



**Impulse aus der Forschung**

**Handreichung zum Umgang mit  
Erfahrungen und Wissen**

## **Impressum**

Impulse aus der Forschung – Handreichung zum Umgang mit  
Erfahrungen und Wissen

### **Herausgeben von:**

Deutsches Rotes Kreuz e. V.

Generalsekretariat

Team 28 – Forschung im gesundheitlichen Bevölkerungsschutz

Carstennstr. 58, 12205 Berlin

[www.drk-forschung.de](http://www.drk-forschung.de)

### **Autorinnen:**

Elisabeth Olfemann, Sarah Bhatti, Mahssa Sotoudeh

### **Titelfotos:**

Philipp Köhler/ DRK (oben links), Matthias Brejora (oben rechts),

Mahssa Sotoudeh/ Eva Steinberger (unten)

Berlin, Oktober 2021

# Inhalt

1	Wozu diese Handreichung?.....	3
2	Ergebnisse und Hinweise aus der Praxis .....	6
2.1	Wissensmanagement am Beispiel des DRK- Flüchtlingseinsatzes .....	6
2.2	Identifizierte Herausforderungen und Lösungsideen.....	8
2.3	Organisationsübergreifender Wissensaustausch .....	10
3	Fazit: Wissen bewahren .....	12

# 1 Wozu diese Handreichung?

Erfahrungswerte aus vergangenen Einsätzen, Wissen zu spezifischen Themenbereichen und Kontakte zu unterschiedlichen Akteuren, spielen für im Bevölkerungsschutz tätige Organisationen wie dem Deutschen Roten Kreuz e.V. (DRK) eine wichtige Rolle. Sie alle tragen dazu bei, dass im Falle einer akuten Lage schnell gehandelt werden kann. Zudem können sie dazu beitragen, dass bewährte Konzepte und Strategien an neue Bedarfe angepasst und potenzielle Herausforderungen sowie Lösungswege identifiziert werden, damit sich Fehlentscheidungen nicht wiederholen.

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Migrationsbezogenes Wissensmanagement für den Bevölkerungsschutz der Zukunft“ wurde die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren am Beispiel des DRK-Flüchtlingseinsatzes 2015/16 in Deutschland untersucht. Dabei spielte auch der Aspekt Umgang mit Erfahrungen und Wissen eine große Rolle, weshalb er im Rahmen dieser Handreichung ausgeführt werden soll.<sup>1</sup>

## Das Forschungsprojekt WAKE

Diese Handreichung beruht maßgeblich auf Erkenntnissen aus dem Forschungsprojekt “Migrationsbezogenes Wissensmanagement für den Bevölkerungsschutz der Zukunft” (WAKE), das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde. Im Rahmen von WAKE (Laufzeit: 10/2018 – 09/2021) untersuchte das DRK den Flüchtlingseinsatz 2015/16 in Deutschland und fokussierte sich dabei auf die Entwicklung praxisorientierter Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit anderen (Hilfs-)Organisationen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Dabei spielte auch der Umgang mit Wissen, u.a. mit Bezug auf zivilgesellschaftliche Akteure, eine wichtige Rolle.

Hierzu wurden verschiedene Methoden herangezogen: Neben der Analyse von Dokumenten wurden Interviews sowie mehrere Workshops unter Beteiligung von Rotkreuzlerinnen und Rotkreuzlern durchgeführt. Darüber hinaus wurde eine bundesweite DRK-interne Befragung konzipiert und die vorläufigen Ergebnisse wiederum mit



---

<sup>1</sup> Erkenntnisse für die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren werden in einer weiteren Handreichung behandelt.

DRKlerinnen und DRKlern aus verschiedenen Gliederungen und Bereichen rückgekoppelt.

Nähere Informationen zum Projekt finden Sie unter:

<https://www.drk.de/forschung/forschungsprojekte/laufende-projekte/wake/> sowie [www.wake-project.eu](http://www.wake-project.eu).

Die im Rahmen des Forschungsprojektes befragten DRKlerinnen und DRKler bestätigten, dass innerhalb des DRK vielfältige Erfahrungen und gebündeltes Wissen vorhanden sind. Sie identifizierten jedoch auch strukturelle sowie technische Lücken hinsichtlich des Umgangs mit diesem Wissen und äußerten den Wunsch nach einer verstärkten Sensibilisierung dafür. Denn diese Lücken sind nicht spezifisch für den Flüchtlingseinsatz, sondern in dessen Rahmen verstärkt hervorgetreten. Ihre Relevanz geht über diesen besonderen Einsatz hinaus, so dass weiterhin Handlungsbedarf bestehe. Verschiedene Hürden führten dazu, dass Wissen verloren geht, so die Befragten. Als ein Beispiel wurde genannt, dass vorhandene Hilfsmittel wie Leitfäden und Handlungsempfehlungen nicht flächendeckend gestreut und somit nicht überall genutzt werden können. Dies hat dazu geführt, dass gewisse Inhalte schon mehrfach erarbeitet worden sind.

Ziel dieser Handreichung ist deshalb, auf die Wichtigkeit des Themas aufmerksam zu machen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Hilfsorganisationen für einen gelingenden Umgang mit Erfahrungen und Wissen zu sensibilisieren. Es werden dabei keine besonderen Vorkenntnisse vorausgesetzt.

Zunächst werden verschiedene Aspekte, die auch unter dem Begriff *Wissensmanagement* zusammengefasst werden, exemplarisch anhand des DRK-Flüchtlingseinsatzes 2015/16 dargestellt. Darauf aufbauend werden Herausforderungen und Bedarfe im Umgang mit Erfahrungen und Wissen ausgeführt sowie Ansätze identifiziert, wie diesen begegnet werden kann. Zum Abschluss wird das Thema Wissensaustausch interorganisational betrachtet.

Der erklärende Fließtext wird dabei durch verschiedene Verweise ergänzt:



Das „Informations-Symbol“ zeigt eine eingehende Erklärung oder Beschreibung zu einem bestimmten Thema oder Begriff an.



Das „Fragen/Antwort-Symbol“ zeigt eine kleine Übung bzw. Fragen zur Reflexion an, die allein oder im Team durchgegangen werden können.



Das „Personen-Symbol“ zeigt an, dass es sich hierbei um Aussagen einer einzelnen Person aus dem DRK handelt. Diese können wertvolle Erfahrungen und Ideen beinhalten, sind jedoch nicht allgemeingültig für alle befragten Personen zu verstehen.



Das „Buch-Symbol“ zeigt einen Verweis zu bereits bestehenden Publikationen an.

## 2 Ergebnisse und Hinweise aus der Praxis

### 2.1 Wissensmanagement am Beispiel des DRK-Flüchtlingseinsatzes

Innerhalb des DRK werden bereits verschiedene Methoden und Strategien angewandt, um Erfahrungen und Wissen festzuhalten, aufzubereiten und für andere nutzbar zu machen. Diese werden in der Fachsprache unter dem Begriff Wissensmanagement zusammengefasst.



#### Wissensmanagement

Für den Begriff Wissensmanagement gibt es keine einheitliche Definition. Es lässt sich jedoch festhalten, dass er die Auseinandersetzung mit der Frage beschreibt, wie Wissen strukturiert und nutzbar gemacht werden kann, um zu einer Verbesserung der Funktionsfähigkeit einer Organisation beizutragen. Dafür existieren verschiedene Herangehensweisen und Modelle, die unterschiedliche Aspekte des Wissensmanagements in den Vordergrund stellen. (Arbeitsdefinition des DRK in WAKE)

Es werden bereits verschiedene Aspekte des Wissensmanagements im DRK praktiziert, auch wenn der konkrete Begriff nicht immer genutzt wird. In dieser Handreichung werden diese vorhandenen Vorgehensweisen und Methoden deshalb unter dem Ausdruck „Umgang mit Erfahrungen und Wissen“ zusammengefasst.

Der DRK-Flüchtlingseinsatz in Deutschland 2015/16 ist ein gutes Beispiel, um die Vielfalt der Methoden aufzuzeigen, die genutzt wurden, um Informationen und Wissen im Einsatz weiterzugeben und im Nachgang für andere zur Verfügung zu stellen. Die Abbildung „Wissensmanagement im DRK-Flüchtlingseinsatz“ zeigt exemplarisch einige Aspekte auf:



Abbildung: Wissensmanagement im DRK-Flüchtlingsinsatz

Die Aspekte formeller und informeller Austausch zeigen Beispiele für Formate auf, durch die Wissensaustausch gefördert werden kann. Dies kann sowohl während eines Einsatzes als auch in Nicht-Krisenzeiten erfolgen. Fort- und Weiterbildungen sind ein bewährtes Instrument innerhalb des DRK, um Erfahrungen und Wissen zu streuen und an ggf. neu entstandene Bedarfe anzupassen. Aber auch niedergeschriebene Hilfsmittel können Einsatzkräfte unterstützen. Durch sie kann beispielsweise leicht lokal generiertes Wissen überregional bekannt und verbreitet werden. Dabei können u.a. technische Tools wie die DRK-Wissensdatenbank helfen.

Schon diese wenigen Beispiele zeigen, wie vielfältig der Umgang mit Erfahrungen und Wissen im DRK bereits ist. Von den befragten Personen wurden jedoch auch einzelne Lücken und Bedarfe identifiziert. Diese Handreichung thematisiert deshalb schwerpunktmäßig folgende zwei Wünsche, welche wiederholt geäußert wurden:

1. Der Wunsch nach einer stärkeren Sensibilisierung für die Notwendigkeit von Wissensmanagement
2. Der Wunsch nach einer besseren Streuung und Auffindbarkeit von schon vorhandenen niedergeschriebenen Hilfsmitteln

## 2.2 Identifizierte Herausforderungen und Lösungsideen

Wie bereits festgestellt besteht innerhalb des DRK ein großer Wissensschatz. Die befragten Personen wiesen jedoch darauf hin, dass **Wissen, einschließlich Erfahrungswerte und Kontakte, teilweise nur personengebunden vorhanden** sind. Dies stelle eine Herausforderung dar, da durch das Ausscheiden der Person, beispielsweise bei Eintritt in den Ruhestand, dieses Wissen verloren gehe.

- Sind Sie selbst jemand, der personengebundenen Wissen besitzt?
- Welche Erfahrungswerte oder spezifisches Wissen würden Sie gerne an Kolleginnen und Kollegen weitergeben?



Das Festhalten und die Weitergabe von personengebundenem Wissen sind jedoch gar nicht so einfach. Denn hier besteht u.a. die Schwierigkeit relevantes Wissen zu identifizieren und dieses in einer Form aufzubereiten, dass es für andere Personen zugänglich wird. Dies gilt nicht nur für spezifisches Faktenwissen, was sich vermutlich noch am einfachsten identifizieren und verarbeiten lässt, sondern u.a. auch für Erfahrungen, die in Einsätzen gemacht wurden oder Kontakte zu anderen Organisationen oder Behörden, mit denen auch in zukünftigen Einsätzen wieder zusammengearbeitet werden könnte. Denn diese Vernetzungen erfolgen oftmals strategisch und sind erst dann besonders fruchtbar und nachhaltig, wenn konkrete Ansprechpersonen benannt und bekannt sind. Deshalb gilt insbesondere hier, dass entsprechende Informationen in einer Form festgehalten werden sollten, die auch weiterhin funktionieren, wenn eine Ansprechperson wegfällt.



Da das Niederschreiben von personengebundenen Erfahrungen und Wissen oftmals schwierig ist, merkte eine interviewte Person an, dass neben niedergeschriebenen Materialien wie Dateien, Präsentationen oder Handlungsempfehlungen dieses auch stetig verbal weitergegeben werden könne und sollte. Um streng personengebundenen Wissen vorzubeugen, sollten Schlüsselstellen, wenn möglich, nicht nur an eine Person, sondern an eine Stelle oder sogar Abteilung geknüpft sein.

Die Herausforderungen bzgl. der Weitergabe von personengebundenem Wissen werden dadurch verstärkt, dass oftmals nicht genügend Ressourcen und Kapazitäten für diese Aufgabe vorhanden sind. So berichteten DRKlerinnen und DRKler, dass es während und nach dem Flüchtlingseinsatz nicht überall eine systematische Dokumentation der gemachten Erfahrungen, Herausforderungen und Lösungswege gegeben hat, da neben dem zeitintensiven Einsatz auch noch die alltäglichen Aufgaben bewältigt werden mussten. Die **Sensibilisierung für die Aufbereitung und Weitergabe von Erfahrungswissen** wurde daher als wichtiger Schritt benannt.

Eine befragte Person äußerte, dass es hilfreich sein kann, die Zuständigkeiten für Aspekte des Wissensmanagements auf personeller Ebene klar zu verteilen. Im besten Fall werden dafür Kapazitäten geschaffen, damit die Dokumentation, Aufbereitung und Weitergabe von Erfahrungen und Wissen nicht nur „nebenbei“ laufen.



Neben dem Wunsch nach mehr Sensibilisierung für das Thema Wissensmanagement und dem Hinweis auf personengebundenes Wissen, war für die befragten Personen darüber hinaus der Zugang zu und die Streuung von niedergeschriebenen Hilfsmitteln besonders relevant: Um handlungsfähig zu bleiben, muss bekannt sein, wo man im Zweifel benötigtes Wissen oder Hilfestellungen bekommen kann. Im DRK existieren bereits verschiedene Dokumente, die auf einen Einsatz vorbereiten oder während eines Einsatzes zur Orientierung und Hilfe hinzugezogen werden können. Dazu zählen u.a. Checklisten, Handlungsempfehlungen, Leitfäden und Handbücher. Die befragten DRKlerinnen und DRKler merkten jedoch an, dass ihnen kein zentraler Ort bekannt ist, der für alle Mitglieder, egal ob haupt- oder ehrenamtlich aktiv, und alle Gliederungen zugänglich ist, wo Hilfsmaterialien abgelegt und für andere verfügbar gemacht werden können. Die vorhandenen Strukturen seien in ihren Zugriffsmöglichkeiten stark beschränkt und zudem nicht überall bekannt. Dies führe u.a. dazu, dass Hilfsmaterialien nicht genutzt werden (können) und im ungünstigsten Fall deshalb an verschiedenen Stellen ähnliche Materialien parallel entwickelt werden. Bei einer gezielteren Streuung würden diese Ressourcen und Kapazitäten nicht benötigt werden. Die befragten Rotkreuzlerinnen und Rotkreuzler äußerten deshalb den **Wunsch nach einer zentralisierten Datenbank**,

**die für alle Mitglieder und Gliederungen gleichermaßen zugänglich ist.**

Eine solche Datenbank könne jedoch nur dann ihr vollständiges Potenzial entfalten, wenn sie aktiv genutzt werde. Dieser Aspekt hängt stark mit einem weiteren Hinweis zusammen, der von den befragten Personen ebenfalls geäußert wurde: **Wissen kann nur dann aktiv in die Ereignisbewältigung miteinbezogen werden, wenn es angenommen wird.** Hierzu ist es notwendig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Hilfsmittel existieren und klar zu kommunizieren, wo diese abrufbar sind.

- Nutzen Sie bereits aktiv Datenbanken, um nach vorhandenen Hilfsmaterialien zu suchen?
- Wenn Sie selbst an der Entwicklung solcher Hilfsmaterialien beteiligt waren, (wie) machen Sie diese für andere nutzbar?



Neben der schriftlichen Dokumentation ist auch der verbale Austausch, beispielsweise in Form von Fort- und Weiterbildungen, Workshops und Tagungen wichtig. Diese werden innerhalb des DRK bereits praktiziert. Die befragten DRK-Mitglieder wiesen jedoch darauf hin, dass verstärkter Bedarf eines Ausbaus im bereichs- und auch organisationsübergreifenden Wissensaustausch bestehe. Im folgenden Kapitel soll deshalb näher auf diesen Aspekt eingegangen werden.

## **2.3 Organisationsübergreifender Wissensaustausch**

Der gelingende Umgang mit Erfahrungen und Wissen ist für alle Organisationen im Bevölkerungsschutz ein relevantes Thema, denn er ermöglicht es, erprobte Konzepte sowie gemachte Fehler zu identifizieren und sich auf dieser Grundlage für zukünftige Einsätze vorzubereiten. Da eine Situationsbewältigung oft unter der Beteiligung von verschiedenen Akteuren erfolgt, ist der Austausch untereinander besonders wichtig.

Die Untersuchung der Flüchtlingssituation 2015/16 verdeutlicht, dass der reguläre und gefestigte organisationsübergreifende Austausch von Erfahrungen und Wissen nur in wenigen Fällen fest etabliert und umgesetzt wird. Die im Rahmen von WAKE befragten Personen verorteten die Gründe hierfür in den strukturellen und technischen Lücken, welche

bereits im Vorfeld der Situation bestanden haben, zum Beispiel das Fehlen einer interorganisationalen Datenbank, welche allen im Einsatz aktiven Akteure entsprechende Informationen und Hilfsmittel verfügbar macht. Inwieweit eine solche Datenbank umsetzbar wäre und welche Inhalte sie erfassen müsste, wurde im Rahmen von WAKE nicht diskutiert, sodass hier nur von einer ersten Idee oder einem Wunsch berichtet werden kann.

Dass Wissensmanagement organisationsübergreifend kaum stattfindet, lasse sich auch auf eine unzureichende Vernetzung zwischen den verschiedenen Akteuren zurückführen, zumal nicht alle, die beispielsweise in der Flüchtlingshilfe beteiligt waren, auch im Bevölkerungsschutz aktiv sind. Dies trifft zum Beispiel auf zivilgesellschaftliche Akteure zu, die schon für sich eine diverse Akteursgruppe darstellen. Zu diesen Akteuren gibt es im Bevölkerungsschutz außerhalb von Krisen- und Katastrophenlagen meist nur wenige Berührungspunkte. Hinzu kommen weitere Barrieren, wie Konkurrenzdenken und Machtdynamiken. So merkten Rotkreuzlerinnen und Rotkreuzler an, dass die Bereitschaft, Wissen mit anderen zu teilen nicht vorhanden ist, wenn dieses als Machtressource zur strategischen Durchsetzung der eigenen Organisationsziele angesehen wird.



Um den organisationsübergreifenden Wissensaustausch zu fördern, sollten, so eine befragte Person, mehr Formate zum Wissensaustausch geschaffen werden. Diese sollten nicht nur für Expertinnen und Experten, sondern auch für Personen aus der Praxis und externe Akteure zugänglich sein. Sie würden somit auch als Begegnungsräume fungieren, in denen sich Vertreterinnen und Vertreter aus verschiedenen Organisationen vernetzen können. Essenziell sei dabei einer offenen Kultur der Wertschätzung.

### **Weiterführende Informationen zur Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren:**



DRK (2021). Impulse aus der Forschung: Handreichung zur Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren. Online unter: [https://www.drk.de/fileadmin/user\\_upload/Forschung/aktuelle Projekte/WAKE/Handreichung\\_Zivilgesellschaft.pdf](https://www.drk.de/fileadmin/user_upload/Forschung/aktuelle_Projekte/WAKE/Handreichung_Zivilgesellschaft.pdf)

### 3 Fazit: Wissen bewahren

Im Rahmen dieser Handreichung wurde deutlich, dass der Begriff Wissensmanagement ganz verschiedene Aspekte umfasst. Viele dieser werden im DRK bereits praktiziert. Gleichzeitig weisen die befragten DRKlerinnen und DRKler jedoch klar auf Lücken und Bedarfe im Bereich von Umgang mit Erfahrungen und Wissen hin.

Im Optimalfall sind Wissensmanagementansätze bereits so etabliert, dass relevantes Wissen zeitnah identifiziert, festgehalten, aufbereitet und somit weitergegeben werden kann. Es wäre somit nicht an eine Person gebunden. Hierfür fehlen, gerade in akuten, nicht alltäglichen Einsätzen, jedoch meist Kapazitäten und Ressourcen. Um einen Eindruck davon zu bekommen, welche Aspekte von Wissensmanagement in Ihrem Team oder Bereich bereits angewendet werden und wo ggf. Bedarf nach Ausbau oder Anpassung besteht, sollen die folgenden Fragen eine erste Orientierung geben. Diese sind somit nicht als allumfassend oder endgültig zu verstehen, sondern lediglich als erste Impulsgeber für weitere Ideen.

- Nach welchen Kriterien entscheiden Sie, welche Erfahrungswerte/ Wissen für andere Personen oder zukünftige Einsätze relevant sind?
- (Wie) dokumentieren Sie Erfahrungswerte oder Wissen?
- Gibt es feste Zuständigkeiten, die Erfahrungswerte und Wissen (z.B. in Form von Lessons Learned) zusammenträgt und zugänglich macht?
- Wie gehen Sie mit personengebundenem Wissen um?
- Was braucht es, damit gezogene Lehren aus akuten Lagen für zukünftige Einsätze nicht verloren gehen?



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

**Deutsches Rotes Kreuz e.V.**

Carstennstraße 58  
12205 Berlin  
[www.drk.de](http://www.drk.de)

© 2021 Deutsches Rotes Kreuz e.V., Berlin

