

Fachkraft Freiwilligenführung
Leitfaden für Ausbildung und
Selbststudium



2023

LM Prof. Dr. Wolfgang Hochbruck
Kreisfeuerwehrverband Emmendingen
LFV Baden-Württemberg

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	1
1. Grundlagen.....	2
1.1. Rechtslage.....	3
1.2. Terminologie: ‚Spontan‘helfer.....	5
1.3. Eingliederung und Vorkenntnisse.....	6
1.3.1. Einsatz ungebundener Helfender.....	7
2. Ausbildung: Führung einer Helfergruppe.....	10
2.1. Strukturelle und strategische Rahmenbedingungen.....	10
2.2. Didaktische und psychologisch Grundlagen.....	12
3. Im Einsatz.....	19
4. Schluss	
5. Übungen	

1 Grundlagen

Bei den Hochwasser-Großschadenslagen des Sommers 2002 sind sie in Deutschland zum ersten Mal in größerer Zahl aufgetaucht und haben das Interesse auf sich gezogen: Tausende von Freiwilligen, die Feuerwehren, Technisches Hilfswerk und Bundeswehreinheiten zu Hilfe kommen wollten im Einsatz gegen Wassermassen, die offensichtlich für die organisierten Hilfs- und Rettungskräfte allein auf dieser Fläche und in einem überschaubaren Zeitrahmen nicht mehr zu bewältigen waren. Mit anderen Worten: eine Schadenslage hatte die Ausmaße einer Katastrophe angenommen:

Definition Katastrophe: Großschadenslage, die nach Umfang, Intensität und Dauer von den regional zur Verfügung stehenden Kräften wenigstens temporär nicht mehr allein zu bewältigen ist.

Die Definition als katastrophale Schadenslage erfordert von der Stabebene der regional verfügbaren Rettungskräfte zunächst die Einsicht, dass die eigenen Kräfte nicht ausreichen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Erweiterung. Dies bedeutet in der Regel die Aufwertung der situativen Antwort und Anforderung weiterer ausgebildeter Kräfte über die Kreis- oder sogar Landesebene hinaus, oder die Anforderung von Material des THW und im nächsten Erweiterungsschritt der Bundeswehr, natürlich samt Bedienungsmannschaften.

Die Erfahrungen der letzten Jahre und ihrer Katastrophenlagen an Elbe, Oder und Donau 2013, im Ruhrgebiet und in Münster 2014, und an Ahr und Erft 2021, verweisen aber auch auf die Absehbarkeit des Auftretens nicht an eine Organisation gebundener Freiwilliger, die sich als Mithelfende anbieten. Nach Jahren der Erfahrungen mit ungebundenen Helfenden vor Ort, vor allem aber seit die Aufmerksamkeit der Medien dazu geführt hat, dass die Krisenerzählungen nicht mehr einseitig von den etablierten Rettungsdiensten dominiert werden, ist allmählich bei den politisch verantwortlichen Ebenen angekommen, dass es sinnvoll sein könnte, über die Überland- und interinstitutionelle Hilfe hinaus dieses Hilfsangebot in dafür geeigneten Situationen von vornherein einzubeziehen und sogar einzuplanen.

Die Erkenntnis, dass es sich um ein nicht mehr umkehrbares Massenphänomen handelt, setzt sich allerdings angesichts der relativen Unberechenbarkeit von Anzahl, Qualifikation und zeitlicher Verfügbarkeit der Freiwilligen nur langsam durch. Ein hartnäckiger Mythos besagt, viele der angeblich Hilfsbereiten seien so anti-institutionell gepolt, dass sie sich weigern, mit den BOS zusammenzuarbeiten, geschweige denn, sich ihnen zu unterstellen. Eine Variante dieses Mythos sieht zusätzlich die Gefahr politisch, religiös, oder durch sonstige Wahnvorstellungen motivierter ‚Störer‘. Für keine dieser Varianten gibt es umfassendere Belege; das Auftauchen Rechtsradikaler im Ahrtal war dem Aufbau von Parallelstrukturen geschuldet.

Manche Kritiker scheinen zudem zu befürchten, dass es sich beim Auftreten der ungebundenen Helfenden nur um ein vorübergehendes Phänomen der Eventkultur handeln könnte. Auch hierfür gibt es weder Belege noch Anlass.

Falls es dazu kommen sollte, dass Helfende ausbleiben, oder nicht wiederkommen, wären dafür weniger die Hilfsbereiten verantwortlich, als die bisher zu beobachtenden Kompetenzmängel seitens der Behörden und Organisationen bei der Kooperation mit ungebundenen Einzelnen und Gruppen. Die empfundene Unsichtbarkeit und sichtbare Überforderung offizieller Stellen an Ahr und Erft hat sich ähnlich wie zuvor in Essen vermutlich tatsächlich als sich selbst erfüllende Prophezeiung bereits negativ auf die Bereitschaft von Helfenden ausgewirkt, sich überhaupt mit Behörden als Autoritäten zu befassen. Was um so mehr ein Grund sein müsste, auf die Kooperation mit ungebundenen Helfenden abgestimmte Willkommens- und Integrationsprogramme regional in den Krisenstäben abzustimmen und für den Notfall bereitzuhalten.

Dass Rettungskräfte aus der Bevölkerung spontan oder auf Anfrage unterstützt werden, ist nicht neu, oder auch nur ungewöhnlich: die tatsächlichen ‚Ersthelfer‘ vor Ort sind ja in der Regel selbst zumindest mittelbar Betroffene, die ein Interesse daran haben, dass die Schadenslage möglichst schnell abgefangen und behoben wird. Darüber hinaus war und ist Spezialistenwissen – seien es lediglich Ortskenntnisse, vorhandenes Material wie die Güllefässer und Grubber von Landwirten in Vegetationsbrandlagen, oder berufliche Qualifikationen wie Baggerführerscheine – schon immer gefragt, wenn Einsatzlagen es erforderten. Diese Fachleute hatten und haben als Freiwillige übrigens denselben rechtlichen oder versicherungstechnischen Status wie die Freiwilligen, die ohne Spezialkenntnisse und in größerer Zahl in den letzten Jahren bei Großschadenslagen auftauchten. Die Rechtslage der ‚Ersthelfenden‘, die noch vor den Rettungskräften und insofern ohne Absprache und ohne mögliche Beauftragung auf die Situation reagieren, ist unsicherer, da es zu diesem Zeitpunkt noch keine Einsatzkräfte gibt, die sie als ‚Verwaltungshelfende‘ rekrutieren könnten.

1.1. Rechtslage

Rechtlich ist die Situation im Umbruch; seit Jahren wird an einer entsprechenden Gesetzgebung geforscht und gearbeitet. Bisher werden Mithelfende auf der Basis eines Gerichtsurteils aus den sechziger Jahren als ‚Verwaltungshelfer‘ behandelt; d.h. als von einer offiziellen Dienststelle zur Erfüllung ihrer Aufgaben temporär und außerordentlich herangezogene Kräfte. Dabei war allerdings an Einzel- und Ausnahmefälle gedacht worden, nicht an das massenhafte Auftreten von Hilfsbereiten in Großschadenslagen. Das verändert zwar nicht die Rechtslage der Mithelfenden: diese sind, sobald und sofern sie von Einsatzleitungen oder von diesen dazu abgeteilten Kräften als Mithelfende sozusagen ‚eingemustert‘ worden sind (was per Akklamation und Handschlag geschehen kann, aber besser mit einer Registrierung verbunden wird) versichert und rechtlich abgesichert. Die Probleme entstehen eher auf der anderen Seite:

das THW als Bundesorganisation kann nach §28 des *Gesetz über den Zivilschutz und die Katastrophenhilfe des Bundes* Mithelfende aktiv rekrutieren – im Verteidigungsfall. Die meisten Landesfeuerwehrgesetze sehen die Möglichkeit der Heranziehung von Hilfsdienstfähigkeiten ebenfalls vor – allerdings sind Feuerwehren kommunale Organisationen und die Heranziehung als Ausnahme gedacht. Und so weiter. Erschwerend kommt hinzu, dass der *Einsatz* von Mithelfenden rechtlich unproblematisch ist. Man darf sie sogar vorher ausbilden – das geschieht mit Ersthelfenden und Brandschutz- sowie Evakuierungshelfenden bereits ständig und relativ systematisch. Nur: zu Übungen kann man die so Vor-Ausgebildeten bisher nicht; dann werden sie rechtlich zu Mitgliedern der übenden Organisation. Wann diese rechtlichen Probleme ausgeräumt werden, ist beim derzeitigen Stand nicht abzusehen.

Dass eine Großschadenslage Hilfsbereitschaft ungebundener Kräfte von *außerhalb* der Region anzieht, ist nicht neu, war aber dem Umfang nach als Phänomen bisher so nicht bekannt. Wissenschaftlich besteht Konsens darüber, dass die grundsätzliche Hilfsbereitschaft im Land gestiegen ist, während – bedingt durch Arbeits- und Familien- / Sozialstrukturen die Möglichkeit vieler Menschen für längerfristiges Engagement in den Rettungskräften sinkt. Dem scheinen die Zuwachsraten, die viele BOS-Einheiten unter dem Eindruck der Covid19-Pandemie verzeichnet haben, zu widersprechen. Es könnte allerdings sein, dass die medial dokumentierte Hilfsbereitschaft breiterer Bevölkerungskreise mit dem Abklingen der Seuche ebenfalls zurückgeht, und es muss damit gerechnet werden, dass die Zahlen mittelfristig wieder sinken werden. Die Situation in Großschadenslagen wird gleichwohl in jedem Fall die sein, dass in der Regel gut ausgebildete und ausgerüstete Einsatzkräfte einer Vielzahl von Anforderungen gegenüberstehen, die wenigstens zeitweise über ihre personalen Kapazitäten hinausgehen. Der integrierende Einsatz von ungebundenen Helfenden ist insofern eine Maßnahme, die von den BOS zum Schutz vor eigener Überforderung genutzt werden kann und sollte .

In den letzten Jahren haben sich mehrere mit Bundesmitteln geförderte Forschungsprojekte mit dem Thema beschäftigt. Praxistauglich im Sinne dieses Leitfadens ist davon vor allem das REBEKA – Projekt, in dessen Rahmen u.a. ein Tätigkeitenkatalog, ein Einsatzhandbuch und einige Schulungsunterlagen erstellt wurden (URL: <https://www.rebeka-projekt.de/projektergebnisse>). Diese sind frei herunterladbar und seien hier als begleitende und ergänzende Lektüre empfohlen. Für die Helfenden empfehlen sich die im Projekt WUKAS entwickelten Kurzeinführungen

1.2. Terminologie: ‚Spontan‘helfer

Wer den im Grunde irreführenden Begriff der ‚Spontanhelfer‘ in die Welt gesetzt hat, lässt sich nicht mehr nachvollziehen. Er wird aber für die zum Teil über weite Strecken

angereisten Freiwilligen, die vor Ort mit anpacken wollten, pauschal verwendet -- und zum Schaden aller, denn er suggeriert, dass da irgendwelche Leute spontan aufgesprungen und herbeigeeilt sind; schlimmstenfalls verbindet man mit dem Begriff noch die Sponti-Szene der 70er Jahre mit ihren Chaos-Aktionen, und vielleicht ist das ja sogar so gewollt. Dabei ist klar, dass schon eine längere Anreise ins betroffene Gebiet dem Gedanken der Spontaneität widerspricht. Folglich erscheinen die meisten ungebundenen Hilfsbereiten entsprechend überlegt und in der Mehrzahl auch bereits gut ausgerüstet.

Die Medien und auch viele Organisationen benutzen den Begriff des Spontanhelfers zudem, ohne zwischen einer Schadenslage infolge einer sogenannten Naturkatastrophe oder eines größeren Unfalls einerseits und einer sozialen Krise wie bei den Flüchtlingswellen 2015/16 und 2022 zu unterscheiden. Dabei bestehen durchaus Unterschiede zwischen Helfenden im Bereich der Logistik und Einsatz Helfern an der Frontlinie einer Schadenslage.

Eine weitere Unterscheidung ist wichtig: Wer von einer Schadenslage selbst betroffen ist, kann offensichtlich nicht als spontan helfend beschrieben werden, sondern als – sozusagen – Ersthelfer. Je nach Situation sind diese sich zwangsläufig selbst organisierenden Helfenden selbst in Deutschland in Zukunft möglicherweise stunden- oder sogar tagelang auf sich gestellt. Problematisch kann die Lage dann werden, wenn dann organisierte Rettungskräfte eintreffen und die Selbstorganisierten ablöst – oder abzulösen versucht. Falls diese ihrer Ablösung nicht zustimmen, entsteht ein ‚Konflikt‘ und möglicherweise eine Parallelstruktur, die dann für alle Beteiligten logistische und strukturelle Schwierigkeiten schafft.

Wer als Antwort auf eine die Rettungskräfte scheinbar oder tatsächlich überfordernde Situation Hilfe anbietet oder einfach zu leisten beginnt, könnte ‚spontan helfend‘ genannt werden – allerdings passiert derlei am ehesten bei einem Unfall oder medizinischen Notfall im öffentlichen Raum, und dann helfen am ehesten Menschen, die dafür wenigstens rudimentär ausgebildet sind. Also liegt auch hier wieder eher keine „spontane“ sondern eine vorausgeplante Notfallkompetenz vor.

Zum Ausbildungsstand der sogenannten ‚Spontanhelfenden‘ in Krisen- und Großschadenslagen fehlen bisher belastbare Daten. Aus der konkreten Beobachtung ableitbar ist: Die Wenigsten erscheinen vor Ort mit der treuherzigen Überzeugung, man werde sie schon irgendwie brauchen können. Viele haben einen Hintergrund zumindest in Erster Hilfe, in Jugendorganisationen der Rettungsdienste wenn nicht in diesen selbst, oder sie haben zumindest eine Idee davon, wo und wie sie mit anpacken können. An der Ahr waren in den ersten beiden Wochen mindestens geschätzte 20 % der vom Helfer-Shuttle ins Tal transportierten Kräfte Mitglieder der einen oder anderen BOS, die es satt waren, zu warten, oder denen allgemein das Vertrauen in die traditionellen Führungen abhanden gekommen war. Diese bereitwilligen Menschen haben sich als

durchaus in der Lage erwiesen, aus eigener Kraft ganze Organisationsstrukturen zu formieren. Ob dies in Zukunft die Ausnahme bleiben wird, hängt auch davon ab, wie in Zukunft mit den ungebundenen Freiwilligen umgegangen wird und ob den Aufforderungen von Politikern und Spitzen von Rettungsdienst-Organisationen, die Integration von ungebundenen Helfenden voranzutreiben, praktische Effekte folgen, oder nicht.

1.3. Eingliederung und Vorkenntnisse

In der Regel wenden sich ungebundene Helfende vor Ort an bestehende Organisationen und versuchen, in deren Strukturen sinnvoll an- und eingegliedert zu werden. Im Folgenden sind deshalb nur solche Situationen gemeint, in denen (meist Freiwillige) Feuerwehren und Spontanhelfende am Einsatzort in einer Menge und Größenordnung aufeinandertreffen, dass eine organisierte Kombination der Kräfte erforderlich und sinnvoll wird.

Weder die Spontanhelfenden noch die Feuerwehren haben bisher versucht, gemeinsame Strukturen auszubilden, und selbst die Theorie hat hier noch Lücken. Was nicht heißt, dass nicht lokal und dann wirklich spontan solche Kooperationen stattgefunden haben: 2014 beim Pfingst-Hurrikan ‚Ela‘ im Ruhrgebiet, im Spätsommer desselben Jahres bei dem Starkregen in Münster, und 2021 bei der Flutkatastrophe an Ahr und Erft waren die Katastrophen so schnell und umfassend in die Gegenwart eingebrochen, dass die regionalen Kräfte sich als überfordert erwiesen. Im Falle der Ahr wurden sie auch noch seitens des zuständigen Landratsamts katastrophal schlecht geführt. Als Ergebnis gab es lokal Fälle, in denen Feuerwehrgruppen und vereinzelt dazu abgestellte Feuerwehrleute mit Freiwilligen vor Ort zusammen arbeiteten. In Münster wurde das relativ bald koordiniert eingeplant und einbezogen; in Essen und an der Ahr bildeten sich überörtlich wirksame und von Freiwilligen selbst z.T. über längere Zeiträume betriebene Parallelstrukturen. Als Phänomen ist dieses Verhalten schon von vergleichbaren Situationen und Großschadenslagen in Skandinavien und USA bekannt und wissenschaftlich beschrieben worden. In Münster wurde diese strukturelle Parallelfahrt von der Feuerwehrspitze sinnvoll und kreativ genutzt, insofern das Auspumpen größerer Wassermengen und Gefahrenlagen von den Feuerwehren abgearbeitet und weitergehende Arbeiten wie das Ausräumen von Kellern dann in Einzelfallabsprache an die selbstorganisierten Helfenden weitergegeben wurden.

Ohne die Tausende Freiwilliger wären die Schadenslagen im Ruhrgebiet und an Ahr und Erft noch längerwierig und noch intensiver ausgefallen. Dabei war in diesem Fall die Situation von den Hochwassern an Elbe und Oder 2002 und 2013 noch insofern verschieden, als sich Helfende vor Ort weitgehend selbst organisieren *mussten*, um die Zeit zwischen Eintritt des Schadensfalls und Eintreffen ausgebildeter Rettungskräfte konstruktiv zu nutzen bzw. zu überbrücken – und zwar nicht im gewohnten Rahmen von Minuten oder schlimmstenfalls Stunden, sondern zum Teil für mehrere Tage.

Das verweist auf einen wesentlichen Aspekt, der in der bisherigen Diskussion unterrepräsentiert ist, und eindeutig für die Vorbereitung möglichst weiter Bevölkerungskreise auf kommende Krisensituationen spricht: Die ersten Helfenden in jeglicher Art von Notfall sind wie bereits festgestellt die Betroffenen selbst bzw. weitere Personen, die in mittelbarer Nähe zum Geschehen waren und zur Hilfestellung vor Ort verbleiben. Auch bei Erdbeben und Überflutungen werden die meisten Opfer von Angehörigen, Nachbarn und sonstigen Nicht-Spezialisten gerettet.

Prinzipiell ist diese Selbst- und Fremdhilfe nichts anderes als das, was als „Erste Hilfe“ in der Gesellschaft weite Verbreitung und einhellige Akzeptanz genießt. Es wäre insofern sinnvoll, dass möglichst viele Menschen besonders in Gebieten, die hochwasser- und zunehmend auch dürregefährdet sind, im Umgang mit Tauchpumpen, Sandsäcken und anderen Hochwasserschutzsystemen, sowie in Vegetationsbrandprävention und sogar -bekämpfung ausgebildet werden. Die Befähigung zu einer allgemeinen Notfallhilfe mit Anteilen von Brandschutz- und Evakuierungshelfer-tätigkeiten könnte die bisherige Konzentration auf medizinische Erste Hilfe mittelfristig in Richtung auf eine allgemeine Notfallkompetenz erweitern. Dabei ist es sinnvoll, mit dem Kompetenzaufbau auf der Ebene der sogenannten ‚Brandschutzerziehung‘ in den Kindergärten zu beginnen und sie über die Grund- und weiterführenden Schulen bis zum Erwachsenenalter zum genannten Niveau der Hilfsfähigkeit hin auszubauen. Solcherart Vorab-Ausgebildete wären dann auch besser - im Sinne von berechenbarer - in Planungen integrierbar.

1.3.1. Einsatz ungebundener Helfender

- Selbsthilfe in der ersten Phase einer Schadenslage
- Selbstorganisierte Hilfestrukturen bei Nicht-Integration in bestehende Organisationen
- Bei konstruktiver Integration (begrenzte) Mitarbeit in bestehenden Organisationen

Diese Handreichung versucht, aus diesen verschiedenen Lagebildern Schlüsse zu ziehen und vor allem das dritte der hier angeführte Formate für zukünftige Ausbildungs- und Einsatzformen, und entsprechende Aus- bzw. Fortbildungsangebote mit bestehenden Programmen und Organisationen zusammenzubringen. Das Deutsche Rote Kreuz ist diesbezüglich bereits weiter; die dort favorisierten Pläne und Strukturen operieren aber mehrheitlich mit einem System der Substitution, d.h. die Helfenden werden so in bestehende Strukturen integriert, dass dadurch Fachkräfte für höherwertige Aufgaben freigesetzt werden.

Das diesem Leitfaden zugrundeliegende Modell denkt die bisher üblichen Ausbildungsansätze als (betriebliche) Brandschutzshelfer bzw. Evakuierungshelfer mit; geht aber einige Schritte über bisherige und historische Modelle hinaus. Insofern signalisie-

ren die Aufforderung zu mehr Mitwirkung an bisher organisatorisch ungebundene und die Ausbildungsangebote für Hilfsbereite auch keine Rückkehr zu den Katastrophenschutzstrukturen des Kalten Krieges, sondern den Versuch einer angemessenen Reaktion vor allem auf den im mehrfachen Wortsinne 'heißen' Konflikt der Klimakrise, die uns alle vor neue Dimensionen der Herausforderung stellen wird. Es wird notwendig werden, Elemente des Katastrophenschutzes bzw. der Krisenreaktion mit derselben Selbstverständlichkeit auszubilden und vorauszusetzen, mit der „Erste Hilfe“ im Alltag behandelt wird (wobei es natürlich auch hier sowohl einerseits Defizite gibt, wie andererseits Synergien genutzt werden können)

Die im Folgenden angesprochene Ebene der Führung liegt unterhalb dessen, was Andreas Karsten in seinem Buch (2023) abdeckt, der vor allem die Stabsarbeit im Blick hat. In diesem Leitfaden geht es um die den Umgang mit, und den Einsatz von, Gruppen von Mithelfenden vor Ort. Dabei werden technische und feuerwehrrechtliche Kenntnisse und Erfahrung auf der Ebene eines Truppführers / einer Truppführerin angenommen. Mindestens ebenso wichtig wie fachliche Grundlagen ist aber pädagogische Eignung, weshalb eine Fachkraftausbildung im Bereich Brandschutzerziehung / -aufklärung die beste Voraussetzung wäre. Der vorliegende Kurs ist deshalb so konzipiert, dass er auf die Seminare für Fachkräfte Brandschutzerziehung / -aufklärung aufbaut. Feuerwehrangehörigen mit Gruppenführerausbildung kann die Führung von Helfendengruppen natürlich auch übertragen werden.

Es ist immer zu bedenken, dass die Mehrheit der ungebundenen Helfenden im Zweifelsfall mit den Befehlsstrukturen der Feuerwehr nicht oder nur wenig vertraut sind, und bei aller Kooperationsbereitschaft nur begrenzt willens sein wird, Befehlen zu folgen (wobei der Ton bereits den entscheidenden Unterschied machen kann). Insofern kann es sinnvoll sein, als Gruppenführer für Mithelfende (GFM) nicht nur ausgebildete Zug- oder Gruppenführer einzusetzen, sondern auch Fachkräfte aus der Brandschutzerziehung, die wenigstens die Truppführer-Befähigung haben und im Umgang mit nicht aus dem unmittelbaren Feuerwehrbereich stammenden Mitgliedern der Bevölkerung versiert sind. Dabei ist natürlich zu beachten: Wer immer nur mit Kindergartengruppen gearbeitet hat, ist nicht zwingend als GFM prädestiniert. Wer erfahrungsgemäß gut mit einer achten Klasse umgehen kann, schon.

Geschätzt auf der Basis von Befragungen sind weit über die Hälfte der durch die Presse dazu erklärten ‚Spontanhelfer‘ wie oben schon angesprochen gar keine: für nahezu alle ist die Hilfsbereitschaft eine durchdachte und mit vorhergehender Überlegung geplante Sache. Wesentlich größer ist die Variabilität bei Dauer und Intensität des Hilfeleistungseinsatzes. Das heißt, wir haben es mit einer Mischung von Leuten zu tun, deren Motivation eindeutig ist, für deren Qualifikationen wir aber auf Selbstauskunft oder kurzfristige Einschätzung anhand äußerlicher Merkmale und Erscheinungsform angewiesen sind.

Bis eine von den Kindergärten und Schulen her systematisch aufzubauende Notfallkompetenz greifen kann, vergehen bestenfalls noch Jahre wo nicht Jahrzehnte – was nicht heißt, das damit nicht überall und heute schon begonnen werden kann. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, wie in Österreich, Bayern und Mecklenburg-Vorpommern landesweit, kreisweit oder sogar auf Gemeindeebene eine den Ereignissen vorausgehende Registrierung in ‚Teams‘ anlaufen zu lassen. Auf diesen Webpages – und bei Infoveranstaltungen auch direkt – kann sich eintragen, wer im Ernstfall mitalarmiert werden möchte.

Erhoben werden für ein solches ‚Team‘ die notwendigen Grund- und Kontaktdaten, also Name, Anschrift, Alter, Versicherungsstatus und Telefon- bzw. Mailadresse. Darüber hinaus sollten besondere Qualifikationen abgefragt werden und gewünschte bzw. die sich daraus logisch ergebenden Einsatzgebiete (siehe **Anhang 1** für eine Beispielregistrierung).

Die Alarmierung sowie die Registrierung vor Ort im Einsatzfall sollten zentral durch den Führungsstab koordiniert werden. Mit der Alarmierung der ‚Teams‘ werden auch die für die Führung von Mithelfenden (GFM) ausgebildeten Feuerwehrmitglieder alarmiert und ggf. nach Möglichkeit aus dem bestehenden Einsatz herausgelöst.

Was für die ‚Teams‘ gilt, ist auch für die bei Eintreffen vor Ort noch nicht registrierten Hilfsbereiten unerlässlich: Registrierung sollte erfolgen, Ausrüstung und Versorgung kontrolliert und ggf. ergänzt / sichergestellt werden. Zuständig hierfür ist bei einer Großschadenslage die Ebene des Krisenstabs – lokal vor Ort kann diese Zuständigkeit Euch übertragen werden. Es ist sinnvoll, hierfür einen Registrierungsbogen auf Papier und mit Stift(en) vorbereitet zu haben. Mit der Registrierung ist die Versicherungslage geklärt.

Einfügung Schaubildadaption aus Fernandez / Barbera p. 10

2. Ausbildung: Führung einer Helfergruppe

Lernziele
<ol style="list-style-type: none">1. Überblick über strukturelle und technische Rahmenbedingungen der Führung von Mithelfenden in einer Großschadenslage2. Didaktische und psychologische Grundlagen

3. Reichweite und Möglichkeiten des Führens mit Auftrag

Die Teile der Lerneinheit sind pädagogisch und didaktisch auf eine Situation abgestimmt, die für alle Beteiligten ein hohes Maß an Stress darstellt und Resilienz fordert. Ziel ist weniger die Übernahme einer bestimmten didaktischen Methode als die Vermittlung eines Perspektivwechsels für die Führungskraft, durch den die Arbeit mit Nicht-Feuerwehrleuten ermöglicht wird. Der Perspektivwechsel, den die ungebundenen Helfenden im Einsatz erleben, hängt damit zusammen. Diese wechseln durch die Integration in die Einheit den Status, werden temporär zu ‚gebundenen‘ Helfenden. Der assoziierte Status schafft für die Führungskraft ein Alleinstellungsmerkmal in der Gruppe, das über die normale Rolle eines Gruppenführers hinausreicht.

Zentraler Dreh- und Angelpunkt unserer Arbeit mit den freiwilligen Mithelfenden ist deshalb nicht nur die Führungsrolle, sondern auch die Vorbildfunktion des Feuerwehrmanns / der Feuerwehrfrau. Es ist insofern essentiell, dass die Feuerwehrleute sich als Führungskräfte vorbildlich, vernünftig und menschlich einwandfrei verhalten und auf jede Entwicklung der Situation kompetent reagieren.

2.1. Strukturelle und strategische Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen eines Feuerwehrhelfereinsatzes variieren je nach Situation extrem. Wer eine ihm oder ihr anvertraute Gruppe Helfender führen soll, muss sich über die Bedingungen im Klaren sein.

Ort: im Katastrophenfall ist das gesamte betroffene Gebiet prinzipiell Gefahrenzone – das muss allen Beteiligten klar sein. In einer fortdauernden Situation (z.B. Hochwasser, Vegetationsbrand, Gefahrgutunfall, MANV) werden Mithelfende nicht in der unmittelbaren Gefahrenzone eingesetzt. Wobei allen Beteiligten klar sein muss, dass auch nach dem Ende der unmittelbaren Gefahr durch z. B. einen Sturm, einer Flut, oder einen Flächenbrand völlige Gefahrenfreiheit bei den nachfolgenden (Aufräum-) Arbeiten nicht garantiert werden kann.

Die Registrierungsstelle sollte außerhalb der unmittelbaren Einsatzzone im sogenannten Bereitstellungsraum liegen. Der Bereitstellungsraum dient der Organisation und Koordination von nach Aufgaben sortierten Einsatzabschnitten, denen dann Kräfte zugeordnet werden können. Das betrifft sowohl BOS wie ungebundene Helfende. Nicht-registrierte, die sich bestehenden Gruppen anschließen wollen, werden von Euch auf den Sinn der Registrierung hingewiesen.

Zeit: Mithelfende sind nicht verpflichtet, für eine bestimmte Zeit im Einsatzgeschehen zu verbleiben. Sie können den Kontrakt spontan wieder aufkündigen und die Einsatzstelle verlassen. Andere – besonders Betroffene - werden möglicherweise versuchen, eigene Einsatzzeiten zu definieren, und sehr lange am Einsatzort zu verbleiben. Am sinnvollsten ist es, die Gruppe zusammenzuhalten und höchstens die gleichen Ein-

satzzeiten zu arbeiten wie andere Einheiten im Einsatzgebiet, und auch die gleichen Ruhezeiten einzuhalten.

Persönliche Schutzausrüstung und Einsatzgeräte: In der Regel werden nur die von uns bereits vorher registrierten und ausgebildeten Mithelfenden eine entsprechend gekennzeichnete Warnweste („Feuerwehrlieferant“ o. Ä.) und einen einfachen Schutzhelm haben. Selbst mitgebracht sollten sein: festes Schuhwerk und Arbeitshandschuhe. Dies wird **vor** dem Einsatz kontrolliert. Sinnvollerweise macht das schon die Registrierungsstelle, bevor die Leute bei Euch auftauchen. Zuständig seid ihr als Gruppenführer – wer mit Sandalen, Shorts und ohne Handschuhe in eine Aufräumsituation nach einem Hochwasser einsteigen will, muss zurückgeschickt werden.

Manche der Mithelfenden werden eigene Geräte (Schaufeln, Äxte, Hacken, Besen, aber auch Motorsägen und ganze Planiermaschinen) mitgebracht haben – auch diese werden auf ihre generelle Verwendungsfähigkeit und Einsatzsicherheit kontrolliert und nach Einsatzlage mitgeführt oder deponiert. Nach Bedarf werden diese Leute mit ihren Geräten anderen Gruppen oder Aufgaben zugeteilt. Einsatz von Geräten nur mit passender Schutzkleidung! Das gilt besonders für Motorsägen.

Versicherungsschutz: Mithelfende sind prinzipiell sogar besser versichert als die Einsatzkräfte selbst, jedenfalls sofern und solange sie registriert sind. Sollten Ihnen Verluste oder Schäden entstehen, gehen die Versicherungen davon aus, dass die Mithelfenden nicht im gleichen Maß z.B. mit einer Eskalation der Situation rechnen können, wie dies von Rettungskräften erwartet wird.

Phasen der Krisenreaktion: Ein Einsatz in einer Großschadenslage gliedert sich in vier Phasen der Krisenreaktion auf, unabhängig davon, wie die anderen Elemente des Krisenreaktionszyklus ausgestaltet waren.

Phase 1: Unmittelbare Reaktion durch Betroffene, Nachbarn, zufällig Anwesende

Phase 2: Eintreffen lokaler Rettungskräfte und Aufbau lokaler / regionaler Krisenreaktionsstrukturen

Phase 3: Eintreffen überregionaler Rettungskräfte; Erweiterung der regionalen Krisenreaktionsstrukturen

Phase 4: Eintreffen überregionaler ungebundener Mithelfender

Je nach dem, wie lange sich das Eintreffen der für Phase 2 bzw. 3 benötigten Kräfte verzögert, werden diese vor Ort bereits emergente Organisationsformen vorfinden, die die Helfenden für sich selbst entwickelt haben. Diese Formen bilden sich auch bzw. erst recht, wenn die Führungen der am Beginn von Phasen 2 / 3 eintreffenden Kräfte nicht bereit oder fähig sind, mit den vor Ort vorgefundenen und eintreffenden Kräften zusammenzuarbeiten. Das Ergebnis sind dann Parallelstrukturen mit dem entsprechenden Maß an Doppelarbeit und Reibungsverlusten.

Die von Andreas Karsten (Karsten 2023) befürwortete weite Auslegung der Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 ermöglicht unter dem Stichwort „Führen mit Auftrag“ auch die Integration bestehender und emergenter Organisationsformate von außerhalb der BOS in die Kommandostruktur. Das kann heißen, dass manche Aufgaben, wie z.B. in Münster 2014 geschehen, komplett an solche Organisationen delegiert werden. Wie weit es sinnvoll ist, z.B. Feuerwehrleute oder THW-, DRK- etc. Mitglieder als Verbindungsleute und / oder Instruktoren diesen Organisationen und Gruppen mitzugeben, muss die örtliche Einsatzleitung entscheiden. Praktisch kann das dann ganz ähnlich aussehen wie das Format, für das diese Handreichung geplant ist.

Euer Zusammentreffen mit der Gruppe, mit der Ihr es zu tun haben werdet, findet entweder mit dem Beginn von Phase 2 oder in Phase 3 / 4 statt. Falls es noch die relativ chaotische Phase 2 ist, geht es für die Einsatzleitung primär darum, Übersicht und System in die Situation zu bringen. Also werdet ihr als ausgewiesene GFM mit der Vor-Ort-Übernahme der Einsatzleitung z.B. zu einer Gruppe bereits arbeitender Helfender abgeordnet, die nach Einschätzung der Einsatzleitung **und eigener Auffassung** fachliche Beratung und ggf. Führungsunterstützung braucht. Diese Funktionsübernahme erfordert besondere Einfühlsamkeit für die Situation, wenn etwa direkt Betroffene in der Gruppe sind, wenn nach Überlebenden gesucht wird oder Verletzte versorgt werden.

Handelt es sich um Phase 3 / 4, ist mehr Zeit. Wenn es eine gute Vorbereitung auf die eingetretene Krisensituation gab, wird die Stabstätigkeit entsprechend abgestimmt sein. Für Euch als GFM heißt das: es wird mit Mithelfenden gerechnet, es gibt eine Registrationsstelle und Möglichkeiten zur Nachversorgung mit Ausrüstung, Wasser und so weiter, und Ihr übernehmt die Gruppe im dafür eingerichteten Bereitstellungsraum. Falls nicht, ändert das die Ausgangsbedingungen für Euch, aber der Phasenablauf und auch das Prinzip der Führung mit Auftrag bleibt das gleiche: Ihr bekommt eine Aufgabe zugewiesen. Von da ab liegt es an Euch, wie Ihr das Ziel erreicht.

2.2. Didaktische und psychologische Grundlagen

Um als GFM Mithelfende führen zu können, muss man weder als Psychologe noch als Pädagoge ausgebildet sein – obwohl das natürlich im Einzelfall hilfreich sein könnte und bei entsprechender Ausbildung schon eine gewisse Vorqualifikation darstellt. Un-erlässlich ist in jedem Fall die Fähigkeit und Bereitschaft, sich nicht auf eine bestehende Hierarchie und ‚Befehlsgewalt‘ verlassen zu müssen, sondern mit einer durchaus auch heterogen zusammengewürfelten Gruppe von Freiwilligen freundlich und vertrauensvoll arbeiten zu können. Das erfordert zum einen die in jeder anderen BOS Funktion ohnehin übliche Einsatzbereitschaft als Mischung aus positiver Energie und physischer sowie psychischer Belastbarkeit. Das erfordert darüber hinaus Einfühlsamkeit und pädagogisches Geschick im Umgang mit Menschen – und zwar in einem Ausmaß, wie es in den wenigen Stunden ‚Pädagogik‘ im Rahmen der Gruppen- und Zugführer-ausbildung gar nicht vermittelt werden könnte.

Sinnvoller ist es, für die Rekrutierung von GFM auf Kameradinnen und Kameraden zurückzugreifen, die eine Ausbildung als Fachkräfte für Brandschutzerziehung absolviert haben. In dieser Ausbildung sind diverse pädagogische Elemente enthalten. Wobei konstatiert werden muss, dass die Ausbildung der meisten Fachkräfte sich auf Kindergärten und Grundschulen beschränkt, und dass beim Training von (erwachsenen) Brandschutzhelfenden die Pädagogik bisher eine sehr untergeordnete Rolle spielt. Die beste Vorbereitung haben sicher diejenigen, die für die Arbeit mit Schülerinnen und Schülern an weiterführenden Schulen ausgebildet sind. In jedem Fall ist die Fachkraftausbildung aber ein Vorteil, denn die auch für die Führung von Mithelfenden gefragten grundlegenden Kompetenzen sind doch ähnlich gelagert:

- Vermittlungskompetenz
 - o die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte und Anforderungen so herunterzubrechen, dass sie für alle begreifbar werden
- Überzeugungsfähigkeit
 - o auch nicht sofort einsichtsfähige Anforderungen so zu vermitteln, dass sie zustimmungsfähig werden
- Moderationskompetenz
 - o Fähigkeit, entstehende Konflikte zu entschärfen und zögerliche, verunsicherte oder widerständige Gruppenmitglieder wieder zum Kooperieren zu bringen
- Psychosoziale Nahbarkeit
 - o Ansprechbarkeit und Vertrauenswürdigkeit als Erstinstanz für Problembewältigung und Eindrucksverarbeitung

Ein Vorteil, der sich aus dem Brandschutzerziehungskonzept aufwachsender Notfallkompetenz ergibt: Auf lokaler Ebene ist damit zu rechnen, dass die GFM von im Rahmen ihrer Tätigkeit als Brandschutzfachkräfte ausgebildeten Kindern und Jugendlichen, die sich nun als Erwachsene als Mithelfende zur Verfügung stellen, wieder erkannt werden.

Typologie: Eine grobe Kategorisierung der Leute, die uns zugeteilt werden und die wir als GFM übernehmen, zeigt: wir haben es nicht mit einem Querschnitt der Gesellschaft zu tun. Wer sich als Mithelfende anbietet, bringt dafür einen gewissen Satz an physischen und charakterlichen Eigenschaften mit, der nicht mit dem Durchschnitt der Wohnbevölkerung identisch ist.

Für alle gilt: Die Gruppe Hilfwilliger, die vor uns steht, befindet sich gerade genau wie wir in einer Extremsituation. Mit neuen Leuten in unvertrauter Umgebung an einer ungewohnten Tätigkeit zusammenarbeiten verursacht auch unter Schönwetter-

bedingungen Stress; erst recht in einer Großschadenslage. Manche reagieren darauf äußerlich sichtbar, und wir müssen mit einer ganzen Bandbreite von Erstreaktionen rechnen, von scheinbar völliger stoischer Ruhe bis zu sichtbarer Aufregung und Unruhe oder z.B. bemühter Komik. Damit werden einige Rollen in der Gruppe bereits vorgezeichnet. Womit wir rechnen müssen, ist eine gewisse Bandbreite, die sich etwas überspitzt formuliert etwa so ausgestaltet:

- Arbeitspferde: wenn wir Glück haben, gehört die Mehrheit der Leute zu dieser Gruppe. Ruhig, verlässlich, redet nicht viel, packt einfach an
- Lämmchen: schüchtern, sagt gar nichts, traut sich kaum was zu. Erfordert weniger Motivationsaufwand als Zuspruch.
- Ochsenfrosch: hört sich selbst gern reden und kommentiert alles ausgiebig. Wenn wir Glück haben, hat der Ochsenfrosch komisches Talent und entwickelt sich zum Witzbold der Gruppe.
- Harter Hund: war schon am Nordpol oder wenigstens in Afghanistan. Geht alles nicht schnell genug, oder ist nicht anspruchsvoll genug.
- Schlaufuchs: weiß alles besser und kritisiert alles. Wenn wir Pech haben: hinter unserem Rücken.

Die Gruppe besteht wahrscheinlich nicht aus lauter Einzelpersonen, sondern z.T. aus Kleingruppen von Bekannten, Freunden oder sogar Verwandten, die gemeinsam ange-reist sind; im Extremfall kennen sich sogar alle und wir treffen auf ein bereits bestehendes Sozialsystem. Dieses Sozialsystem stammt allerdings aus einem anderen, in der Regel nicht verwandten Kontext (Verein, Kollegium, Betrieb...), was zu Anpassungen und möglicherweise Anpassungsproblemen führen kann. Falls nicht ehemalige oder aus anderen Regionen auf eigene Faust angereiste Einsatzkräfte dabei sind – wofür eine gute Chance besteht – stehen alle vor einem im Wortsinne dramatischen Perspektivwechsel: eine ungewohnte Rolle, auf die eine Vorbereitung im engeren Sinne nicht stattgefunden hat, und selbst durch die Teilnahme an vorhergehenden Übungen nicht wirklich adäquat vorbereiten konnte. Die Situation an sich mit ihren Bildern der Zerstörung und Verwüstung tut ein Übriges. In diesem Moment ist die Persönlichkeit als GFM gefragt: Wir sollen Ruhe ausstrahlen, Zuversicht vermitteln. Auch wenn wir selbst nervös sind.

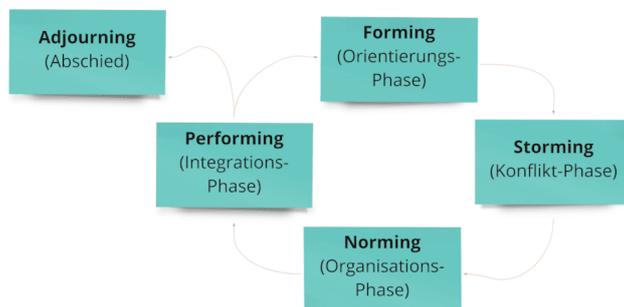
Im Zweifelsfall hilft eine einfache Überlegung: wie müsste jetzt für mich als jemand auf der anderen Seite die Person aussehen und sich verhalten, die uns führen wird? Und dann spielen wir diese Person. Die Einsatz-PSA hilft dabei; sie vermittelt bereits: Hier ist jemand, der oder die eine fachlich kompetente Ausbildung für das hat, was wir jetzt machen sollen. Dazu freundliches und respektvolles Auftreten, an dem sich die Gruppe für das Verhalten untereinander orientieren kann.

Bei der Zusammenstellung und Organisation einer Gruppe, die zusammen eine Aufgabe erledigen soll – jeglicher Art von Gruppe, und jeglicher Art von Aufgabe - ist damit zu rechnen, dass diese Gruppe die Phasen des Gruppendynamikmodells durchläuft, das Bruce Tuckman zuerst 1965 formulierte (siehe Schaubild):

Ausgangspunkt ist die **Orientierungsphase**, in der sich die Gruppe wesentlich über die zugewiesene (oder gewählte) Führungsperson vernetzt. Mitglieder, die sich noch nicht kennen, halten noch Abstand zueinander. Die Effektivität einer Gruppe ist in diesem Stadium noch niedrig.

In der **Konfliktphase** nähern sich die Gruppenmitglieder einander und an die vorgegebenen Regeln und die daraus entstehende Situation an. Da dies je nach Vorerfahrungen, Offenheit und Naturell mit verschiedenen Geschwindigkeiten abläuft, kann es hier zu Krisensituationen kommen, die auch die Effektivität belasten.

Die **Organisationsphase** lässt diese Schwierigkeiten hinter sich – die Mitglieder der Gruppe wissen jetzt, mit wem sie es zu tun haben und was wem zuzutrauen ist. Entsprechend werden Aufgaben unter Umständen umverteilt, das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit wächst.



(Quelle: „Tuckman Phasenmodell“. *Team Entwicklung Lab* https://teamentwicklung-lab.de/wp-content/uploads/2022/05/Tuckman_Teamphasen.png (25. 08. 2022))

Entsprechend ist der operative Höchststand in der **Integrationsphase** erreicht. Diese Phase verläuft nicht zwingend als Plateau, sondern wird einige Auf- und Abbewegungen verzeichnen; vor allem, wenn der Einsatz sich über mehrere Tage hinzieht. Stärke- und Schwächenmomente werden in der Gruppe aufgefangen, die GFM sind vor allem als Moderatoren gefragt und wegen ihrer Fähigkeit, den physischen und emotionalen Versorgungsstand der Gruppe einigermaßen zu erhalten.

Von dieser Stufe aus geht eine Gruppe von Freiwilligen entweder wieder auseinander und nimmt **Abschied**, weil der Einsatz abgearbeitet ist, oder die Einsatzhöchstdauer von einzelnen Mitgliedern oder der ganzen Gruppe abläuft. Sollte es weitergehen, schließt sich für die im Einsatz verbleibenden Mitglieder eine neue Orientierungsphase

an, in der neue Mitglieder, eine neue Führungsperson oder eine neue Aufgabe auf die Gruppe zukommen.

Als GFM ist es wichtig, auf alle fünf Phasen vorbereitet zu sein, damit besonders die *Konfliktphase* möglichst schadensfrei überstanden wird. Es werden sich nie alle Mitglieder gleich gut in eine Gruppenstruktur integrieren. Als Führungsperson könnt ihr den anderen den Einstieg aber dadurch erleichtern, dass sich in der *Orientierungsphase* alle an Euch ausrichten können und Vertrauen aufgebaut wird. Das wird z.B. dadurch erleichtert, dass (versprochene) Ausrüstung und Verpflegung vorhanden sind, dass eine klare Beschreibung der Aufgabe vorliegt und der Erwartungshorizont definiert ist, und dass Schwierigkeiten und Unklarheiten kommuniziert und nicht hinter vorgegeblicher Sicherheit versteckt werden.

Es ist sinnvoll, in der Orientierungsphase anhand des nachstehenden Fragenkatalogs vorzugehen:

- In welchem zeitlichen und räumlichen Abstand zu den eigentlichen Ereignissen befinden wir uns?
 - o Fortdauernde Situation / Aufräumarbeiten
 - In fortdauernden Situationen wie einem Waldbrand oder einer Flut wechseln die Szenarien unter Umständen sehr plötzlich, eine Gruppe kann stundenlang in Wartepositionen oder Bereitstellungsräumen liegen und dann plötzlich abgerufen oder aus einer Einsatzzone in eine andere verlegt werden. Beide Varianten tendieren dazu, Stress zu erzeugen, besonders unter Einsatzkräften, die diese Art von einsatztaktischer Personalbevorratung nicht kennen, und wenn keine, widersprüchliche oder sich als falsch herausstellende Informationen in Umlauf sind. Dies ist für Gruppenführungskräfte eine der schwierigeren Lagen – Mitglieder der Gruppe können sich z.B. entscheiden, auf eigene Faust aufzubrechen.
 - Aufräumarbeiten tendieren zur Statik und im schlimmsten Fall zu scheinbar endloser Wiederholung, können aber von einer Minute zur nächsten ihr Gesicht völlig verändern, wenn z.B. Gefahrstoffe oder Opfer entdeckt werden.
- Wie viele Personen sind in der Gruppe?
 - o Mehr / Weniger als 10 – 12
 - GFM sollten nicht mehr als 10-12 Mithelfende zu führen versuchen

- Im Einsatzraum können sich einer offensichtlich organisierten Gruppe noch andere, ungebundene Kräfte anschließen versuchen. Diese sollten im Zweifelsfall zuerst auf die Registrierung verwiesen werden, sofern die aktuelle Lage vor Ort nicht dringend zusätzliche Kräfte erfordert.
- Keine Aufnahme weiterer Kräfte ohne Rücksprache mit bzw. Meldung an die aussendende Dienststelle.
- Direkt oder indirekt Betroffene / von außen Hinzugekommene
 - Betroffene haben ein anderes Verhältnis zur Situation, sind emotional anders aufgestellt; müssen möglicherweise spontan auf Nachrichten / Veränderungen der Lage reagieren und stehen dann u. U. nicht mehr zur Verfügung.
 - Nicht direkt Betroffene aus der Gegend sind die beste Resource: mit örtlichen Verhältnissen vertraut
 - von außen Hinzugekommene haben oft keine Ortskenntnisse
- Sind alle bereits registriert und haben sie eine Grundeinweisung bekommen?
 - Wer sich den Einsatzkräften angeschlossen und unterstellt hat und irgendwann registriert wurde, ist versicherungstechnisch abgesichert.
 - Die Grundeinweisungsinhalte werden von der Einsatzleitung festgelegt. Dazu gehören Informationen über die allgemeine Gefahrenlage und Schutzmaßnahmen einschl. Hygieneregeln, Verhalten im Notfall, Erwartungs- und Versorgungshorizonte, Umgang mit Social Media und ggf. Presse, und die Bereitstellung psychologischer Unterstützung.
- Wer hat eine Vorab-Ausbildung? Welche?
 - Es ist unsinnig, einen Baggerführer Sandsäcke füllen zu lassen; außer wenn es (noch) kein weiterführendes System der Integration von Mithelfenden gibt. Sollten sich in der Gruppe Spezialisten befinden, werden diese nach oben weitergemeldet
- Ist es auf der Basis der Vorab-Ausbildungen und ggf. bestehender Einsatzerfahrung sinnvoll, Untergruppen zu bilden?
 - Ja, besonders, wenn in der Gruppe Leute mit Erfahrung als Einsatz- oder sogar Führungskräfte sind.

Umgangsformen: Die Mithelfenden sind Freiwillige – das sind die meisten von uns auch, aber die Situation ist eine andere. Die Mithelfenden, die sich bei den BOS vor Ort gemeldet haben, suchen nach Führung und Orientierung im Rahmen dieser Organisa-

tion. Sie unterstellen sich freiwillig unserem Kommando; wir können davon ausgehen, dass sie grundsätzlich einer Struktur, in der hierarchisch Anweisungen gegeben werden müssen, zumindest offen gegenüber sind.

Es ist gleichwohl wichtig, dass sie respektvoll behandelt werden und von Anfang an das Gefühl haben, ernst genommen zu werden und wichtig zu sein. Das beginnt mit der Anrede: GFM sollten die Namen und die Telefonnummern aller Leute in ihrer Gruppe haben und kennen und sinnvollerweise gleich eine Gruppe in den Social Media daraus formieren (lassen), damit alle in Verbindung bleiben und wodurch auch immer von der Gruppe Getrennte diese wiederfinden können. Es kann sinnvoll sein, eine entsprechende Anzahl an gekennzeichneten Warnwesten zur Hand zu haben, an der sich die Gruppenmitglieder erkennen können, wenn noch mehr Leute vor Ort sind.

Wichtig ist, alle so bald als möglich mit Namen ansprechen zu können – schon Dale Carnegie in den 30er Jahren wusste, dass die meisten Leute nichts lieber hören als den eigenen Namen. Beim Lernen der Namen hilft unter Umständen die Assoziation bestimmter Leute mit den Geräten, die sie führen, auffälligen Kleidungsstücken, Herkunft oder Ähnliches. Spätestens in der Organisationsphase bilden sich sowieso die ersten Spitznamen heraus.

Militärischer Befehlstone ist unangebracht. Es ist nicht so, als ob die Mithelfenden nicht erwarten, Kommandos zu erhalten. Am Sinnvollsten ist es, die Leute erst einmal in dem Ton anzusprechen, der in Eurer Feuerwehr üblich ist: das ist wenigstens für Euch vertraut. Sollte das – Stichwort: Konfliktphase – nicht oder nur unzureichend funktionieren, muss in der Organisationsphase ein neuer Modus ausgehandelt werden.

Ihr müsst allerdings auch dann, wenn Ton und Weisungsform generell akzeptiert wurden, damit rechnen, dass die Befehlskette nicht immer mit der gleichen Selbstverständlichkeit funktioniert wie bei der Feuerwehr. Die Abweichung kann in beide Richtungen gehen: es gibt Mithelfende, die permanent auf neue Anweisungen warten, ebenso wie Mithelfende, die Befehle und Anweisungen in Frage stellen.

In jedem Fall haben die zur Führung der Mithelfenden eingeteilten Führungskräfte das Hausrecht in der Situation. Das heißt, Ihr könnt Leute, die sich Euren Anweisungen widersetzen, die renitent werden, oder die andere dazu bringen, Euren Anweisungen nicht zu folgen, wegschicken und ggf. von der Einsatzstelle entfernen lassen. Solche Fälle sind aber sicher die völlige Ausnahme. Den Mithelfenden geht es darum, zu kooperieren und an einem Einsatz konstruktiv mitzuwirken.

Sollten sich unter den Leuten in Eurer Gruppe Personen mit ähnlicher Qualifikation und Einsatzerfahrung wie Ihr selbst befinden, werden diese Euch im Zweifelsfall eher un-

terstützen. In kritischen Situationen kann das ausgesprochen hilfreich sein; Aufgaben können ggf. delegiert oder innerhalb der Gruppe aufgeteilt werden.

3. Im Einsatz

Die meisten Mithelfenden, die in der Vergangenheit im Rahmen einer Großschadenlage zum Einsatz gekommen sind, wurden angefordert oder aufgerufen und übernahmen Spezialistenaufgaben, für die sie ausgebildet waren. Eine weitere größere Gruppe unterstützte rückwärtige Dienste bei logistischen Arbeiten, Versorgung und Verpflegung, Melderdiensten und Ähnlichem. Die in der Zukunft auf uns kommenden Aufgaben, bei denen zum einen größere Gruppen von Mithelfenden zum Einsatz kommen werden, und die zum zweiten von einer Führungskraft der BOS in diesem Einsatz geführt werden sollen, können schon wg. der bei der Mehrheit der Eingesetzten sicher nur begrenzt vorhandenen Ausbildung nicht von größerer Komplexität sein. Das KOKOS – Projekt hat einen aufwändigen Katalog möglicher Tätigkeiten erstellt. Viele davon befinden sich im Unterstützungs- und Logistikbereich; dort sind bestimmte z.T. beruflich bedingte Qualifikationen gefragt und hilfreich. Eine Führung durch extra dafür abgestellte Einsatzkräfte der Feuerwehr ist dort meistens nicht notwendig. Es kann aber sein, dass Mithelfende dort Einsatzkräfte freisetzen, die sonst durch z. B. Versorgungs- und Verwaltungsaufgaben, Fahrdienste etc. gebunden wären.

Mit dem Eintreffen an der Einsatzstelle legen wir nicht sofort los, sondern erhalten möglicherweise erst vor Ort eine präzisere Aufgabenbeschreibung. In jedem Fall gibt es noch ein Briefing für unsere Leute, betreffend:

- An- und Abmeldung beim GFM (niemand verschwindet einfach, egal wohin)
- Besondere Gefahrenbereiche. Verhalten im Notfall; Rettungs- und Fluchtwege sowie deren Auszeichnung; Rückzugs- / Sammelstellen
- Orte und Intervalle für Ruhezeiten

Die häufigsten Aufgabenstellungen lassen sich wahrscheinlich relativ wenigen Kategorien zuordnen:

Aufgabenstellungen:

1. Bei Überflutung / Flutgefahr
 - a. Sandsäcke befüllen / Sandsäcke verbauen
 - b. Evakuierungsmaßnahmen
 - i. Menschen
 - ii. Tiere

iii. Sachwerte

2. Nach einem Hochwasser:
 - a. Keller auspumpen
 - b. Schlamm und Trümmer beseitigen
3. Nach einem Sturm:
 - a. Aufräum- und Sicherungsarbeiten.
4. Vegetationsbrandlagen:
 - a. Räumung von Totholz
 - b. Anlegen von Wundstreifen weit vor der Brandlinie oder zur Sicherung noch nicht betroffener Gebiete.
5. Allgemein / übergreifend:
 - a. Aufbau und Betrieb von Notunterkünften
 - b. Entgegennahme und Verteilung von Sachspenden
 - c. Verpflegung und Betreuung von Einsatzkräften und Evakuierten

Jegliche Form von Such- und Rettungsarbeiten sollten dafür ausgebildeten organisierten Rettungskräften überlassen werden. Sollte eine Gruppe bei der Beseitigung von Trümmern oder sonstigen Aufräumarbeiten in eine Bergungssituation geraten, sollten ebenfalls dafür ausgebildete Rettungskräfte angefordert und ggf. die Polizei hinzugezogen werden.

Das Prinzip „Führen mit Auftrag“ der FwDV/DV 100 als Prämisse des Handelns, mit der wir in den Einsatz losgezogen sind, bleibt natürlich auch am Einsatzort bestehen: Entscheidend ist das Erreichen des vorgegebenen Ziels. Eine Gruppe, die in diesen Phasen gute Arbeit leistet, sollte als Gruppe und individuell gelobt werden – gerne auch mehrfach, solange es nicht überzogen oder gezwungen wirkt. Falls umgekehrt etwas nicht gut läuft, solltet Ihr ruhig und ggf. wiederholt zeigen, wie etwas besser, einfacher, oder überhaupt nur geht. Dafür seid Ihr der Gruppe als Führungsperson zugeteilt oder von dieser ausgesucht worden.

Achtet auf Anzeichen von Erschöpfung, Unzufriedenheit, oder Frustration angesichts einer Aufgabe. Sandsäcke füllen kann ziemlich monoton werden, Schlamm schaufeln auch. Wer sich heldenhafte Hilfeleistung vorgestellt hat, fühlt sich als Sperrmüllwerker möglicherweise unterfordert. Wir müssen versuchen, unsere Leute motivational bei der Stange zu halten, und wäre es nur mit dem Hinweis, dass irgendwer irgendwann diese Arbeit wird machen müssen – und uns dankbar sein wird für die Vorleistung, die wir als Trupp gebracht haben. Es kann aber auch sinnvoll sein, einzelne Leute, die das Tempo nicht mithalten können, oder denen es in anderer Hinsicht ‚zuviel‘ wird, aus dem Einsatz herauszulösen und entweder mit anderen Aufgaben zu betrauen, sie in einen

Ruheraum zu transferieren, oder sie ganz von ihren Aufgaben zu entbinden. Es nutzt niemand etwas, wenn sich jemand zum Weitermachen zwingt und dann letztlich umkippt. Idealerweise achten alle in der Gruppe aufeinander; wir können unsere Augen nicht überall haben.

Wenn die Einheit aus dem Einsatz herausgelöst oder der Einsatz insgesamt beendet wird, ist es wichtig, dass die Führungskräfte und speziell wir als GFM uns bei allen ausdrücklich für den Einsatz bedanken. Es sollte klar werden, dass wir auch über das konkrete Einsatzende hinaus als Ansprechpartner weiter zur Verfügung stehen, bzw. an wen in der Organisationsstruktur des Einsatzes sich Gruppenmitglieder mit Rückfragen, für Feedback oder bei Problemen wenden können. Das gilt auch und insbesondere für mögliche Kontakte zu Notfallseelsorgern: Das zeitnahe Gespräch mit diesen dafür ausgebildeten Personen reduziert die Wahrscheinlichkeit einer längerfristigen Belastung durch das Erlebte deutlich. Auch gemeinsame Reflektionen mit den anderen Gruppenmitgliedern wirken in diese Richtung. Wir sollten also damit rechnen, dass wir als die konkret für die Gruppe zuständigen Führungskräfte angesprochen werden.

Das kann unter Umständen recht intensiv werden. Erfahrungsgemäß entwickeln etwa 10-20% der Personen, die in besonders belastenden Situationen gewesen sind oder entsprechende Erfahrungen gemacht haben, traumatische Belastungsstörungen. Das heißt nicht, dass alle anderen diese Erlebnisse ohne weitere Reaktionen verarbeiten: Häufig präsenste Erinnerungen bis hin zu Flashbacks und nächtliche Traumbilder des Erlebten sind für die ersten beiden Wochen nach einem Einsatz völlig im Bereich des Normalen. Gruppenmitglieder sollten sich darüber austauschen und Personen ihres Vertrauens davon erzählen. Wenn die Träume und Erinnerungen deutlich länger als diese zwei Wochen aufdringlich bleiben, sollte psychologische Hilfe in Anspruch genommen werden.

Das gilt auch für uns selber.

4. Schluss

Die derzeitige Situation in der Bundesrepublik ist an vielen Stellen vor allem auf der mittleren Verwaltungsebene von weitgehendem Stillstand geprägt, von Absicherungsdenken und einer übervorsichtigen Verwaltungsmentalität. Dabei war das dahinter stehende Bedenkenträgertum ähnlich wie das Prinzip des ‚Führens mit Auftrag‘ ursprünglich eine positive Neuerung, die Beamte in die Lage versetzen sollte, gegenüber problematischen Entscheidungen ihrer Vorgesetzten Bedenken vortragen zu können,

ohne um ihre Stellung bangen zu müssen, wie dies in autokratischen Systemen sonst überall der Fall sein konnte und weiterhin kann. Beide sind also eigentlich Wegmarken der Demokratisierung und einer Kybernetik der Entscheidungsfindung, die zielorientiert sein sollte. Dass sich in den Großschadenslagen der Gegenwart Menschen ohne Auftrag und lediglich angetrieben durch eine durch was auch immer motivierte Selbstverpflichtung auf den Weg zur Hilfeleistung machen, ist ein bemerkenswert positives Zeichen im Hinblick darauf, dass eine Gesellschaft entwicklungsfähig ist. Dass dies in Gefahr steht, als Reaktion auf die scheinbar unüberwindbare Bodenhaftung der Verwaltungsapparate aufgefasst zu werden, weist insofern in die falsche Richtung.

Um so wichtiger, beim Einsatz von ungebundenen Mithelfenden auf das anarchische bzw. syndikalistische Höchstmaß an Eigenverantwortung zu setzen, das für das Gelingen einer auf Führen mit Auftrag fußenden Auftragstaktik unabdingbar ist. Dieses Höchstmaß an Eigenverantwortung stand und steht als Gedanke hinter dem gesamten philosophischen Apparat der Aufklärung, und es steht als Prinzip hinter der republikanischen Demokratie. Dass diese im neoliberalen Kapitalismus zum Selbstbedienungsladen aller möglichen Interessengruppen zu verkommen droht, ist ein anderes Thema und hier allenfalls insofern von Interesse, als die Katastrophenvorsorge und -mitigation oftmals an solchen Interessengruppen scheitert. Wenn also immer noch oder heute erst recht Menschen in großer Zahl ihre eigenen Interessen und ihre Bequemlichkeit dafür drangeben, um anderen zu helfen, dann erfüllen sie damit den Handlungsauftrag von Generationen vor ihnen, die in Kriegen und politischen Auseinandersetzungen dafür gesorgt haben, dass wir heute in einer demokratisch verfassten Gesellschaft leben können.

Zu diesem Handlungsauftrag gehört als adäquate Gegenleistung seitens der BOS, dass den ungebundenen Mithelfenden für die nötigen Hilfeleistungseinsätze geeignete und entsprechend ausgebildete Kräfte als Führungspersonen angeboten werden. Die Idee, mit ‚Mittlerorganisationen‘ zu arbeiten, hat sich an Ahr und Erft als Wunschdenken entpuppt. Die ungebundenen Mithelfenden kommen zu uns und wollen von uns integriert und im Einsatz geführt werden. Was für uns heißt, dass wir rechtzeitig und mit den richtigen Leuten vor Ort sein müssen. Dass mit diesem hybriden Format verhältnismäßig zum Einsatz reiner BOS-Einheiten größere Risiken eingegangen werden, ist unbestreitbar. Für den weiteren Aufbau einer resilienten Gesellschaft kann dieser Ansatz aber nicht positiv genug bewertet werden.

5. Übungen

Diese Handreichung basiert auf Annahmen und Erkenntnisse über situationsgebundene Aktionen, Entwicklungen und Reaktionen, wobei als methodischer Ansatz bisher hauptsächlich reflektierende Lektüre vorgesehen ist.

Im Rahmen einer organisierten Fachkraftausbildung ist aber eine der sinnvollsten Methoden zur Gewinnung von Einblicken in die Praxis die der Simulation. Das heißt, es werden Szenarien entworfen und Rollenkarten verteilt.

Die Klärung der Situation muss nicht alleine von der Führungskraft ausgehen, auch andere können mit eingreifen / unterstützen

Rollenspiele

A. Aufbruch

Angenommene Situation: die Führungskraft steht einer Gruppe von Helfenden gegenüber, die nach einem Sturm aufräumen soll

Rollenkarten:

Führungskraft

Registrierte und eingekleidete Hilfskräfte

Nicht registrierte Person

Person in Sandalen

Person ohne Handschuhe

Ziel ist die konstruktive Bewältigung einer Aufbruchssituation – hat die Führungskraft alles im Blick? Wurde etwas übersehen? Was für Werkzeuge sollten mitgenommen werden, welche sind nicht sinnvoll?

B. Sandsackverbau

Angenommene Situation: die Einsatzstelle ist erreicht, es geht um den konkreten Einsatz.

Rollenkarten:

Führungskraft

Registrierte und ausgerüstete Hilfskräfte

„Besserwisser“

„Kreislaufproblem“ / „Hitzeerschöpfung“

„Hunger“ / „Durst“

Weitere „zugelaufene“ Person, die mithelfen will

Das Szenario wird möglichst realistisch durchgespielt und so sowohl die praktische Einsatzseite – also der Verbau von Sandsäcken – geübt, wie

auch der Umgang mit verschiedenen Typen und Situationen, die sich aus einer Einsatzlage entwickeln können.

Analog zu dieser Praxisübung sind andere einsatzbezogene Übungssituationen z.B. zu „Keller auspumpen“ oder „Wundstreifen anlegen“ denkbar, mit denselben oder ähnlichen Rollenkarten

C. Ablösung

Angenommene Situation: Die Gruppe war zu Aufräumarbeiten nach einer Hochwasserlage eingesetzt und wird aus dem Einsatz herausgelöst.

Rollenkarten:

Führungskraft

Registrierte und ausgerüstete Hilfskräfte

„Will weitermachen“ (reagiert wütend / bockig)

„Fängt plötzlich an zu Weinen“

Alle Übungen können mehrfach mit wechselnden Rollen wiederholt werden.

Planspiel

Für die Führungsebene sei auf das in den REBEKA – Schulungsunterlagen (Handbuch & Unterlagen) skizzierte Planspiel eines Einsatzes nach Unwetterlage verwiesen – (<https://www.rebeka-projekt.de/projektergebnisse>) allerdings ist dies ein insofern atypisches Beispiel, als hier eine momentane Notlage mit selbst Betroffenen vorliegt, in der diese zum Teil zu Hilfeleistungen verpflichtet werden müssen. Alternativ wird das nachstehende Planspiel vorgeschlagen, für das der Kurs in Kleingruppen von möglichst je fünf (siehe Szenarien) Mitspielenden aufgeteilt wird, die dieselbe Situation vorgestellt bekommen und abarbeiten müssen:

Angenommene Situation: Nach dem Durchzug eines Orkantiefs sind eine ganze Reihe von Straßen und Bahnstrecken im Kreisgebiet unpassierbar. Die meisten Einsatzkräfte sind bereits gebunden; die Mitspielenden sind hierher beordert worden, weil sie ausgebildete Fachkräfte Freiwilligenführung sind.

Es stehen ca. 40 ungebundene Helfende im Alter von 18 – 62 Jahren zur Verfügung, die bereits registriert worden sind.

- Dabei haben fünf angegeben, Sägenführerscheine zu besitzen, drei davon haben Sägen und Schutzausrüstung mitgebracht;
- 32 haben festes Schuhwerk und Kleidung,
- vier verfügen über Schutzhelme,

- 5 haben Äxte bzw. Handsägen bei sich
- 5 haben Schaufeln
- zwei sind ehemalige Feuerwehrkameraden

Mögliche Einsatzorte sind:

1. Mehrere Bäume über Kreisstraße, die Zufahrt zu einem Teilort ist abgeschnitten
2. Schlamm und Geröll aus einem übergelaufenen Bach blockieren eine nicht elektrifizierte Nebenbahnstrecke
3. Ortsdurchfahrt wird durch umgestürztes Baugerüst blockiert, das mehrere Fahrzeuge unter sich begraben hat (keine Personenschäden)
4. Beschädigter Dachstuhl, bereits heruntergefallene Ziegel haben mehrere Fahrzeuge getroffen. Mögliche Einsturzgefahr.
5. Wegen eines Stromausfalls und Schäden am Gebäude muss eine Seniorenwohnanlage evakuiert werden.

Die Aufgabe ist es, die vorhandenen Kräfte sinnvoll auf die Teilnehmenden als Führungskräfte und die Einsatzorte zu verteilen. Die Ergebnisse werden danach im Plenum vorgestellt und besprochen.

Anhang 1

Registrierungsbogen (Inhalt):

Ort und Zeit der Registrierung / registrierende Organisation

Name, Vorname, Anschrift (Erreichbarkeit nach Einsatzende) des Registrierten

Telefonnr. des Registrierten

Telefonnummer / Adresse für Kontakt im Notfall

Besonderheiten (medizinisch / sozial / ggf. religiös relevante Informationen)

Ausbildungen / Kompetenzen (eigene Angaben bzw. Einschätzungen, ggf. Vermerk über vorgelegte Belege)

Zeitliche Verfügbarkeit

Ggf. von der registrierenden Organisation auszufüllen:

(Vorgesehener) Einsatzort und -dauer, Zuteilung zu Organisation / Funktionsstelle,

Ansprechpartner

Noch fehlende Ausrüstung

Anhang 2

Safety Card für Spontanhelfende

Taschenkarte »Sicherer Umgang mit Spontanhelfenden« (WUKAS)