie Personal, Zeit und Budget, zugewiesen werden.

### **Entwicklung und Anpassung von Prozessen und Strukturen**

Die zweite Phase behandelt die Entwicklung und Anpassung von Prozessen und Strukturen. Hierbei steht im Fokus die Anpassung von Organisationsstrukturen, Prozessen und Technologien basierend auf den Erkenntnissen in Bezug auf die Einbindung von Spontanhelfenden. Daraus lassen sich zwei Handlungsempfehlungen ableiten. Krisen können zum einen als Chance zur Weiterentwicklung genutzt werden. Zum anderen müssen Prozesse angepasst werden, um den Umgang mit internen und externen Veränderungen zu steuern. Für die erste Empfehlung bezüglich der Nutzung der Krisen als Chance zur Weiterentwicklung werden zuerst vergangene Krisen durch vorliegende Einsatz- und Erfahrungsberichte analysiert. Dadurch können Verbesserungspotenziale identifiziert werden, die im Anschluss mithilfe der Unterlagen aus KatHelfer-PRO verbessert und angepasst werden können. Für die Anpassung

der Prozesse des Umganges mit internen und externen Veränderungen sollte die vorliegende Prozessdokumentation analysiert werden und entsprechend angepasst werden. Das Ziel ist die externen und internen Veränderungen besser zu steuern.

### **Implementierung und Schulung**

Die dritte Phase Implementierung und Schulung wird das Wissen und die Fähigkeiten zur Umsetzung der Veränderungen zu vermitteln. Die vorhandenen Schulungsunterlagen und Leitfäden können dafür genutzt werden. Dabei können auch Multiplikatoren genutzt werden, die das gewonnene Wissen in ihre Organisation weitertragen. Ebenso können die Unterlagen allen Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden.

### **Verstetigung und der laufenden Anpassung**

Die vierte Phase beschäftigt sich mit der Verstetigung und der laufenden Anpassung, um die Nachhaltigkeit der Veränderungen zu fördern. Dazu gehört die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen und der bedarfsmäßigen Anpassung. Dabei ist es auch wichtig eine Kultur zu schaffen, in der Fehler als Chance zur Verbesserung gesehen werden. Kontinuierliches Lernen und die Anpassung sollten selbstverständlich sein. Der Austausch von Erfahrungen und Best Practices innerhalb und außerhalb der Organisation soll gefördert werden.

Wichtige Hinweise zu dem gesamten Prozess ist die Führungsebene, die den Prozess aktiv unterstützen und als Vorbild agieren muss. Die Umsetzung muss mit den vorhandenen Ressourcen der Organisation funktionieren. Die gesamte Strategie muss flexibel sein, um auf unvorhergesehene Ereignisse oder veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können. Durch eine transparente Kommunikation und eine angemessene Unterstützung für die Mitglieder kann der Widerstand gegenüber Veränderungen reduziert werden. Durch die konsequente Umsetzung dieser Umsetzungsstrategie, die sich auf die vorhandenen Ergebnisse und Erkenntnisse stützt, können Einsatzorganisationen die Einbindung von Spontanhelfenden effektiv und effizient verbessern.

## 5 Nachhaltiger Wandel in Einsatzorganisationen

Das vorliegende Change-Management-Konzept für Einsatzorganisationen markiert einen bedeutenden Schritt in Richtung einer zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Organisationsstruktur im Bereich des Bevölkerungsschutzes. Die umfassende Analyse und die daraus abgeleiteten Strategien zeigen deutlich, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse weit mehr erfordern als bloße strukturelle Anpassungen.

Ein zentraler Pfeiler ist die Einbindung aller Organisationsebenen in den Veränderungsprozess. Diese Herangehensweise erkennt an, dass nachhaltige Veränderungen nur dann erfolgreich sein können, wenn sie von der gesamten Organisation getragen werden. Durch die aktive Beteiligung von Führungskräften, hauptamtlichen Mitarbeitenden und ehrenamtlichen Kräften wird nicht nur eine breitere Akzeptanz für Veränderungen geschaffen, sondern auch das kollektive Wissen und die Erfahrung aller Beteiligten genutzt. Dies führt zu praxisnahen und realistischen Lösungsansätzen, die den spezifischen Bedürfnissen und Herausforderungen der Organisation gerecht werden.

Die Bedeutung einer klaren und offenen Kommunikation kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Ein besonderer Fokus liegt auf der Entwicklung einer umfassenden Kommunikationsstrategie, die alle Ebenen der Organisation erreicht. Durch regelmäßige Updates, interaktive Formate und die Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle wird sichergestellt, dass Informationen über Ziele, Fortschritte und Herausforderungen des Veränderungsprozesses transparent vermittelt werden. Diese Offenheit schafft Vertrauen, reduziert Unsicherheiten und ermöglicht es den Mitgliedern der Organisation, sich aktiv am Wandel zu beteiligen.

Ein weiteres Kernelement ist die Betonung von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. In Anerkennung der Tatsache, dass Veränderungsprozesse selten linear verlaufen, sieht das Konzept regelmäßige Evaluationen und Anpassungsmöglichkeiten vor. Diese agile Herangehensweise ermöglicht es, auf unvorhergesehene Entwicklungen schnell zu reagieren und das Change-Management kontinuierlich zu optimieren. Gleichzeitig wird dadurch eine Kultur der ständigen Verbesserung und des Lernens gefördert, die weit über den eigentlichen Veränderungsprozess hinaus Bestand haben wird.

Die Schulungen und Übungen haben im Rahmen des Change-Managements eine zentrale Rolle. Die Schulungsansätze zielen darauf ab, nicht nur spezifisches Wissen zu vermitteln, sondern auch eine grundlegende Veränderungskompetenz in der gesamten Organisation aufzubauen. Dadurch werden die Teilnehmenden befähigt, zukünftige Herausforderungen proaktiv anzugehen und Veränderungen als Chance zur Weiterentwicklung zu begreifen.

Die Bedeutung der bestehenden Werte und Traditionen in den Einsatzorganisationen wird berücksichtigt. Es wird eine Balance zwischen Bewahrung bewährter Elemente und notwendiger Erneuerung angestrebt. Dieser sensible Umgang mit der

Organisationskultur ist entscheidend, um Widerstände zu minimieren und eine breite Akzeptanz für Veränderungen zu schaffen.

In Anerkennung der zunehmenden Digitalisierung und technologischen Entwicklung im Bereich des Bevölkerungsschutzes integriert das Projekt Aspekte der digitalen Transformation. Es werden Strategien zur Einführung und Nutzung neuer Technologien vorgestellt, die darauf abzielen, die Effizienz und Effektivität der Einsatzorganisationen zu steigern. Dabei wird besonderer Wert auf die menschenzentrierte Gestaltung technologischer Lösungen gelegt, um sicherzustellen, dass diese als unterstützend und nicht als belastend wahrgenommen werden.

Ein zentraler Aspekt ist die Betonung der Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen. Es wird deutlich gemacht, dass die Einbindung von Spontanhelfenden nicht als einmaliges Projekt, sondern als kontinuierlicher Prozess verstanden werden muss. Hierzu werden Strukturen und Prozesse vorgeschlagen, die eine fortlaufende Anpassung und Weiterentwicklung der Organisation ermöglichen. Um den Erfolg der Veränderungsinitiativen zu gewährleisten und kontinuierlich zu verbessern, wurden verschiedene Maßnahmen zur Messung und Evaluation durchgeführt. Dabei wird nicht nur auf harte Faktoren wie Effizienzsteigerungen oder Kosteneinsparungen geachtet, sondern auch auf weiche Faktoren wie Zufriedenheit, Innovationskultur, organisationale Resilienz und das eigene Empfinden.

Die Einbindung von Spontanhelfenden stellt für Einsatzorganisationen eine gleichermaßen wertvolle wie herausfordernde Aufgabe dar. Die vorliegende Analyse der strategischen Ausrichtung, Prozessanpassung, Implementierung von Schulungen und Verstärkung von Maßnahmen bietet einen Rahmen, um die Integration von Spontanhelfenden strukturiert und ressourcenorientiert zu gestalten.

Die vorgestellten Phasen ermöglichen es, vorhandene Strukturen zu nutzen, Prozesse gezielt an die Besonderheiten der Spontanhelfenden anzupassen und eine Kultur der Akzeptanz und kontinuierlichen Verbesserung zu fördern. Entscheidend für den Erfolg ist die aktive Unterstützung der Führungsebene, die flexible Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen und die transparente Kommunikation, um Widerstände zu minimieren.

Die dargelegten Umsetzungsstrategien betonen die Möglichkeit, mit den vorhandenen Ressourcen und Erkenntnissen bereits wesentliche Fortschritte zu erzielen. Eine konsequente Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen ermöglicht es Einsatzorganisationen, das Potenzial von Spontanhelfenden effektiv zu nutzen und so ihre Einsatzbereitschaft und Resilienz in Krisensituationen zu stärken. Zukünftig gilt es, diese Ansätze durch empirische Forschung zu validieren und weiter zu verfeinern, um die Einbindung von Spontanhelfenden noch effektiver und nachhaltiger zu gestalten.

## 6 Quellen

- Bartz, M. (Hrsg.): Integration von Spontanhelfenden als Schlüssel zur Katastrophenbewältigung?! Tage der Sicherheitsforschung 2024. Juni 2023, Dortmund. Bochum: Selbstverlag der Technischen Hochschule Georg Agricola, 2024
- Berger, M.; Chalupsky, J.; Hartmann, F.: Change-Management - (Über-)Leben in Organisationen. Gießen: Verlag Goetz Schmidt, 2008
- Berlinger-Schäfer, E.: Online-Coaching. Wiesbaden: Springer Verlag, 2018
- Bock, N.; Merkes, S. T.; Voss, M.; Windsheimer, P.; Zimmermann, T.: Engagement im Zivilschutz und Potenziale zur Einbindung externer Akteure: Umfrageergebnisse zu Einschätzungen von Einsatz- und Verwaltungskräften im Bevölkerungsschutz. KFS Working Paper Nr. 30. Berlin: KFS, 2024
- Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK): Spontanhilfe im Einsatz: Grundlagen und Empfehlungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Einsatzkräften und Spontanhelfenden. [Online] 2024. [Zugriff am: 17.12.2024]. Verfügbar unter: Spontanhilfe im Einsatz (bund.de)
- Cameron, E.; Green, M.: Making sense of change management: A complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change. London: Kogan Page Publishers, 2019
- CRISIS PREVENTION: Wege zur Lagebewältigung mit Spontanhilfe. [Online] 2019. [Zugriff am: 17.12.2024]. Verfügbar unter: Wege zur Lagebewältigung mit Spontanhilfe • CRISIS PREVENTION • Fachportal für Gefahrenabwehr, Innere Sicherheit und Katastrophenhilfe (crisis-prevention.de)
- Dieterich, M.: Wie sich Menschen ändern - Und was wir dazu tun können. O.O.: SCM Brockhaus, 2009
- Doppler, K.; Lauterburg, C.: Change-Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2008
- Galli, B. J.: Change management models: A comparative analysis and concerns. In: IEEE engineering management review, 46 (2018) Nr. 3, S. 124-132
- Grandia, J.; Higgs, M.; Kickert, W.; Kuipers, B. S.; Tummers, L.; Van der Voet, J.: The management of change in public organizations: A literature review. In: Public administration, 92 (2014) Nr. 1, S. 1-20
- Heberle, K.; Stolzenberg, K.: Change management. Berlin; Heidelberg: Springer, 2013
- Kaiser, M.: Der Kulturwandel muss gemanagt werden – ein Change-Management-Leitfaden. In: M. Kaiser (Hrsg.): Change-Management im Public Sector: Kulturwandel, Kommunikation und Change Leadership in Kommunen und Behörden. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2021, S. 7-25
- Kooperation mit freiwilligen Helfern in komplexen Einsatzlagen (KOKOS) Konsortium: Ad-hoc Schulung für Mittelorganisationen und ihre Mitglieder zur Zusammenarbeit mit BOS, Stuttgart: Universität Stuttgart, Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement, 2018.
- Lauer, T.: Change-Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin; Heidelberg: Springer Gabler, 2021
- Lerner, L.; Merkes, S. T.; Zimmermann, T.: Vielfältiges Engagement-Vielfältige Ansätze: Eine Übersicht an Praxisansätzen zu krisen- und katastrophenbezogenem Engagement im Wandel. KFS Working Paper Nr. 29. Berlin: KFS, 2024
- Lessig, M.; Kunz, M.; Unterreitmeier, S.; Wenngatz, M.: Spontanhilfehandbuch: Wie Spontanhilfe gelingen kann. München: Marina Lessig, 2020
- Loebbert, M.: Praxisfelder im Coaching. In: R. Wegener, M. Loebbert; A. Fritze (Hrsg.): Coaching-Praxisfelder: Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016, S. 203-220
- Merkes, S. T.; Voss, M.; Zimmermann, T.: Zusammenarbeit in Krisen und Katastrophen gestalten: Handlungsempfehlungen für Behörden und Organisationen im Bevölkerungsschutz zum Umgang mit vielfältigem Engagement. KFS Arbeitsmaterialien Fokus Praxis Nr. 10. Berlin: Katastrophenforschungsstelle, 2023a
- Merkes, S. T.; Zimmermann, T.; Windsheimer, P.; Voss, M.: Gesellschaftliche Entwicklungen und Partizipation in Krisen: Deskriptive Ergebnisse einer quantitativen Umfrage unter Einsatz- und Verwaltungskräften zu Engagement in Bevölkerungsschutzkontexten. KFS Working Paper Nr. 28. Berlin: KFS, 2023b
- Merkes, S. T.; Voss, M.; Zimmermann, T.: Engagement in Krisen und Katastrophen: Praxishandbuch für Behörden und Organisationen im Bevölkerungsschutz zum Umgang mit extern Engagierten. KFS Arbeitsmaterialien Fokus Praxis Nr. 8. Berlin: Katastrophenforschungsstelle, 2023c
- Merkes, S. T.; Zimmermann, T.: Ehrenamt und Engagement in Krisen und Katastrophen stärken: Materialsammlung und Praxishandreichungen für Behörden und Organisationen im Bevölkerungsschutz. KFS Arbeitsmaterialien Fokus Praxis Nr. 9. Berlin: Katastrophenforschungsstelle, 2023d
- Deutsches Rotes Kreuz Dienste für Menschen (DRK): Spontanhilfe und das Deutsche Rote Kreuz: Bericht vom Kommunikations- und Organisationsentwicklungsprojekt Spontanhilfe im DRK (KOProS). [Online] 2024. [Zugriff am: 17.12.2024]. Verfügbar unter: Kommunikations- und Organisationsentwicklungsprojekt Spontanhilfe im DRK (KOProS) (drk-schoeneberg.de)
- Vahs, D.; Weiland, A.: Workbook Change-Management: Methoden und Techniken. 3., Aufl. O.O.: Schäffer-Poeschel, 2020
- Alas, R.; Gao, J.: Crisis Management, Change Management, and Innovation Management. In: Alas, R., Gao, J. (Hrsg.) Crisis Management in Chinese Organizations. London: Springer, 2012, S. 74-92
- Baker, B.; Edwards, J. S.; Hall, M.; Shaw, D.: Responding to crisis through strategic knowledge management. In: Journal of Organizational Change Management 20 (2007) Nr. 4, S. 559-578
- Belias, D.; Ntalakos, A.; Trihas, N.: Crisis Leadership, Group Dynamics, and Change Management: A Literature Review and Future Perspectives. In: Cassar, G.; Katsoni, V. (Hrsg.) Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences. Springer Proceedings in Business and Economics. IACuDiT 2023. Cham: Springer, 2024, S. 225-244
- Bigelow, J.: A catastrophe model of organizational change. In: Behavioral Science 27 (1982) Nr. 1, S. 26-42
- Buchanan, D. A.: Reflections: Good Practice, Not Rocket Science – Understanding Failures to Change After Extreme Events. In: Journal of Change Management 11(2011) Nr. 3, S. 273-288

- Kapucu, N.; Van Wart, M.: Crisis Management Competencies: The case of emergency managers in the USA. In: Public Management Review 13 (2011) Nr. 4, S. 489-511
- Novak, J. M.; Seeger, M. W.; Sellnow, T.; Ulmer, R. R.: Post-crisis discourse and organizational change, failure, and renewal. In: Journal of Organizational Change Management 18 (2005) Nr. 1, S. 78-95
- Nowicki, D.; Ojha, D.; Sadeghi, J. K.; Struckell, E.: Absorptive capacity and disaster immunity: the mediating role of information quality and change management capability. In: Journal of Knowledge Management 25 (2021) Nr. 4, S. 714-742

## Kontakt

Sie wollen eine Übung mit Spontanhelfenden durchführen oder sind an relevanten Ausbildungsinhalten für Ihre Mitarbeitenden/Helferschaft interessiert?

Dann sprechen Sie uns gerne an!



**Ihre Ansprechpartnerin**  
Lena Posselt

Institut für Arbeitswissenschaft und  
Technologiemanagement IAT der  
Universität Stuttgart  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Telefon +49 711 790-2354  
lena.posselt@iao.fraunhofer.de

Titelgrafik: © AlexKalina– Adober Stock

© Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement  
IAT der Universität Stuttgart, 2024

KatHelfer-PRO wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Bekanntmachung Innovationen im Einsatz – Praxisleuchttürme der zivilen Sicherheit FKZ 13N16546 bis 13N16552 gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

