

Lebensmittelkrisen „spielend“ meistern

Citation for published version (APA):

Schüßler, K., Kalmbach, K., & Kalmbach, K. (2016). Lebensmittelkrisen „spielend“ meistern: Werkstattbericht zur Erarbeitung eines innovativen Trainingskonzeptes für die Ernährungsnotfallvorsorge. In U. Menski (Ed.), *Neue Strategien der Ernährungsnotfallvorsorge: Ergebnisse aus dem Forschungsverbund NeuENV* (pp. 141-161). (Forschungsforum Öffentliche Sicherheit; No. 18). Forschungsforum Öffentliche Sicherheit. http://www.sicherheit-forschung.de/publikationen/schriftenreihe_neu/sr_v_v/sr_18_a.pdf

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/03/2016

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.



7 Lebensmittelkrisen „spielend“ meistern: Werkstattbericht zur Erarbeitung eines innovativen Trainingskonzeptes für die Ernährungsnotfallvorsorge

Kersten Schüßler, Karena Kalmbach (Nations HealthCareer School of Management gGmbH), Karolin Kalmbach (Universität zu Köln)

ZUSAMMENFASSUNG

Der folgende Beitrag gibt einen Einblick in die konzeptionellen Überlegungen und praktischen Erprobungen eines innovativen Trainingskonzeptes für den Bereich Ernährungsnotfallvorsorge (ENV). Nach einem kurzen Überblick über den Entstehungshintergrund dieses Trainings im Rahmen des Forschungsprojekts NeuENV wird auf das didaktische Konzept eingegangen, das dem Trainings-Curriculum zugrunde liegt, und erläutert, wie spezifische Kompetenzen im Rahmen dieses Trainings erlernt oder ausgebaut werden können. Anschließend wird der Pilot-Workshop und dessen Evaluierung näher beleuchtet, um daraus abgeleitet einen Ausblick zu geben, wie sich zukünftige Trainings in der ENV gestalten könnten.

WARUM EIN NEUENV-TRAINING?

Das Ziel des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts Neue Strategien der Ernährungsnotfallvorsorge (NeuENV) war es, neue Konzepte zur Sicherung der Kritischen Infrastruktur Lebensmittelversorgung im Krisenfall zu entwickeln. Die im Projekt erarbeiteten wissenschaftlichen Erkenntnisse zu erforderlichen Neukonzeptionen in der ENV sollten in ein Trainingskonzept für die Akteure im Bereich Ernährungsnotfallvorsorge überführt werden. Diese Aufgabe hat die Nations Health Career School (NHCS) übernommen, ein gemeinnütziges Unternehmen, das sich auf Fortbildungsangebote und Schulungen im Bereich des internationalen Gesundheits- und Krankenhausmanagements spezialisiert hat.

Das NeuENV-Training soll die wesentlichen Erkenntnisse aus dem NeuENV-Forschungsvorhaben zielführend und praxisnah der heterogenen Gruppe von ENV-Akteuren vermitteln.

Es ist ein Angebot an Behörden, Hilfsorganisationen und Unternehmen, ihren jeweiligen Wissensstand abzugleichen und bestehende Strategien gemeinsam mit Blick auf die Lösung einer Ernährungsnotfall-Situation auszubauen.

DIE ROLLE DES TRAININGS INNERHALB DES GESAMTPROJEKTS

Zur Erarbeitung neuer ENV-Strategien war es wichtig, die Perspektiven aller relevanten Akteure in die Untersuchungen miteinzubeziehen – also sowohl Unternehmen der Lebensmittelkette (Urproduktion, Produzenten, Lieferanten, Handel) als auch Behörden, politische Entscheider, Hilfsorganisationen und ebenso die Bevölkerung als Adressat der Versorgung. Die zentrale Forschungsfrage lautete: Wie kann die Kontinuität der Lebensmittelversorgung unter Beteiligung all dieser Akteure auch unter krisenhaften Bedingungen gewährleistet werden, um eine Versorgungskrise im Lebensmittelbereich zu vermeiden?

Die wissenschaftlichen Ergebnisse der einzelnen Teil-Arbeitsprojekte wurden zum Projektende zusammengeführt und in Form von Handlungsempfehlungen ausformuliert. Diese Handlungsempfehlungen stellen eine nutzerorientierte Aufbereitung der Projektergebnisse dar und dienen nicht nur als Beitrag zur Sicherheitsforschung, sondern auch als fundierte Roadmap zur Erarbeitung eines zukunftsorientierten ENV-Gesamtkonzepts. Das Arbeitspaket 6 des Projektes NeuENV, in dem auch die Erarbeitung des Curriculums für ein NeuENV-Training angesiedelt war, fokussierte sich auf die Vermittlung dieser Projektergebnisse an projektexterne Akteure. Im Rahmen dieser Vermittlungsarbeit wurde auch ein webbasierter Demonstrator erarbeitet, der eine neue umfassende und aktuelle Lagedarstellung in einer sich anbahnenden Lebensmittelkrisensituation ermöglicht. Mithilfe des Demonstrators wird im NeuENV-Training die Versorgungslage bei unterschiedlichen Katastrophenszenarien abgebildet. Zudem können die ENV-Akteure unterschiedliche Lösungen und Alternativen für Krisen- und Katastrophenfälle durchspielen, vergleichen und bewerten. Es ergibt sich somit die Möglichkeit zur simulativen Betrachtung von möglichen Störungen und zum Trainieren von Ernstfall-Situationen und Versorgungsengpässen.

Innerhalb des Arbeitspakets 6 des NeuENV-Projekts war es also die Aufgabe der NHCS, aus den Gesamtprojektergebnissen ein Curriculum für ein NeuENV-Training zu erarbeiten, bei dem der Demonstrator als neues Tool zur Visualisierung bei einer Krisensimulation zum Einsatz kommt. Das Pilot-Training wurde zuerst in Form eines Workshops durchgeführt, der unter der Beteiligung der anderen Projektpartner gestaltet, absolviert und evaluiert wurde. Das Curriculum wurde modular so aufgebaut, dass es auf verschiedene Regionen und ihre Spezifika angepasst werden kann. Es ist jedoch nicht als linear festgeschriebenes Trainingsprogramm zu verstehen, sondern soll in einem ersten Schritt regionale – in weiterer Perspektive auch überregionale – ENV-Akteure für die Komplexität des Gesamtthemas ENV sensibilisieren und Einblicke darin vermitteln, welche Verbesserungsmöglichkeiten es in der ENV gibt.



Demonstrator

Der Demonstrator fungiert in erster Linie als gemeinsame Plattform, um vorhandene Informationen zu aggregieren, aufzubereiten und als Entscheidungsunterstützung zur Verfügung zu stellen. Zu diesem Zweck werden bei den angebundenen Unternehmen relative Kennzahlen¹ abgefragt (z. B. relativer Warenbestand) und, basierend auf frei definierbaren Schwellenwerten, auf einer Karte der Region dargestellt. Mittels dieser Darstellung sind Entscheidungsträger in der Lage, sich innerhalb kürzester Zeit einen Überblick über den Warenbestand, die Personalverfügbarkeit und die Betriebsfähigkeit aller LEH-Filialen einer Region zu verschaffen und so die allgemeine Versorgungslage zu beurteilen. Neben dieser allgemeinen Beurteilung sind für jede einzelne Filiale Detailinformationen hinterlegt, sodass nicht nur strategische, sondern auch operative Entscheidungen anhand der Datenbasis getroffen werden können.

Die Daten können bei Unternehmen abgefragt, von diesen hochgeladen oder manuell eingegeben werden. Letztere Methode wurde im NeuENV-Trainings-Workshop angewandt, in dem die Teilnehmenden in den Unternehmensgruppen ihre Daten – je nach den getroffenen Entscheidungen im Spielverlauf – selbstständig aktualisierten. Die Daten wurden anschließend, basierend auf den Vorgaben für die jeweilige Spielrunde (z. B. Verbrauchsdaten in bestimmten Teilregionen), modifiziert und den Teilnehmenden in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Gruppenzugehörigkeit in der Folgerunde als Spielmaterial bzw. Spielinformationen zur Verfügung gestellt.

DER THEORETISCH-METHODISCHE RAHMEN DES NEUENV-TRAININGS

Ziel des NeuENV-Trainings ist – neben der Vermittlung der wissenschaftlichen Erkenntnisse aus dem NeuENV-Projekt an die Trainings-Teilnehmenden – auch die Entwicklung bzw. Vertiefung von Fähigkeiten jener ENV-Akteure in den zur Bewältigung von kritischen Situationen unabdingbaren und erwünschten Kompetenzfeldern. Es geht dabei vor allem darum, diese Akteure durch Erfassen und Erfahren der Kontexte auf die Rahmenbedingungen vorzubereiten, in die sie im Extremfall eingebunden sind. Dieses Erfassen und Erfahren wird durch das aktive Durchspielen bestimmter Krisenszenarien möglich. Die Trainingsteilnehmenden übernehmen in diesem Szenario selbst die Rolle spezifischer ENV-Akteure und simulieren dadurch Situationen der Informationsgewinnung,

¹ Die Verwendung geeigneter relativer – statt absoluter – Kennzahlen erlaubt die Lagebeurteilung, ohne dass Dritte daraus Rückschlüsse auf die Quell- bzw. Realdaten ziehen könnten. Diese Maßnahme ist notwendig, da die Sicherheit von Unternehmensinterna hohen Stellenwert genießt.

Entscheidungsfindung und Kommunikation zwischen den Akteursgruppen. Dabei wird während des Trainingsverlaufs Wert darauf gelegt, dass mithilfe des Demonstrators ein möglichst interaktiver Zugang zur Funktionsweise der neuen Lebensmittelverteilungsstrategie für die Teilnehmenden des Trainings simuliert wird.

Es gibt bereits Schulungs- und Trainingsmaßnahmen für die Ernährungsnotfallvorsorge, etwa bei der Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ)². Hier geht es um Schulung von heterogenen Gruppen vor allem aus Behördenvertretern und Hilfsorganisationen, die oft neben einer zentralen Aufgabe der Gefahrenabwehr beziehungsweise des Katastrophenschutzes zusätzlich mit der Aufgabe der Ernährungsnotfallvorsorge betraut sind. Der neue Ansatz am NeuENV-Training ist jedoch die Zusammenarbeit zwischen Behörden, Hilfsorganisationen und anderen öffentlichen Akteuren auf der einen Seite und privaten Akteuren aus der Lebensmittelwirtschaft auf der anderen Seite. Zudem verfolgt das NeuENV-Training durch die Einbindung von Simulationen von Notfallsituationen und entsprechenden Rollenspielen, wie es sie etwa bei der LÜKEX-Übung oder in der Notfallmedizin bereits mit Rückgriff auf IT-gestützte Lösungen gibt, einen bisher nicht dagewesenen Weg im Bereich der ENV-Trainings. Um die innerhalb des Projekts NeuENV erarbeiteten neuen ENV-Strategien nachhaltig an die Trainingsteilnehmenden zu vermitteln, müssen drei Grundbedingungen erfüllt sein: 1) Die möglichen und nötigen Rollen der ENV-Akteure müssen festgestellt werden; 2) Die unterschiedlichen Motivationen einzelner Akteursgruppen müssen verdeutlicht und im Rollenspiel abgebildet werden; 3) Die Teilnehmenden müssen im Rollenspiel verantwortliches Handeln simulieren können.

Didaktische Vorüberlegungen

Für die besonderen Herausforderungen im NeuENV-Training – eine heterogen zusammengesetzte Teilnehmergruppe, unterschiedliche Rollen-Herausforderungen, Integration IT-basierter Tools (Demonstrator) – ist ein besonders auf diese Herausforderungen abgestimmtes didaktisches Konzept nötig, das im Folgenden erläutert werden soll. Didaktische Ansätze im Bereich der Katastrophenschulungen müssen ihre Lernenden heute auf Situationen vorbereiten, in denen Akteure mit unterschiedlichsten beruflichen Hintergründen und Erfahrungen aufeinandertreffen. Zudem müssen sie den Aspekt der Krisenkommunikation mitberücksichtigen, da die Einbeziehung der Bevölkerung in einer Katastrophensituation zentral ist. Die Heterogenität der Lerngruppen sowie die der Inhalte legen daher für die Konzipierung des NeuENV-Trainings eine kommunikative Didaktik

² Die Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz AKNZ beim Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe bietet drei aufeinander aufbauende Seminare ENV 1-3 an. Des Weiteren gibt es zum Beispiel einen Einweisungslehrgang des BMEL für Führungskräfte aus Bund und Ländern über im Krisenfall nach ABC-Ereignissen wahrzunehmende Aufgaben im Ernährungs-, Landwirtschafts- und Veterinärbereich.



nahe, die im Sinne des Problembasierten Lernens (PBL) für ein Adult Learning angepasst wurde. Lernen ist für jeden Einzelnen eine individuelle Erfahrung. Aus dieser Erkenntnis hat sich in den letzten Jahren eine Verschiebung der Aufmerksamkeit von den Lehrplänen und den Lehrenden hin zu den Lernenden, vom nicht-hinterfragbaren und wahren Wissen vermeintlicher Lehrautoritäten hin zu den selbst erworbenen, tatsächlich verinnerlichten und nicht auswendig gelernten Kompetenzen abgeleitet. In diesem Sinne geht es auch im NeuENV-Training darum, eine möglichst optimale Kombination aus Inhaltsvermittlung und Kompetenzen-Stärkung zu erreichen. Die jüngeren didaktischen Modelle werden stetig komplexer im Versuch, die individuelle Situation des Lernenden zu berücksichtigen. Didaktik versteht sich hier als „Transformation von Wissensformen“ – also als Ansatz, Wissen so allgemeinverständlich und für alle so greifbar und praktikabel wie irgend möglich anzubieten. Dazu gehört, die Zusammenhänge, in denen der Einzelne sein Wissen erwirbt, als eine komplexe Gemengelage zu verstehen; die bewusste Reflexion dieser Wechselwirkungen und die Bewältigung einer (Lern-)Aufgabe in diesem Kräftefeld fordert und fördert im Lernenden die Kompetenz zur Lösung ebensolcher komplexer Probleme (Grammes 2013).

Krisen und Kompetenzen

Krisen sind extrem komplexe Situationen. In der Krise kommt es darauf an, dass jeder Akteur sowohl den Prozess als auch seine Rolle versteht und anderen verständlich machen kann, um das optimale Zusammenspiel aller Kräfte zu ermöglichen. Insofern ist es sinnvoll, in ein Krisen-Training neben einem theorieorientierten Lernen auch so viel Praxis wie möglich einzubeziehen. Dafür empfehlen sich flexible, offene und anwendungsorientierte Lernsituationen, die ein möglichst niederschwelliges Übersetzen des Gelernten in eine vergleichbare Krisensituation – also den Ernstfall – ermöglichen. In der kommunikativen Didaktik wird, wie bereits gesagt, das Augenmerk vom Lehrenden weg hin zum Lernenden gelenkt. Es geht also weniger um schematische Problemlösungswege als um die Problemlösungsfähigkeit. Allgemeiner: um Kompetenzen des Lernenden selbst, die in immer neuen (Lern-)Situationen trainiert werden sollen. Dabei gibt es eine Verbindung zu den jüngeren Kompetenz-Modellen, die versuchen, die Kompetenzen von Individuen auch mit Blick auf ihre Zusammenarbeit in der Gruppe zu beschreiben (Siebert 2013). Kompetenz ist als Schlüsselbegriff der modernen Didaktik schon einige Jahrzehnte in Gebrauch und seit den 1990ern zunehmend populär geworden.³ Er kursiert in nahezu allen Disziplinen, die sich mit Qualifikation und Qualifizierung beschäftigen. Dass immer häufiger die Rede vom Kompetenz-Begriff⁴ und (generischen) Kompetenz-Modellen ist, markiert einen überfälligen Paradigmenwechseln in der Didaktik / Pädagogik: Im Fokus steht nicht länger der allgemeine Wissenskanon und Leistungshorizont, den jeder mehr oder weniger zu

³ Grundlegend sind hier u. a. die Arbeiten von Wolfgang Klafki (z. B. 1976).

⁴ Siehe allgemein zum Kompetenz-Begriff z. B. Johannes Hartig und Eckhard Klieme (2007).

erreichen hat, sondern das Können des Individuums, das sich in der Gruppe entfalten und gestärkt werden soll. Wenn der Kompetenz-Begriff im Rahmen eines Problembasierten Lernens angewandt wird, geht es also darum, konkrete Kompetenzen zu nennen, nachzuweisen, zu erproben und in einer ganz gezielten, anwendungsorientierten Weise zu stärken. In diesem letzteren Sinne ist das NeuENV-Trainings-Curriculum hier ganz konkret an die neuere Kompetenz-Diskussion angeschlossen und bietet die Möglichkeit, teilnehmergruppenspezifisch spezielle Kompetenzmodelle anzuwenden und systematisch innerhalb des Trainings diese Kompetenzen zu entwickeln oder zu vertiefen.

Problembasiertes Lernen

Eine Krise wie eine Lebensmittelversorgungskrise (simuliert durch ein Demonstrator-hinterlegtes Szenario) bietet ein idealtypisches Beispiel für einen gemeinsamen Lernprozess des Problembasierten Lernens (PBL): Die Trainings-Teilnehmenden, die im Rollenspiel zur Krisenlösung herangezogen werden, bringen eine je unterschiedliche Betrachtung und Betrachtungsweise des Problems mit. So lässt sich aus der Heterogenität der Ansätze in rascher Folge eine Vielzahl von Lösungsansätzen generieren, diskutieren und optimieren. Das Szenario der Herausformung einer Lebensmittelversorgungskrise bietet dabei quasi den Idealfall für die Anwendung des didaktischen Konzepts des Problembasierten Lernens:

„Bei einem PBL-Curriculum liegt die größte Bedeutung in der Problemauswahl: 'The problems chosen represent the curriculum in problem-based learning.' (Barrows 2000, S. 121) Die Entwicklung von Fallbeispielen ist in der Regel die Aufgabe von Problemdesignern oder Koordinatoren. Die Fallbeispiele werden modularisiert, so dass ein oder mehrere Fallbeispiele ein Modul ergeben. Die Module werden systematisch aufeinander aufgebaut. Anfangs sind sie unkomplizierter, um nach und nach immer anspruchsvoller zu werden. Die Verantwortung für den Lehr-Lernprozess liegt nicht mehr auf den Schultern einzelner Lehrer, sondern wird auf alle gleich verteilt.“ (Reich 2012)

Neben diesen didaktischen Lernvorzügen ermöglichen die Rollenspiel-Elemente des NeuENV-Trainings zudem in gewissem Sinne eine Art Team-Building, das es den Teilnehmenden ermöglicht, selbstreflektiert eine konstruktive Rolle in der Gruppe einzunehmen und auch flexibel auf andere zu reagieren – immer mit Blick darauf, möglichst effektiv einer sich ständig verändernden Problemsituation mit immer wechselnden Anforderungen gerecht zu werden. Dabei wechseln sich im Laufe des Rollenspiels verschiedene Lern-Modi ab. Das Problembasierte Lernen unterscheidet verschiedene Aufgabentypen, die im Verlauf des NeuENV-Trainings wechselnd auftreten: „Problemaufgabe (Suchen nach Erklärungen für Phänomene), Studienaufgabe (Erwerb von Grundlagenwissen), Diskussionsaufgabe (Förderung des kritischen Urteilsvermögens), Strategieraufgabe (Regelgeleitetes und reflexives Vorgehen), Anwendungsaufgabe (Anwendung von erworbenen (Er-)Kenntnissen; Transfer.“ (Reich 2012) Zur Lerndimension kommt – als wesentlicher Aspekt der Ergebnissicherung – die Selbstreflexion sowohl der Gruppe, der einzelnen Lernenden und des Trainers / Moderators. Diese soll mit Blick



sowohl auf die Problemlösung als auch auf das Interagieren in der Gruppe geschehen. Zielführend ist hier weniger die klassische Beurteilung nach erreichten Lernzielen, als die Frage nach der Stärkung der unterschiedlichen Kompetenzen der Teilnehmenden. Gefragt wird also: Wie kompetent waren wir bei der Identifizierung, Analyse, Lösung des Problems? Welche unserer Kompetenzen waren zielführend, welche müssen gestärkt werden? Die systematische Verknüpfung des Problembasierten Lernens mit einer solchen Kompetenz-Differenzierung dient zunächst der Selbstverortung in Bezug auf die Übung. Weiterführend ermöglicht sie den Anschluss an alle nach Kompetenzen differenzierten Übungen, Trainings, Bildungs- und Weiterbildungsangebote, wie sie im Sinne des European Qualification Frameworks konzipiert sind. Um den Erfolg dieser Trainingsmaßnahme messbar zu machen, muss also im Vorfeld die Evaluation und Definition der Kompetenzen der einzelnen Akteursgruppen erfolgen. Sowohl die gruppeninterne Evaluation als auch die Selbstevaluation sind hier Mittel mit verstärkendem Lerneffekt.

DIMENSIONEN DES KOMPETENZERWERBS UND -AUSBAUS IM RAHMEN DES NEUENV-TRAININGS

Kompetenz heißt wörtlich: die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft in einem Gebiet Probleme zu lösen. Im Wortsinn „competere“ (gemeinsam etwas anstreben) steckt für die Pädagogik der Hinweis auf Kompetenzen als in bestimmten Situationen und oft gemeinschaftlich erworbene Fähigkeiten; damit ist über das inhaltliche Wissen hinaus ein Anwenden-Können gemeint, das durch persönliche Motivation erworben wurde und dann in ähnlichen Situationen auch wieder zur Anwendung kommen kann.⁵ Auch wenn die Rede von Kompetenzen wegen der relativen Unschärfe des Kompetenz-Begriffs und seines ubiquitären Gebrauchs immer wieder in der Kritik steht: Er lenkt den Blick weg von allgemeinen, unpersönlichen Leistungsanforderungen hin zu individuellem Vermögen. Sichtbar wird so das Potenzial des Zusammenwirkens individuell unterschiedlicher kreativer Kräfte für einen gemeinsamen Prozess. Deshalb eignen sich Kompetenzmodelle, wenn es – wie im Projekt NeuENV – um die Beschreibung und Vermittlung von Hard- und Soft-Skills für den Einsatz in einem heterogenen Management-Team geht. Kompetenz ist also zunächst ein notwendig unscharfer, besser: weit gefasster Begriff. Viele Kompetenzen sind sehr an die Persönlichkeit des Einzelnen gebunden, andere – wie logistische Kompetenzen – eher erlernbar. Deshalb muss bei jedem Einsatz des NeuENV-Trainings entsprechend des Teilnehmenden-Kreises offen gefragt werden: Welche Kompetenzen können für unser Vorhaben in den Fokus kommen, welche Fertigkeiten, Fähigkeiten und welches Wissen wollen wir entwickeln? Als Beispiel können eine Reihe von Schlüsselkompetenzen dienen, die für das Pilot-Training im Projekt NeuENV eine

⁵ Siehe als Einführung zur Verwendung des Kompetenzbegriffs im Kontext der Pädagogik den gut informierten Wikipedia-Artikel.

wichtige Rolle spielten: kommunikative Fähigkeiten / gezielte Gesprächsführung; Führungsfähigkeiten / Entscheidungsfreudigkeit; Koordinationsfähigkeit; ethische / arbeitsethische Befähigung; logistische Kenntnisse und Fähigkeiten.

Kompetenzen können mithilfe von Kompetenz-Profilen differenzierter gefasst werden, um zugleich einen Ist- und einen Soll-Zustand zu markieren. Anhand solcher Profile können wir für Kompetenzen Niveaus untersuchen und ermitteln, welche Niveaus von Teilnehmenden bislang erreicht werden und welche für das Training erwünscht werden. Ist beispielsweise der Ist-Zustand bei Niveau 2 und der Soll-Zustand bei Niveau 3 einzuordnen, lassen sich in einem nächsten Schritt spezielle interaktive und soziale Trainingsmodule entwickeln, um genau diese Kompetenz zu fördern und zu stärken. Zu beachten ist dabei, dass die NeuENV-Trainings-Teilnehmenden ihre Kompetenzen weniger individuell, sondern in der Krisensituation vor allem im Team entfalten. Es ist daher angeraten, neben den individuellen Kompetenzen auch die Wechselwirkung verschiedener Individuen (= Typen) und ihrer Kompetenzen zu betrachten, zu thematisieren und gegebenenfalls auch zu typisieren. Es gilt also in Vorbereitung eines NeuENV-Trainings zu ermitteln: Welche Typen an Teilnehmenden haben wir? Wie schätzen sie sich, ihre Fähigkeiten und ihren Trainingsbedarf selbst ein? Wie können wir ihre Fähigkeiten und die für sie sinnvollen Trainingseinheiten beschreiben, um mithilfe dieser Erkenntnisse das Training teilnehmerspezifisch zu optimieren? Mittels Selbsteinschätzung ist eine erste Typus-Evaluierung möglich, eine Fremdeinschätzung würde dann im nächsten Schritt ein differenziertes Testen erfordern.

Krise – Stress – Erfolg

Organisationen und insbesondere Unternehmen erzeugen in Erfolgsphasen auf der Kompetenz-Ebene einen starken Trend zur Homogenisierung ihres Erfolgs-Typus. Was in Erfolgsphasen eine Stärke ist, zeigt sich in Krisen als Schwäche: Dann sind homogene Teams oft nicht kreativ genug, um neue Wege zu entdecken und umzulenken. Im NeuENV-Training werden die Teams heterogen zusammengesetzt. Die Frage ist – wie heterogen? Und was bedeutet das für die Evaluierung von Kompetenzen und die praktische Leistungsfähigkeit des Teams? Laut dem Stress-Report 2012 fühlt sich jeder zweite Arbeitnehmer durch Anforderungen bezüglich Multitasking, Terminen und Leistung unter Druck gesetzt (Lohmann-Haislah 2012). Druck resultiert aus einer Vielzahl heterogener Anforderungen, die gleichwohl integriert werden müssen – eine Beschreibung, die prototypisch für die Stress-Situation einer Krise erscheint. Für die Arbeitspsychologie entsteht Stress aus dem Ungleichgewicht von Fähigkeiten einerseits und Anforderungen / Interessen andererseits. Hohe Anforderungen bei zu geringen Fähigkeiten erzeugen Stress durch extremes Risiko, niedrige Anforderungen bei hohen Begabungen Stress durch extreme Langeweile. Dazwischen liegt ein schmaler Korridor, in dem die Aufgaben leicht und mit Freude, aber unter voller Anspannung und Konzentration „wie von selbst“ von der Hand gehen (Scheffer et al. 2007). Dieser produktive Korridor zwischen



Sicherheit und Risiko ist für jeden Kompetenz-Typus individuell anders. Scheffer et. al. folgern, dass es in Kompetenz-Modellen für jeden Typus eine individuelle Aufgaben-Beschreibung geben muss, um Stress zu minimieren und Kompetenzen ideal zur Entfaltung zu bringen. Das soll möglich werden, indem den NeuENV-Trainings-Teilnehmenden nach einer ersten Erfassung ihres Kompetenz-Typus und der Selbsteinschätzung bestimmte Rollen angeboten werden, die sie während des Trainings übernehmen sollen. Eine andere Variante der Rollenzuteilung besteht darin, dass sich die Teilnehmenden je nach inhaltlichem Interesse für eine Rolle entscheiden und im Anschluss an die Zuteilung eine Reflexion über die eigenen Kompetenzen und die für die Rolle erforderlichen Kompetenzen durchführen. Diese Variante wurde bei dem Pilot-Workshop gewählt und wird daher später weiter erläutert werden.

Kompetenzen zu erkunden heißt nicht, die Leistungen und Perspektiven eines Teilnehmers final zu bewerten, sondern: ihm seine Fähigkeiten bewusst zu machen, sie weiterzuentwickeln, zu stärken und damit für verschiedene Situation einsetzbar zu machen. Die Evaluierung der Kompetenzen soll entsprechend möglichst spielerisch erfolgen. Unabhängig von den individuellen oder gruppenspezifisch zu trainierenden Kompetenzen stehen beim NeuENV-Training folgende Inhalte und Kompetenzen im Vordergrund:

- Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Behörden, Lebensmittelunternehmen, Hilfsorganisationen und anderen ENV-Beteiligten.
- Krisenkommunikation nach außen unter Berücksichtigung der Risikowahrnehmung der Bevölkerung.
- Verständnis einer interaktiven Prozesssteuerung der Lebensmittelkette im Katastrophenfall und insbesondere der entscheidenden Schnittstellen für die Akteure der Lebensmittelkette.
- Verständnis der im Projekt NeuENV ausgearbeiteten neuen Strategie der Ernährungsnotfallvorsorge und der flexiblen Versorgungsprozesse durch einen Demonstrator. Der Demonstrator dient als Informationsplattform und Simulations-tool für die Leistungsfähigkeit und Resilienz der Lebensmittelversorgung in einem bestimmten geografischen Gebiet.
- Einblick in unterschiedliche Katastrophenszenarien (Schneesturm mit Stromausfall oder Pandemie) in einem modularen Aufbau, der die Übertragung der geübten Situation auf andere Regionen ermöglichen soll.
- Kompetenzen: Analysekompetenz, dynamische Entscheidungsfähigkeit in verschiedenen Notfallszenarien, Reflexionsvermögen des eigenen Handelns in Bezug auf die neuen Notfallvorsorgestrategien, interdisziplinäre Teamarbeit.

Es ist nicht davon auszugehen und es kann auch nicht das Ziel sein, dass bei jedem Training die beruflichen Funktionen der Teilnehmenden und ihre Rolle im Spiel (annähernd) identisch sind. Da das wesentliche Ziel das Trainings darin besteht, die Komplexität einer ENV-Krisensituation zu begreifen, die Krise in ihrem Verlauf nachzuvollziehen und die vielfältigen Koordinations-Anforderungen zur Lösung der Krise zu verstehen, ist es gerade

gewollt, dass beispielsweise eine Feuerwehrfrau die Funktion einer Lebensmittelkonzern-Logistikerin übernimmt oder ein Lebensmittel-Prüfer die Rolle eines Pressesprechers. Es kommt darauf an, dass sie über ihre jeweilige Rolle die Situation begreifen, entsprechend beurteilen und den anderen mitteilen können. Dennoch ist es wichtig, die Entscheidung für die Rollenauswahl an die eigene Evaluation von Kompetenzen zu knüpfen, die Rollenauswahl vor der Gruppe in diesem Sinne zu begründen und so für jeden Einzelnen aber auch für die Gruppe als solche ein Rollenbewusstsein zu schaffen. Zentral ist schließlich, dass die Gruppe in der Analyse der jeweiligen Krisensituation auf einem Stand ist und dass die jeweiligen Teilnehmenden in ihren Rollen auch entsprechend kommunizieren. Als jeweiliges Zwischenergebnis muss dann in kurzen Evaluierungsrunden gemeinsam mithilfe des Trainers eingeschätzt werden: a) Haben wir die Krisensituation richtig beurteilt?; b) Haben wir untereinander entsprechend kommuniziert?; c) Ist nach außen angemessen kommuniziert worden?

Kompetenz-Analyse

Die gemeinsame Analyse des Trainings kann allen Teilnehmenden mithilfe von Kompetenz-Evaluierungsbögen, des Krisenverlaufs-Tagebuchs bzw. der Dokumentation sowie einer Gruppenbesprechung die Erfordernisse einer bestimmten Krisensituation bewusst machen und dabei ihre entsprechenden Kompetenzen reflektieren. Der Trainer soll hierbei als Anbieter von Überlegungen und als Mediator auftreten, nicht als Entscheider. Alle Entscheidungen sind Teil des Trainings und obliegen der Gesamtgruppe. Zu erwartende Teilnehmergruppen für ein NeuENV-Training werden sehr heterogen zusammengesetzt sein. Teilnehmende können Behördenmitarbeiter etwa aus dem Katastrophenschutz, aber auch der Polizei, Feuerwehr, der allgemeinen Bundes-, Landes- und Kreis-Verwaltung, der Lebensmittelaufsicht, der Ordnungsämter usw. sein. Ebenso werden ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter von Hilfsorganisationen wie dem Technischen Hilfswerk (THW) oder dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) vertreten sein. Besonderes Augenmerk sollte auf die Teilnahme von Mitarbeitern des Lebensmitteleinzelhandels und gegebenenfalls auch von Lebensmittelzulieferern gelegt werden. Damit bringen viele Teilnehmende bereits ihre ENV-„Rolle“ in das NeuENV-Training mit. Auch wenn diese Rollenverteilung an die Zusammensetzung eines Krisenstabes erinnern mag, so ist doch im NeuENV-Training die Nachbildung eines klassischen behördlichen Verwaltungs- oder Führungsstabes oder eines Unternehmens-Krisenstabes weder möglich noch sinnvoll. Beim NeuENV-Training geht es vielmehr darum, eine intelligente Schnittmenge zwischen Behörden, Hilfsorganisationen und Lebensmittelwirtschaft zu finden, sozusagen einen „Runden Tisch“ zu bilden, an dem nicht nur alle ENV-Akteure vertreten sind, sondern auch die wissenschaftlichen Ergebnisse aus dem Projekt NeuENV einfließen können.



DER NEUENV-TRAININGS-PILOT-WORKSHOP VOM 8. BIS 10. JUNI 2015 AN DER AKNZ

Vom 8. bis 10. Juni 2015 wurde an der AKNZ in Ahrweiler ein Workshop zur Erprobung des NeuENV-Trainings durchgeführt. Neben Vertretern aus der ENV der mittleren bis höheren Leitungsebene (Bundes-, Landes- und kommunale Ebene), Vertretern von Hilfsorganisationen, Feuerwehren sowie anderer für die ENV relevanter Personen nahm auch eine Vertreterin der Lebensmittelwirtschaft teil. Hier scheint sich ein grundlegendes Problem in der Kooperation mit der Privatwirtschaft in ENV-Fragen anzudeuten. Zwar waren die Workshop-Einladungen mit einigen Monaten Vorlauf zunächst zum April, dann – nach einer Verschiebung aus internen organisatorischen Gründen an der AKNZ – zum 8. bis 10. Juni 2015 erfolgt. Trotz wiederholter direkter Ansprache von Mitarbeitern aus der Lebensmittelwirtschaft nahmen, mit einer Ausnahme, letztlich selbst die assoziierten NeuENV-Projektpartner aus der Lebensmittelwirtschaft nicht an dem Workshop teil. Begründet wurden die Absagen damit, dass eine Teilnahme keine direkte positive Auswirkung auf die finanzielle Entwicklung des Unternehmens hätte. Hier zeichnet sich für die Realisierung der im NeuENV-Projekt entwickelten Ansätze bereits eine wichtige künftige Aufgabe ab: der privaten Lebensmittelwirtschaft den zwar langfristigen, aber im Falle einer Krise doch erheblichen betriebswirtschaftlichen Gewinn der Vorsorge deutlicher zu vermitteln.

Workshop-Ablauf

Im Workshop wechselten sich Impuls-Vorträge aus den NeuENV-Arbeitspaketen mit Gruppenarbeitsphasen ab. Das Rollenspiel wurde als Simulation einer Lebensmittelversorgungskrise nach einem Pandemie-Szenario gestaltet.⁶ Die Teilnehmenden hatten dabei zunächst eingangs in einer Selbst-Evaluation ihre Kompetenzen und ihren Trainingsbedarf eingeschätzt. Nach Impuls-Vorträgen zur Krisenstabsarbeit (Stefan Voßschmidt, AKNZ), zu Recht und Kommunikation im ENV-Krisen-Kontext (Christoph Ebeling, Universität Bielefeld) sowie zur Struktur der Lebensmittellogistik (Felix Polla, K-LOG Kaiser's Tengelmann Logistik- und Dienstleistungsgesellschaft mbH) erfolgte die Einführung in das Planspiel. Dazu gehörten die Vorstellung des Planspiels (Felix Polla / Jan Seitz, TH Wildau) und die Vorstellung des Demonstrators (Ralf Schuchardt, Docxcellence GmbH). Der Demonstrator diente als Software-Tool zur Visualisierung der Lebensmittel-Versorgungslage in einer typischen deutschen Stadt. Hier mussten die beiden fiktiven einzigen Lebensmitteleinzelhandels-Unternehmen ihre knapper werdenden Ressourcen so

⁶ Innerhalb des NeuENV-Projekts waren zwei Szenarien entwickelt und beschrieben worden: sowohl das Szenario einer Pandemie als auch das Szenario eines Schneesturms mit Stromausfall. Für die Durchführung des Workshops wurde jedoch das Pandemieszenario ausgewählt, da dieses eine schleichende Krise darstellt, bundesweit auftritt und darüber hinaus eine Reihe von Kaskadeneffekten hervorruft.

einteilen, dass möglichst lange ein möglichst großes Filialnetz zur Versorgung der Bevölkerung stabil gehalten werden konnte.

Für das Planspiel teilten sich die Teilnehmenden drei Gruppen zu: zwei Lebensmittelunternehmen und eine steuernde Behörden-Gruppe. Diese Gruppen spielten dann koordiniert und unter Einbeziehung des Demonstrators im Planspiel stufenweise Eskalationsstufen einer Pandemie (basierend auf einem Szenario, das innerhalb des NeuENV-Projekts erarbeitet worden war) durch, die Behörde übernahm zunehmend kooperierende und auch steuernde Funktion. In die jeweilige Krisenphase wurde durch kurze wissenschaftliche Skizzierung (Anna Zmorzynska, BBK) sowie durch Medieneinspieler (Karena Kalmbach, Kersten Schüßler, NHCS) eingeführt. Medienanfragen und Interviews verstärkten den Handlungsdruck auf die Akteure. Weitere Impuls-Vorträge zur Krisenkommunikation (Julia Drews, FU Berlin), zur Resilienz der Lebensmittelkette (Jan Seitz) und zur Rolle der Hilfsorganisationen (Franziska Ohnheiser, FH Münster) vervollständigten für die Teilnehmenden das Bild der eskalierenden Lebensmittelversorgungskrise. In weiteren Diskussionen zu Krisenfolgen und Auswirkungen insbesondere auf die Bevölkerung (Ute Menski, FU Berlin) sowie zu Alternativ-Szenarien wie einem weiträumigen Stromausfall (Anja von Wulffen, BBK) thematisierten die Teilnehmenden Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit von Unternehmen und Behörden in einer auf die Lebensmittelkette durchschlagenden massiven Krise sowie die möglichen Handlungsempfehlungen an die politischen Entscheider. Abschließend wurde der Workshop zunächst auf Basis der Selbsteinschätzung der Teilnehmenden und dann mithilfe einer externen Evaluatorin (Karolin Kalmbach, Universität zu Köln) ausgewertet. Die Auswertung diente anschließend zur Überarbeitung des NeuENV-Trainings-Curriculums. Es besteht sowohl Interesse, das NeuENV-Training für die Länderebene zu adaptieren als auch ein entsprechendes Seminar im Schulungsprogramm der AKNZ zu etablieren.

Workshop-Programm

Der Workshop wurde den üblichen Seminar-Zeitplänen an der AKNZ angepasst und erstreckte sich somit über 2,5 Tage. Er setzte sich aus folgenden Teilen zusammen:

1. Eröffnung und Projekt-Vorstellung

- Begrüßung & Organisation
- Vorstellungsrunde / Erwartungen an den NeuENV-Workshop
- Impuls-Vortrag Stefan Voßschmidt (AKNZ): Stabsarbeit an der AKNZ
- Impuls-Vortrag Christoph Ebeling (Universität Bielefeld): Recht & Krisenkommunikation

2. Impuls Lebensmittel-Logistik / Planspiel-Erläuterung / Planspiel

- Impuls-Vortrag Felix Polla (K-LOG Kaiser's Tengelmann Logistik- und Dienstleistungsgesellschaft mbH): Lebensmittellogistik im Einzelhandel



- Vorstellung des ENV-Planspiels und des Demonstrators – Rollen- und Aufgabenverteilung / Einteilung in 3 Gruppen (2 Unternehmen / 1 Behörde)
- Austeilung Eingangs-Fragebogen

3. Planspiel: vor der Krise / Krisenausbruch

- Einspielung Medienbericht: „Krise im Ausland – Gefahr in Deutschland!“, Ergänzung von Anna Zmorzynska (BBK) zum wissenschaftlichen Stand des Pandemie-Szenarios
- Rollenspiel-Start – normale Phase / Sonderangebot und Krisenbeginn

4. Krisenverschärfung

- Impuls-Vortrag Julia Drews (FU Berlin): Krisenkommunikation
- Einspielung Medienbericht: „Verschärfung der Lage“, ergänzt von Anna Zmorzynska (BBK)
- Rollenspiel mit Demonstrator; verstärkte Koordinationsanforderung der Gruppen untereinander
- Impuls: Medien-Anfrage 1

5. Krisenhöhepunkt

- Impuls-Vortrag Ute Menski (FU Berlin): Bevölkerungsverhalten, Jan Seitz (TH Wildau): Lebensmittelkette
- Radio-Eingabe zum Krisenhöhepunkt, ergänzt von Anna Zmorzynska (BBK)
- Rollenspiel: Weitere Verschärfung der Situation / Gruppenarbeit
- Impuls: Medienanfrage 2
- Lagezusammenfassung in Behördengruppe

6. Abklingen der Krise

- Impuls-Vortrag Franziska Ohnheiser (FH Münster): Hilfsorganisationen und Behörden / Ergänzungen aus der Gruppe zu Social Media
- Rollenspiel-Abschluss
- Medieneinspieler zu Krisenfolgen

7. Krisennachsorge

- Lagezusammenfassung mit „Krisentagebuch“ / Presse-Ergebnissen
- Impuls-Vortrag Anja von Wulffen (BBK): Alternativszenario Schneesturm
- Vorstellung & Diskussion der Handlungsempfehlungen
- Ausfüllen der Evaluationsfragebögen

8. Workshop-Evaluation

- Evaluationsvorstellung / Evaluation des Workshops durch Karolin Kalmbach (Universität zu Köln) mit Teilnehmenden und Trainern

9. Workshop-Abschluss

- Abschließende Diskussion: Handlungsempfehlungen

ABLAUF UND INHALTE DES ROLLENSPIELS

Das Rollenspiel, das maßgeblich von Felix Polla (K-LOG Kaiser's Tengelmann Logistik- und Dienstleistungsgesellschaft mbH) und Jan Seitz (TH Wildau) entwickelt wurde, basiert auf dem Szenario einer Vogelgrippe-Pandemie. Die Vogelgrippe trifft in diesem Szenario eine exemplarische Region Deutschlands (Großstadt mit hoher Bevölkerungsdichte, geringer besiedeltes Umland) erst leicht, dann zunehmend stark. Dabei kommt es zu massiven Personalausfällen, auch in der Lebensmittelwirtschaft: Lieferschwierigkeiten und weitere Kaskadeneffekte in der Lebensmittelversorgung sind die Folge. Bei der Bewältigung der Krise spielt die Kommunikation und Kooperation aller Beteiligten die zentrale Rolle.

Die Teilnehmenden des Planspiels werden in drei Gruppen unterteilt: Unternehmen 1 – „Pensum“ (4+ Personen), Unternehmen 2 – „Graf-Goldman“ (4+ Personen), Behördengruppe (4+ Personen). Die Unternehmensgruppen bestehen jeweils aus einem Geschäftsführer, einem stellvertretenden Geschäftsführer, einem Logistik-Leiter und einem Personalleiter. Bei der Behörde sind es ein Amtsleiter, ein stellvertretender Amtsleiter, ein Verantwortlicher Medien / Neue Medien sowie ein Verantwortlicher für Grundsatzfragen. Hinzu kommt die NeuENV-Steuerungsgruppe, die das Spiel moderiert, den Demonstrator-Ablauf steuert und bei der Ergebnissicherung hilft.

Jede Spielrunde stellt einen bestimmten Zeitausschnitt während des Krisenverlaufs dar. Sie beginnt mit dem Erhalt und der Sichtung der rundenbezogenen Spielmaterialien (z. B. Medieneingaben), anschließend sollen sich alle Teilnehmenden entsprechend ihrer Rollen in die gemeinsame Krisenbewältigung einbringen. Am Ende der Spielrunde erfolgt die Eingabe der Filial-Daten in den Demonstrator. Dort werden sie verarbeitet und liefern die Grundlage für die nächste Spielrunde. Sämtliche Entscheidungen der Teilnehmenden haben damit Einfluss auf die folgenden Spielrunden. Die Abfolge der hier aufgezeigten Schritte muss nicht zwingend eingehalten werden; gerade mit fortschreitender Erfahrung im Planspiel und mit intensiverer Kommunikation der Gruppen untereinander kann der konkrete Ablauf von dem hier dargelegten abweichen. Während einer Spielrunde können einzelne Teilnehmende jederzeit zu Interviews herangezogen werden.



Mit Beginn einer Spielrunde werden den Unternehmen folgende Informationen schriftlich ausgehändigt:

- Personalverfügbarkeit
- Warenmenge
- Transportkapazität
- Warenverbrauch in Summe sowie je Filiale für die vorhergehende Spielrunde
- Sonderinformationen: Ereignisse, welche Einfluss auf das Spielgeschehen nehmen können (z. B. absehbar erhöhter Bedarf, Schließung einer Filiale aus technischen Gründen ...)

Diese Informationen sind für die Bewältigung der nächsten Schritte erforderlich. Der Behörde werden mit Beginn einer Spielrunde folgende Informationen, soweit möglich schriftlich, ausgehändigt:

- Stimmungskarte
- Nachrichten aus sozialen Netzwerken
- Nachrichten über Ereignisse

Darüber hinaus hat die Behörde jederzeit Zugriff auf den Demonstrator und kann sich somit über den Zustand der Filialnetze und die Versorgungslage informieren.

Die Ressourcen der Unternehmen werden von Runde zu Runde immer knapper – im Falle der Pandemie besonders das Personal. Je stärker die Krise durchgreift, desto mehr Filialen müssen geschlossen werden. Doch die Unternehmen achten dabei vor allem darauf, ihr Netz optimal aufrechtzuerhalten. Das berücksichtigt jedoch nicht zwangsläufig die allgemeine Versorgungslage, die Behörde muss somit zunehmend zwischen den beiden Unternehmen vermitteln und steuern – sofern sie dazu in der Lage ist. Während die Lage der Unternehmen vor allem in sozialen Netzwerken kritisch begleitet wird, steht die Behörde in höherem Maße als die Unternehmen unter medialer Beobachtung. Immer wieder müssen sich die Behördenmitarbeiter für ihre Entscheidungen bzw. ausbleibenden Entscheidungen rechtfertigen. Die Krise entwickelt so eine starke Eigendynamik, die alle Spielenden mehr und mehr zur kooperierenden Krisenbewältigung zwingt. Das Spiel endet mit Ablauf der 15. Spielrunde oder bei Ablauf der verfügbaren Spielzeit im Rahmen des Seminars.

EVALUATION DES NEUENV-TRAININGS-PILOT-WORKSHOPS

Die Evaluation des NeuENV-Trainings-Pilot-Workshops war summativ angelegt, d. h. sie erfolgte nach Abschluss des Workshops. Anhand eines Fragebogens, der sowohl quantitative als auch offene Fragen beinhaltete und sich am Aufbau und den Lernzielen des Workshops orientierte, wurde in einem ersten Schritt von allen Teilnehmenden ein schriftliches Feedback eingeholt, wobei die offenen Fragen und die Anonymität des Fragebogens vor allem die Reflexion der gespielten Rolle und das freie Formulieren von

Kritik erleichtern sollten. Die nominal- und ordinalskalierten geschlossenen Fragen sollten darüber hinaus Aufschluss über beispielsweise die Berufsgruppen, die Verständlichkeit des Planspiels und das Erreichen der Lernziele geben. Die dialogische Auswertung erfolgte gemeinsam mit allen Teilnehmenden in Form einer an Leitfragen orientierten Gruppendiskussion, die einige Aspekte des Fragebogens noch einmal aufgriff. Hierbei stand im Vordergrund, die unterschiedlichen Rollen und Berufsgruppen miteinander ins Gespräch zu bringen und noch einmal andere Dynamiken und Ideen entstehen zu lassen.

Zentral für die Formulierung der Lernziele des Workshops war die Annahme, dass zwar viele unterschiedliche Berufsgruppen im Katastrophenfall zum Einsatz kommen, dass diesen aber lediglich die eigene Zuständigkeit bekannt ist und nicht immer auch die der anderen. Von daher lag ein Fokus des Planspiels auf der Sensibilisierung für die Notwendigkeit von Kooperationen. Methodisch sollte dies durch Perspektivenwechsel und Kommunikationstraining vermittelt werden. Die Teilnehmenden konnten zu Beginn des Spiels wählen, ob sie Mitarbeiter in einem Unternehmen oder in einer Behörde sein wollten. Somit bestand die Möglichkeit, in eine Rolle, die wenig oder auch nichts mit dem eigenen beruflichen Alltag zu tun hat, zu schlüpfen und aus dieser Perspektive den Katastrophenfall durchzuspielen. Um die jeweiligen Rollen kennenzulernen und kreativ spielen zu können, gab es über die Dauer des Workshops verteilt Impulsreferate, die bestimmte Aspekte der ENV und die Ergebnisse der Projektforschung vermitteln sollten. Hier war für die Evaluation sowohl die Frage nach der inhaltlichen Ausrichtung als auch nach der zeitlichen Platzierung der Inputs relevant. Ein weiteres Ziel des Workshops war das Erproben und Erlernen verschiedener Kompetenzen. Dabei wurde davon ausgegangen, dass jede Berufsgruppe im Laufe der Jahre eine bestimmte Handlungslogik entwickelt, die unter Umständen im tatsächlichen Katastrophenfall hinderlich für schnelle Kommunikation und Kooperation sein kann. Diese mitunter starr erscheinenden Logiken wollte das Planspiel mittels Perspektivenwechsels aufbrechen und alternative Handlungsoptionen aufzeigen. Die Rollen im Planspiel implizierten von daher relativ stereotype Charaktereigenschaften. Um dies in einer kurzen, vorab stattfindenden Reflexion sichtbar zu machen, erhielten die Teilnehmenden in der Vorbereitung auf das Spiel eine Sammlung von Eigenschaften (Stärken), mit denen sie zum einen ihre beruflichen Kompetenzen fassen, aber auch die Annahmen über ihre gewählte Rolle explizieren sollten. Insgesamt sollte die Evaluation Aufschluss darüber geben, ob die gewählten Lern- und Vermittlungsmethoden zum Erreichen der Workshop-Ziele beitragen. Es sollte diskutiert werden, an welchen Stellen das Konzept modifiziert werden muss. Und nicht zuletzt ging es auch darum, ob im Hinblick auf die Verstärkung des NeuENV-Trainings bei den Teilnehmenden der Bedarf besteht, über die Erkenntnisse und Ergebnisse neuer Forschungen informiert zu werden und in Austausch mit anderen Kollegen / Berufsgruppen zu kommen. Eingeladen wurde von Seiten der Veranstalter sehr breit, da der Workshop sich das Ziel gesetzt hatte, alle mit dem Themenfeld ENV befassen Akteure miteinander ins Gespräch zu bringen. Dies gelang nur bedingt, da, wie erwähnt, die Resonanz bei Behörden und Hilfsorganisationen höher war als in der Privatwirtschaft.



Die Kritik der Behördenmitarbeiter an der Rollenbeschreibung der Behörde erfolgte im offenen Frageteil sehr ausführlich. Das verwundert im Hinblick auf die Zusammensetzung der Teilnehmenden nicht, da dies der berufliche Alltag von zwei Dritteln der Personen war und sie über eine ausgeprägte Expertise für diese Rollen verfügten. Vor allem die rechtliche Verortung der Behörde müsse konkretisiert werden, um Zuständigkeiten klarer zu strukturieren, so eine vielseitig geäußerte Kritik. Die einführenden Vorträge seien zudem besser an den Anfang des Workshops zu stellen, damit alle mit dem gleichen Wissen in das Planspiel gehen, denn teilweise bedurfte es offenbar „mehr Informationen, um gute Entscheidungen treffen zu können“. Die Unterbrechungen durch die Impulsreferate wurden von mehreren Personen als störend empfunden, da sie den Spielverlauf ins Stocken brachten und somit die Spannungskurve der Pandemie schwer bzw. nicht zu halten war.

Vor dem Hintergrund der oftmals nicht beantworteten Fragen im Fragebogenteil „Angaben zur Rollenreflexion“ wurde der Einstieg in die Gruppendiskussion mit der Erzähl-Aufforderung begonnen, wie es war, im Planspiel die eigene oder auch eine ganz andere berufliche Rolle zu spielen. Darauf wurde zögerlich geantwortet, dass bestimmte Vorstellungen über die anderen Rollen schon vorhanden seien, aber viele Wünsche offen geblieben wären, wobei selbstkritisch ergänzt wurde, dass das vielleicht an eben diesen Vorstellungen läge. Relativ schnell kam die Unzufriedenheit über die Beschreibung der Behördenrolle zur Sprache, wobei diese auf verschiedenen Ebenen formuliert wurde: Zum einen habe die Behörde zu Beginn des Spiels wenig zu tun gehabt. Zum anderen gäbe es von Seiten der Spielleitung keine Handlungsanweisung und der Katastrophenfall, der eine solche darstellen würde, war noch nicht festgestellt. Die Logik des behördlichen Handelns erfordere aber diese Weisung, sodass nicht erwartet werden könne, dass vorausschauend mögliche Szenarien entwickelt werden. Eine weitere Kritik war, dass eine konkretere Beschreibung des Verhältnisses von Behörde und Unternehmen sowohl über die rechtliche Stellung der Behörde als auch über ihren Handlungsrahmen besser Aufschluss gegeben hätte. Auf die Frage an die Planspiel-Entwickler, ob die Lernziele erreicht wurden, antworten diese, dass letztendlich bei der abschließenden Rollenspiel-Presskonferenz die entscheidenden Stichworte wie „sich zusammen an einen Tisch setzen“ und „miteinander kommunizieren“ gefallen seien. Dies sei für sie ein Indiz dafür, dass die Ziele, die das Planspiel verfolgt hat, grundsätzlich erreicht worden wären.

Unter dem Aspekt des Perspektivenwechsels konkretisierte die Moderation die Einstiegsfrage im Hinblick auf das Verständnis der Handlungslogiken anderer Akteure. Hier zeigten die Antworten, dass grundsätzlich alle verstanden hatten, dass es um Kooperationen gehe, dass gewisse Spielanweisungen diesbezüglich aber manchmal kontraproduktiv waren. Als Anregung für die Weiterentwicklung des Spiels kamen konkrete Vorschläge und Wünsche: Da es als hilfreich erachtet wurde, dass in der Behördengruppe tatsächliche Mitarbeiter aus Behörden vertreten waren, wurde dies auch für die Unternehmensgruppen vorgeschlagen. Von Seiten der Ernährungswirtschaft war nur eine Person anwesend, die im Planspiel aber eine „fachfremde“ Rolle eingenommen hatte. Mithilfe der Behörden-Experten konnten nicht vorhandene Kenntnisse über Entscheidungs- und Handlungslogiken

besprochen werden („wir wären ohne Behördenvertreter als Coach aufgeschmissen gewesen“), den anderen Gruppen fehlte jedoch immer wieder dieser „Realitätsabgleich“. Vertreter von Hilfsorganisationen merkten an, dass sie sich beispielsweise immer wieder die Frage nach dem Schutz des eigenen Personals gestellt haben. Eine Person warf ein, dass es eine ungewohnte Perspektive sei, nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu handeln und nicht die Versorgung der Bevölkerung im Blick zu haben. Der Appell an die Spielleitung war, die Rahmenbedingungen des behördlichen Handelns konkreter zu beschreiben, z. B. die Größe des Landkreises und die Verortung im föderalen System, die Einwohnerzahl, vorhandene Industrien und Infrastrukturen, um sich leichter in die spezifische Handlungslogik von Behörden einfinden zu können. Es wurde von zwei Personen eingebracht, ob das vorrangige Thema des Planspiels nicht eher die Gesundheitsversorgung hätte sein müssen, da die Ernährungsversorgung der Bevölkerung an keiner Stelle dieses Spiels ernsthaft in Frage stand. An späterer Stelle kam beziehungsweise darauf zur Sprache, dass es auch hilfreich gewesen wäre, den Ressortzuschnitt der Behörde zu kennen, bzw. mehrere Ressorts zu beteiligen als lediglich das Ministerium zu benennen. Gerade in der Kommunikation mit der Presse hätte sich das als hinderlich erwiesen. Insofern wurden die Medienvertreter überwiegend nicht als unterstützend in der Vermittlung zwischen Behörde und Bevölkerung wahrgenommen („die Zuständigkeiten sind nicht real, wir müssen aus der Not heraus immer mehr Ressorts abdecken, damit ist das ‚Lächerlich machen‘ einfach“ / „wir sind ein Landwirtschaftsministerium, da kann man uns nicht mit Pandemie-Fragen kommen“). Vor allem in dieser Hinsicht gingen die Medieneinspieler in der Wahrnehmung einiger Teilnehmer an der Rollenbeschreibung und dem Szenario vorbei.

Die Kommunikation innerhalb der Gruppen wurde in allen Beiträgen als positiv und kooperativ bewertet. Hinsichtlich der Kommunikationsmöglichkeiten mit den anderen Spiel-Gruppen gab es allerdings die Anmerkung, dass die Spielanweisungen nicht unbedingt die behördliche Realität abbildeten: „Das typische Behördenfeeling wäre in der Realität nicht entstanden. Realistisch wäre gewesen, bei Lebensmittelversorgung als Mangelressource von jedem Unternehmen eine Person in den Krisenstab zu beordern. Damit wäre die Kommunikation schneller gewesen“. Die Behördengruppe berichtete, dass sie irgendwann selbst den Katastrophenfall festgestellt hatte, damit sie aktiv werden konnte („auch am zweiten Tag hätte die Situation nicht zur Feststellung des Katastrophenfalls geführt. Wir haben ihn festgestellt wegen der Dynamik“). Hierbei zeigte sich ein Paradox in der Handlungsfähigkeit der verschiedenen Gruppen, das letztendlich zu einer Patt-Situation führte: den Spielanweisungen entsprechend waren die Unternehmen lange Zeit damit beschäftigt, den Normalfall aufrechtzuerhalten. In dieser Zeit waren der Behörde die Hände gebunden, da sie, entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip, nur tätig wird, wenn die Krisenbewältigung durch die Kommunen versagt. Darüber hinaus war es erst in späteren Runden vorgesehen, dass die Behörde den möglichen Krisenverlauf eigenständig antizipiert und beginnt, kreative Lösungen zu entwickeln. Die Spielrunden dauerten allerdings wesentlich länger, als die Spielleitung dies vorgesehen hatte. Als Anregung wurde von Seiten der Vertreter der Hilfsorganisationen die Frage gestellt, ob es denn erstrebenswert



sei, die normale Versorgung so lange wie möglich aufrechtzuerhalten. Es könne ja auch eine kreative Lösung seitens des Lebensmitteleinzelhandels sein, Notfallversorgungspakete mit haltbaren Lebensmitteln zusammenzustellen und diese in großer Zahl vorzuhalten, was Behörden und Katastrophenschutz entlasten würde. Dieser Aspekt wurde von anderen Teilnehmenden unterstützt und konkretisiert: „Kreativität nur im Aufrechterhalten der Normalität durch den Lebensmitteleinzelhandel und danach kommt nichts, kann nicht im Sinne der Krisenbewältigung sein“.

Die Idee, im Planspiel mit der Methode des Perspektivenwechsels zu arbeiten, wurde trotz aller Kritik an keiner Stelle der Diskussion grundsätzlich in Frage gestellt. In mehreren Beiträgen wurde betont, dass dies für die Krisenkommunikation hilfreich und wichtig sei. Hierbei zeigte sich aber die Herausforderung für die Planspiel-Entwicklung. Die realistische Beschreibung der Rollen war zum einen notwendig, um Handlungslogiken verstehbar und damit spielbar zu machen. Auf der anderen Seite bargen detaillierte Beschreibungen die Gefahr von Klischees („über Zuständigkeiten wird sich immer lustig gemacht, aber zuständig sein heißt im Endeffekt nichts anderes, als dass der Mensch, der zuständig ist, auch weiß, was er tut“) und schränkten ggf. die kreative Ausgestaltung der Rolle ein. Der Vorschlag, den Spielern Vertreter der jeweiligen Berufsgruppen zur Seite zu stellen, als eine „beratende Stimme aus der Realität“, wurde in der Diskussion an mehreren Stellen eingebracht und erhielt viel Zustimmung.

Insgesamt wird es für die Spieler eine Herausforderung bleiben, die „unbekannte“ Rolle zu spielen und die Aufgaben nicht mit der eigenen, gewohnten Handlungslogik zu bearbeiten. Dieser Herausforderung könnte sowohl mit der Idee von Experten, die die jeweilige Gruppe beraten als auch mit direktem Feedback während des Spiels begegnet werden. Bezüglich der weiteren Lernziele wurde die Frage gestellt, ob das Erlernen und Stärken von allgemeineren Kompetenzen angesichts der Kürze der Zeit und der Fülle von Informationen das Planspiel nicht überfrachtet. Angeregt wurde, sowohl die Beschreibung der Zielgruppe des Workshops als auch die Workshop-Ziele an sich diesbezüglich zu überarbeiten. Einig waren sich die Teilnehmenden darüber, dass das übergeordnete Ziel des Planspiels, dass Problemlösung nur durch Kooperation möglich ist, erkannt wurde und dass durch den Spielaufbau die Notwendigkeit der Kommunikation klar hervortrat. Die Rückmeldungen zu den Impulsreferaten können folgendermaßen zusammengefasst werden: Sie sollten besser vor Beginn des Planspiels erfolgen, damit zum einen alle auf einem Wissensstand sind und zum anderen das Spiel nicht durch lange Pausen unterbrochen wird. Aber sie sollten auf keinen Fall wegfallen, da sie als informativ, interessant und hilfreich empfunden wurden. Insgesamt begegneten die Teilnehmenden dem Planspiel positiv, betrachten es als „Pilotprojekt“ und waren engagiert, Vorschläge zu dessen Modifizierung zu machen. Die Frage hinsichtlich der zukünftigen Fortführung des Workshops beantworteten fast alle Teilnehmenden positiv, plädierten aber stark für die Einarbeitung der Kritik. Es geht also auch weiterführend um Möglichkeiten der Institutionalisierung von behördlicher und unternehmerischer Zusammenarbeit.

AUSBLICK: PERSPEKTIVEN FÜR ZUKÜNFTIGE TRAININGS IN DER ENV

Der Workshop an der AKNZ hat gezeigt, dass bei den ENV-Akteuren durchaus ein intensives Interesse an neuen Weiterbildungsformaten und aktuellen wissenschaftlichen Forschungsergebnissen besteht. Dass nur eine Vertreterin der Privatwirtschaft teilnahm, prägte zwar die Dynamik des Rollenspiels. Allerdings flossen bei der Konzeption wie bei der Durchführung viele Erkenntnisse über die Strukturen des privaten Lebensmittelhandels ins Rollenspiel ein. Dabei empfanden die Behörden-Teilnehmer, die die Rolle von Lebensmittelunternehmen einnahmen, die stärksten Lerneffekte. Die Beschreibung und der Aufgabenzuschnitt der Behördengruppe wurde von diesen Fachleuten jedoch kritisch gesehen und als dem Behördenalltag fern empfunden. Ob es auch seitens der Vertreter der Ernährungswirtschaft entsprechende Anregungen zur Unternehmens-Charakteristik gibt, konnte auf Grund der Unterrepräsentanz dieser Fachleute nicht weiter diskutiert werden. Es muss auf jeden Fall daran gearbeitet werden, die Gruppe der privaten Lebensmittelwirtschaft mit an den „Spieltisch“ zu bekommen. Erst dann kann beurteilt werden, welche Problematiken sich hinsichtlich des Rollenspiels aus Sicht dieser Akteursgruppe ergeben.

Ein weiterer Problemkomplex für die Weiterentwicklung und Implementierung des NeuENV-Trainings-Curriculums besteht in der Einbindung der Input-Referate. Diese wurden von den Teilnehmenden des Pilot-Workshops durchweg als informativ und hilfreich empfunden. Es ist jedoch fraglich, wie dieses Format in dieser Qualität und mit dem fachspezifischen Know-how der NeuENV-Wissenschaftler nach dem Ende des NeuENV-Projekts weitergeführt werden kann. Es wird erforderlich sein, die Wissenschaftler aus dem Projekt in zukünftigen NeuENV-Trainings als externe Trainer hinzuzuziehen – was allerdings mit einem erhöhten Koordinations- und Kostenaufwand verbunden sein wird. Wie wichtig dieser fachliche Input für das NeuENV-Training ist, um eine Rückkoppelung der Spielsituation mit neusten Forschungsergebnissen zu gewährleisten, hat der Pilot-Workshop an der AKNZ deutlich gezeigt: Während die Spiel-Teilnehmenden in den Behörden-Gruppen kritisierten, dass die Medienanfragen nicht Resort-spezifisch und damit für sie nicht zu beantworten gewesen waren, zeigte das Impulsreferat von Julia Drews zum Thema Krisenkommunikation auf, dass gerade im Krisenfall ein umfassendes Informationsinteresse seitens der Medienvertreter bestehe – und dies eben auch ohne Rücksicht auf exakte Zuständigkeit von Behörden-Vertreter eingefordert werden würde. Auch der Impuls-Vortrag von Christoph Ebeling zu Recht und Krisenkommunikation war eine wichtige Ergänzung für das Rollenspiel, da sie deutlich machte, dass im Krisenfall teilweise weniger Rechtssicherheit für die Handlungen von ENV-Beauftragte besteht, als es sich die Akteure – wie auch im Rollenspiel deutlich wurde – oft wünschen würden.

Eine weitere offene Frage hinsichtlich der Perspektiven für zukünftige NeuENV-Trainings sind die unterschiedlichen Anwendungskontexte. Mit Sicherheit besteht die Möglichkeit, dieses Training auf Bundes- und Landesebene anzubieten. Für internationale Teilnehmergruppen müsste jedoch eine erhebliche Überarbeitung der Rollen-Beschreibung und des



Aufgabenzuschnitts der Behördengruppe erfolgen. Das Problem des Zuständigkeitszuschnitts dürfte sich hier noch erheblich komplizierter gestalten, als es bereits im nationalen Rahmen der Fall war. Allerdings darf ein Ernährungsnotfallvorsorge-Training vor solch einer Aufgabe in Zeiten von Globalisierung und grenzüberschreitenden Katastrophenereignissen nicht zurückschrecken.

Was in jedem Fall erhalten und weiter ausgebaut werden muss, ist das auch innerhalb des Projekts NeuENV begonnene Zusammenwirken von staatlichen und privatwirtschaftlichen Verantwortlichkeiten und Handlungsmöglichkeiten im Falle einer (drohenden) Lebensmittelversorgungskrise. Nur durch solche ganzheitlichen Ansätze wird es in Zukunft möglich sein, ein effizientes und effektives Zusammenspiel immer komplexer werdender und sich weiter ausdifferenzierender Teilstrukturen zu ermöglichen.

LITERATUR

Grammes, T. (2013). Didaktik als Theorie der Transformation von Wissensformen. *EWE*, 2, 159–178.

Hartig, J. & Klieme, E. (2007). *Möglichkeiten und Voraussetzungen technologiebasierter Kompetenzdiagnostik*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Klafki, W. (1976). *Aspekte kritisch-konstruktiver Erziehungswissenschaft*. Weinheim: Beltz.

Kompetenz (Pädagogik). In *Wikipedia*. Verfügbar unter https://de.wikipedia.org/wiki/Kompetenz_%28P%C3%A4dagogik%29 [10.09.2015]

Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012, Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Reich, K. (2012). *Unterrichtsmethoden im konstruktiven und systemischen Methodenpool – Problem-Based Learning*. Verfügbar unter <http://www.uni-koeln.de/hf/konstrukt/didaktik/problembased/darstellung.html> [10.09.2015]

Scheffer, D., Schmitz, H. & Sarges, W. (2007). Kompetenzmodelle auf Basis des Wertequadrates. In F. Westermann (Hrsg.). *Entwicklungsquadrat – Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen* (S. 223–244). Göttingen: Hogrefe.

Siebert, H. (2013). Transdisziplinäre Didaktik der Erwachsenenbildung. *EWE*, 3, 382–384.