



Interreg-Projekt

Grenzüberschreitende Krisenbewältigungskapazitäten

Standardisierte Evaluation von Übungen
Deutschland – Schweiz – Österreich

Evaluationsinstrument

Inhalt

Einleitung	1
Übersicht des Evaluationsinstruments.....	1
Anwendungsbereich und Nutzungsmöglichkeiten des Evaluationsinstruments.....	3
MODUL A	5
Besonderheiten von grenzüberschreitenden Übungen in der Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein-Region	5
A.1 Zuständigkeiten, Strukturen und rechtliche Aspekte	5
A.2 Kommunikation und gegenseitiges Verständnis	7
A.3 Leistungsprofile	8
MODUL B	10
Anlage einer grenzüberschreitenden Übung	10
B.1 Organisation, Ziele und Rahmenbedingungen.....	11
B.2 Szenario und Drehbuch	14
B.3 Beobachtung und Auswertung.....	15
MODUL C	20
Evaluation einer grenzüberschreitenden Übung	20
C.1 Gestaltung des Beobachtungsprozesses	20
C.2 Konsolidierung der Beobachtungen und Erstellung der Auswertungsberichte.....	22
C.3 Einflussfaktoren auf die Evaluation und Nachhaltigkeit einer grenzüberschreitenden Übung	25
MODUL D	28
Nachhaltigkeit einer grenzüberschreitenden Übung durch gezielte Nachbereitung	28
Literatur	31
Anhang	32
A1: Zentrale rechtliche Aspekte im Kontext von grenzüberschreitenden Übungen in der Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein Region.....	32
A2: Vorlage zur systematischen Sammlung und Beschreibung von Begrifflichkeiten.....	34
A3: Vorlage für das Erstellen einer Kommunikationsmatrix.....	35
A4: Typische Übungsszenarien.....	36
A5: Beispiel eines Beobachtungsbogens bzw. Evaluationsrasters.....	38
Stichwortverzeichnis	40
Impressum	41

Einleitung

Natur-, technische- und zivilisationsbedingte Katastrophen machen auch vor Landesgrenzen nicht Halt und erfordern daher, je nach Gefährdungs- und Schadenslage, eine gemeinsame, grenzübergreifende Bewältigung. Vor diesem Hintergrund haben sich die Anrainerstaaten in der Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein Region im Rahmen der Internationalen Bodenseekonferenz auf einen ständigen grenzüberschreitenden Koordinationsprozess bei Katastrophen oder schweren Unglücksfällen verständigt. Doch gerade in grenznahen Gebieten ist der nachbarschaftliche Austausch und die Zusammenarbeit von Blaulichtorganisationen längst Alltag. Auf kleinteiliger Ebene führen Elemente des Bevölkerungsschutzes entsprechend auch periodisch gemeinsam grenzüberschreitende Übungen durch.

Das Interagieren mehrerer Einsatzorganisationen gestaltet sich dabei jedoch oftmals herausfordernd. Ein Grund hierfür ist beispielsweise der Umstand, dass diverse Behörden zur Vollziehung des Rechts in den einzelnen Ländern berufen sind. In der Zusammenarbeit und Koordination bei der Krisen- und Katastrophenbewältigung steht jedoch stets der situationsgerechte, effiziente und effektive Einsatz von Maßnahmen im Zentrum, was eine gemeinsame Evaluation der Leistungen, insbesondere in grenzüberschreitenden Übungen und Einsätzen, voraussetzt. Im Kontext von unterschiedlichen Perspektiven sowie verschiedenen Evaluationsverständnissen und unterschiedlichen Verfahren zur Leistungsmessung und -bewertung, gestaltet sich der Aufbau von gemeinsamen und abgestimmten Krisenbewältigungskapazitäten daher schwierig.

Vor diesem Hintergrund wurde das vorliegende Evaluationsinstrument im Rahmen des Interreg Projekts ABH099 unter Involvierung und Berücksichtigung der Expertise von Praxispartnern aus der Programmregion Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein sowie von Erkenntnissen gegenwärtiger wissenschaftlicher und praxisorientierter Literatur entwickelt. Das Ziel besteht dabei darin, eine gemeinsame Grundlage zur Anlage sowie Evaluation von grenzüberschreitenden Übungen zu schaffen. Das im Folgenden vorgestellte Evaluationsinstrument hat den Charakter eines Baukastens, der Methoden und Herangehensweisen zur Umsetzung einer grenzüberschreitenden Übungsevaluation bereithält.

Übersicht des Evaluationsinstruments

Übungsevaluationen sind ein wichtiger Bestandteil bei der Gestaltung und Umsetzung von Übungen. Im Fokus der Evaluation steht dabei die Frage, inwieweit die Ziele einer Übung erreicht werden konnten.¹ Die Form der Übungsevaluation ist von zahlreichen Faktoren abhängig und kann unterschiedlich ausgestaltet werden. Maßgebend für die Gestaltung sind insbesondere die Übungsziele, welche es im Zuge der Übungsanlage zu definieren gilt.

Das vorliegende Instrument beinhaltet sowohl grundlegende Informationen, die es in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit spezifisch zu beachten gilt (*Modul A*) als auch Hinweise zur Anlage von grenzüberschreitenden Übungen (*Modul B*).

¹ Vgl. Sheikhbardsiri 2018, S. 2.

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

Des Weiteren werden mögliche Methoden zur Durchführung einer Evaluation aufgezeigt (*Modul C*) und mögliche Anregungen zur Nachbereitung der durch die Übung gemachten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse formuliert. Die einzelnen Bestandteile des Evaluationsinstruments sind in der nachfolgenden Abbildung 1 im Überblick dargestellt.

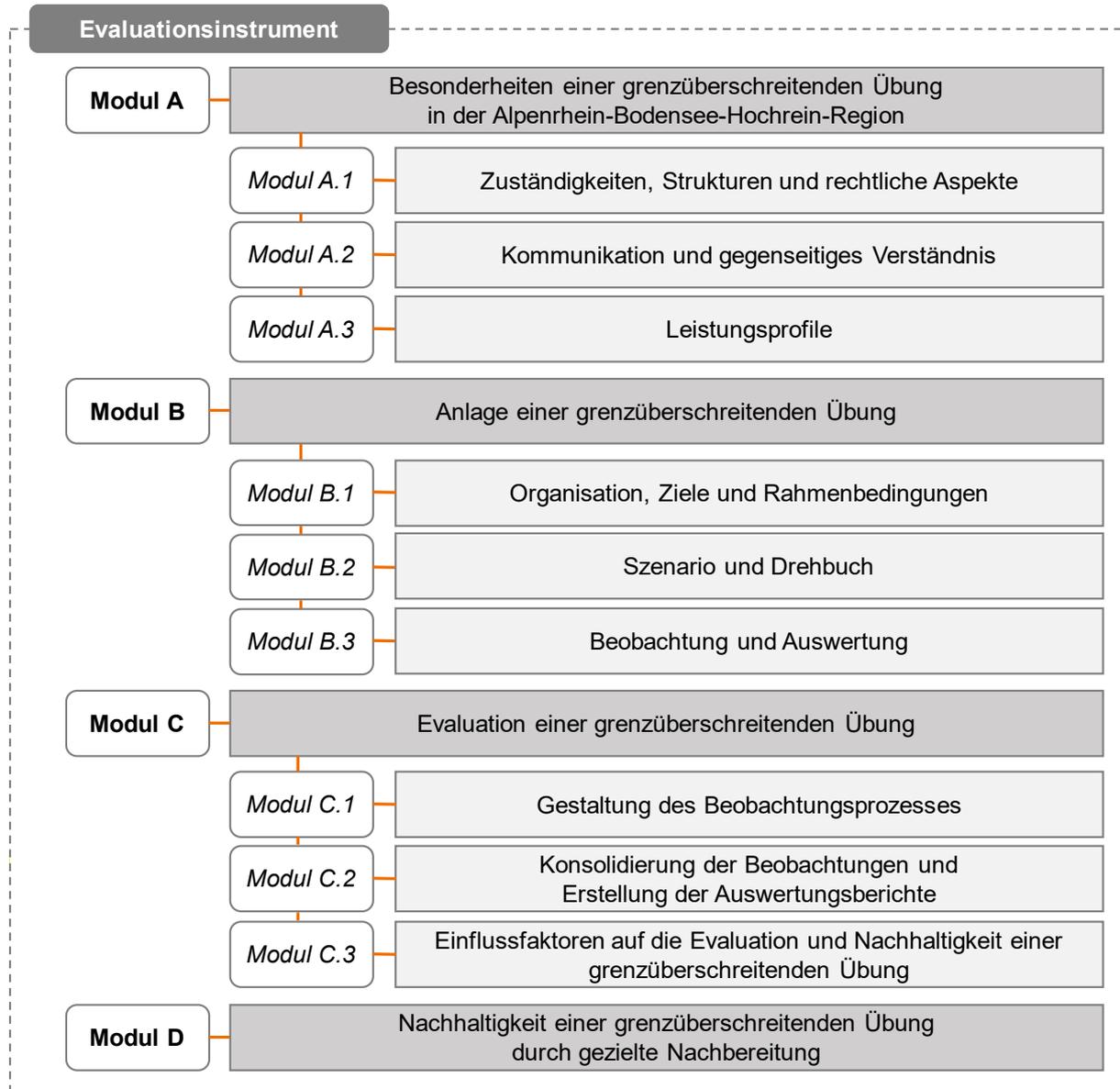


Abbildung 1: Übersicht des Evaluationsinstruments

Anwendungsbereich und Nutzungsmöglichkeiten des Evaluationsinstruments

Das vorliegende Dokument stellt in erster Linie einen „Werkzeugkasten“ dar, der Ideenlieferant und Blaupause für die Anlage, Evaluation und Sicherstellung der Nachhaltigkeit einer grenzüberschreitenden Krisenmanagementübung sein kann. Dabei können durchaus auch nur einzelne Bestandteile des Instruments verwendet werden. Die Anwendung setzt somit nicht die Berücksichtigung aller Module voraus. Der modulare Aufbau dieser Handreichung erlaubt explizit auch die selektive Anwendung einzelner Elemente. Entsprechend der einzelnen Module kann die Handreichung

- zur Sensibilisierung für die Besonderheiten grenzüberschreitender Übungen (*Modul A*),
- zur Übungsplanung und Festlegung der Übungsziele (*Modul B*),
- zur Leistungsbewertung und Feststellung von Erkenntnissen (*Modul C*) und/oder
- zur Sicherstellung der aus einer Übung gewonnenen Erkenntnisse und Lehren (*Modul D*)

genutzt werden. Die vorliegende Handreichung wurde insbesondere für die Evaluation von grenzüberschreitenden Übungen konzipiert, um damit einen gemeinsamen Bezugsrahmen zur Leistungsbewertung und Verbesserung der gemeinschaftlichen Krisenbewältigungskapazitäten in der Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein-Region zu schaffen. Gleichmaßen kann sie jedoch (in abgespeckter Form) auch bei nationalen Übungen oder für solche einer einzelnen Organisation herangezogen werden.

Gleichzeitig können die vorliegende Handreichung und die darin vorgestellten Methoden sowie Herangehensweisen als Referenz zur Überprüfung und Strukturierung bisheriger Praktiken herangezogen werden. Viele Einsatzorganisationen sowie Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben verfügen bereits über teils bewährte und gut institutionalisierte Evaluationsverfahren und finden innerhalb dieses Dokuments insbesondere spezifische Ansätze für grenzüberschreitende Übungen mit Partnerorganisationen in benachbarten Ländern.

Der modulare Aufbau und die generische Natur der vorgestellten Herangehensweisen und Methoden zur Übungsanlage, -evaluation und -nachbereitung ermöglichen die Anwendung im Kontext unterschiedlicher Übungsszenarien und -formen in der Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein-Region. Sie eignen sich außerdem für die Beübung unterschiedlicher Einzelelemente und Führungsebenen von Einsatzorganisationen sowie Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben. Mögliche Anwendungsmöglichkeiten des Evaluationsinstruments sind in Tabelle 1 dargestellt.

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

Tabelle 1: Mögliche Anwendungsmöglichkeiten des Evaluationsinstruments

Szenarien	Führungsebenen
<p><i>Naturereignisse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hochwasser • Erdbeben • Unwetter • ... <p><i>Technische Ereignisse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stromausfall • Strommangellage • Gefahrguteinsatz • ... <p><i>Zivilisationsbedingte Ereignisse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Epidemie/Pandemie • Tierseuchen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Operativ-taktische Ebene • Administrativ-organisatorische Ebene • Technisch-taktische Ebene

MODUL A

Besonderheiten von grenzüberschreitenden Übungen in der Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein-Region

Grenzüberschreitende Krisenmanagementübungen zeichnen sich durch vielfältige Besonderheiten aus. Die Ziele von *Modul A* bestehen daher insbesondere darin,

- für die Besonderheiten von grenzüberschreitenden Übungen in der Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein-Region zu sensibilisieren und
- (vor allem weniger erfahrene Übungsleitungen) auf die Übungsanlage vorzubereiten.

So ergeben sich aus verschiedenen Zuständigkeiten, Strukturen, rechtlichen Aspekten, Kommunikationswegen und -formen sowie Leistungsprofilen der beteiligten Organisationen Herausforderungen für die Übungsplanung, -gestaltung und -evaluation. Diese sollten im Vorfeld von den Beteiligten bedacht und schließlich in die Übungsplanung (vgl. *Modul B*) miteinbezogen werden. Innerhalb der nachfolgenden Abschnitte wird beispielhaft auf die oben genannten Aspekte eingegangen, um mögliche zu berücksichtigende Besonderheiten zu illustrieren. Es sei an dieser Stelle jedoch angemerkt, dass es dem Anwender dieses Instruments obliegt, die für seinen individuellen Fall geeigneten Aspekte auszuwählen und entsprechend inhaltlich auszugestalten.

A.1 Zuständigkeiten, Strukturen und rechtliche Aspekte

Übungen im Bereich der grenzüberschreitenden Krisenbewältigung zeichnen sich durch einige Besonderheiten aus, vor allem hinsichtlich der Zuständigkeiten, Strukturen und rechtlichen Aspekte. Dabei muss zwischen grenzüberschreitenden *Übungen* und *Einsätzen* unterschieden werden. Dies liegt darin begründet, dass eine Übung rechtlich ein anderes Konstrukt darstellt, da kein gesetzlicher Auftrag zur Bewältigung einer realen Gefährdungs-, Not- oder Katastrophenlage vorliegt. Daher können gewisse Handlungen im Rahmen von Übungen nicht durch einen gesetzlichen Auftrag legitimiert werden und somit nicht nach dem Motto „*Es gibt eine Katastrophe, es gibt Menschenleben zu retten, los mach!*“ gehandelt werden. Bei Übungen gilt es im Vorfeld mit den beteiligten Ländern und Organisationen zu klären, welche rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten sind, z.B.:

- Können die Einsatzkräfte einfach losfahren oder müssen sie an der Grenze abgeholt bzw. gelotst werden?
- Was ist eine ärztliche Maßnahme?
- Wie sind Notkompetenzen in den jeweiligen Ländern geregelt?
- Was darf ein Notfallsanitäter, Notfallassistent, Rettungssanitäter etc. in dem jeweiligen Land medizinisch machen und was nicht?
- Welche Gültigkeit besitzen die Führerscheine der Einsatzkräfte in dem jeweiligen Land (z.B. Feuerwehrführerschein)?
- Besteht eine besondere Kennzeichnungspflicht für die Einsatzfahrzeuge?
- ...

Weiterhin spielen die Medien in Realeinsätzen oftmals eine weitaus bedeutendere Rolle, als dies im Zuge von Übungen darstellbar ist. Auch wenn mediale Dynamiken in Übungen nur bedingt simuliert werden können, so sollte die Kommunikation nach außen einerseits als Übungsfeld mitgedacht werden. Andererseits empfiehlt es sich auch in Übungen, (lokale) Medien zu involvieren, um deren Vertreterinnen und Vertreter kennenzulernen sowie um die Außenwirkung zu stärken. Auch den Einfluss und die Rolle politischer Entscheidungs- und Verantwortungsträger gilt es bei realen Einsätzen besonders hervorzuheben. Diese tragen letztlich die politische Verantwortung und müssen sich gegenüber der Öffentlichkeit rechtfertigen. Gerade in einem grenzübergreifenden Kontext ist ein Bewusstsein über die politischen Zuständigkeiten und Beschluss-Erfordernisse sowie die damit einhergehenden Entscheidungsvorbehalte und mitzubehaltenden Informationswege von Bedeutung.

Darüber hinaus stellen sich die Führungsstrukturen in den verschiedenen Ländern der Grenzregion zum Teil unterschiedlich dar. Insbesondere die Zusammensetzung und der Aufbau von Stäben (bspw. Involvierung politischer Entscheidungsträger), die Benennung der einzelnen Stabsgebiete sowie die Zuständigkeiten der mit der Lageführung betrauten Stäbe oder die damit einhergehenden Entscheidungs- und Vollzugskompetenzen unterscheiden sich merklich. Dies kann Implikationen für den Führungsrhythmus haben, da je nach Stabsaufbau und Kompetenzen die Entscheidungs- und Beschlussfassungswege ausgedehnter sind und weitere Abklärungen voraussetzen (bspw. integrierte Stäbe vs. Fachstäbe). Diese Aspekte sollten daher im Rahmen der Übungsanlage (vgl. *Modul B*) adressiert werden.

Nachfolgend sind einige zentrale Fragestellungen aufgeführt, die es in Bezug auf unterschiedliche Zuständigkeiten und Strukturen zu diskutieren gilt:

-
- Wie setzt sich der Bevölkerungsschutz in den jeweiligen Ländern zusammen?
 - Wie gestaltet sich die Vorgehensweise zur Anforderung von innerstaatlicher Hilfe?
 - Welche Vorgehensweise ist bei der Anforderung von internationaler Hilfe zu beachten?
 - Wie können zusätzliche Kräfte angefordert werden?
 - Welche kulturellen Aspekte gilt es zu berücksichtigen (z.B. flache vs. steile Hierarchien)?
 - Wie ist die Einsatzleitung geregelt?
 - Welchen Einfluss haben politische Entscheidungen bzw. Entscheidungsträger?
 - Welche Form der Führung (z.B. Auftragstaktik, Befehlstaktik) ist in den jeweiligen Organisationen vorherrschend?
 - Wie sind Entscheidungs- und Beschlussfassungswege geregelt?
 - Welche Meldeschwellen und Informationswege gibt es?
 - Welche jeweiligen politischen Beschluss-Erfordernisse bestehen?
 - Wie sind die Kompetenzen in den jeweiligen Organisationen geregelt?
 - Inwiefern existieren bereits gemeinsame Alarmierungs- und Einsatzpläne (z.B. gemeinsame Hochwassermappen)?
 - ...
-

Zentrale *rechtliche Aspekte*, die es bei der Planung, Durchführung und Auswertung von grenzüberschreitenden Übungen je nach Szenario zu beachten gilt, können Anhang A1 dieses Dokuments entnommen werden.

A.2 Kommunikation und gegenseitiges Verständnis

Aspekte der Kommunikation, insbesondere unterschiedliche Bezeichnungen für dieselben Prozesse, Verfahren, Einsatzmittel etc. stellen eine weitere Besonderheit grenzüberschreitender Übungen sowie Einsätze dar. Jene können mitunter gleich lauten, jedoch ist mit ihnen oftmals ein unterschiedliches Verständnis in den jeweiligen Grenzregionen verbunden.

Auf lokaler Ebene spielt dies in der Regel eine weniger starke Rolle; hier sind die Bezeichnungen der involvierten Akteure grenzüberschreitend bekannt. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass sich die Akteure in der Grenzregion im Zuge kleinerer Einsätze nahezu tagtäglich gegenseitig unterstützen und hierbei die Vorgehensweisen und Bezeichnungen des grenzüberschreitenden Partners über die Jahre kennengelernt haben. Zum anderen werden viele gemeinsame private Aktivitäten zwischen den Beteiligten in der Grenzregion veranstaltet, im Zuge derer Freundschaften geschlossen und somit Vertrauen sowie gegenseitiges Verständnis geschaffen werden können („in Krisen Köpfe kennen“). Zu Herausforderungen kommt es in der Regel vor allem dann, wenn im Zuge von Übungen oder größeren Realeinsätzen (fremde) Akteure hinzukommen, die nicht unmittelbar in der Grenzregion tätig und wohnhaft sind (z.B. Vertreter der Landesregierung). Hier kann es sinnvoll sein, Fachberater oder Verbindungspersonen einzusetzen, um etwaige Barrieren zu überwinden und möglichst schnell ein gemeinsames Situationsverständnis herbeizuführen.

Ein Hindernis für die grenzüberschreitende Kommunikation stellen außerdem technische Aspekte dar. So sind die Funkgeräte unterschiedlicher Länder oftmals nicht miteinander kompatibel und gemeinsame Projekte zur länderübergreifenden Bereitstellung derartiger Kommunikationsmittel scheitern an den Datenschutzbestimmungen der involvierten Länder. In einigen Fällen hat sich der grenzüberschreitende Austausch von Funkgeräten als hilfreich erwiesen – sofern dies aus Datenschutzgründen zulässig ist bzw. geduldet wird. Darüber hinaus werden oftmals für die Einsatzabschnitte und gemeinsamen Meilensteine in der Einsatzbewältigung uneinheitliche Begriffe verwendet, wodurch die grenzüberschreitende Zusammenarbeit erschwert werden kann.

Im Rahmen der Erarbeitung der Übungsanlage (vgl. *Modul B*) könnte es daher – insbesondere für die Beteiligten, die nicht unmittelbar in der Grenzregion tätig bzw. wohnhaft sind – sinnvoll sein, eine gemeinsame Übersicht mit den für das zu beübende Szenario zentralen Begrifflichkeiten zu erstellen und diese (in Abhängigkeit von den Übungszielen) auch den Übenden zur Verfügung zu stellen. Eine diesbezügliche Vorlage kann Anhang A2 dieses Dokuments entnommen werden.

Neben der Kommunikation auf der taktischen Ebene und unter den Einsatzkräften, kann sich auch die Kommunikation auf der strategischen Ebene der Einsatz- bzw. Lageführung an unterschiedlichen Anforderungen orientieren. Insbesondere die unterschiedliche Zusammensetzung und unterschiedlichen (Teil-)Kompetenzen der mit der Lageführung betrauten Stäbe

impliziert gegebenenfalls umfangreichere Abstimmungen mit Partnerorganisationen oder die Konsultation und Einbindung übergeordneter Ebenen (nach föderaler Kompetenzordnung). Auch der Meldefluss über die aktuelle Gefährdungs- oder Schadenlage kann unterschiedlich geregelt und unterschiedlichen Priorisierungs- oder Triage-Systemen folgen. Verschiedene Meldeschwellen und Anforderungen zur Rückkoppelung mit politischen Entscheidungsträgern und Einholung von Beschlüssen sind insofern relevant, als dass gegebenenfalls zur kommunikativen Abstimmung mehr Zeit eingeplant werden muss. Dasselbe gilt auch in der Kommunikation nach außen. Hier können interne Regelungen und Weisungen zur Kommunikation mit Medienvertretern oder das Vorhandensein einer zentralen Pressestelle wesentliche Rahmenbedingungen darstellen.

Anhang A3 dieses Dokuments bietet in Bezug auf die oben genannten verschiedenen Kommunikationsebenen und -kanäle eine Vorlage für das Erstellen einer Kommunikationsmatrix. Diese kann, wiederum in Orientierung am gesamten Übungsablauf, eine Übersicht darüber geben, welche Beteiligten zu welchem Zeitpunkt und auf welchem Kanal miteinander kommunizieren und welche Schlüsselnachrichten dabei zu überbringen sind. Die konkrete Ausgestaltung der Kommunikationsmatrix ist dabei wiederum von der Größe der Übung, dem Übungsszenario sowie der Zahl der involvierten Teilnehmenden abhängig und führt in der Vorlage lediglich beispielhaft einige Aspekte auf.

A.3 Leistungsprofile

Die an einer grenzüberschreitenden Übung teilnehmenden Organisationen bringen unterschiedliche Leistungsprofile in die Übung ein. Gemeint sind hiermit Ressourcen, Fähigkeiten, Kapazitäten, Leistungsspektren usw. der jeweiligen an der Übung beteiligten Organisationen, die sich national, wie auch international, deutlich voneinander unterscheiden können.

Daher gilt es, die individuellen Leistungsprofile der an einer Übung zu beteiligenden Organisationen im Vorfeld der Übungsdurchführung, d.h. im Zuge der Anlage der Übung (vgl. *Modul B*), zu identifizieren, um Transparenz zu schaffen, Realitätsnähe herzustellen und eine gezielte Evaluation der Übung unter Kenntnis der korrekten Rahmenbedingungen gewährleisten zu können. So sollten unter anderem die folgenden Fragestellungen im Vorfeld der Übung diskutiert werden:

-
- Welche Ressourcen stehen den jeweiligen Organisationen zur Verfügung?
 - Wie lange dauert die Bereitstellung von Ressourcen?
 - Über welche technische Ausstattung verfügen die beteiligten Organisationen?
 - Über welche Einsatzkräfte verfügen die beteiligten Organisationen (Voll-, Neben- oder Ehrenamtliche, Spontanhelfer) und welche Erfahrungen und Routine bringen diese mit?
 - Welche (speziellen) Fähigkeiten liegen in den jeweiligen Organisationen vor?
 - Wo liegen die Grenzen der Leistungsfähigkeit der jeweiligen Organisationen?
 - Welche Kommunikations- und Medienkompetenzen sind in der jeweiligen Organisation vorhanden?
 - ...
-

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

Zum Abschluss von *Modul A* werden die wesentlichen „Dos“ zur Sensibilisierung für die Besonderheiten von grenzüberschreitenden Übungen auf der nachfolgenden Seite noch einmal übersichtlich zusammengefasst (vgl. Tabelle 2). Diese können im Sinne einer Checkliste abgehakt werden.

Tabelle 2: "Dos" zur Sensibilisierung für die Besonderheiten von grenzüberschreitenden Übungen

„Dos“	
• Erlangen Sie ein Bewusstsein über die vorhandenen Zuständigkeiten, Strukturen und rechtlichen Aspekte, in denen die Partner operieren.	
• Klären Sie, über welche Kanäle und unter welchen Voraussetzungen (bspw. Stromausfall oder -mangellage) eine Kommunikation grenzübergreifend unter den Einsatzkräften funktioniert.	
• Schaffen Sie ein Bewusstsein über die Meldeflüsse und -wege sowie die politischen Informations- und Beschlusserfordernisse.	
• Schaffen Sie ein Bewusstsein für die vorhandenen Kommunikations- und Medienkompetenzen und jeweiligen Befugnisse.	
• Machen Sie sich ein Bild von den unterschiedlichen Leistungsprofilen und -grenzen sowie den zur Verfügung stehenden Ressourcen.	

MODUL B

Anlage einer grenzüberschreitenden Übung

Die Anlage einer grenzüberschreitenden Übung stellt, wie bereits innerhalb von *Modul A* angedeutet, eine wesentliche Basis für die Übungsevaluation dar. Die Ziele von *Modul B* bestehen daher darin,

- ein strukturiertes Vorgehen bei der Übungsanlage sicherzustellen,
- die Definition messbarer Übungsziele zu unterstützen und
- zielorientiert Kriterien und Methoden für die Beobachtung und Auswertung auszuwählen.

Die Notwendigkeit der Übungskonzeption ergibt sich stets durch einen spezifischen Auslöser (z.B. gesetzliche Vorgaben, aktuelle Ereignisse). Die Übungsanlage gliedert sich im Wesentlichen in

- die Organisation und Absteckung der Rahmenbedingungen der Übung sowie die Formulierung der Übungsziele
- die Ausarbeitung des Übungsszenarios bzw. der -szenarien und des Drehbuches sowie
- die Festlegung der zu beobachtenden und auszuwertenden Aspekte gemäß der Übungsziele (vgl. Abbildung 2).

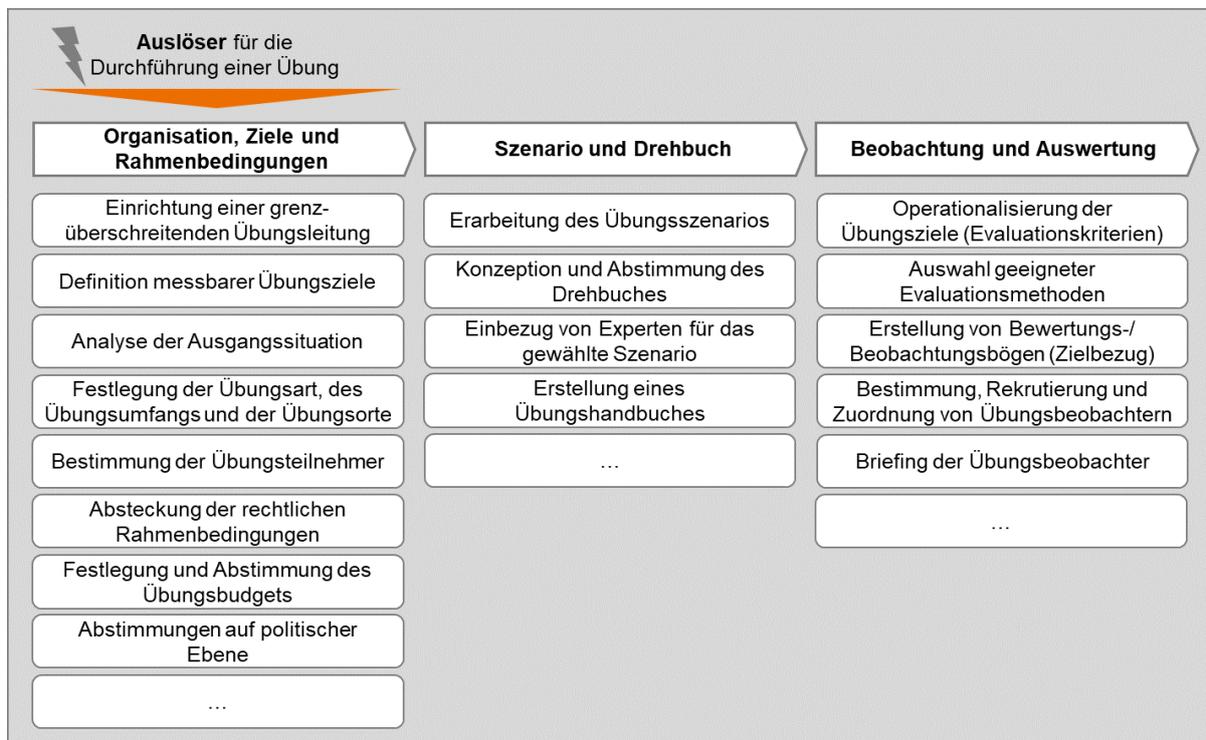


Abbildung 2: Anlage einer grenzüberschreitenden Übung

Die einzelnen Schritte im Rahmen der Übungsanlage werden innerhalb der *Module B.1, B.2* und *B.3* erläutert. Dabei handelt es sich nicht um eine streng sequenziell zu betrachtende Abfolge, sondern um eine exemplarische Darstellung möglicher Schritte, die es im Rahmen der Übungsanlage, oftmals iterativ, zu berücksichtigen gilt.

B.1 Organisation, Ziele und Rahmenbedingungen

Zu Beginn der Übungsanlage sollte zunächst eine *grenzüberschreitende Übungsleitung* gebildet (oftmals in der Form eines Stabes) und ein Ansprechpartner bestimmt werden, der die Verantwortung für die Übungsanlage trägt. Weiterhin verantwortet die grenzüberschreitende Übungsleitung die Steuerung und Koordination der Übung.

Eine zentrale Bedeutung kommt darüber hinaus der *Definition messbarer Übungsziele* zu („Was soll geübt werden und wo die Schwerpunkte gesetzt werden?“). Die klare Formulierung der Übungsziele ist für die Evaluation der Übung zwingend erforderlich, da der Übungserfolg nur basierend auf konkreten, messbaren Zielen beurteilt werden kann. Messbare Übungsziele sollten dabei nach dem „SMART-Prinzip“ formuliert werden:²

- **Spezifische Zielsetzung:** Die Übungsziele sollten möglichst konkret und ergebnisorientiert sein.
- **Messbarkeit:** Damit das Erreichen der Übungsziele überprüft werden kann, müssen sie messbar sein.
- **Akzeptanz und Ableitbarkeit:** Jedes Übungsziel muss einen konkreten Anknüpfungspunkt haben und sich daraus ableiten lassen, z.B. aus gesetzlichen oder politischen Vorgaben oder Verfahren zur Ereignisbewältigung, sodass ihre Verfolgung Legitimität genießt.
- **Realisierbarkeit:** Die während einer Übung verfolgten Zielsetzungen sollten sich auch unter den tatsächlich gegebenen Voraussetzungen erreichen lassen.
- **Terminierung:** Die Übungsziele müssen einen entsprechenden zeitlichen Bezug haben, sodass diese zu definierten Zeitpunkten überprüft werden können und deren Erreichung gemessen werden kann.

Wie sind messbare Übungsziele zu formulieren? Die Ziele einer grenzüberschreitenden Übung leiten sich in der Regel aus gesetzlichen oder politischen Vorgaben ab und thematisieren häufig die Verbesserung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Da dieses Ziel jedoch auf einer sehr abstrakten Ebene formuliert ist, gestaltet sich dessen Messbarkeit zunächst herausfordernd. Es gilt daher aus dieser übergeordneten Zielsetzung operationalisierte Teilziele abzuleiten. Diese sollten so konkret wie möglich formuliert werden. Unter Bezugnahme auf das genannte Beispiel (*Verbesserung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit*) können bspw. folgende Fragen hilfreich im Rahmen der Operationalisierung sein:

-
- Wie würde sich eine Verbesserung der Zusammenarbeit zeigen? Was wäre dann anders?
 - Wie verhält sich Organisation/Behörde/Land/Kanton/... A, wie Organisation/Behörde/Land/Kanton/... B, wenn die Zusammenarbeit verbessert ist?
 - Woran würde Organisation/Behörde/Land/Kanton/... A merken, dass die Zusammenarbeit mit Organisation/Behörde/Land/Kanton/... B besser funktioniert?

² In Anlehnung an Strobl und Widowitz 2013, S. 62.

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

- Wie stark wird die Zusammenarbeit zwischen Organisation/Behörde/Land/Kanton/... A und Organisation/Behörde/Land/Kanton/... B aktuell auf einer Skala von 1 („sehr schwach“) bis 10 („sehr stark“) bewertet?
 - Welcher Wert auf einer Skala von 1 („sehr schwach“) bis 10 („sehr stark“) soll durch die Durchführung der Übung erreicht werden?
 - Was muss passieren, damit die Zusammenarbeit von Skalenwert „X“ auf Skalenwert „Y“ verbessert werden kann?
 - Wann bzw. zu welchem Zeitpunkt zeigt sich die Verbesserung der Zusammenarbeit?
 - ...
-

Die Antworten auf die genannten Fragen stellen Anknüpfungspunkte für die Formulierung operationalisierter Übungsteilziele dar. Lautet die Antwort auf die Frage „Wie würde sich eine Verbesserung der Zusammenarbeit zeigen?“ bspw. „Organisation/Behörde/Land/Kanton... A und Organisation/Behörde/Land/Kanton... B sprechen sich bei der Versorgung von Patienten regelmäßig ab“, so kann dies ein Teilziel darstellen, das lediglich noch präzisiert werden muss:

- Was ist genau damit gemeint, dass sich die Organisationen/Behörden/Länder/Kantone absprechen?
 - Wann sprechen sie sich ab?
 - ...
-

Auf diese Weise ergeben sich schließlich eine Reihe von Evaluationskriterien, die für die Auswertung der Übung beobachtet sowie bewertet werden können (vgl. *Modul B.3*).

Für jedes Übungsziel sollten abschließend idealerweise die folgenden Informationen notiert werden:³

- Name des Übungsziels und kurze Beschreibung
- Positive/negative Auswirkungen auf andere Ziele
- Messbarkeit des Übungsziels (= Evaluationskriterien)
- Zuständigkeit für die Messung der Zielerreichung

Nach der Definition messbarer Übungs(teil)ziele gilt es, eine *Analyse der Ausgangssituation* durchzuführen:

- Über welche Fähigkeiten und Ressourcen verfügen die potenziellen Übungsteilnehmenden? (vgl. *Modul A.3*)
- Welche dieser Fähigkeiten stellen Alleinstellungsmerkmale der jeweiligen Organisationen dar?
- Wo bzw. in welchen Bereichen sind welche Kenntnisse erforderlich?

³ Strobl und Widowitz 2013, S. 64.

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

- Wo bzw. in welchen Bereichen kann nebeneinander (in einzelnen Inseln), wo miteinander (im Verbund) gearbeitet werden? (z.B. im Hinblick auf die Einrichtung von Einsatz(unter)abschnitten relevant)
 - Welche Ausbildungsstände liegen vor?
 - Welche grenzüberschreitenden Besonderheiten gilt es zu beachten (z.B. unterschiedliche Dienstvorschriften in den beteiligten Ländern)?
 - ...
-

Dabei kann außerdem auf die im Zuge von *Modul A.3* diskutierten und verschriftlichten Leistungsprofile zurückgegriffen werden. Weiterhin gilt es zu prüfen, ob in der Vergangenheit ähnliche Übungen durchgeführt worden sind und falls ja, welche Erkenntnisse aus diesen gewonnen werden konnten. Dies trägt außerdem zur Nachhaltigkeit der Übungen bei, indem stets aufbauend auf den Erkenntnissen aus vergangenen Übungen weiterführende Szenarien geplant werden, in deren Rahmen identifizierte Verbesserungsmöglichkeiten getestet und weiterentwickelt werden können.

Im Anschluss an die Analyse der Ausgangssituation sollten

- die *Übungsart* (z.B. Stabsrahmenübung, Einsatzübung),
- der *Übungsumfang* (z.B. Anzahl der in die Übung einzubindenden Organisationen und Entscheidungsträger, Zeithorizont unter Berücksichtigung der Wetterlage, politischer Ereignisse etc., ggf. Rücksichtnahme auf Ehrenamtliche),
- der bzw. die *Übungsort/e* und
- mögliche zentrale *Ansprechpartner*

festgelegt werden. Zudem muss der Kreis der *Übungsteilnehmenden* spezifiziert und gleichermaßen sollten die zu berücksichtigenden *rechtlichen Rahmenbedingungen* abgesteckt werden (vgl. *Modul A.1*). Einen weiteren Bestandteil der Übungsanlage bilden außerdem *die Festlegung und Abstimmung des Übungsbudgets* sowie – sofern nicht zu Beginn der Übungskonzeption bereits geschehen – die *Einbeziehung der politischen Ebene* zur Genehmigung des geplanten Übungsvorhabens.

Bei der Wahl des Übungsortes können unterschiedliche Überlegungen maßgebend sein - allen voran die Risiko- und Gefährdungslage sowie die Wahl des Szenarios (vgl. *Modul B.2*). Darüber hinaus können jedoch auch übergeordnete Übungsziele, wie beispielsweise das Erschließen von Ortskenntnissen oder die Vernetzung, bei der Wahl des Übungsortes maßgebend sein.

Zum Testen der für die Übung geplanten Abläufe und Rollen sowie der Technik empfiehlt es sich zudem – je nach Übungsgröße – eine (oder mehrere) Vorübung(en) bzw. Tests zu veranstalten. Auf diese Weise können etwaige ungeahnte Schwierigkeiten bereits im Vorfeld der eigentlichen Übung identifiziert und adressiert werden. In grenzüberschreitenden Übungen können dadurch bereits die kritischen Erfolgsfaktoren identifiziert werden, denen es in der Übungsevaluation besondere Aufmerksamkeit zu schenken gilt. Darüber hinaus kann das Durchführen einer Vorübung mit höherem Grad an Anleitung und Einweisung genutzt werden, um weniger erfahrene Kräfte zu schulen, bevor dann der „Ernstfall“ simuliert wird. So können außerdem individuelle Lerneffekte gefördert werden.

B.2 Szenario und Drehbuch

Ausgehend von den innerhalb von *Modul B.1* formulierten Zielsetzungen der Übung gilt es anschließend das Szenario bzw. die Szenarien abzuleiten. Dabei muss einerseits sichergestellt werden, dass die Einheiten und Abläufe geübt werden, die gemäß den gemeinsam erarbeiteten Übungszielen im Fokus stehen. Andererseits sollten auch übergeordnete geographische Aspekte und die lokale oder regionale Risiko- und Gefährdungslage für die Zivilbevölkerung berücksichtigt werden, sodass auch wirklich Relevantes geübt wird. Nichtsdestotrotz sollte auch der unwahrscheinliche Ereignis- oder Katastrophenfall geprobt werden, um auch dahingehend Erfahrungswissen aufzubauen, die Routine sowie das Vertrauen in die grundlegenden Abläufe zu stärken und Abweichungen im spezifischen Szenario-Fall erkennen zu können.

Beispiele für häufig geübte Themenbereiche im Kontext der grenzüberschreitenden Krisenbewältigung sind u.a.

- Stromausfälle (Blackouts) oder Strommangellagen,
- Pandemiesituationen,
- Hochwassersituationen (Überschwemmungen) mit Sekundärschäden oder
- Strahlenschutz.

Anregungen für Szenarienbeschreibungen können in diesem Zusammenhang Anhang A4 des vorliegenden Dokuments entnommen werden.

Grundlegend sollten die Übungsszenarien die folgenden *Anforderungen* erfüllen:

- Ableitung aus den Übungs(teil)zielen
- Realitätsnähe (vor allem hinsichtlich des grenzüberschreitenden Charakters: *Wird tatsächlich grenzüberschreitende Hilfe benötigt?*)
- Präzision
- Umsetzbarkeit in zeitlich kurzen Phasen
- Darstellung von fordernden, jedoch nicht *überfordernden* Einsatzsituationen
- Berücksichtigung der Fähigkeiten und Ressourcen (Leistungsprofile, vgl. *Modul A.3*) der üübenden Organisationen (z.B. im Hinblick auf die Gestaltung der Einsatzabschnitte)

Dabei kann es durchaus vorkommen, dass das Übungsszenario weitaus größer ausfällt als es die Übungsziele erfordern. Außerdem sollten im Zuge der Szenario-Konzeption folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Je größer das Szenario ausfällt, desto weniger konkret kann das Drehbuch sein, da nicht alle Eventualitäten abgedeckt werden können.
- Je größer die Übung ausfällt, desto größer wird auch ihre politische Dimension, die mit bedacht werden muss.
- Je länger die Übung dauert, desto mehr geraten auch Aspekte der Realitätsnähe bzw. -ferne in den Blick (z.B. bedingt durch die Ablösung von Beteiligten, die Einbindung von Pausen oder externe Faktoren wie Schließzeiten der Übungsanlage).

Nach der Festlegung des Szenarios gilt es das Drehbuch zur Übung zu erarbeiten. Hierbei sollten Experten im Hinblick auf das angenommene Szenario miteinbezogen werden. Insbesondere im Hinblick auf das in Modul A angesprochene gemeinsame Verständnis von Begriffen, Leistungsprofilen, Meldeschwellen etc. muss das Drehbuch in der Lage sein, die zu übenden Maßnahmen grenzüberschreitend auszulösen. So müssen das Szenario mit entsprechenden Fachleuten präzisiert, einzuspielende, verständliche Lagemeldungen erstellt und diese in die richtige Form gebracht werden. Es kann darüber hinaus sinnvoll sein, eine Koordinierungsstelle (auch K-Stelle), bestehend aus externen Experten, einzurichten, um eine kontinuierliche Prüfung des Szenarios, des Drehbuches sowie später der Übungsdurchführung durch eine externe Stelle zu etablieren. Auf diese Weise können stets die Realitätsnähe geprüft und im Zuge der Übung ggf. spontane Einlagen eingespielt werden, die nicht im Drehbuch vorgesehen sind.

Weiterhin müssen die Zeitpunkte sowie die Verantwortlichkeiten für die Einspielungen der Lagemeldungen innerhalb der Übungsleitung festgelegt und Ereignisse simuliert werden. Jegliche Aspekte des Drehbuches sind abschließend im Hinblick auf die zu messenden Übungsziele zu prüfen: ***Ist es basierend auf den vorgesehenen Einspielungen und dem zu erwartenden Verhalten der Übungsteilnehmenden möglich, die Erreichung der Übungsziele angemessen zu bewerten?***

Das Drehbuch ist im Anschluss mit allen relevanten Stellen final abzustimmen (z.B. Gemeinden/Kommunen, Behörden und Amtsstellen etc.). Je nach Umfang der Übung kann es außerdem sinnvoll sein, ein (grenzüberschreitendes) Team aus Drehbuchautoren zu bilden, das sich zu regelmäßigen Arbeitssitzungen zwecks Abstimmungen trifft.

B.3 Beobachtung und Auswertung

Die innerhalb von *Modul B.1* formulierten Übungs(teil)ziele sollten bereits im Rahmen der Übungsanlage operationalisiert werden, sodass die Möglichkeit zur Messung der Zielerreichung besteht und Beobachtungen anhand spezifischer Evaluationskriterien durchgeführt werden können. Hierbei sollte außerdem eine Orientierung am Drehbuch erfolgen, das in Ausrichtung auf die Ziele der Übung konzipiert worden sein sollte. Jedes Element des Drehbuches stellt somit idealerweise bereits einen Bezug zu den Übungszielen her und kann daher für die Formulierung von Evaluationskriterien weiterführend verwendet werden. Diese werden schließlich in Beobachtungsbögen, Beurteilungsblätter, Checklisten usw. überführt, sodass die Übungsbeobachtenden ihre Einschätzungen strukturiert dokumentieren können. Zur Bewertung der Beobachtungen gemäß eindeutig definierter Evaluationskriterien, sind zudem geeignete Evaluationsmethoden erforderlich.

Nachfolgend sind einige Beispiele für die Operationalisierung messbarer *Evaluationskriterien* sowie möglicher *Evaluationsmethoden* im Kontext von grenzüberschreitenden Übungen dargestellt.

Beispiel 1

Übungsziel: Die Zusammenarbeit der drei beteiligten Einsatzleitungen ist gefestigt.

Aus dem Übungsziel abgeleitete Evaluationskriterien: Anzahl Abspracherapporte und Telefonkonferenzen, Terminierung der Rapporte, Vorhandensein einer Auftragskontrolle am Schluss der Rapporte, sinnvolle Dauer und Struktur der Abspracherapporte.

Beispiel 2

Übungsziel: Die Zusammenarbeit der Einsatzleitungen mit den zuständigen Landes- und Bundesstellen ist trainiert.

Aus dem Übungsziel abgeleitete Evaluationskriterien: Sinnvolle Einbindung der Partner, Grad der Abgleichung der Prozesse mit den beteiligten Stäben, gezielte Einholung von Informationen und deren Weiterleitung an entsprechende Stellen, Angebot von grenzüberschreitenden Hilfeleistungen.

Beispiel 3

Übungsziel: Die Kommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit werden koordiniert.

Aus dem Übungsziel abgeleitete Evaluationskriterien: Einbezug des Fachbereichs „Information und Kommunikation“ in die Prozesse, geklärte Verantwortlichkeiten, Vorhandensein einer Sprachregelung gegenüber Hotlines, Medien und Bevölkerung, Dokumentation des Prozesses der Verbreitung von Informationen an die Bevölkerung, Vorhandensein eines Kommunikationskonzepts.

Wie bereits angedeutet, sollte die Erreichung der operationalisierten (Teil-)Ziele (=Evaluationskriterien) mithilfe geeigneter *Evaluationsmethoden* bewertet und hierbei vorwiegend auf strukturierte Methoden zurückgegriffen werden:

Tabelle 3: Strukturierte Evaluationsmethoden

Bezeichnung	Beschreibung
After-Action-Review (AAR)	Formales Besprechungsformat, in dem die Organisationsangehörigen nach Übungsende thematisieren können, welche Aspekte im Zuge der Einsatzbewältigung gut und welche schlecht gelaufen sind. Das Besprochene wird dokumentiert, um die gewonnenen Erkenntnisse in die Bearbeitung zukünftiger Ereignisse einfließen lassen zu können. AARs sollten moderiert und bereits im Kontext der Übungskonzeption terminiert werden, um die Verfügbarkeit aller relevanten Beteiligten sicherzustellen. ⁴

⁴ Vgl. Spradley 2012, S. 147; Allen et al. 2010, S. 750.

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

Bezeichnung	Beschreibung
Beurteilungsblatt, Dokumentations-/ Beobachtungsbogen	Strukturierte und an den Übungszielen orientierte Bewertungsgrundlage für die Übungsbeobachter. Die Inhalte werden aus den Übungs(teil)zielen abgeleitet, sodass die Übungsbeobachter eine systematische Beurteilung (meist Ankreuzen auf einer Skala) vornehmen können. Die Bögen sollten sich auf zentrale Aspekte beschränken, anhand derer die Erreichung der Übungs-(teil)ziele sinnvoll gemessen werden kann. Weiterhin sollten die Übungsbeobachter die Möglichkeit haben, eigene Anmerkungen in kurzer Form zu notieren (Freitextfelder mit Zeilenbegrenzung).
Briefing/ Vorbesprechung	Kurze, prägnante und moderierte Einweisung in die Übung und das zu beübende Szenario. Sinnvoll erscheinen dabei sowohl die Durchführung von Briefings der Übenden als auch Vorbesprechungen mit den Übungsbeobachtern.
Checkliste	Identifikation und Bewertung eines Ist-Zustandes sowie Abgleich mit einem definierten Soll-Zustand. Eignet sich insbesondere dann, wenn das Beherrschen von Ausbildungsinhalten im Rahmen einer Übung überprüft werden soll.
Debriefing/Nachbesprechung/„Hot wash“	Informelle Berichterstattungs- bzw. Beurteilungsprozesse im Hinblick auf die Übungsbewältigung. Ähnelt dem Format der AARs, wird jedoch unmittelbar am Übungsort mit kleineren Gruppen von Einsatzkräften und Übungsbeobachtern durchgeführt. ⁵
Factsheet	Übersichtliche Darstellung der zentralen Erkenntnisse einer Übung auf max. zwei Seiten. Darstellung dient als Informationsgrundlage für einen breiteren Adressatenkreis, der sich über die wesentlichen Schlüsselergebnisse der Übung informieren möchte (z.B. Führungsebene).
Fotos, Videos	Generierung von Bildmaterial innerhalb der einzelnen Übungsabschnitte während der Übungsdurchführung, welches sowohl im Rahmen der Übungsauswertung als auch in Vorbereitung auf die nächste Übung genutzt werden kann (z.B. im Rahmen von Marketing).
Fragebogen	Strukturierte Methode zur schriftlichen Befragung von Übungsteilnehmenden
Interviews	(Halb-)Strukturierte, mündliche Befragung von Übungsteilnehmenden
Protokoll	Anfertigung von Notizen mit einem zuvor festgelegten Fokus
Übungsbericht(e)	Detailldarstellung aller Erkenntnisse, die aus der Übung gewonnen wurden, für einen spezifischen Adressatenkreis (insb. Übungsteilnehmende)
...	...

⁵ Vgl. Spradley 2012, S. 115 f.

Im Zuge des *Moduls B.3* gilt es zudem, geeignete *Übungsbeobachter* zu bestimmen und diese zu rekrutieren. Dabei sollten vor allem die unterschiedlichen Stärken der Personen sowie ihre Erfahrungen und Fachkenntnisse in dem für die Beobachtung relevanten Themengebiet („thematische Passung“) zwingend berücksichtigt werden. Die Beobachter sollten in Bezug auf ihre berufliche und nationale Herkunft zudem eine den Ebenen gerechte Beurteilung vornehmen können und wissen „aus welchem Stall die Leute kommen“, d.h. die Hintergründe der zu beobachtenden Personen kennen. Sie sollten weiterhin gut mit den zu beurteilenden Abläufen vertraut sein; es sollte sich also um Personen handeln, die in ihrem beruflichen Kontext mit ähnlichen Anforderungen, Problemstellungen etc. konfrontiert und die zudem mit den jeweiligen nationalen Besonderheiten, wie bspw. länderspezifischen Dienstvorschriften, vertraut sind. Darüber hinaus ist es von Bedeutung, dass die Beobachter über eine gewisse Neutralität verfügen und „über den Tellerrand hinaus“ blicken. Die *Übungsbeobachter* sollten außerdem

- mit dem Drehbuch vertraut sein,
- während der Beobachtung eine „Schatten“-Rolle einnehmen und
- im „Feld“ als Beobachter gekennzeichnet sein, damit sie nicht proaktiv in die Übung eingebunden werden.

Weiterhin empfiehlt es sich, die *Übungsbeobachter* innerhalb des jeweiligen Übungsszenarios kurz persönlich vorzustellen, sodass die Übenden Vertrauen aufbauen können und nicht das Gefühl einer verdeckten Beobachtung vermittelt bekommen.

Nachdem eine Beobachtergruppe rekrutiert wurde, gilt es diese gemäß ihren individuellen Stärken und Fachexpertisen zu sog. Beobachtungsabschnitten zuzuordnen. Unter einem Beobachtungsabschnitt ist in diesem Zusammenhang ein spezifischer Ausschnitt der Übung gemeint, z.B. die Kommunikation oder Abläufe und Prozesse innerhalb eines Übungsszenarios oder Szenario übergreifend. Sollten sich unter den *Übungsbeobachtern* „Neulinge“ befinden, kann es hilfreich sein, diese gemeinsam mit erfahrenen *Übungsbeobachtern* (als Mentoren) einzusetzen, um sie gezielt an die Beobachtung heranzuführen zu können. Sowohl erfahrene als auch weniger erfahrene Beobachter müssen jedoch genau eingewiesen werden, welche Leistung von ihnen erwartet wird. Dazu ist es wichtig, dass im Vorfeld der Übungsdurchführung ein *Briefing der Übungsbeobachter* erfolgt. Hierbei sollten den Beobachtern

- der Beobachtungsprozess,
- die Übungs(teil)ziele und
- das Szenario

erläutert werden. Idealerweise erhalten die Beobachter hierzu schon im Vorfeld entsprechende Unterlagen, in denen die genannten Aspekte zusammenfassend dargestellt sind, sodass sie sich bereits einlesen und etwaige aufkommende Fragen hierzu unmittelbar adressieren können.

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

Zum Abschluss von *Modul B* werden die wesentlichen „Dos“ zur Anlage grenzüberschreitender Übungen auf der nachfolgenden Seite noch einmal übersichtlich zusammengefasst (vgl. Tabelle 4). Diese können im Sinne einer Checkliste abgehakt werden.

Tabelle 4: "Dos" der Übungsanlage⁶

„Dos“	
• Stellen Sie sicher, dass die Kommunikation zwischen allen an der Übungsorganisation Beteiligten gut funktioniert (<i>Missverständnissen vorbeugen und Erwartungen managen</i>).	
• Legen Sie die Übungsziele rechtzeitig fest.	
• Sorgen Sie dafür, dass die Ziele der Übung klar, erreichbar und nicht-konkurrierend sind.	
• Wählen Sie das Szenario oder das Übungsformat erst, wenn Sie die Übungsziele kennen.	
• Veranstalten Sie eine (oder mehrere) Vorübung(en), um die geplanten Abläufe, Rollen und die Technik vorab zu testen.	
• Hinterfragen Sie stets den Sinn und Zweck der Übung.	
• Stellen Sie sicher, dass die Übenden Zugang zu erforderlicher Ausstattung und benötigten Informationen haben.	
• Starten Sie die Übung erst, wenn Sie die Übungsinfrastruktur getestet haben.	
• Begrenzen Sie die Anzahl der Übungsteilnehmenden in Abhängigkeit von der Übungsform.	
• Beüben Sie nur so viel, wie Sie in der vorgesehenen Zeit umsetzen können; ziehen Sie zur Beurteilung der Realitätsnähe und Umsetzbarkeit des Szenarios bzw. der Drehbucheinlagen ggf. externe Berater hinzu.	
• Sorgen Sie dafür, dass das Szenario relevant und spezifisch ist und dass es die Teilnehmenden sinnvoll einbindet.	
• Zögern Sie nicht, „unrealistische“ Szenarien zu verwenden, wenn diese der Erreichung der Übungsziele dienlich sind.	
• Kommunizieren Sie das übergeordnete Übungsziel und das Übungsformat im Vorfeld an die Übungsteilnehmenden.	
• Verwenden Sie bereits existierende Szenarien erst, wenn Sie sichergestellt haben, dass sie die Erreichung der Übungsziele unterstützen.	
• Veranstalten Sie ein Briefing der Übungsbeobachtenden im Vorfeld der Übung, so dass diese genau wissen, was sie beurteilen sollen und welche diesbezügliche Dokumentation von ihnen erwartet wird.	
• Vermeiden Sie Zeitsprünge innerhalb der Szenarien, wenn Sie nicht wissen, wie sich diese auf die Erreichung der Übungsziele und den Grad der Realitätsnähe auswirken.	

⁶ In Anlehnung an die Empfehlungen von Grunnan und Fridheim 2017, S. 92.

MODUL C

Evaluation einer grenzüberschreitenden Übung

Die Evaluation einer grenzüberschreitenden Übung kann je nach gewählten Methoden sehr zeit- und ressourcenintensiv sein. Entsprechend gilt es für die Durchführung einer Übungsevaluation ausreichend Personal einzuplanen, um eine effiziente und effektive Auswertung der Übung gewährleisten zu können. Die zentralen Erkenntnisse sollten zeitnah nach der Übung besprochen und diskutiert werden, da das Gedächtnis für neue Informationen bereits in den ersten Stunden und Tagen nach der Übung sehr schnell abnimmt.⁷ Entsprechend empfiehlt es sich, dass sich die Übungsleitung sowie die Übungsbeobachter einen hohen Zeitdruck auferlegen, um zeitnah (erste) Ergebnisse präsentieren zu können. Die Ziele von *Modul C* bestehen dabei darin,

- eine strukturierte Beobachtung und Auswertung sicherzustellen,
- eine zielgruppenorientierte Aufbereitung der Übungsergebnisse zu gewährleisten und
- für mögliche Einflussfaktoren auf die Evaluation und Nachhaltigkeit einer grenzüberschreitenden Übung zu sensibilisieren.

C.1 Gestaltung des Beobachtungsprozesses

Die Gestaltung des Beobachtungsprozesses stellt bereits einen wichtigen Bestandteil der Evaluation einer grenzüberschreitenden Übung dar. Dieser sollte in Abhängigkeit von der Größe der Übung ausreichend strukturiert werden, um eine gezielte Sammlung von Informationen auf verschiedenen Ebenen sicherstellen zu können.

Abbildung 3 zeigt eine mögliche Struktur für einen Beobachtungsprozess auf. Darüber hinaus wird ersichtlich, welche Dokumentation im Rahmen der Übungsbeobachtung auf unterschiedlichen Ebenen generiert werden kann.

⁷ Vgl. Becker-Carus und Wendt 2017, S. 358.

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

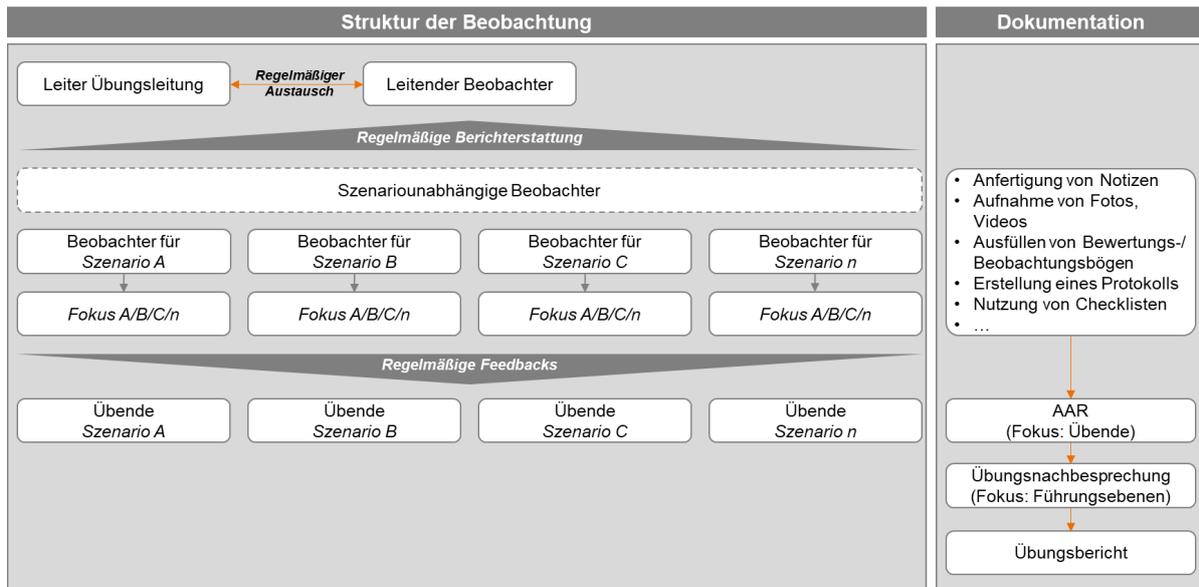


Abbildung 3: Idealtypische Gestaltung eines Beobachtungsprozesses

So es kann es bei grenzüberschreitenden Übungen sinnvoll sein, einen *Leitenden Beobachter* zu bestimmen, welchem regelmäßig durch die *Übungsbeobachter* Bericht erstattet wird. Diese können sowohl den einzelnen Szenarien der Übung mit einem spezifischen Fokus zugeordnet sein als auch szenariounabhängige Beurteilungen vornehmen.

Der Leitende Beobachter sollte in regelmäßigem Austausch mit dem Leiter der Übungsleitung stehen, um etwaige Zwischenfälle, Verzögerungen, Unstimmigkeiten, Anpassungsbedarfe etc. im Kontext der Übung thematisieren zu können. Ihm kommt somit eine koordinierende Rolle zu. Die Übungsbeobachter sollten ihre Beobachtungen idealerweise in strukturierten Notizen, Fotos oder Videos, Bewertungs- bzw. Beobachtungsbögen, Protokollen, Checklisten etc. festhalten, die im Zuge der Übungsanlage (vgl. *Modul B.3*) zielorientiert ausgewählt worden sein sollten. Ferner sollten sie auch sonstige Feststellungen und Auffälligkeiten mit Relevanz für die Übungsevaluation notieren. Praxisbeispiele für strukturierte Übungsdokumentationen können Anhang A5 dieses Dokuments entnommen werden.

Vor allem bei lang andauernden Übungen erscheint es außerdem zwingend erforderlich, dass die Übungsbeobachter regelmäßige, kurze Zwischenfeedbacks geben können, um wesentliche Auffälligkeiten, wie z.B. Fehlverhalten und insbesondere sicherheitsrelevante Aspekte, bereits während der Übung thematisieren zu können bzw. diese zu unterbrechen. Die Möglichkeit der Übungsunterbrechung sollten dabei explizit benannt und die hierfür erforderlichen Kriterien klar an die Übungsbeobachter kommuniziert werden. Auf diese Weise können die Übenden ihr Verhalten ggf. bereits während der Übung anpassen, wodurch ein höherer Lerneffekt erzielt werden kann. Gleichmaßen können die Übungsbeobachter die Orientierung an den Übungszielen überprüfen und ggf. nachsteuern, sofern sich – in Rücksprache mit dem Leitenden Beobachter und dem Leiter der Übungsleitung – eine unerwünschte Entwicklung abzeichnet. Etwaige Auffälligkeiten und Zwischenbesprechungen sollten idealerweise ebenfalls dokumentiert werden, um für die Evaluation der Übung herangezogen werden zu können. Übungsbeobachtende sollten gegebenenfalls auch mit den Beübten in den Austausch treten und aktiv deren Einschätzung abholen – gerade, wenn die Anzahl an Beobachtenden gering ist bzw.

nicht ausreicht, um alle parallelen Schauplätze im Blick zu behalten. Hierbei können insbesondere Selbsteinschätzungen als weitere Evaluationsgrundlage genutzt werden und das Bild komplettieren. Basiert die Evaluation jedoch vorwiegend auf Selbsteinschätzungen, sollten diese kritisch beurteilt und sorgfältig mit den Bewertungen des Beobachtungsteams abgeglichen werden. Des Weiteren empfiehlt es sich, ein internes Reporting-System einzusetzen, über das anonymes Feedback zur Übung gegeben werden kann. Auf diese Weise gelingt es, kritische Beurteilungen gesichtswahrend zu kommunizieren und gezielt für die Übungsauswertung nutzbar zu machen.

Während in der Übungsdurchführung lediglich Kernaspekte kommuniziert werden sollten, um den Übungsablauf nicht zu stark zu beeinflussen (insb. auch in zeitlicher Hinsicht), gilt es unmittelbar im Anschluss an die Übung die restlichen Detailpunkte zusammenzufassen und diese zunächst in der Form eines AAR je beobachtetem Übungsszenario und Beobachtungsfokus (z.B. Kommunikation, Strukturen, Prozesse) bzw. je übergeordnetem Beobachtungsfokus zu besprechen. Hierbei sollten zuerst die Übenden um ihre Einschätzungen gebeten werden, damit die Übungsleitung und die Übungsbeobachter durch ihre Beurteilungen keine womöglich verzerrten Eindrücke hervorrufen. Anschließend können diese die Einschätzungen der Übenden an ihren Beurteilungen spiegeln und den Übenden zentrale Stärken und Schwächen aufzeigen.

Im Nachgang an die Übung sollte außerdem eine formale Übungsnachbesprechung mit den relevanten Führungsebenen durchgeführt werden, um gezielt und strukturiert Schwächen sowie Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und diese zu dokumentieren.

C.2 Konsolidierung der Beobachtungen und Erstellung der Auswertungsberichte

Nach der Übungsdurchführung sollten die Erkenntnisse aus dem Beobachtungsprozess zusammentragen und inhaltlich gruppiert zusammengefasst werden. Dabei sollten die Übungs(teil)ziele als Maßstab zugrunde gelegt werden, um in einem weiteren Schritt eine Bewertung der Zielerreichung vornehmen zu können. In diesem Zusammenhang kann es hilfreich sein, die Daten digital aufzubereiten bzw. die Dokumentationen der Übungsbeobachter zu digitalisieren, um – im Sinne eines nachhaltigen Wissensmanagements – einen langfristigen Zugriff darauf sicherzustellen.

Weiterhin stellt das Verfassen eines bzw. mehrerer Auswertungsberichte einen zentralen Bestandteil von *Modul C.2* dar. So kann es sinnvoll sein, bei grenzüberschreitenden Übungen verschiedene Berichtsformate zu erstellen – insbesondere dann, wenn etwaige Vorbehalte oder Befürchtungen von Gesichtsverlust unterschiedlicher Zielgruppen existieren – z.B.:

- ein Factsheet mit den wesentlichen Erkenntnissen aus der grenzüberschreitenden Übung (insb. für Leitungspersonal, welches sich einen schnellen Überblick verschaffen möchte)
- einen Gesamtauswertungsbericht (länder- und organisations- bzw. behördenübergreifend)
- Länderspezifische Auswertungsberichte
- Organisations- bzw. behördenspezifische Auswertungsberichte

Einfacher und oftmals praktikabler (insb. in zeitlicher Hinsicht) erscheint hingegen die Erstellung eines einzelnen Auswertungsberichtes, der die wesentlichen Erkenntnisse aus der Übung aufgeteilt nach Organisationen und Ländern, inkl. einer kurzen Zusammenfassung für z.B. Führungskräfte umfasst.

Es empfiehlt sich dabei zentrale Erkenntnisse nach dem sogenannten „5C-Prinzip“ zu formulieren:

- **Criteria (Beurteilungskriterien):** Wie wurde die Feststellung identifiziert und anhand welcher Beurteilungskriterien ergeben sich diese?
- **Condition (Zustand bzw. Feststellung):** In welchem Zustand ist der beurteilte Aspekt (bspw. Funktionieren von Abläufen und Prozessen, Kommunikation und Informationsverarbeitung, Einsatz und Angemessenheit technischer Hilfsmittel)?
- **Cause (Ursache):** Was ist die Ursache des Problems oder das Erfolgsrezept?
- **Consequence (Konsequenzen):** Warum ist die Feststellung relevant und was sind die positiven oder negativen Konsequenzen?
- **Corrective Action (Handlungsempfehlungen):** Wie kann der festgestellte Zustand korrigiert oder erhalten werden?

Die Handlungsempfehlungen sollten adressatengerecht aufbereitet und priorisiert werden. Gerade um (politische) Entscheidungsträger zu erreichen, die über die Implementierung und gg. Finanzierung von Maßnahmen zur Umsetzung von Handlungsempfehlungen entscheiden, lohnt es sich ein kurzes und prägnantes Factsheet zu erstellen.

Mögliche Inhalte eines Factsheets könnten sich beispielsweise auf folgende Aspekte beziehen:

-
- Was waren die Ziele der Übung?
 - Wie war das Übungsszenario aufgebaut?
 - Wer war an der Übung beteiligt?
 - Projektgruppe
 - Übungsleitung
 - Übungsteilnehmende (Organisationen, Behörden etc.)
 - Welches sind die wesentlichen Erkenntnisse (gemäß „5C-Prinzip“) mit Blick auf die Erreichung der Übungsziele (insb. identifizierte Defizite)?
 - Welche Maßnahmen können basierend auf den Übungserkenntnissen formuliert werden?
 - ...
-

Hinsichtlich der Gliederung der Auswertungsberichte kann die in Tabelle 5 dargestellte Vorlage als Anregung herangezogen und für den jeweiligen Anwendungsfall angepasst werden:

Tabelle 5: Vorlage für die Strukturierung eines Auswertungsberichts⁸

I. Einleitung

- Skizzierung des Übungsauslösers bzw. der Hintergründe für die Konzeption der Übung
- Erläuterung der Rahmendaten zur Übung (Wann, Wo, Wer, Was)
- Kurzbeschreibung der Übungsorganisation (Planung, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung) in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht
- ...

II. Übungsziele

- Welche übergeordneten Ziele wurden mit der Übung verfolgt und warum?
- Welche Teilziele wurden aus den übergeordneten Übungszielen abgeleitet?
- ...

III. Übungsszenario

- Was wurde geübt?
- Wie war das Übungsszenario aufgebaut?
- ...

IV. Übungsbeteiligte

- Projektgruppe
- Übungsleitung
- Übungsteilnehmende (Organisationen, Behörden etc.)
- ...

V. Methodisches Vorgehen bei der Übungsevaluation

- Wie wurde die Erreichung der Übungs(teil)ziele gemessen?
- Welche Methoden kamen im Rahmen der Auswertung zur Anwendung?
- ...

VI. Erkenntnisse aus der Übung⁹

- Erkenntnisse zum Bereich (...)
- Erkenntnisse zum Bereich (...)
- ...

VII. Handlungsempfehlungen

- Welche Handlungsempfehlungen können aus den Übungserkenntnissen abgeleitet werden?
- Welche Aspekte sollten im Rahmen einer Folgeübung weiterführend geübt werden?
- Wie wird sichergestellt, dass die gewonnenen Erkenntnisse zur Optimierung von Strukturen, Prozessen etc. genutzt werden?
- ...

VIII. Fazit

- Welche grundlegenden Erkenntnisse konnten aus der Übung gewonnen werden?
 - Welche Konsequenzen ergeben sich mit Blick auf den Übungsauslöser?
 - ...
-

⁸ In Anlehnung an BBK 2019, S. 7.

⁹ Die Darstellung der Übungserkenntnisse sollte hierbei stets unter Bezugnahme auf die Übungsziele erfolgen.

C.3 Einflussfaktoren auf die Evaluation und Nachhaltigkeit einer grenzüberschreitenden Übung

Im Zusammenhang mit der Evaluation einer grenzüberschreitenden Übung können eine Reihe von Einflussfaktoren benannt werden, welche sich außerdem auf die Nachhaltigkeit der Übungserkenntnisse und Handlungsempfehlungen auswirken können. Diese können den Dimensionen *Mensch*, *Organisation* und *Technik* zugeordnet werden und sind innerhalb von Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6: Einflussfaktoren auf die Evaluation und Nachhaltigkeit einer grenzüberschreitenden Übung

<p>Mensch</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kompetenzen der Übungsbeobachter</i>: Erfahrene und mit dem Übungskontext vertraute Beobachtende können erfolgskritische Faktoren einer Übung leichter erkennen. Bestehen allerdings Beziehungen zwischen den Übungsbeobachtern und den zu Beobachtenden (im Sinne von Befangenheit), so sollten diese offengelegt und die Beobachter für ein anderes Szenario bzw. einen anderen Beobachtungsabschnitt eingesetzt werden, um Neutralität zu wahren. • <i>Kompetenzen der Übungsleitung</i>: Erfahrene Übungsleitende, die die Strukturen und Einheiten sowie deren Leitungs- und Leistungsfähigkeit kennen, können Kapazitäten, Fähigkeiten und Ressourcen leichter erkennen und gezielter über Übungen fördern. • <i>Kompetenzen der Übenden</i>: Übende, welche bereits ein Vertrauensverhältnis zueinander aufbauen konnten, die einander Verständnis entgegenbringen, die Kameradschaft pflegen sowie motiviert und fähig zur Selbstkritik sind, erleben eine Übung eher als bereichernde und nachhaltig lehrreiche Erfahrung. • ...
<p>Organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Verfügbarkeit von Personal und Zeit</i>: Je mehr personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen, desto gründlicher und nachhaltiger fallen die Übungsevaluation und Verankerung der Übungserkenntnisse aus. • <i>Zeitpunkt der Anreise der Übungsteilnehmenden</i>: Besteht bereits im Vorfeld der Übung (z.B. am Vortag) die Möglichkeit zum persönlichen Austausch und Kennenlernen, können die Übenden der beteiligten Organisationen leichter ein Vertrauensverhältnis zueinander aufbauen. • <i>Fehlerkultur</i>: Je offener die Fehlerkultur einer Organisation gestaltet ist, desto eher werden kritisch über die Übungserkenntnisse diskutiert, Optimierungsbedarfe identifiziert und deren Umsetzung in die Wege geleitet. • <i>Klarheit des Übungsziels bzw. der Übungsziele und Orientierung an diesen</i>: Je klarer die Übungsziele formuliert sind und je genauer die Evaluation der Übung an diesen ausgerichtet wird, desto nutzbarer sind die aus der Übung gewonnenen Erkenntnisse. • <i>Anzahl der Übungsziele</i>: Die Anzahl der Übungsziele sollte sich in einem überschaubaren Rahmen bewegen, sodass ihre Erreichung in der zur Verfügung stehenden Zeit ausreichend beurteilt werden kann. • <i>Anzahl der Übungsbeobachter</i>: Die Anzahl der Übungsbeobachter sollte in Abhängigkeit von der Größe der Übung gewählt werden, um

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

<p>Organisation</p>	<p>sicherzustellen, dass die zu beurteilenden Übungsziele angemessen bewertet werden können.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zeitplan der Übung:</i> Je detaillierter der Zeitplan einer Übung ausformuliert ist, desto einfacher kann die Übungsleitung auf die Erreichung der Übungsziele hinsteuern. • <i>Größe, Umfang und Moderation von Übungsnachbesprechungen:</i> Größe und Umfang einer Übungsnachbesprechung sind derart zu wählen, dass ein gezieltes und möglichst genaues Feedback an die jeweiligen Adressaten ermöglicht wird. Im Zuge dessen bedarf es einer Moderation, um eine zielorientierte Diskussion sicherzustellen. • <i>Politischer Einfluss:</i> Je größer das Interesse der Politik an der Übung und der Art und Weise ihrer Anlage, Durchführung und Nachbereitung ist, desto eher kann es zu etwaigen Einschränkungen oder Auflagen auf der einen Seite oder zu Unterstützungsangeboten (z.B. für die Umsetzung und Verankerung der Erkenntnisse) auf der anderen Seite kommen. • ...
<p>Technik</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Technische Vernetzung der Übungsleitung und der Übungsbeobachter:</i> Je besser die Vernetzung zwischen der Übungsleitung und den Übungsbeobachtern über technische Hilfsmittel ist, desto einfacher gestalten sich die Übungssteuerung und -auswertung. • <i>Funktionalität und Kompatibilität der genutzten Kommunikationsmittel:</i> Je besser die im Rahmen der Übung durch die Übungsleitung sowie Übungsbeobachter genutzten Kommunikationsmittel miteinander kompatibel sind und je störungsfreier die Kommunikation funktioniert, desto einfacher gestalten sich die Übungssteuerung und -auswertung. • ...

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

Zum Abschluss von *Modul C* werden die „Dos“ der Übungsevaluation in Tabelle 7 noch einmal übersichtlich dargestellt. Diese können im Sinne einer Checkliste abgehakt werden.

Tabelle 7: "Dos" der Übungsevaluation

„Dos“	
• Strukturieren Sie den Beobachtungsprozess in Abhängigkeit vom Umfang der Übung und planen Sie ausreichend Personal hierfür ein.	
• Geben Sie den Übungsbeobachtern (rechtzeitig) klare Anweisungen, was Sie von ihnen erwarten, welche Ziele mit der Übung verfolgt werden und welches Szenario beübt wird.	
• Stellen Sie eine strukturierte und zielorientierte Dokumentation der Beobachtungen sicher.	
• Stellen Sie sicher, dass wesentliche Auffälligkeiten, die die Erreichung der Übungsziele gefährden können, bereits während der Übungsdurchführung kurz besprochen werden.	
• Stellen Sie sicher, dass auch das Eingreifen der Übungsleitung oder der Übungsbeobachter während der Übungsdurchführung für die Evaluation dokumentiert wird.	
• Führen Sie zeitnah nach Übungsende moderierte Nachbesprechungen durch und legen Sie dabei jeweils im Vorfeld das Format, den Umfang und den Teilnehmerkreis fest.	
• Erstellen Sie einen oder mehrere zielgruppenorientierte Auswertungsberichte.	
• Sorgen Sie für eine digitale Aufbereitung der Auswertungserkenntnisse und die Digitalisierung aller im Zuge des Beobachtungsprozesses entstandenen Dokumentationen.	
• Sorgen Sie dafür, dass die Übungsbeobachtung kein „Schaulaufen für VIPs“ darstellt, sondern die Beobachter aktiv und entsprechend ihrer Fachexpertise in die Evaluation der Übung eingebunden werden.	
• Führen sie kollektive Selbstbeurteilungen, wie sie After-Action-Reviews oder Nachbesprechungen darstellen, nicht am Übungsplatz selbst durch und schaffen Sie eine räumliche Distanz.	

MODUL D

Nachhaltigkeit einer grenzüberschreitenden Übung durch gezielte Nachbereitung

Im Anschluss an die Übungsevaluation müssen die gewonnenen Erkenntnisse gezielt nachbereitet werden, um ihre *Nachhaltigkeit* sicherstellen zu können. Die Ziele von *Modul D* bestehen daher darin,

- für die nachhaltige Bewahrung von Übungserkenntnissen zu sensibilisieren,
- die Umsetzung der durch die Übung erkannten Verbesserungsmöglichkeiten zu fördern und
- die Überprüfung der Behebung von Schwächen und Defiziten durch Nachfolgeübungen sicherzustellen.

Dabei gilt es aus den im Rahmen der Auswertung identifizierten Defiziten Verbesserungsmaßnahmen zu formulieren, diese in die Umsetzung zu bringen und regelmäßig den Umsetzungsfortschritt zu überprüfen. Dabei werden Lernprozesse angestoßen, die idealerweise dazu führen, dass die erkannten Schwächen in einer weiteren Übung oder in einem Realeinsatz nicht erneut auftreten (können). Die Verbesserungsmaßnahmen können verschiedener Art sein, z.B.:

- Erfordernis von gesetzlichen Anpassungen und/oder politischen Entscheidungen
- Notwendigkeit einer personellen Verstärkung
- Erfordernis der Anpassung von Abläufen
- Erfordernis der Beschaffung materieller Ressourcen

Hierbei handelt es sich in der Regel um aufwendige Prozesse, im Rahmen derer die Übungsleitung als „Dienstleister“ für die politische (Entscheidungs-)Ebene auftritt, um zentrale Verbesserungen auszulösen bzw. anzustoßen. Der Umfang der Übungsnachbereitung sollte dabei nicht unterschätzt werden, da entsprechendes Personal verfügbar sein muss. Hierbei sei angemerkt, dass vor allem im Bereich des Ehrenamtes nur eingeschränkte Einsatzmöglichkeiten des Personals möglich sind. Das Problem der Ressourcenknappheit sollte somit ernsthaft bewertet und adressiert werden, wenn es um die Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen geht.

Im Zuge der Übungsnachbereitung sind des Weiteren eine gute Dokumentation der identifizierten Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten sowie die regelmäßige Überprüfung des Status der Verbesserung erforderlich, um einen kontinuierlichen Lernprozess zu fördern. Die Überprüfung der Umsetzung von Verbesserungen kann z.B. im Rahmen von

- Übungsserien,
- kleineren Übungsformaten oder
- Nachhaltigkeitsrunden

durchgeführt werden, sodass eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Auswertungsergebnissen der Übung noch einige Wochen und Monate (idealerweise sogar Jahre) danach erfolgt und so im Bewusstsein der Beteiligten verbleibt.

In die Nachbereitung sollten zwingend auch die Führungsebenen sowie zentrale (politische) Entscheidungsträger involviert werden, denen schließlich die Verantwortung für die Umsetzung und Verankerung der Erkenntnisse obliegt. Zur Kommunikation von umgesetzten Maßnahmen bietet sich außerdem der Einsatz eines *regelmäßigen Newsletters* an. Darüber hinaus sollten die im Kontext der Übung entstandenen Netzwerke gefördert werden, z.B. durch regelmäßige informelle Nachtreffen wie *Stammtische* oder formale Austauschangebote wie *fachliche Weiterbildungen* zu spezifischen Themen.

Alle an einer Übung beteiligten Personen sammeln über ihre Mitwirkung Erfahrungen auf individueller Ebene und gewinnen dadurch an Erfahrungswissen. Dieses sollte kritisch eingeordnet werden und in Bezug zu anderen, vergangenen Übungen gestellt werden. Üblicherweise geschieht dies über AARs.¹⁰ Diese sind insofern für jede Übung unabdingbar, da sie erlauben, die Zuständigkeiten für sich aus den Feststellungen ergebende Anpassungen zu definieren und die entsprechenden Nachbereitungsaufgaben zu verteilen. So wird die Institutionalisierung von Erfahrungswissen sichergestellt. Gleichzeitig erfolgt eine kritische Einordnung, sodass die Bedingungen, unter denen das erworbene Erfahrungswissen anwendbar ist, deutlich werden.

Die Nachbereitung der Übungserkenntnisse unter den beteiligten Personen setzt letztlich eine Fehlerkultur innerhalb der jeweiligen Organisationen voraus. Diese kann durch einen offenen und transparenten Umgang gefördert werden. Dabei gilt es jedoch stets zu beachten, auf welcher Ebene bzw. mit welchem Personenkreis Fehler bzw. im Rahmen der Übungsevaluation identifizierte Defizite und Schwächen adressiert werden, um stets eine gesichtswahrende Atmosphäre sicherzustellen. Dabei sollten das Problem (*was ist passiert?*) und die Ursache(n) (*weshalb ist es passiert?*) benannt werden, jedoch die Suche nach Strategien zur zukünftigen Vermeidung des Fehlers (*was müssen wir tun?*) im Zentrum stehen. Übungen sollten zur Schaffung von Vertrauen beitragen und jeder Übende sollte mit einer positiven Erfahrung aus der Übung herausgehen können. Daher erscheint es nicht zielführend, Fehler, Defizite und Schwächen mit allen Übungsbeteiligten, insbesondere den Übenden selbst, zu diskutieren, sondern die kritische Reflexion auf den Personenkreis der Übungsleitung, der Übungsbeobachtenden und Führungspersonal zu beschränken. Andernfalls könnten die Übenden die Motivation zur Teilnahme an weiteren Übungen verlieren, wenn sie anstelle von Wertschätzung für ihre Teilnahme und ihr Engagement stets vor allem kritisches Feedback erhalten.

Nach Abschluss der Übungsnachbereitung sollte bereits die Planung der nächsten Übung in Angriff genommen werden („Nach der Übung ist vor der Übung“). Dabei gilt es insbesondere zu überprüfen, ob die Schwächen, die im Zuge der letzten Übung identifiziert werden konnten, behoben werden konnten (*Wurde nach der Übung an gewissen Aspekten zielgerichtet gearbeitet?*). Dies sollte zwingend in die Formulierung der Übungsziele einer Folgeübung einfließen.

¹⁰ Vgl. Tabelle 3.

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

Zum Abschluss von *Modul D* werden die „Dos“ der Übungsnachbereitung in Tabelle 8 noch einmal übersichtlich dargestellt. Diese können als Checkliste genutzt und entsprechend abgehakt werden.

Tabelle 8: "Dos" der Übungsnachbereitung

„Dos“	
• Stellen Sie sicher, dass die identifizierten Defizite, korrespondierenden Verbesserungsmaßnahmen und der Umsetzungsfortschritt gut dokumentiert werden.	
• Zögern Sie nicht, das Thema Ressourcenknappheit im Kontext der Übungsnachbereitung ernsthaft zu bewerten und zu adressieren.	
• Binden Sie die Führungsebenen und zentrale (politische) Entscheidungsträger in die Übungsnachbereitung mit ein, um die Umsetzung und Verankerung der Ergebnisse an den „richtigen“ Stellen platzieren zu können.	
• Berücksichtigen Sie die gewonnenen Erkenntnisse in der Planung der nächsten Übung.	
• Fördern Sie eine regelmäßige Auseinandersetzung mit den Übungserkenntnissen (z.B. durch Übungsserien, kleinere Übungsformate, Nachhaltigkeitsrunden).	
• Sorgen Sie dafür, dass Ihre aufbereiteten Übungserkenntnisse keine „Karteileichen“ werden, indem Sie diese regelmäßig (und insbesondere bei Bevorstehen einer neuen Übung) zur Hand nehmen und sich die wesentlichen Ergebnisse noch einmal in Erinnerung rufen.	
• Kommunizieren Sie umgesetzte Maßnahmen, z.B. mithilfe eines regelmäßigen Newsletters.	
• Sorgen Sie dafür, dass sich die im Zuge von Übungen entstandenen informellen Netzwerke nicht unmittelbar nach der Übung wieder auflösen, z.B. indem Sie regelmäßige Stammtische o.Ä. veranstalten.	
• Sichern Sie die Arbeitsergebnisse und Erkenntnisse aus der Übungsplanung (z.B. Übungsszenarien, Kostenübersicht, Kontaktliste).	

Literatur

Allen, Joseph A.; Baran, Benjamin E.; Scott, Cliff W. (2010): After-action reviews: a venue for the promotion of safety climate. In: *Accident; analysis and prevention* 42 (2), S. 750–757.

Becker-Carus, Christian; Wendt, Mike (2017): *Allgemeine Psychologie: Eine Einführung*. Springer-Verlag.

Bundesamt für Katastrophenschutz und Bevölkerungshilfe (BBK) (2019): *Auswertungsbericht LÜKEX 18. Gasmangellage in Süddeutschland*. Bonn.

Grunnan, Tonje; Fridheim, Håvard (2017): Planning and conducting crisis management exercises for decision-making: the do's and don'ts. In: *EURO Journal on Decision Processes* 5 (1), S. 79-95.

Sheikhbardsiri H. Yarmohammadian M.H., Khankeh H.R., Nekoei-Moghadam M., Raeisi A.R. (2018): Meta-evaluation of published studies on evaluation of health disaster preparedness exercises through a systematic review. *Journal of Education and Health Promotion*, 7 (15), S. 1-10.

Spradley, Robert Tyler (2012): *The constitution of highly reliable practices: Materializing communication as constitutive of organizing*. Texas.

Strobl, Robert; Widowitz, Angelika (2013): Umsetzung eines zielorientierten Prozessmanagements, in: Bayer, F.; Kühn, H. (Hrsg.): *Prozessmanagement für Experten*, Berlin Heidelberg: Springer, S. 273-291.

US Department of Homeland Security (USDHS) (2020): *Homeland Security Exercise and Evaluation Program*. Washington, D. C.

Anhang

A1: Zentrale rechtliche Aspekte im Kontext von grenzüberschreitenden Übungen in der Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein Region

Deutschland (Fokus Bayern und Baden-Württemberg)	Schweiz (Fokus Thurgau, St. Gallen)	Österreich (Fokus Vorarlberg)	Liechtenstein
<ul style="list-style-type: none"> • Feuerwehrdienstvorschrift 100 • Landesfeuerwegesetze (Bayern und Baden-Württemberg) • Grundgesetz • Landeskatastrophenschutzgesetze (Bayern und Baden-Württemberg) • Zivil- und Katastrophenhilfegesetz • Abkommen über die gegenseitige Hilfeleistung bei Katastrophen oder schweren Unglücksfällen mit <ul style="list-style-type: none"> ○ der Republik Österreich ○ der Schweizerischen Eidgenossenschaft • Gesetz über das Technische Hilfswerk (THW-Gesetz) • BOS-Funkrichtlinie • Drohnen-Gesetz • Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft • Bundesgesetz über den Bevölkerungsschutz und den Zivilschutz • Verordnung über Einsätze des Zivilschutzes zugunsten der Gemeinschaft • Abkommen über die gegenseitige Hilfeleistung bei Katastrophen oder schweren Unglücksfällen mit <ul style="list-style-type: none"> ○ dem Fürstentum Liechtenstein ○ der Bundesrepublik Deutschland ○ der Republik Österreich • Feuerwehr 2015 • Feuerschutzgesetz (Kanton Thurgau) • Rheingesezt (Verpflichtung der Feuerwehren zur Dammeobachtung) • Bundesgesetz über die Luftfahrt • Zollverordnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Landesgesetze (Vorarlberger Katastrophenhilfsgesetz) • Landesfeuerwegesetze (Feuerpolizeiverordnung von 1949 für das Bundesland Vorarlberg) • Abkommen über die gegenseitige Hilfeleistung bei Katastrophen oder schweren Unglücksfällen mit <ul style="list-style-type: none"> ○ der Bundesrepublik Deutschland ○ dem Fürstentum Liechtenstein ○ der Schweizerischen Eidgenossenschaft • Datenschutzgesetz (DSG) • Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Feuerwegesetz • Bevölkerungsschutzgesetz • Abkommen über die gegenseitige Hilfeleistung bei Katastrophen oder schweren Unglücksfällen mit <ul style="list-style-type: none"> ○ der Schweizerischen Eidgenossenschaft ○ der Republik Österreich • Datenschutzgesetz (DSG) • Datenschutzverordnung (DSV) • Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) • ...

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

Deutschland (Fokus Bayern und Baden-Württemberg)	Schweiz (Fokus Thurgau, St. Gallen)	Österreich (Fokus Vorarlberg)	Liechtenstein
<ul style="list-style-type: none"> • Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Schweizer Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG) • ... 		

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

A2: Vorlage zur systematischen Sammlung und Beschreibung von Begrifflichkeiten

<i>Begrifflichkeit</i>	Beschreibung aus Sicht von Organisation/ Behörde/Kanton ... A	Beschreibung aus Sicht von Organisation/ Behörde/Kanton ... B	Beschreibung aus Sicht von Organisation/ Behörde/Kanton ... C	Beschreibung aus Sicht von Organisation/ Behörde/Kanton ... D
...
...
...
...
...

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

A3: Vorlage für das Erstellen einer Kommunikationsmatrix

<i>Dimension</i> <i>Anlass</i>	<i>Zeitpunkt</i>	<i>Zweck</i>	<i>Wer berichtet?</i>	<i>Wer nimmt teil?</i>	<i>Über welchen Kanal?</i>	<i>Schlüssel-nachrichten</i>
Zielformulierung	Zu Beginn des Übungsprojekts					
Drehbuch-entwicklung	Während der Übungsanlage					
Öffentlichkeits-arbeit	Unmittelbar vor Beginn der Übung					
...
Übungs-beobachtungen/ Dokumentation	Während der Übung					
After Action Review	Unmittelbar nach der Übung					
Öffentlichkeits-arbeit	Während und nach der Übung					
Übungsnach-besprechung	Wenige Wochen nach der Übung					
...
Evaluations-bericht	Zum Abschluss des Übungsprojekts					
Politische Kommunikation	Fortlaufend nach der Übung					

A4: Typische Übungsszenarien

Im Folgenden finden Sie aggregierte typische Übungsszenarien aus realen Praxisbeispielen. Es wird aufgezeigt, wie die Szenarien beschrieben werden, wer üblicherweise an der Übung beteiligt ist und was das Ziel der Übung ist.

Szenario 'Stromausfall'

Beschrieb des Szenarios

Der Strommarkt wurde zunehmend liberalisiert und digitalisiert. Dadurch sind die internationalen Abhängigkeiten (technisch, logistisch, infrastrukturell) gestiegen. Strommangellagen werden bspw. durch extreme Wetterverhältnisse, Infrastrukturprobleme oder technische Ausfälle (bspw. durch Cyber-Angriffe) ausgelöst. Die Krisenübungen befassen sich entsprechend mit Stromausfällen aufgrund von Problemen im Stromverbund bis hin zum Blackout und langfristiger Strommangellage. Das Szenario wird teilweise durch die Bedrohung von Lifelines (z.B. Strom-, Gas-, Abwasserleitungen und Verkehrswege), bspw. durch Hochwasser, ergänzt.

Beteiligte

- Regionale Führungsstäbe
- Verwaltungsstäbe
- Krisenverbindungskommandos
- Ministerien
- Regierungspräsidien
- Integrierte Leitstellen
- Technische Betriebe
- Stadtwerke
- Wasserwerke
- Entsorgungsdienste
- Spitäler / Gesundheitsverbunde
- Rettungsdienste
- Feuerwehr und Brandmeister
- Polizei / Polizeipräsidien
- Grenzwachkorps
- Zollverwaltungen
- Industrie- und Handelskammern
- Schulämter
- Ggf. Vertreter Lifelines (Bahnbetriebe, Telekom-Betriebe, Erdgaswerke, Amt für Strassen, etc.)



Ziel der Übung

- Ereignisbewältigung in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit
- Erprobung der Einsatzbereitschaft
- Versorgung der Länder in schweren Mangellagen
- Kennenlernen von grenzüberschreitenden Partnern
- Aufbau von persönlichen Kontakten

Szenario 'Hochwasser'

Beschrieb des Szenarios

Anhaltende Starkniederschläge im Inland und Ausland führen zum Anschwellen von Gewässern. Dadurch kommt es zu lokalen Überflutungen und Murenabgängen. Gleichzeitig kommt es zu sekundären Infrastrukturschäden (Verkehr, Strom, Wasserversorgung, Telekom-Netz), die Hilfsmassnahmen erschweren. Gebiete sind von der Umwelt abgeschnitten und Landstriche überflutet.

Beteiligte

- Stabsleitungen
- Technische Einsatzleitungen
- Landeswarnzentralen
- Bezirkshauptmannschaften
- Feuerwehren
- Nachrichtendienste
- Gemeinden und Städte



Ziel der Übung

- Ereignisbewältigung in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit
- Erprobung der Einsatzbereitschaft und Kommunikationswege
- Erprobung von grossräumigen Evakuierungen
- Verbindung zu Informationsplattformen
- Kennenlernen von grenzüberschreitenden Partnern
- Aufbau von persönlichen Kontakten

Evaluationsinstrument zur standardisierten Anlage, Durchführung und Nachbereitung grenzüberschreitender Krisenmanagementübungen

Szenario 'Pandemie'

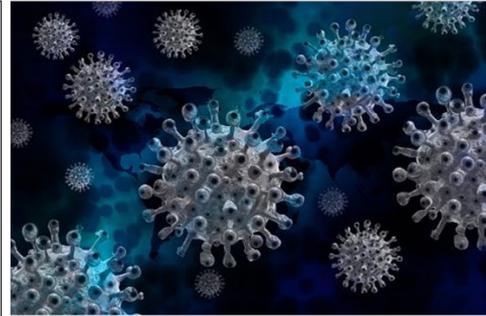
Beschrieb des Szenarios

Pandemien, bspw. Grippepandemien, können zu einer nationalen Notlage führen. Um diese bewältigen zu können, ist der koordinierte Einsatz aller Partner und Ressourcen nötig.

Der Umgang mit Pandemien kann auch ergänzend zu anderen Krisensituationen (bspw. Strommangellage) beübt werden.

Beteiligte

- Stäbe
- Führungsorganisationen
- Ämter für Gesundheit
- Sanitätsdienste



Ziel der Übung

- Ereignisbewältigung einer Pandemie
- Erprobung der Einsatzbereitschaft und Kommunikationswege
- Umsetzung eines nationalen Pandemieplans
- Koordination zwischen den Stellen
- Aufbau eines Krisenstabs

A5: Beispiel eines Beobachtungsbogens bzw. Evaluationsrasters

Im Folgenden ist beispielhaft ein Ausschnitt aus einem Übungsbeobachtungsbogen skizziert.

Führungstätigkeiten, Führungsunterstützung, Lage					
Beschreibung der Ziele	(U)	(W)	(G)	(N)	Bemerkung
Aufgaben und Zuständigkeiten wurden geklärt und kommuniziert.					
Der Führungsstab war technisch bezüglich Abläufe zweckmässig eingerichtet.					
Die Lagekarte wurde erstellt und nachgeführt.					
Lagebilder wurden im Lageverbund verglichen und abgestimmt.					
Übermittlungsprioritäten wurden festgelegt und umgesetzt.					
Es existierte eine einheitliche Grundlage für die Führungstätigkeiten.					
Die Stabsangehörigen setzten die Einsatzunterlagen und Checklisten zweckmässig ein.					
...					

Erläuterung der Bewertungsstufen¹¹

Unproblematisch durchgeführt (U)

Die Maßnahmen wurden so ausgeführt, dass die im Vorfeld definierten Ziele erreicht wurden und die Durchführung anderer Aktivitäten nicht beeinträchtigt wurde. Die Durchführung der Maßnahme trug nicht zu zusätzlichen Gesundheits- und/oder Sicherheitsrisiken für die Öffentlichkeit oder die Einsatzkräfte bei und wurde in Übereinstimmung mit den geltenden Plänen, Richtlinien, Verfahren, Vorschriften und Gesetzen durchgeführt.

Durchgeführt mit wenigen Herausforderungen (W)

Die Maßnahmen wurden so ausgeführt, dass die im Vorfeld definierten Ziele erreicht wurden und die Durchführung anderer Aktivitäten nicht beeinträchtigt wurde. Die Durchführung dieser Maßnahme trug nicht zu zusätzlichen Gesundheits- und/oder Sicherheitsrisiken für die Öffentlichkeit oder die Einsatzkräfte bei und wurde in Übereinstimmung mit den geltenden Plänen, Richtlinien, Verfahren, Vorschriften und Gesetzen durchgeführt. Es wurden jedoch Möglichkeiten zur Verbesserung der Effektivität und/oder Effizienz festgestellt.

Durchgeführt mit großen Herausforderungen (G)

Die Maßnahmen wurden so ausgeführt, dass die im Vorfeld definierten Ziele im Wesentlichen erreicht wurden, gleichzeitig jedoch einige oder alle der folgenden Punkte beobachtet wurden: Die Maßnahme hatte negative Auswirkungen auf die Durchführung anderer Aktivitäten, trug zu zusätzlichen Gesundheits- und/oder Sicherheitsrisiken für die Öffentlichkeit oder für Einsatzkräfte bei und/oder wurde nicht in Übereinstimmung mit den geltenden Plänen, Richtlinien, Verfahren, Vorschriften und Gesetzen durchgeführt.

Nicht durchgeführt (N)

Die Maßnahmen, die mit der Bewältigung der Lage erforderlich sind, wurden nicht in einer Art und Weise durchgeführt, dass die im Vorfeld festgelegten Ziele erreicht wurden.

¹¹ In Anlehnung an USDHS 2020.

Stichwortverzeichnis

After-Action-Review (AAR)	S. 16, 27, 35
Auswertungs-/Übungsbericht	S. 22, 23, 24, 27
Beobachtung	S. 10, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 35
Beurteilungsblatt	S. 15, 17
Briefing/Vorbesprechung	S. 17, 18, 19
Checkliste	S. 15, 17, 21
Debriefing/Nachbesprechung/“Hot wash“	S. 17
Dokumentations-/Beobachtungsbogen	S. 17
Dos zur Sensibilisierung für die Besonderheiten von grenzüberschreitenden Übungen	S. 9
Dos der Übungsanlage	S. 19
Dos der Übungsevaluation	S. 27
Dos der Übungsnachbereitung	S. 30
Drehbuch	S. 10, 14, 15, 18
Einflussfaktoren	S. 25
Evaluation	S. 1, 2, 3, 8, 11, 20, 21, 22, 25, 27
Evaluationskriterien	S. 12, 15, 16
Evaluationsmethoden	S. 15, 16
Fachberater	S. 7
Factsheet	S. 17, 22, 23
Fotos	S. 17, 21
Fragebogen	S. 17
Interview	S. 17
Kommunikation	S. 6, 7, 8, 9, 16, 18, 19, 22, 23, 26, 29
Leistungsprofile	S. 5, 8, 9, 13, 14
Nachbesprechung	S. 17, 22, 26, 27
Nachhaltigkeit	S. 3, 13, 20, 25, 28
Protokoll	S. 17, 21
Rechtliche Aspekte	S. 5, 7, 32
Strukturen	S. 5, 6, 9, 22, 24, 25
Szenario	S. 7, 8, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 27
Übungsleitung	S. 5, 11, 15, 20 - 29
Übungsplanung	S. 5, 30
Übungsziel	S. 1, 3, 7, 10 – 17, 19, 21, 23 – 27, 29
Verbindungsperson	S. 7
Videos	S. 17, 21
Zuständigkeiten	S. 5, 6, 9, 12, 29

Impressum

Für die Inhalte des vorliegenden Dokuments sind die beiden nachfolgend genannten Institutionen verantwortlich. Die darin dargelegten Informationen beruhen auf Literatur- und Dokumentenanalysen sowie Experteninterviews mit erfahrenen Übungsbeobachtern sowie Übungsleitungen aus der Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein-Region.

Das im Kontext dieses Dokuments dargestellte Evaluationsinstrument stellt ein zentrales Ergebnis des Projektes *ABH099* dar. Das Projekt wird von der Europäischen Union im Bereich der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Regionen in Europa durch die Initiative „Interreg“ gefördert. Als Nichtmitglied der Europäischen Union beteiligt sich die Schweiz an den Interreg-Programmen jeweils mit eigenen Fördermitteln. Die Projektleitungen der Universität der Bundeswehr München (UniBw M) sowie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) bedanken sich bei der Stabsstelle für grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Interreg-Netzwerkstelle Ostschweiz und des Regierungspräsidiums Tübingen. Weitere Informationen unter: www.interreg.org

Ein besonderer Dank gilt allen Personen, die in unterschiedlichen Phasen des Projekts an der Erarbeitung des Evaluationsinstruments mitgewirkt haben.

Universität der Bundeswehr München

Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften
Professur für Wissensmanagement und Geschäftsprozessgestaltung
Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. mont. Eva-Maria Kern, MBA
Werner-Heisenberg-Weg 39
85577 Neubiberg

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

School of Management and Law
Institut für Verwaltungs-Management
Dr. Alexander Mertes
Bahnhofplatz 12
8400 Winterthur