

Methodenhandbuch zu institutionellen Lernprozessen

Planung, Durchführung und Nachbereitung von
Intra- und After-Action-Reviews während und nach
epidemisch bedeutsamen Lagen für den Öffentlichen
Gesundheitsdienst

Version 1.2, Stand: Mai 2026

Projekt ILEAs – Institutionelles Lernen aus epidemisch bedeutsamen Lagen

Methodenhandbuch zu institutionellen Lernprozessen

Planung, Durchführung und Nachbereitung
von Intra- und After-Action-Reviews
während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen
für den Öffentlichen Gesundheitsdienst

Inhalt

1	Einführung in das Methodenhandbuch	1
1.1	Kontext	1
1.2	Ziele und Zielgruppe.....	2
1.3	Struktur.....	3
1.4	Digitaler Snack	3
2	Einführung in Intra- und After-Action-Reviews	4
2.1	Hintergrund	4
2.2	Definition und Anwendungsbereich	6
2.3	Unterschied zwischen Intra- und After-Action-Review	8
2.4	Mehrwert eines institutionellen Lernprozesses.....	8
2.5	Vier Phasen eines Action-Reviews.....	10
2.6	Validitätserhöhende Faktoren	11
2.7	Digitale Snacks.....	12
3	Konzeption von Action-Reviews	13
3.1	Hintergrund	13
3.2	Festlegung von Zielen.....	14
3.3	Festlegung des Umfangs.....	15
3.4	Stakeholderanalyse	18
3.5	Auswahl der Durchführungsmethoden.....	22
	Desk Review	22
	Nachbesprechung im Plenum	23
	Workshop mit Kleingruppen	23
	Fokusgruppen	23
	Auswahl der Durchführungsformate	24
	Präsenztreffen	24
	Virtuelles Treffen	25
	Hybrides Treffen.....	26
3.6	Aufstellung eines unterstützenden Teams	26
3.7	Agenda.....	28
3.8	Ergebnisbericht (Planung).....	28
3.9	Zeitplan	29
3.10	Finanzielle Ressourcen	29
3.11	Digitaler Snack	29

4	Vorbereitung von Action-Reviews	30
4.1	Organisatorisches	30
4.2	Hintergrundrecherche (Desk Review)	30
4.3	Entwicklung von Impulsfragen	31
4.4	Erstellung eines Ablaufplans	32
4.5	Weiteres Material für den Workshop	32
4.6	Schulung des unterstützenden Teams und der Moderation	32
4.7	Pilotierung (nach Bedarf)	33
4.8	Digitaler Snack	33
5	Durchführung von Action-Reviews	34
5.1	Objektive Betrachtung	34
5.2	Identifizierung von Herausforderungen, Lücken und guten Praxisbeispielen	35
	Identifizierungsphase	35
	Ursachenanalyse	37
	Priorisierung	38
5.3	Erarbeitung von Handlungsempfehlungen	40
	Priorisierung (optional)	41
5.4	Schließen eines Action-Reviews inklusive Feedback	42
5.5	Besonderheiten bei der Durchführung im virtuellen Format	42
5.6	Digitaler Snack	44
6	Nachbereitung von Action-Reviews	45
6.1	Reflexion mit unterstützendem Team	45
6.2	Ergebnisbericht	45
6.3	Aktionsplan	47
6.4	Digitaler Snack	48
	Glossar	49
	Ausgewählte Praxisbeispiele durchgeführter Action-Reviews	53
	Referenzen	56
	Anhänge	1
	Impressum	2

Abkürzungsverzeichnis

Hinweis: Das Abkürzungsverzeichnis enthält in dem Methodenhandbuch mehrfach verwendete Abkürzungen für Fachtermini oder Institutionen, um die Lesbarkeit zu verbessern. Selten verwendete Abkürzungen oder Alltagsabkürzungen wie "z.B.", "usw." oder "ca." gehören nicht dazu.

AAR	After-Action-Review
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
ECDC	European Centre for Disease Prevention and Control (Europäisches Zentrum für die Prävention und die Kontrolle von Krankheiten)
EU	Europäische Union
IAR	Intra-Action-Review
IGV	Internationale Gesundheitsvorschriften (International Health Regulations, IHR)
ILEAs	Institutionelles Lernen aus epidemisch bedeutsamen Lagen: Implementierung institutionell verankerter Lern- und Entscheidungsfindungsprozesse im ÖGD
MEF	Monitoring and Evaluation Framework (Monitoring- und Evaluationsrahmen)
ÖGD	Öffentlicher Gesundheitsdienst
RKI	Robert Koch-Institut
SMART	Spezifisch, Messbar, Attraktiv/Akzeptiert, Realistisch und Terminiert
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken)
WHO	World Health Organization (Weltgesundheitsorganisation)

1 Einführung in das Methodenhandbuch

1.1 Kontext

Intra- und After-Action-Reviews (IAR/AAR; Action-Reviews) sind strukturierte Reflexionsprozesse, um nach einem Ereignis oder Einsatz mit den beteiligten Personen zu analysieren, was funktioniert hat, was nicht funktioniert hat und wie das Vorgehen in Zukunft verbessert werden kann.

Angesichts wiederkehrender Gesundheitskrisen haben sowohl das Europäische Zentrum für die Prävention und die Kontrolle von Krankheiten (European Centre for Disease Prevention and Control, ECDC) als auch die Weltgesundheitsorganisation (World Health Organization, WHO) strukturierte Ansätze entwickelt, um mithilfe von IAR und AAR Lernprozesse im Gesundheitssystem zu institutionalisieren [1-16].

Auch für den Öffentlichen Gesundheitsdienst (ÖGD) in Deutschland stellen Gesundheitskrisen eine Herausforderung dar. Während einige Ereignisse zeitlich enger begrenzt sind, z.B. der EHEC/HUS-Ausbruch im Mai-Juni 2011, sind andere von längerer Dauer, wie beispielsweise die COVID-19-Pandemie. Größere Ausbrüche von Infektionskrankheiten sind in Deutschland trotz verbesserter Präventions- und Therapiemöglichkeiten nach wie vor aktuell und werden unter anderem durch lokale sowie globale Handels- und Reiseverbindungen beschleunigt [17]. Um den ÖGD für die Bewältigung von epidemisch bedeutsamen Lagen zu stärken und das Management von Gesundheitskrisen nachhaltig zu verbessern, lohnt es sich, aus solchen Ereignissen zu lernen:

Was lief gut? Was lief nicht gut? Was sollten wir beibehalten oder stärken? Was sollten wir ausbauen oder neu entwickeln?

Dabei werden 6 Prinzipien angewandt: Der Prozess eines Action-Reviews soll gemäß WHO partizipativ, offen und ehrlich sein, eine Chance für Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen bieten, das System bzw. Prozesse analysieren, lösungsorientiert ausgerichtet sein und die Wahrnehmung der Teilnehmenden abbilden (siehe Abbildung 1, [18]).



Abbildung 1: Prinzipien eines Action-Reviews gemäß WHO [18]. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Action-Reviews dienen nicht der externen Evaluierung der Leistung eines Einzelnen oder eines Teams. Sie sollen nicht Einzelpersonen kritisieren, beschuldigen oder verurteilen und messen nicht die Leistung gegen bestimmte Schwellenwerte oder Standards.

Bislang gibt es kaum deutschsprachige Literatur, die den Stakeholdern im ÖGD die Methode der Action-Reviews praxisorientiert zur Verfügung stellt [19]. Das vorliegende Methodenhandbuch baut auf bereits existierenden Dokumenten der WHO und des ECDC auf [1-5, 10-13] und adaptiert diese an den Kontext in Deutschland.

Die Entwicklung des Methodenhandbuchs fand im Rahmen des Verbundprojektes ILEAs (Institutionelles Lernen aus epidemisch bedeutsamen Lagen) statt. In dem vom Bundesministerium für Gesundheit (BMG) geförderten Forschungsverbund, bestehend aus der Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen (AÖGW), dem Robert Koch-Institut (RKI) und dem Landesamt für Arbeitsschutz, Verbraucherschutz und Gesundheit Brandenburg (LAVG), sollten Ansätze entwickelt und erprobt werden, wie der ÖGD durch strukturierte Lernprozesse während und nach Krisen evidenzinformierte Entscheidungsfindungsprozesse stärken und Lernprozesse institutionalisieren kann. Das Projekt hatte eine Laufzeit von knapp 3 Jahren (2023-2026) und gliederte sich in 3 Teilprojekte auf:

- **Teilprojekt 1**, federführend von der AÖGW übernommen, zielte auf die Erarbeitung von Handlungsleitlinien und Methoden zur Stärkung des ÖGD bei der Implementierung evidenzinformierter Entscheidungsfindungsprozesse.
- **Teilprojekt 2**, federführend vom RKI übernommen, hatte zum Ziel, den ÖGD zu befähigen, institutionelle Lernprozesse während und nach Krisen durchzuführen.
- **Teilprojekt 3**, federführend von der AÖGW übernommen, entwickelte verbundübergreifend passgenaue E-Learning-Angebote zur nachhaltigen Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse.

Durch die genannten Aktivitäten im Rahmen des Projektes sollten Stakeholder im ÖGD befähigt werden, Lernprozesse mit Hilfe einer anerkannten Methodik **strukturiert** durchzuführen.

Weitere Informationen zum Verbundprojekt finden sich hier:

<https://www.akademie-oegw.de/die-akademie/projekte/ileas>

1.2 Ziele und Zielgruppe

Das vorliegende Methodenhandbuch verfolgt das Ziel, Personal im ÖGD, das direkt oder indirekt in die Bewältigung von epidemisch bedeutsamen Lagen eingebunden ist, in der Planung und Durchführung von Action-Reviews zu unterstützen. Ein methodisches Vorwissen wird nicht vorausgesetzt, wenn auch andere Fortbildungsangebote z.B. für die Moderation vorteilhaft sein können. Das Methodenhandbuch ermöglicht ein schnelles Einarbeiten in die von WHO und ECDC empfohlenen Vorgehensweisen und ist auf den ÖGD in Deutschland angepasst.

In diesem Methodenhandbuch liegt der Schwerpunkt auf dem institutionellen Lernen aus epidemisch bedeutsamen Lagen. Die angewandte Methodik ist allerdings auch auf andere relevante Ereignisse im ÖGD übertragbar und kann entsprechend angepasst werden. Das Methodenhandbuch soll dazu beitragen, die Effektivität, Effizienz und Konsistenz von Action-Reviews im ÖGD zu fördern. Es ist somit ein wichtiges Instrument für eine kontinuierliche Verbesserung und Vorbereitung auf epidemisch bedeutsame Lagen. Eine Implementierung der Methode als Standardverfahren während oder nach der Bewältigung eines Ereignisses wird empfohlen.

1.3 Struktur

Das Methodenhandbuch erläutert die theoretischen Hintergründe und die Methodik von Action-Reviews. Darüber hinaus enthält es praxisrelevante Tipps und Hinweise zu Konzeption, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews.

Zur Veranschaulichung zentraler theoretischer Konzepte wird ein fiktives Beispiel eines Norovirus-Ausbruchs in einer Kindertagesstätte (Kita) herangezogen. Dieses dient punktuell zur Illustration einzelner Aspekte. Es ist an ausgewählten Stellen in jeweils roten Tabellen zu finden.

Im Anhang sind unterstützende Vorlage, Checklisten und weitere Praxisbeispiele. Weitere generische Unterlagen und E-Learnings sind auch auf der Website von ECDC oder WHO bzw. der AÖGW verfügbar, siehe:

E-Learning der WHO zu IAR (Dauer ca. 120 Minuten) (englisch) [13]

E-Learning der WHO zu AAR (Dauer ca. 60 Minuten) (englisch) [7]

E-Learning des ECDC zu IAR/AAR (Dauer ca. 60 bis 90 Minuten) (englisch) [1]

E-Learning ILEAs zu Action-Reviews (deutsch) [20]

Am Ende jedes Kapitels gibt es eine kurze Möglichkeit, den einen oder anderen Inhalt des Kapitels mit einem „Digitalen Snack“ zu wiederholen.

1.4 Digitaler Snack

Welchen Grundprinzipien folgen Action-Reviews? Welchen nicht?

Testen Sie Ihr Wissen: <https://learningapps.org/watch?v=pnw5oeqmn25>



QR-Code und Link 1: Prinzipien eines Action-Reviews. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

2 Einführung in Intra- und After-Action-Reviews

2.1 Hintergrund

Action-Reviews sind sowohl Teil des Monitoring- und Evaluationsrahmens der Internationalen Gesundheitsvorschriften (IGV) [10] als auch der EU-Verordnung 2022/2371 [21].

Der IGV-Monitoring- und Evaluationsrahmen wurde entwickelt, um die Umsetzung der IGV besser überwachen und bewerten zu können. Die IGV sind ein völkerrechtlich verbindliches Instrument der WHO, das die Zusammenarbeit zwischen Ländern bei der Erkennung, Bewertung und Bekämpfung von grenzüberschreitenden Gesundheitsgefahren regelt. Der Monitoring- und Evaluationsrahmen der IGV unterstützt die Länder dabei, sich gut, effektiv und koordiniert auf Gefahren für die öffentliche Gesundheit und gesundheitliche Notlagen von internationaler Tragweite vorzubereiten und zu reagieren.

Die Vertragsstaaten und der Generaldirektor oder die Generaldirektorin der WHO berichten der Weltgesundheitsversammlung über die Umsetzung der IGV. Für diese jährliche Berichterstattung verwenden die Vertragsstaaten ein Selbstbewertungsinstrument, das sogenannte IHR States Parties Self-Assessment Annual Reporting Tool (SPAR). Bei dem SPAR handelt es sich um ein gemäß Artikel 54 der IGV verpflichtendes Instrument, durch welches der Stand der Umsetzung der IGV-Kernkapazitäten durch eine Selbsteinschätzung der IGV-Vertragsstaaten überwacht wird.

Die anderen 3 Komponenten des IGV Monitoring- und Evaluierungsrahmens, die Action-Reviews, die Simulationsübungen und die sogenannte „Joint External Evaluation“ (JEE), sind freiwillig. Während bei SPAR und JEE der Fokus darauf liegt, ob definierte Kernkapazitäten vorhanden sind, bewerten Action-Reviews und Simulationsübungen, wie gut die Kernkapazitäten in einer Krise bzw. bei einer Übung funktionieren.

Gemäß der EU-Verordnung 2022/2371 zu schwerwiegenden grenzüberschreitenden Gesundheitsgefahren unterliegen EU-Mitgliedstaaten zudem einer verpflichtenden Berichterstattung gemäß Artikel 7 und Bewertung gemäß Artikel 8 („Public Health Emergency Preparedness Assessment“, PHEPA). Dabei werden in Artikel 5 der EU-Verordnung 2022/2371 Action-Reviews ebenso als Methode benannt. In der EU-Durchführungsverordnung 2023/1808 zu Artikel 7 [22] werden sie beispielsweise in Kapitel 16 als mögliche Methode zur Überprüfung der Umsetzung der IGV-Kapazitäten sowie der Präventions-, Vorsorge- und Reaktionsplanung beschrieben. In der PHEPA gemäß Artikel 8 der EU-Verordnung 2022/2371 werden Action-Reviews als Methode für die Phase der „Recovery“ eingeführt.

Die Komponenten des Monitoring- und Evaluationsrahmens der IGV bzw. der EU sind in Abbildung 2 dargestellt.

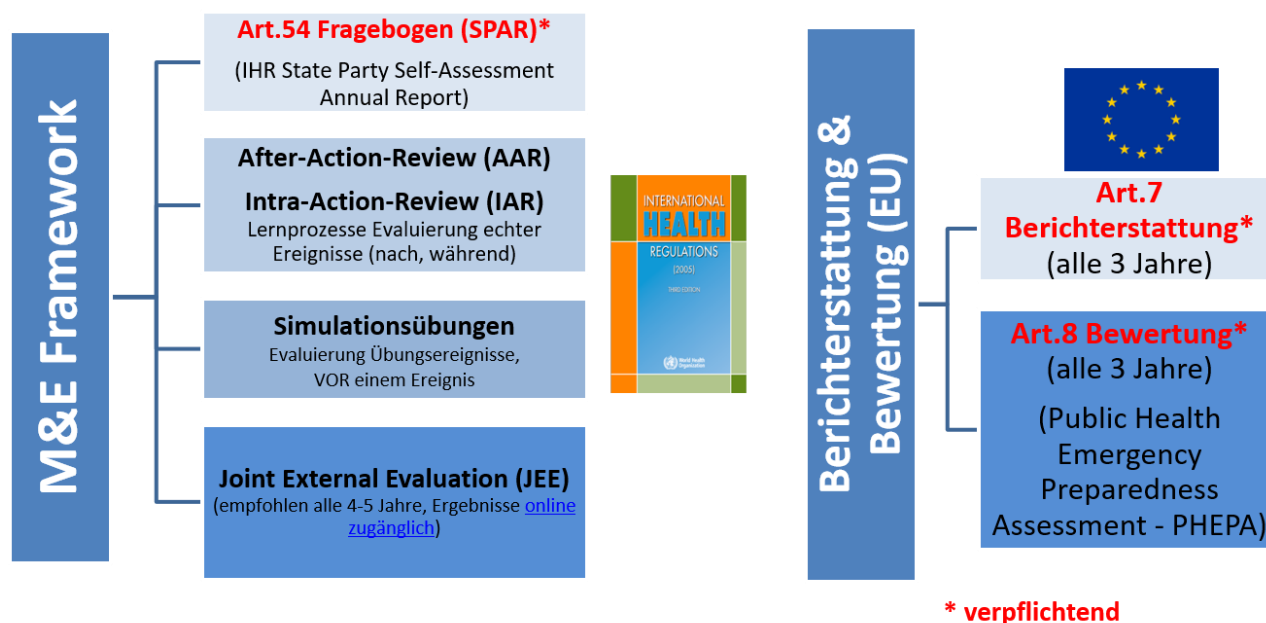


Abbildung 2: Monitoring und Evaluierung gemäß der Internationalen Gesundheitsvorschriften und der EU-Verordnung 2022/2371. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Das ECDC definiert Lernprozesse als die strukturierte Überprüfung einer Reaktion auf ein Ereignis und empfiehlt, Lernprozesse in die Bereitschaftsplanung aufzunehmen [6]. Analog zu Darstellungen der WHO und des ECDC stellt das RKI die Phasen des Krisenmanagements einer epidemisch bedeutsamen Lage als Zyklus dar [10, 23]. Dieser Zyklus erfordert ein effektives Zusammenwirken verschiedenster Stakeholder, um relevante Ereignisse zu erkennen, zu bewerten, zu bewältigen und zu evaluieren, um sich auf künftige Ereignisse entsprechend vorzubereiten. IAR werden der Phase des „Bewältigens“ zugeordnet, AAR hingegen der Phase des „Wiederherstellens“, (siehe Abbildung 3). Action-Reviews sind Schlüsselkomponenten des Krisenmanagementzyklus, die die erforderlichen Verbesserungsmaßnahmen während bzw. nach einer Krise ermitteln [24].



Abbildung 3: Krisenmanagementzyklus epidemisch bedeutsamer Lagen des Robert Koch-Instituts (RKI). Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

2.2 Definition und Anwendungsbereich

Action-Reviews sind strukturierte und kollektive Lernprozesse, die auf einem systematischen Austausch von Erfahrungen basieren.

Sie sind flexibel hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit und eignen sich zur Analyse und Reflexion einer Vielzahl von Maßnahmen, die im Rahmen der Bewältigung von Ereignissen im Bereich der öffentlichen Gesundheit eingesetzt werden. Dies schließt sowohl die Bewältigung kleinerer Ausbrüche als auch komplexere epidemisch bedeutsame Lagen ein.

Der primäre Zweck eines Action-Reviews besteht darin, aus Erfahrungen zu lernen, um die Bewältigung ähnlicher Ereignisse in Zukunft zu verbessern. Dabei sollen sowohl Herausforderungen und Lücken als auch gute Praxisbeispiele identifiziert werden, um evidenzbasierte Empfehlungen zu entwickeln und Verbesserungsverfahren zu implementieren [8].

Der Austausch erfolgt in einem partizipativen Ansatz, der kollektiv relevante Stakeholder einbezieht.

Die Identifizierung von Herausforderungen bzw. Lücken kann beispielsweise Schwierigkeiten oder Defizite in den Bereichen Planung, Ressourcen, Kommunikation, Training, Vorbereitung und Daten- sowie Informationsmanagement betreffen. Ausführlichere Informationen zu den Themenbereichen eines Action-Reviews findet sich in Kapitel 3.3. Gleichzeitig spielt auch die Identifizierung guter Praxisbeispiele eine entscheidende Rolle, da sie erfolgversprechende Ansätze und Maßnahmen hervorhebt, die bei zukünftigen Ereignissen von besonderer Bedeutung sein können.

Der Kern eines Action-Reviews liegt darin, kein Ort der Kritik oder Schuldzuweisung zu sein, sondern vielmehr einen Raum des Austauschs und der Lernerfahrung zu bieten.



Ein Action-Review soll Raum für **Austausch** und Lernerfahrung **bieten**. Es geht dabei nicht um Kritik oder Schuldzuweisung.

Trotz aller Flexibilität in der Anwendbarkeit gibt es drei Schritte (Dreiklang), die in Action-Reviews getrennt voneinander und strukturiert betrachtet werden sollten, siehe Abbildung 4.

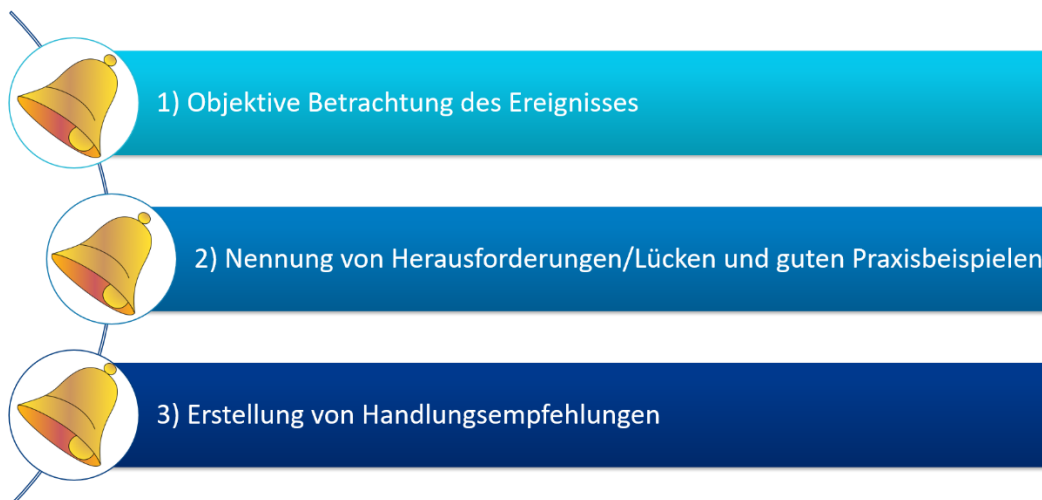


Abbildung 4: Die Schritte (Dreiklang) eines Action-Reviews in der Durchführung. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

1. Objektive Betrachtung des Ereignisses:

Was ist passiert? Welche Maßnahmen wurden eingesetzt?

- Ereignisse, Maßnahmen, Daten, Abläufe werden ohne Bewertung oder Schlussfolgerung gesammelt
- Chronologische Darstellung der Ereignisse (bspw. Erstellung eines zeitlichen Verlaufs, der die Reihenfolge der Maßnahmen und Entscheidungen abbildet)
- Objektive Beschreibung der Ergebnisse (Erfassung der Ergebnisse, die durch die Maßnahmen erzielt wurden)
- Integration verschiedener Perspektiven (Einbindung von Berichten und Wahrnehmungen möglichst aller relevanten Stakeholder für ein vollständiges Bild)

2. Nennung von Herausforderungen, Lücken und guten Praxisbeispielen:

Was hat gut funktioniert und warum? Was hat nicht so gut funktioniert und warum?

- Action-Reviews als system- und prozessanalytischer Erfahrungsaustausch
- Benennung von Herausforderungen, Lücken und guten Praxisbeispielen
- Gegebenenfalls Diskussion der Hintergründe und Ursachen der identifizierten Herausforderungen, Lücken und guten Praxisbeispiele, um ein besseres Verständnis für die zugrundeliegenden Faktoren zu gewinnen (Ursachenanalyse, siehe Kapitel 5.2)
- Ergebnisse dienen als Grundlage für die Entwicklung von konkreten Empfehlungen

3. Erarbeitung von Handlungsempfehlungen:

In welchen Bereichen sollten kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen implementiert werden?

- Action-Reviews als lösungsorientierter Erfahrungsaustausch
- Entwicklung von spezifischen Handlungsempfehlungen unter Anwendung von SMART-Kriterien (Spezifisch, Messbar, Attraktiv/Akzeptiert, Realistisch, Terminiert)
- Fokus auf Adressierung der Hauptursachen für Herausforderungen, Lücken und gute Praxisbeispiele
- Schwerpunkt auf Maßnahmen und Strategien, die innerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereichs realisierbar und operationalisierbar sind

Action-Reviews können dabei unterschiedlich groß gestaltet sein und verschiedene Ebenen involvieren: So können sie auf internationaler, nationaler, regionaler und lokaler Ebene durchgeführt werden als auch auf Ebene eines Teams, einer Organisationseinheit, eines Amtes oder einer Kommune. Darüber hinaus können Action-Reviews innerhalb eines Sektors oder sektorübergreifend durchgeführt werden.

2.3 Unterschied zwischen Intra- und After-Action-Review

Der Unterschied zwischen Intra- und After-Action-Review liegt bereits im Namen: So wird ein IAR während der Krisenbewältigung durchgeführt, behandelt eine geringere Auswahl an Themenbereichen und ist dadurch in der Durchführung meistens mit einem geringeren Zeitaufwand verbunden als ein AAR.

Das Ziel eines IAR besteht darin, schnell umsetzbare Maßnahmen für unmittelbare oder dringende Fragestellungen zu ermitteln, um die aktuelle Bewältigung des Ereignisses zu verbessern. Da der IAR während der laufenden Bewältigung durchgeführt wird, wird empfohlen, einen maximal eintägigen Action-Review mit den wichtigsten strategischen Fragen, klarer Zielfestlegung und der Wahl von nur 1-2 Themenbereichen zu gestalten. Das ECDC beschreibt einen IAR als eine schnellere, gestraffte Version eines AAR [3].

Ein AAR sollte bestenfalls zeitnah oder möglichst innerhalb von drei Monaten nach Bewältigung eines Ereignisses erfolgen, um sicherzustellen, dass die an der Reaktion beteiligten Stakeholder noch für einen Erfahrungsaustausch erreichbar sind und ihre Erinnerungen so unverzerrt wie möglich sind.

Die Ergebnisse der Durchführung eines IAR können einen AAR nicht ersetzen, da in einem IAR nicht das komplette Ereignis betrachtet wurde. Sie können aber in einen nachfolgenden AAR einfließen.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Unterschiede zwischen IAR und AAR.

Tabelle 1: Vergleich Intra- und After-Action-Review angepasst nach ECDC [1]. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

	Intra-Action-Review	After-Action-Review
Zeitpunkt der Durchführung	Während der Krisenbewältigung	Möglichst 3 Monate nach Bewältigung einer Krise
Umfang	Betrachtung von 1-2 Themenbereichen	Vollumfassend oder fokussiert auf einzelne Themenbereiche
Dauer der Durchführung	In der Regel etwa mindestens 2-3 Stunden bis zu einem Tag	Variiert von einem Tag bis hin zu 4 oder 5 Tagen, je nach Umfang, Methode und Format

2.4 Mehrwert eines institutionellen Lernprozesses

Eine zentrale Stärke eines Action-Reviews liegt darin, einen offenen und sicheren Raum für einen kritischen, jedoch konstruktiven Erfahrungsaustausch zu schaffen. Dieser Austausch ermöglicht es, unterschiedliche Perspektiven einzubringen, ohne dabei persönliche Schuldzuweisungen oder die Bewertung einzelner Gruppen oder Personen vorzunehmen. Mithilfe von Action-Reviews kann ein laufendes Geschehen optimiert und die Grundlage für das Lernen in zukünftigen Lagen geschaffen werden.

Implizites Wissen der Stakeholder wird im Rahmen von Action-Reviews nutzbar gemacht [10]. Die Dokumentation der Herausforderungen, Lücken und guten Praxisbeispiele dient sowohl als Grundlage für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen als auch dazu, Verzerrungen der Lehren im

Zeitverlauf entgegenzuwirken. Über die aktive Einbindung der Stakeholder werden sowohl wertvolle Einsichten gefördert als auch die Akzeptanz der erarbeiteten Handlungsempfehlungen gestärkt. In Krisenzeiten ist es wichtig, über ein starkes Netzwerk von Expert:innen zu verfügen. Action-Reviews bieten eine effektive Möglichkeit, das Netzwerken in den Arbeitsalltag zu integrieren. Sie fördern den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen unter den Stakeholdern, was zu einer positiven Teamdynamik führen kann [10]. Über den kollektiven Lernprozess hinaus können Action-Reviews auch dazu beitragen, den individuellen Aufarbeitungsprozess der Stakeholder zu stärken.

2.5 Vier Phasen eines Action-Reviews

Die WHO teilt die Planung eines Action-Reviews in die 4 Phasen der Konzeption, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung ein [10].

Bei der Durchführung eines Action-Reviews können verschiedene Methoden zum Einsatz kommen und je nach Bedarf kombiniert werden. Ausgewählte Beispiele zur Umsetzung von Action-Reviews finden sich sowohl in der Literaturübersicht [16, 25, 26] als auch im vorliegenden Handbuch. Es wird empfohlen, rechtzeitig mit der Konzeption zu beginnen, um sowohl die zeitliche Verfügbarkeit des unterstützenden Teams als auch der Teilnehmenden zu gewährleisten und die Vorbereitung effektiv zu gestalten. Die WHO empfiehlt bei einer 2- bis 3-tägigen Durchführung eine Vorlaufzeit von etwa 3 bis 4 Wochen [15]. Je nach Stakeholder kann aber auch eine deutlich längere Vorbereitungszeit von bis zu 2 bis 3 Monaten notwendig sein, um eine Verfügbarkeit von Stakeholdern sicherzustellen. Es ist mitunter auch möglich, Action-Reviews mit verkürzter Vorlaufzeit durchzuführen, z.B. wenn bereits Erfahrung mit Action-Reviews besteht oder generische Vorlagen genutzt werden können und nur noch situationsspezifisch angepasst werden müssen.

Typische Herausforderungen, die eine längere Vorlaufzeit erforderlich machen, umfassen organisatorische Aspekte wie die Buchung geeigneter Räumlichkeiten sowie die Verfügbarkeiten von Mitarbeitenden bzw. Teilnehmenden. Bei kleineren, internen Action-Reviews im virtuellen Format und unter Verwendung angepasster Vorlagen kann unter Umständen auch eine Vorlaufzeit von wenigen Tagen ausreichend sein. Die verschiedenen Phasen beinhalten diverse Aufgaben, ein Überblick ist Abbildung 5 dargestellt.

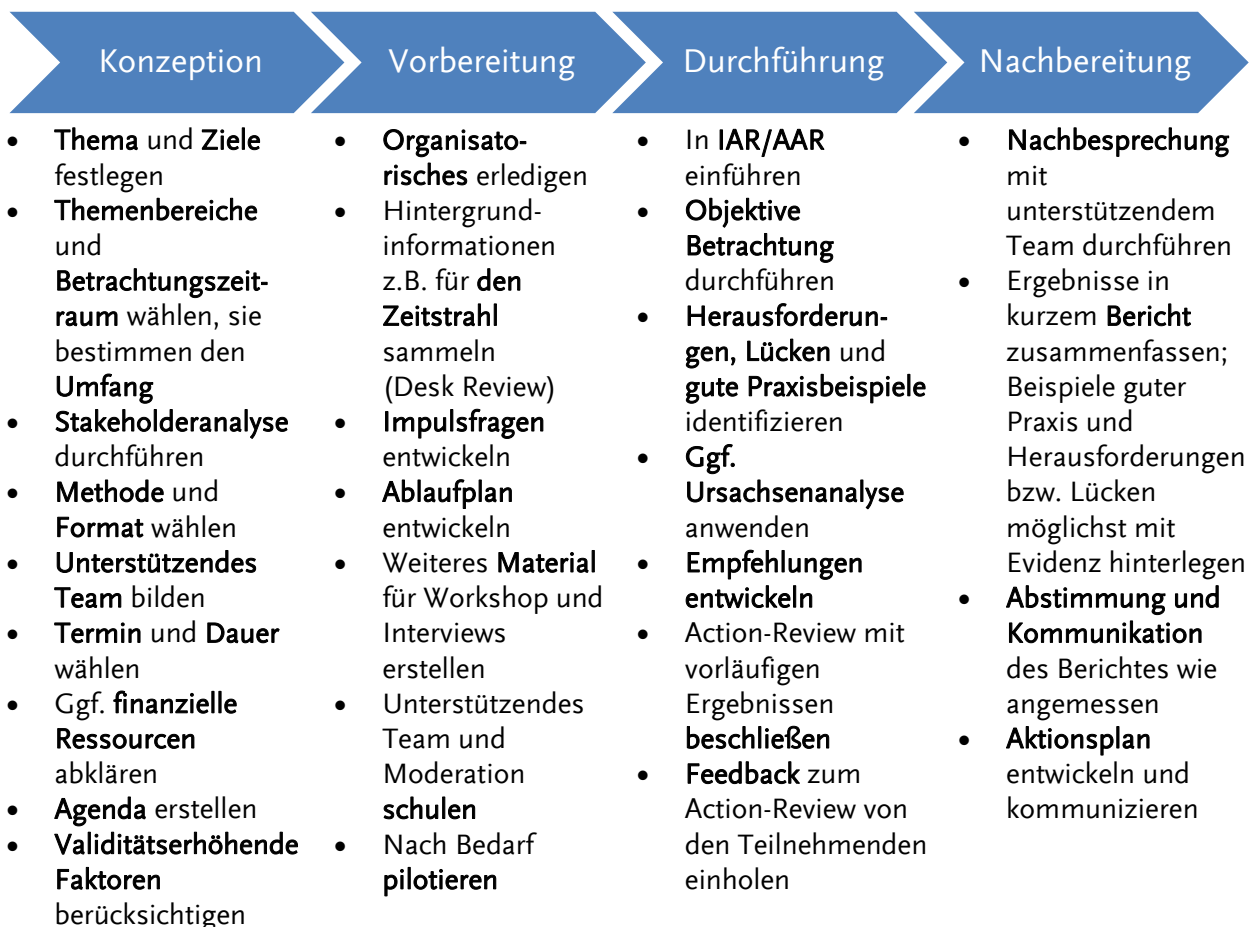


Abbildung 5: Die 4 Phasen eines Action-Reviews. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

2.6 Validitätserhöhende Faktoren

Die Validität eines Action-Reviews hängt wesentlich von den Bedingungen ab, die in der Konzeptions- und Vorbereitungsphase geschaffen werden. Das ECDC hat hierfür 11 Faktoren übernommen, die als zentral für eine hohe Aussagekraft von Action-Reviews gelten [27]. Ein paar Faktoren betreffen die Vorbereitung, andere wirken über den gesamten Zeitraum des Action-Reviews bzw. mit Abschluss des Action-Reviews. Die jeweiligen Faktoren mit Empfehlung sind in Tabelle 2 beschrieben und in den passenden Kapiteln genannt.

Tabelle 2: Validitätserhöhende Faktoren eines Action-Reviews, angelehnt an ECDC. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Faktor	Empfehlung
1. Längere Beschäftigung mit dem Thema bzw. Themenbereich	Wurde ausreichend Zeit genutzt um sich mit dem Thema bzw. Themenbereich auseinanderzusetzen (z.B. durch einen Desk Review)? Wurden vorab oder im Rahmen der Durchführung längere Gespräche oder wiederholte Interviews mit an der Bewältigung beteiligten Personen oder Gruppen geführt?
2. Anwendung der Theorie	Wurde der theoretische Rahmen der Action-Review-Technik angewendet (z.B. Ursachenanalyse)? Wurden grundlegende qualitative Methoden zur Validierung der Methoden angewendet (z.B. 11 validitätserhöhende Faktoren)?
3. Auswahl der Daten bzw. Teilnehmenden	Wurde beschrieben, wie die Auswahl von Daten bzw. Teilnehmenden getroffen wurde, um die Bewertung einer möglichen Selektionsverzerrung zu erlauben?
4. Auswahl an Informationen	Wurde die Auswahl der Informationen klar beschrieben um nachvollziehbar zu machen, welche Teilnehmenden, Gruppen bzw. Daten für den Action-Review genutzt wurden (z.B. nach Möglichkeit Anzahl der Teilnehmenden, Berufsbezeichnungen, Rollen)?
5. Mehrere Datenquellen	Wurde auf mehrere Informationsquellen zurückgegriffen? Wurden Daten mittels unterschiedlicher Methoden erhoben?
6. Triangulation	Wurden verschiedene Methoden genutzt und konnte das ausgewählte Thema aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden?
7. Negative Fallanalyse	Wurde beschrieben, wie mit widersprüchlichen Informationen umgegangen wurde?
8. Überprüfung durch andere Personen	Enthält der Action-Review einen Schritt, in welchem die Ergebnisse von anderen Personen (die nicht in der Bewältigung beteiligt waren) überprüft wurden?
9. Validierung durch Teilnehmende	Hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, die im Bericht dargestellten Ergebnisse auf Genauigkeit und Relevanz zu prüfen?
10. Beschreibung der Methoden zur Entwicklung von Empfehlungen	Wurde klar dargelegt, welche Methoden zur Entwicklung der Empfehlungen angewandt wurden?
11. Tiefe und Einsicht	Konnten durch den Action-Review die zugrundeliegenden Faktoren (Ursachenanalyse) ermittelt werden, die zu Herausforderungen, Lücken oder guten Praxisbeispielen geführt haben?

Einige Faktoren können bereits in der Vorbereitung umgesetzt werden (z.B. Faktor 1-5, 10), andere Faktoren entfalten ihre Wirkung in der Durchführung und/oder Nachbereitung (z.B. Faktor 6-9, 11).

2.7 Digitale Snacks

Digitaler Snack zu Schritten eines Action-Reviews (Dreiklang), Unterschieden von IAR/AAR und Phasen eines Action-Reviews: Welche Schritte (Dreiklang) sollten in einem Action-Review befolgt werden? Was unterscheidet IAR von AAR? In welche Phasen kann man einen Action-Review einteilen? Testen Sie Ihr Wissen:

<https://www.learningsnacks.de/share/532132/57c672e0fe48fe96bofo5do4o73b524277fd1253>



QR-Code und Link 2: Schritte (Dreiklang) und Phasen eines Action-Reviews. Unterschiede Intra- und After-Action-Reviews. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Digitaler Snack zu validitätserhöhenden Faktoren: Können Sie die 11 validitätserhöhenden Faktoren zuordnen?

Testen Sie Ihr Wissen:

<https://learningapps.org/watch?v=pqir1ui3k25>



QR-Code und Link 3: Validitätserhöhende Faktoren. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

3 Konzeption von Action-Reviews

In der Phase der Konzeption erarbeiten ausgewählte Personen grundsätzliche Aspekte des geplanten Action-Reviews, die nach Bedarf in einem Konzeptpapier dokumentiert werden können.

Dazu gehören die Benennung des Themas, die Erläuterung des Hintergrunds, die Definition der Ziele, die Auswahl der Stakeholder, die Wahl einer geeigneten Durchführungsmethode bzw. eines geeigneten Durchführungsformats sowie die Aufstellung des unterstützenden Teams, die Erstellung einer Agenda sowie eines Ergebnisberichtes und gegebenenfalls ein Zeitplan für die Umsetzung des Action-Reviews sowie ein Abschnitt über erforderliche finanzielle Ressourcen. Die Inhalte des Konzepts dienen als Grundlage für das Einladungsschreiben und für die Einführungspräsentation während der Durchführung des Action-Reviews. Zudem hilft das Konzeptpapier dem später zu bildenden unterstützenden Team, sich zu orientieren.

Die Unterkapitel dieses Kapitels sind thematisch gegliedert, ihre Reihenfolge ist nicht zwingend chronologisch. Da sich die einzelnen Schritte gegenseitig beeinflussen, ist eine kontinuierliche Überarbeitung des Konzepts erforderlich.

Eine Checkliste zur Planung eines Action-Reviews befindet sich im Anhang 1 des Methodenhandbuchs. Sie enthält Punkte, die in den Phasen der Konzeption, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Action-Reviews zu bedenken sind.

Eine Vorlage für ein Konzept findet sich im Anhang 2a, eine Kurzversion dessen im Anhang 2b.

3.1 Hintergrund

Im Konzeptpapier sollten zunächst Hintergrund und Anlass für den Action-Review beschrieben werden. Generell ist nach jedem größeren Ausbruch einer Infektionskrankheit die Durchführung eines Lernprozesses zu prüfen: Je umfangreicher, fachlich komplexer, ressourcenintensiver, kontroverser, für die Fachöffentlichkeit oder Allgemeinbevölkerung interessanter oder kommunikationstechnisch schwieriger die Lage ist/war, desto wichtiger ist es, einen Lernprozess einzuplanen. Jedoch können auch aus „kleineren“ Lagen wichtige Erkenntnisse gewonnen und Action-Reviews als Routine genutzt werden.

Im Folgenden werden anhand eines fiktiven Norovirus-Ausbruchs in einer Kindertagesstätte verschiedene Aspekte in der Planung von Action-Reviews verdeutlicht. Der Hintergrund des Fallbeispiels findet sich in Tabelle 3.

Tabelle 3: Ausbruch in einer Kindertagesstätte (Kita). Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Thema	Norovirus-Ausbruch in einer Kindertagesstätte (Kita)
Hintergrund	In einer Kita erkrankten 12 Personen (Kinder und Erziehende) an akuter Gastroenteritis. Als Ursache wurde der Verzehr von Lebensmitteln in der Kita-eigenen Küche vermutet. Eine Ausbruchsuntersuchung wurde initiiert, um das Ausmaß des Ausbruchs, den Infektionserreger, die Infektionsquelle sowie die Übertragungsmechanismen zu ermitteln und das Geschehen schnell zu beenden.

3.2 Festlegung von Zielen

Zu Beginn der Konzeption eines Action-Reviews sollten die Ziele möglichst klar umrissen werden. Diese haben einen entscheidenden Einfluss auf die Auswahl der Teilnehmenden, die Moderation und den Umfang des Action-Reviews.

Übergeordnete Ziele könnten beispielsweise sein:

- Beschreibung von durchgeführten Aktivitäten und Meilensteinen
- Ermittlung von Herausforderungen, Lücken und guten Praxisbeispielen
- Erstellung von Handlungsempfehlungen
- Dokumentation der identifizierten Erkenntnisse in einem Ergebnisbericht

Die Zwecke der genannten Ziele können dabei beispielsweise folgende sein:

- Bewertung der Funktionsfähigkeit der bestehenden Systeme (z.B. Surveillance, Krisenmanagement)
- Erstellung, Verbesserung bzw. Anpassung eines Aktionsplans

3.3 Festlegung des Umfangs

Nach Festlegung der Zielsetzung wird der Umfang definiert. Dieser setzt sich aus den gewählten Themenbereichen und dem Betrachtungszeitraum zusammen. Er hat Einfluss auf die erforderlichen Ressourcen, Methoden und das Format und prägt somit den weiteren Verlauf der Planung. Eine frühzeitige Festlegung des Umfangs ist entscheidend, da sie die Vorbereitung und Durchführung erleichtert und eine essentielle Grundlage für das zu erstellende Konzept bildet.

Zunächst sollten Themenbereiche und ein Betrachtungszeitraum definiert werden. Insbesondere bei größeren Lagen und möglicherweise knappen Ressourcen kann die Auswahl geeigneter Themenbereiche herausfordernd sein.

Die Themenbereiche lassen sich in kleinteiligere fachliche Bereiche und Funktionen unterteilen, eine beispielhafte Auswahl findet sich in Tabelle 5.

Eine weitere Möglichkeit zur Identifizierung von Kernfragen eines betrachtenden Themenbereiches bietet ein Priorisierungstool des ECDC [5]. In diesem Tool werden Themenbereiche nach 3 Kriterien priorisiert:

- Der Themenbereich war eine Herausforderung in der Bewältigung des Ereignisses, z.B. Impfungen während der COVID-19-Pandemie.
- Maßnahmen in diesem Themenbereich würden sich in Bezug auf die Vorbereitung und Reaktion auf künftige Ereignisse als sehr wirksam erweisen.
- Aktuell sind Maßnahmen zur Stärkung der Kapazitäten und Fähigkeiten in diesem Themenbereich umsetzbar.

Die WHO bietet zur Festlegung des Fokus auf Themenbereiche die folgenden Fragen als Entscheidungshilfe an [10]:

Auswahl von Themenbereichen ...

- in denen Herausforderungen aufgetreten sind,
- die nicht regelmäßig von einer System- oder Prozessanalyse profitieren,
- die aufgrund ihrer Bedeutung für den Gesamterfolg der Ereignisbewältigung häufige und gezielte Verbesserungen benötigen bzw.
- die im Rahmen anderer Evaluationsmaßnahmen zusätzlich bewertet werden sollten.

Neben der thematischen Eingrenzung sollte auch der zu betrachtende Zeitraum klar definiert werden. Dieser kann von der gesamten epidemisch bedeutsamen Lage über bestimmte Zeitabschnitte bis hin zu einzelnen Entscheidungen zu bestimmten Zeitpunkten reichen.

Die Themenbereiche und der Betrachtungszeitraum fließen beide in den Umfang des Action-Reviews ein. Wie in Abbildung 6 dargestellt, beeinflusst der Umfang die Auswahl der Teilnehmenden, die Dauer der Durchführung, die Methode und das Format und hilft bei der Entwicklung bzw. Auswahl von Impulsfragen [12].



Empfohlen wird eine **kleine, klar abgegrenzte Fragestellung**. Sie erleichtert die **Datensammlung** und **-analyse**, sowie die Entwicklung von konkreten **Handlungsempfehlungen**.

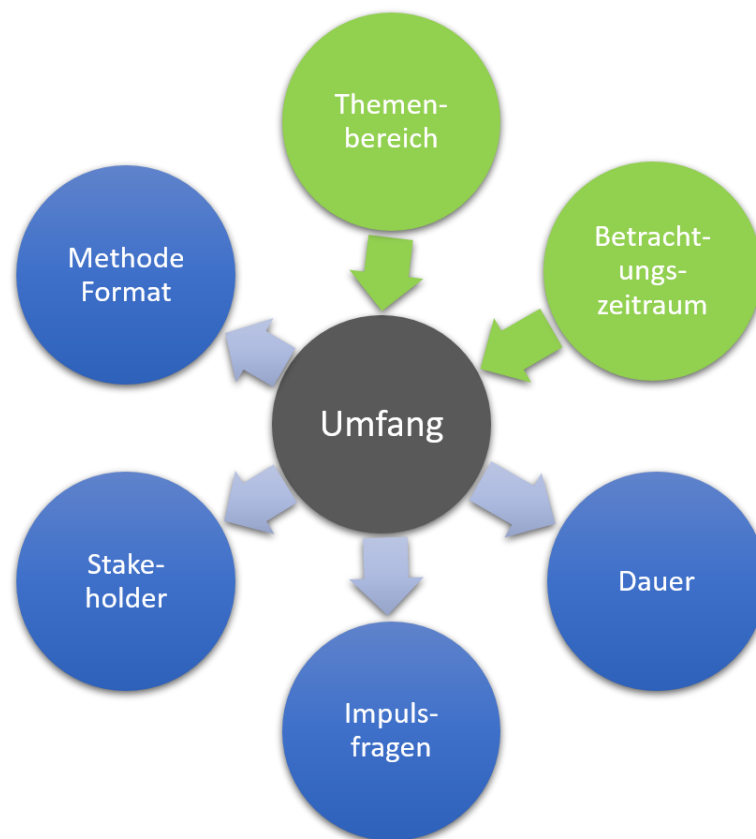


Abbildung 6: Umfang eines Action-Reviews adaptiert nach ECDC [12]. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Für das fiktive Beispiel des Norovirus-Ausbruchs in einer Kindertagesstätte könnte die Wahl des Themenbereichs, Fragestellung und die Erläuterung des Hintergrunds bei der Konzeptionierung eines AARs folgendermaßen aussehen:

Tabelle 4: Konzeptionierung des AARs in der Kita. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Thema	Norovirus-Ausbruch in einer Kindertagesstätte (Kita) – Planung eines AARs
Themenbereich	Hygienemaßnahmen und Desinfektion
Fragestellung	Wie effektiv erwiesen sich die Desinfektionsmaßnahmen zur Kontrolle des Norovirus-Ausbruchs?
Hintergrund	Kleinere, klar umgrenzte Fragestellungen erleichtern die Datensammlung und Analyse, sowie die Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen.

Tabelle 5: Beispiele für Themenbereiche mit fachlichen Funktionen, angelehnt an WHO [15]. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Themenbereich	Fachliche Funktionen (beispielhaft)
Surveillance	• Surveillance und Frühwarnung • Management von Warnmeldungen • Management von Surveillance-Informationen • Ermittlung von Kontaktpersonen und Fällen
Labor	• Laborkapazität für Tests • Probentransport • Management der Proben • Management von Laborinformationen
Koordinierung und Notfallmaßnahmen	• Koordinierung der Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen (z.B. auf Kreisebene, im Gesundheitssektor, mit anderen Sektoren, verschiedenen Stakeholdern, mit anderen Ebenen) • Bereitschaftspläne und Alarmpläne • Operatives und strategisches Krisenmanagement • Reaktionsmaßnahmen (Lenkung, Kontrolle, Warnung, Kommunikation) • Teams für Ausbruchsuntersuchungen bzw. andere Einsätze vor Ort (schnelle Einsatzteams) • Skalierbarkeit (Personal, Arbeitsplätze, Softwareanwendungen, ...) • Mobilisierung von Ressourcen • Finanzierungsmechanismus in epidemisch bedeutsamen Lagen
Kommunikation (und gesellschaftliches Engagement)	• Risiko- und Krisenkommunikation • Kommunikation mit der (Fach-)Öffentlichkeit • Engagement für die Gesellschaft / Gemeinschaft
Management und Maßnahmen	• Kontaktpersonen- und Fallmanagement • Infektionsprävention und -kontrolle • Medizinische Maßnahmen • Quarantäne und Isolation • Impfung • Sichere Bestattung • Vektorkontrolle und Kontrolle von Reservoiren

Im Rahmen eines Action-Reviews können alle Themenbereiche, ausgewählte Themenbereiche oder bspw. auch nur einzelne fachliche Funktionen eines Themenbereichs besprochen werden. Die Themenbereiche sind nur als Vorschläge zu sehen und können und sollen je nach Strategie und Kontext des jeweiligen Themas flexibel um weitere Themenbereiche ergänzt werden [15].

So schlägt das ECDC bspw. für die Betrachtung von COVID-19 mittels eines AAR folgende Themenbereiche vor [3]:

- Planung der Notfallvorsorge und nationale Koordinierung
- Internationale Koordinierung und Zusammenarbeit
- Sektorübergreifende Koordinierung und Zusammenarbeit
- Strategische nationale Bevorratung
- Management von Zwischenfällen
- Lageeinschätzung
- Surveillance
- Laborsysteme und Teststrategien
- Falluntersuchung und -management
- Gesundheitswesen und Langzeitpflegeeinrichtungen
- Nicht-pharmazeutische Interventionen
- Risiko- und Krisenkommunikation
- Forschung und Entwicklung

Die WHO und das ECDC haben für jeden Themenbereich eine Sammlung an Impulsfragen entwickelt, die das unterstützende Team eines Action-Reviews u.a. bei stockender Diskussion als Anregung einsetzen kann [4, 5, 10, 15].

Zur Festlegung der Themenbereiche kann vorab eine Befragung, inkl. Themenpriorisierung, durchgeführt werden [5].

3.4 Stakeholderanalyse

Die Anzahl an Personen, die an einem Action-Review teilnimmt, kann je nach Umfang und ausgewählten Themenbereichen variieren. Die Berücksichtigung der validitätserhöhenden Faktoren 3 (Auswahl der Daten bzw. Teilnehmenden) und 4 (Auswahl an Informationen), wie in Kapitel 2.5 und Anhang 5 beschrieben, ist hier empfehlenswert.

Die Anzahl der teilnehmenden Personen sollte so gewählt sein, dass der Austausch produktiv und fokussiert ist. Bei einer zu geringen Auswahl an teilnehmenden Personen besteht die Gefahr der Einseitigkeit und eines fehlenden Perspektivenwechsels, bei einer zu hohen Anzahl an teilnehmenden Personen kann die Effektivität und die Möglichkeit des Austauschs verringert sein. Um die aktuell laufende Bewältigung nicht zu gefährden, liegt bei einem IAR die empfohlene Teilnehmendenzahl bei 10-20 Personen [12]. Bei einem AAR liegt die empfohlene Teilnehmendenzahl bei 6-10 Personen pro Themenbereich (passend für einen Workshop mit Kleingruppen oder Fokusgruppen) [15].

Es wird empfohlen, bei der Auswahl an möglichen Teilnehmenden oder Stakeholdern zunächst Personen zu kontaktieren, mit denen bereits ein Kontakt während der Bewältigung bestand oder die an der Bewältigung der Situation beteiligt waren.

Das ECDC schlägt vor, auch externe Personen als weitere potenzielle Stakeholder einzubinden [28]. Dazu können beispielsweise bereits ausgewählte Teilnehmende gebeten werden, sich an Personen mit sektorenübergreifender Expertise zu wenden, um diese ggf. hinzuzuziehen.

Eine weitere Möglichkeit, um Teilnehmende zu gewinnen, ist das Einbinden relevanter Behörden mit der Bitte, eine festgelegte Anzahl geeigneter Personen zu nominieren. Auch das Schneeballprinzip

kann genutzt werden, indem Teilnehmende um die Benennung weiterer Personen gebeten werden. Es sollte möglichst eine Mischung aus Teilnehmenden in operativer und leitender Funktion und je nach Thema auch von verschiedenen Ebenen (lokal bis international) eingebunden werden [10].

Identifizierung der relevantesten Teilnehmenden

Nach der Erhebung der Stakeholder beginnt die Identifizierung der relevantesten Teilnehmenden. Hierfür können die Stakeholder hinsichtlich ihrer Rollen, ihrer Interessen und ihres Einflusses analysiert werden. Diese können tabellarisch und/oder graphisch auf einer Stakeholder-Matrix eingetragen werden. Die Matrix gibt nun einen Überblick über die Stakeholder, die während der Reaktion interagiert haben. Zuletzt werden die Stakeholder hinsichtlich ihrer Teilnahme am Lernprozess priorisiert.

Ein weiteres Vorgehen besteht darin, die Stakeholder nach „Stakeholder-Kategorien“ (z.B. Regierungsstellen, Öffentlichkeit, potenzielle Partner:innen) zu sortieren und abzuwägen, warum diese Personen ein Interesse an der Einbindung haben könnten und welche Vorteile diese daraus ziehen könnten. Es ist auch möglich, die Stakeholder unterschiedlich stark am Action-Review zu involvieren, beispielsweise kann ein Stakeholder im Rahmen eines Expert:inneninterviews seine Erfahrungen wiedergeben. Die Ergebnisse können dann in die Kleingruppenarbeit einfließen oder mit weiteren Informationen, wie beispielsweise Ergebnisse aus Umfragen, betrachtet werden.

Bei der Auswahl der potenziell Teilnehmenden ist sicherzustellen, dass diese eine Multiperspektivität vertreten und ein breites Spektrum an sektoralen und inhaltlichen Fachkenntnissen abdecken, die bei der Entscheidungsfindung und Umsetzung von Maßnahmen zum Einsatz kamen.

Es ist darüber hinaus von besonderer Bedeutung, diejenigen Gruppen oder Personen einzubeziehen, die am Ende Einfluss auf die Umsetzung der Ergebnisse in die Praxis haben. Ihre Erfahrungen sind entscheidend, um die gewonnenen Erkenntnisse effektiv in die operativen Prozesse zu integrieren und eine erfolgreiche Anwendung sicherzustellen.

Eine Stakeholder-Matrix ordnet die identifizierten Stakeholder nach Einfluss und Interesse an dem Thema. Die Kästchen geben den Grad des Engagements der Stakeholder an.

Eine mögliche Matrix könnte wie in Abbildung 7 dargestellt aussehen.

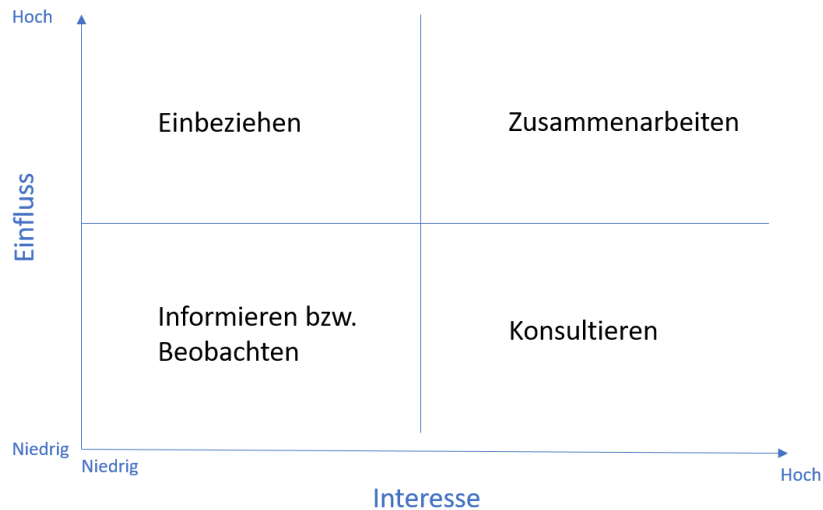


Abbildung 7: Stakeholder-Matrix, angepasst vom ECDC [26]. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

- **Informieren/Beobachten:** Stakeholder, die in Bezug auf den Themenbereich und die ausgewählten Funktionen einen geringeren Einfluss und ein eher geringeres Interesse haben. Diese können jedoch mit objektiven Informationen versorgt werden, die ihnen helfen, das Problem zu verstehen, Alternativen zu identifizieren, Chancen zu erkennen und potenzielle Lösungen zu entdecken. Die Informationen sollten auf die Bedarfe der Beteiligten zugeschnitten sein.
- **Konsultieren:** Stakeholder mit einem geringen Einfluss, aber einem hohen Interesse. Diese Stakeholder können zum Einholen von Feedback zu relevanten Aspekten, Methodik, Alternativen und Entscheidungsfindungen konsultiert werden.
- **Einbeziehen:** Stakeholder mit einem geringen Interesse, aber hohen Einfluss sollten miteinbezogen werden, um sicherzustellen, dass ihre Anliegen und Wünsche verstanden, berücksichtigt und ggf. in die Entscheidungsfindung einbezogen werden können.
- **Zusammenarbeiten:** Stakeholder mit einem hohen Einfluss und hohem Interesse, mit denen eine partnerschaftliche Zusammenarbeit angestrebt werden sollte und die mit höchster Priorität in einen Action-Review einbezogen werden sollten.

Die Stakeholder können aber auch in Tabellen eingetragen werden und nach diversen Kriterien sortiert werden.

In Tabelle 6 ist beispielhaft dargestellt, wie eine Stakeholder-Tabelle bei einem lebensmittelassoziierten Ausbruch in einer Kita gestaltet sein könnte. Dabei werden nur Maßnahmen innerhalb der Kita betrachtet.

Tabelle 6: Beispiel einer ausgefüllten Stakeholder-Matrix. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Steckbrief Fallbeispiel: Norovirus-Ausbruch Kita																																	
Graph. Dar- stellung																																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Name der Organisation</th><th>Interesse</th><th>Einfluss</th><th>Art des Einflusses</th><th>Art der Teilnahme</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gesundheitsamt</td><td>Hoch</td><td>Hoch</td><td>Ermittlungen und Maßnahmen</td><td>Zusammenarbeiten</td></tr> <tr> <td>Kita-Leitung</td><td>Hoch</td><td>Hoch</td><td>Operative Umsetzung vor Ort, Einblick in lokale Lage, Kommunikation</td><td>Zusammenarbeiten</td></tr> <tr> <td>Eltern-Vertretende</td><td>Hoch</td><td>Niedrig</td><td>Kommunikation zwischen Eltern und Kita</td><td>Konsultieren</td></tr> <tr> <td>Eltern</td><td>Niedrig</td><td>Niedrig</td><td>Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen in der Kita</td><td>Informieren</td></tr> <tr> <td>Catering</td><td>Niedrig-mittel</td><td>Hoch</td><td>Unklar</td><td>Einbeziehen</td></tr> </tbody> </table>				Name der Organisation	Interesse	Einfluss	Art des Einflusses	Art der Teilnahme	Gesundheitsamt	Hoch	Hoch	Ermittlungen und Maßnahmen	Zusammenarbeiten	Kita-Leitung	Hoch	Hoch	Operative Umsetzung vor Ort, Einblick in lokale Lage, Kommunikation	Zusammenarbeiten	Eltern-Vertretende	Hoch	Niedrig	Kommunikation zwischen Eltern und Kita	Konsultieren	Eltern	Niedrig	Niedrig	Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen in der Kita	Informieren	Catering	Niedrig-mittel	Hoch	Unklar
Name der Organisation	Interesse	Einfluss	Art des Einflusses	Art der Teilnahme																													
Gesundheitsamt	Hoch	Hoch	Ermittlungen und Maßnahmen	Zusammenarbeiten																													
Kita-Leitung	Hoch	Hoch	Operative Umsetzung vor Ort, Einblick in lokale Lage, Kommunikation	Zusammenarbeiten																													
Eltern-Vertretende	Hoch	Niedrig	Kommunikation zwischen Eltern und Kita	Konsultieren																													
Eltern	Niedrig	Niedrig	Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen in der Kita	Informieren																													
Catering	Niedrig-mittel	Hoch	Unklar	Einbeziehen																													
Tabell. Dar- stellung																																	

3.5 Auswahl der Durchführungsmethoden

Es gibt verschiedene Methoden zur Durchführung eines Action-Reviews. Zentral ist, dass immer ein Gruppenlernprozess im Fokus stehen sollte, der durch weitere Methoden vorab oder nachträglich ergänzt werden kann, wie etwa Fragebögen oder Interviews (siehe Abbildung 8).

Die 3 zentralen Gruppenlernprozesse sind die Nachbesprechung im Plenum, der Workshop mit Kleingruppen und die Fokusgruppen. Die Berücksichtigung des validitätserhöhenden Faktors 5 (mehrere Datenquellen), wie in Kapitel 2.5 und Anhang 5 beschrieben, ist hier empfehlenswert.

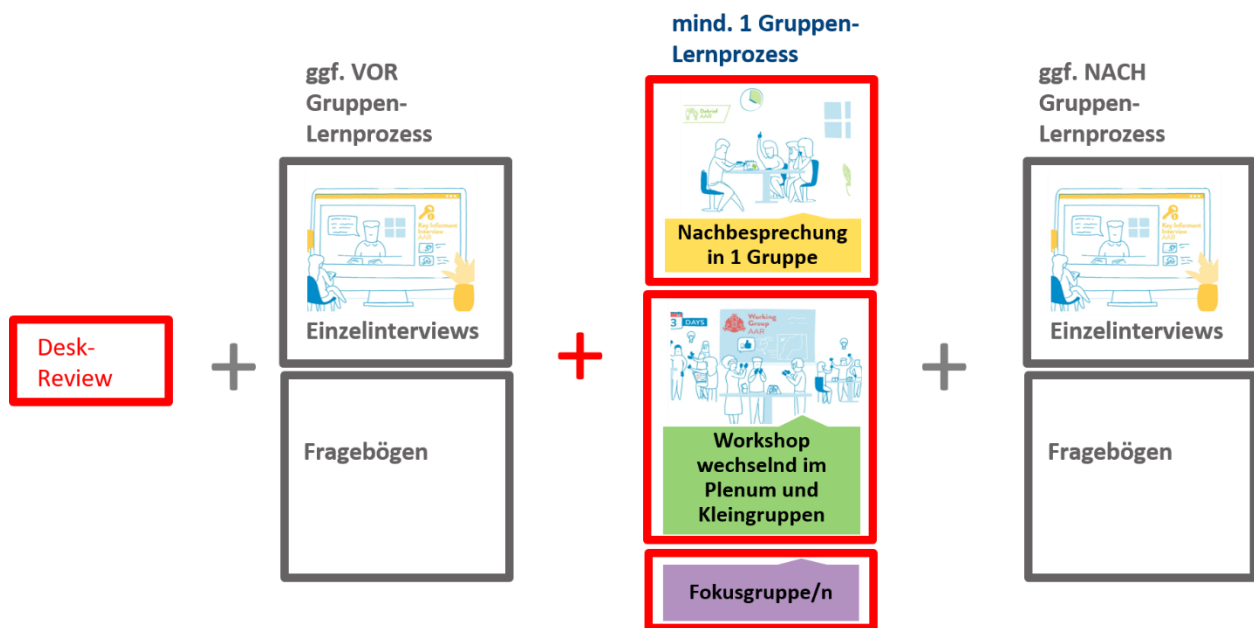


Abbildung 8: Durchführungsmethoden für einen Action-Review. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Folgende Ressourcen können für die einzelnen Phasen hilfreich sein:

- Vorbereitung:** Checkliste für die Planung (Anhang 1), Konzeptvorlage (Anhang 2a+2b), Ablaufplan (Anhang 9), Moderationsleitfaden (Anhang 3)
- Durchführung:** Präsentationsvorlage (Anhang 4), Berichtsblätter (Anhang 7), Impulsfragen (siehe Kapitel 4.3), Moderationsleitfaden (Anhang 3)
- Nachbereitung:** Vorlage für den Ergebnisbericht (Anhang 8)

Desk Review

Es ist sinnvoll, im Rahmen der Vorbereitung eine Hintergrundrecherche, einen sogenannten Desk Review, durchzuführen. Dies ist eine gründliche und systematische Analyse verfügbarer Dokumente und Aufzeichnungen über das Ereignis, die der Eingrenzung des Umfangs, der Auswahl der Themenbereiche, der Vorbereitung eines Kurzvortrags zur Einführung in den Lernprozess und eines Zeitstrahls des Ereignisses oder auch der Zusammenstellung von Impulsfragen dienen kann.

In Kapitel 4.2 wird genauer auf den Desk Review eingegangen. Die Berücksichtigung des validitätserhöhenden Faktors 5 (mehrere Datenquellen), wie in Kapitel 2.5 und Anhang 5 beschrieben, ist hier empfehlenswert.

Nachbesprechung im Plenum

Eine Nachbesprechung im Plenum ist die einfachste Form eines Action-Reviews. Üblicherweise ist der zu untersuchende Umfang klein und die Teilnehmendenzahl begrenzt sich auf bis zu 20 Personen [10]. Die Diskussion im Plenum wird durch eine moderierende Person geleitet. Eine Nachbesprechung dauert in der Regel nicht länger als einen halben Tag und ist aufgrund des geringen Ressourcenanspruchs verhältnismäßig leicht zu organisieren.

Workshop mit Kleingruppen

Eine weitere Methode eines Action-Reviews ist die Organisation eines Workshops mit Kleingruppen.

Durch den Wechsel zwischen Aktivitäten im Plenum und in Kleingruppen ermöglicht diese Methode, sowohl mit einer großen Teilnehmendenzahl (teilweise 50 bis 100 Teilnehmende) als auch mit einer kleineren Gruppe effektiv zu arbeiten.

Bei einer größeren Teilnehmendenzahl können verschiedene Themenbereiche umfassend behandelt werden, während bei kleineren Gruppen eine fokussierte und tiefgehende Diskussion ermöglicht wird.

Beide Varianten sind gut geeignet, unterschiedliche Perspektiven zu integrieren und einen produktiven Erfahrungsaustausch zu fördern. Je nach Wahl der Teilnehmenden kann ein höherer Planungs- und Ressourcenaufwand als in der Nachbesprechung im Plenum einhergehen. Daher wird empfohlen, die Planung etwa 4 bis 6 Wochen vor der Durchführung zu beginnen; je nach Stakeholder-Verfügbarkeit kann auch eine deutlich längere Vorbereitungszeit notwendig sein. Die Durchführung des Action-Reviews selbst umfasst in der Regel 2 bis 3 Tage [10].

Es ist sinnvoll, den Kleingruppen unterschiedliche zu bearbeitende Themenbereiche zuzuweisen.

Um eine Konsensbildung und Validierung von Empfehlungen zu ermöglichen, insbesondere auch gemeinsames Lernen, sollte immer wieder ins Plenum gewechselt werden [15]. Zusätzlich trägt die Methode dazu bei, themenübergreifende Aspekte herauszuarbeiten.

Fokusgruppen

Bei dieser Form der Methode findet eine leitfadengestützte moderierte Diskussion in einer Kleingruppe statt. Diese wird bei vorhandener Expertise und dem Bedarf der Anwendung empirischer Methoden verwendet. In der Regel wird pro Fokusgruppe 1 Themenbereich behandelt. Pro Fokusgruppe können 4 bis 12 Personen eingeplant werden. Die Dauer der Durchführung kann mit etwa 1-3 Stunden berechnet werden.

Auswahl der Durchführungsformate

Hinsichtlich der Wahl der Durchführungsformate gibt es verschiedene beeinflussende Faktoren wie etwa den Ort und die geplante Anzahl der Teilnehmenden oder auch die für die Durchführung erforderlichen Ressourcen [10]. Die Umsetzung kann in **Präsenz**, **virtuell** oder **hybrid** erfolgen.

Präsenztreffen

In einem Treffen in Präsenz tauschen sich die Teilnehmenden vor Ort aus. Das ECDC stuft die Durchführung eines Action-Reviews in Präsenz als die effektivste Form ein [3].

Tabelle 7 listet Vor- und Nachteile eines Präsenztreffens [19].

Tabelle 7: Vor- und Nachteile einer Durchführung eines Action-Reviews in Präsenz. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Vorteil	Nachteil
• Für alle Themenbereiche umsetzbar • Hoher Partizipationsgrad vor Ort • Direkter Austausch, gute Vernetzungseffekte • Umfang und Dauer je nach Zielsetzung und Ressourcen frei wählbar • Mehr Zeit für Textarbeit hinsichtlich konkreter Handlungsempfehlungen • Weniger Ablenkung vom Alltagsgeschäft • Ideen und Ergebnisse können in Echtzeit visualisiert werden	• Erfordert längerfristige Planung • Höhere Kosten • Während einer Pandemie mit respiratorisch übertragbaren Erkrankungen ggf. eingeschränkt umsetzbar • Ggf. schwierige Gruppendynamik, Dominanz einzelner Teilnehmender, Gruppendenken (sog. „group thinking“) • Kann Personen ausschließen, die z.B. keine Ressourcen für Reisemittel erhalten • Erfordert ausreichend große und ausgestattete Räumlichkeiten

Folgende Aspekte sind bei einem Action-Review in Präsenz zu beachten:

- Schulungsbedarf für Moderation
- Logistik: Reise- und Raumplanung (An-/Abreise, Unterbringung, Räumlichkeiten, Essens- und Pausenplanung, weitere Räume für Kleingruppenarbeit, Anwesenheitsliste)
- IT/Technik: Computer, Laptops, Beamer, Projektor(en)
- Nicht-technische Hilfsmittel wie Whiteboards, Flipcharts und Pinnwände und entsprechende Stifte, Karten etc. (Moderationskoffer)

Virtuelles Treffen

Bei dieser Form des Treffens tauschen sich die Teilnehmenden virtuell aus. Vor- und Nachteile sind in Tabelle 8 aufgeführt.

Tabelle 8: Vorteile und Nachteile des virtuellen Treffens. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Vorteil	Nachteil
• Für alle Themenbereiche umsetzbar • Geeignet für Situationen mit einer erhöhten Übertragungsrate an respiratorischen Erregern (Epidemien, Pandemien), da keine physische Präsenz gegeben ist • Kostenarm, klimafreundlich, geringere Teilnahmeschwelle • Verhältnismäßig kurzfristig umsetzbar • Elektronische Partizipationsmöglichkeiten • Möglichkeit der Vermeidung von unverhältnismäßig großem Einfluss von einzelnen Teilnehmenden • Ideen und Ergebnisse können in Echtzeit visualisiert werden	• Hohe Anforderung an Organisation (z.B. Umgang mit digitalen Tools), striktes Zeitmanagement • Anspruchsvolle Moderation • Erfordert eine technische Grundausstattung • Partizipationsgrad von digitalen Tools abhängig • Weniger spontane Austauschmöglichkeiten (z.B. Pausen) • Geringere Konzentrationsspanne durch virtuelles Format, häufig daher kürzere Durchführungsdauer • Textarbeit erschwert, erhöhte Nachbereitung • Eingeschränkte Auswahl digitaler Tools, je nach Behörde und Datenschutz • Eingeschränkte Optionen zur Durchführung virtueller Priorisierungen • Ggf. Ablenkung der Teilnehmenden durch Alltag

Folgende Aspekte sind bei einem virtuellen Action-Review zu beachten:

- Hoher Schulungsbedarf für Moderation
- IT/Technik: Technische Tests im Vorfeld durchführen, individuelle Einwahl mit Zugriff auf Mikrofon, Kamera, Meetingsoftware und Tools sicherstellen, technischen Support während des Workshops gewährleisten, zuverlässige Internetverbindung und ausreichend Audioqualität
- Zugänge für Online-Tools für das unterstützende Team und die Teilnehmenden, Bearbeitungsrechte- und Freischaltungen prüfen
- Zeit vorab für unterstützendes Team, um Video- und Audioprüfungen vorzunehmen
- Anwesenheitsliste

Weitere Informationen bzw. Besonderheiten zur Durchführung im virtuellen Format finden sich in Kapitel 5.5.

Hybrides Treffen

Bei dieser Form des Treffens tauschen sich die Teilnehmenden teils vor Ort, teils virtuell aus. Vor- und Nachteile sind in Tabelle 9 aufgeführt.

Tabelle 9: Vorteile und Nachteile des hybriden Treffens. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Vorteil	Nachteil
• Teilnehmende wählen Format nach Arbeits- und Lebensumständen • Weiteres entsprechend Ausführungen „Präsenz“ und „Virtuell“	• Doppelte Planung für virtuelles und Präsenzformat notwendig • Gefahr der Dominanz einer Gruppe (Präsenz oder virtuell) • Präsenz i.d.R. dominant • Weiteres entsprechend Ausführungen „Präsenz“ und „virtuell“

Folgende Aspekte sind bei einem hybriden Action-Review zu beachten:

- Sehr hoher Schulungsbedarf für Moderation
- Moderation doppelt zu besetzen (virtuell/in Präsenz)
- Weitere technische Ausstattung erforderlich, z.B. Konferenz Owl oder vergleichbare Ausstattung
- Weiteres entsprechend Ausführungen „Präsenz“ und „Virtuell“

3.6 Aufstellung eines unterstützenden Teams

Je nach Größe des Action-Reviews oder Wahl des Formats werden unterschiedlich viele Personen zur Unterstützung benötigt. Bei im Umfang begrenzten Action-Reviews ist es auch möglich, dass eine Person mehrere Rollen übernimmt. Falls möglich, sollten die Rollen der Dokumentation und Moderation jedoch getrennt bleiben. Bei Action-Reviews mit einer größeren Anzahl an Teilnehmenden hat es sich jedoch als hilfreich erwiesen, die Rollen personell zu trennen. Die Rollen werden im Anschluss noch näher ausgeführt.

Folgende Rollen sollten im unterstützenden Team besetzt sein:

- Leitung
- Moderation
- Dokumentation
- Organisatorische Unterstützung, technische Unterstützung
- Monitoring der Umsetzung von Handlungsempfehlungen

Unterstützende Personen sollten einbezogen werden, wenn in Kleingruppen gearbeitet wird. Sie können die Rolle der Moderation oder Protokollierung der Ergebnisse der Kleingruppen übernehmen, sodass sich eine andere Person auf die Hauptmoderation im Plenum konzentrieren kann.

Zur besseren Vorbereitung empfiehlt es sich, etwa eine Woche vor dem Action-Review ein Vorbereitungstreffen im Sinne einer Schulung mit dem unterstützenden Team festzulegen [10]. Es ist sinnvoll, den unterstützenden Personen im Vorfeld einen Moderationsleitfaden und den Ablaufplan

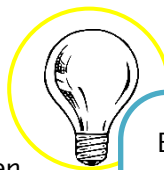
zukommen zu lassen. Das Treffen soll sicherstellen, dass sich das unterstützende Team über die Ziele, die Agenda, die jeweiligen Rollen und Zuständigkeiten im Klaren ist.

Sollten Interviews dem Gruppenlernprozess vorgeschaltet sein, ist ein Treffen mit den Interviewpartner:innen sinnvoll, um über die Ziele und den Interviewansatz aufzuklären. Hiermit soll gewährleistet werden, dass die Interviews einheitlich ablaufen und die wesentlichen Informationen erfasst werden.

Leitung

Die Leitung steht im engen Austausch mit der involvierten Führungskraft und ggf. weiteren wichtigen Personen. Sie ist für den Gesamtprozess verantwortlich. Personen aus der Gesamtleitung können im Rahmen der Durchführung auch andere Rollen einnehmen.

- Festlegung von Ziel und Umfang in Absprache mit Führungskraft
- Auswahl von Methode und Format
- Rücksprache mit Expert:innen und Führungskraft
- Auswahl der Stakeholder, Versand der Einladungen
- Ggf. Delegation von Rollen
- Festlegung inhaltlicher Schwerpunkte
- Vorbereitung von Impulsfragen



Es ist sinnvoll, die Leitungsebene frühzeitig einzubinden, um eine nachhaltige Umsetzung und Weitergabe der Ergebnisse sicherzustellen.

Moderation

Unabhängig von der Dauer und dem Format eines Action-Reviews sollten Diskussionen von moderationserfahrenen Personen geleitet werden [3].

Die Rolle der Moderation in einem Action-Review kann mitunter sehr herausfordernd sein. Das im Action-Review analysierte Ereignis kann für die Teilnehmenden sensibel oder emotional sein, unterschiedliche Hierarchien, Meinungen und Charakter können aufeinandertreffen und die Moderation sollte hier für einen strukturierten Ablauf, einen sicheren Gesprächsrahmen und lösungsorientierte Reflexion sorgen.

Es wird empfohlen, dass die moderierende Person unparteiisch ist und nicht direkt an der Bewältigung der Lage beteiligt ist bzw. war. Dabei hat sich bewährt, dass die moderierende Person einen Rahmen setzt, indem sie die Prinzipien, die Methode und den Ablauf des Action-Reviews erklärt und betont, dass ein Action-Review kein Format der Schuldzuweisung, sondern des gemeinsamen Verständnisses des Geschehenen und des Lernens daraus ist.

Die moderierende Person sollte Vertrauen schaffen und dafür sorgen, dass die Ziele des Action-Reviews erreicht werden. Sie sollte darüber hinaus klarstellen, dass ein Action-Review dazu einlädt, dass das Ereignis aus möglichst vielen Perspektiven betrachtet wird. Es kann auch sinnvoll sein, Hierarchieunterschiede direkt anzusprechen und den Wert jeder Perspektive zu betonen. Eine weitere Möglichkeit des Ausgleichs der Hierarchieunterschiede ist es, der Leitungsebene die Rolle des „Reflecting Teams“ zuzuweisen, in der sie die Kleingruppendiskussion beobachten und ihre Rückmeldungen erst nach Abschluss der Diskussion geben. So werden Impulse eingebracht, ohne die Diskussion zu dominieren.

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, mittels einer Gedankenreise in den Action-Review einzusteigen:

„Versetzen Sie sich gedanklich zurück an den Tag, an dem der erste Fall gemeldet wurde. Was war Ihre erste Reaktion?“ oder „Was war für Sie der schwierigste Moment?“ oder „Was war Ihr erster Impuls?“

Auch Impulsfragen, Stille-Runden, Blitzlichttrunden oder Skalierungsfragen können die Teilnehmenden anregen, aktiv beizutragen. Weiterführende Informationen in Form eines Moderationsleitfadens befinden sich im Anhang 3 des Methodenhandbuchs.

Unterstützende Personen

Unterstützende Personen können unterschiedliche Aufgaben im Rahmen der Durchführung eines Action-Reviews übernehmen. Überwiegend benötigt man in den folgenden Bereichen Unterstützung:

- **Protokoll:** Eine Person sorgt dafür, dass die Kommentare und Diskussionen erfasst und dokumentiert werden. Bei Aufteilung der Gruppe auf verschiedene Themenbereiche ist es sinnvoll, pro Themenbereich mindestens 1 protokollierende Person zu haben.
- **Administration, Technik:** Bei der Wahl eines hybriden oder virtuellen Durchführungsformates sorgt die Person für den reibungslosen Ablauf der technischen Tools, indem sie bspw. das Online-Tool vorbereitet oder für technische Fragen einen Back-up bietet.
- **Kleingruppenmoderation:** Bei der parallelen Bearbeitung von Themen in Kleingruppen ist es sinnvoll, hierfür eine ausgewählte Gruppenmoderation zu bestimmen. Diese stellt sicher, dass die Diskussion auf die grundlegenden Themen konzentriert bleibt und verhindert, dass über den geplanten Rahmen und die Ziele hinausgegangen wird.

Erstellung des Ergebnisberichts

Um die Ergebnisse festzuhalten und zu dokumentieren, benötigt es mindestens 1 Person, die die Ergebnisse des Action-Review in einem Ergebnisbericht zusammenführt. Die Person, die den Bericht erstellt, sollte an dem Action-Review zumindest beobachtend teilgenommen haben, um Zusammenhänge und Stimmungen besser nachvollziehen zu können.

3.7 Agenda

Es wird eine grobe Agenda erstellt. Sie gibt unter anderem den Teilnehmenden Orientierung für die Durchführung des Action-Reviews.

3.8 Ergebnisbericht (Planung)

Der Action-Review sollte durch einen Ergebnisbericht dokumentiert werden. Dieser sollte zeitnah im Anschluss an die Durchführung verfasst und den Teilnehmenden zur Kommentierung und Ergänzung zur Verfügung gestellt werden.

Es sollte vorab festgelegt werden, wie breit der Bericht gestreut werden soll. Bei einer externen Weitergabe ist es möglich, zwei Fassungen des Ergebnisberichts zu verfassen. Die externe Fassung kann über Streichung sensibler Daten somit einem breiteren Publikum zur Verfügung gestellt werden. Mögliche weitere Berichte wie eine Publikation sollten überlegt werden.

Der Ergebnisbericht wird im finalen Zustand den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt.

Im Konzept können auch weitere Punkte erwähnt werden, zum Beispiel die Erstellung eines Aktionsplans, siehe auch Anhang 14.

Eine Vorlage zum Erstellen eines Ergebnisberichts befindet sich im Anhang 8.

3.9 Zeitplan

Eine Übersicht hilft, die zu erfüllenden Aufgaben zeitlich zu planen. Der Zeitplan sollte ausreichend flexibel gestaltet sein, um auf mögliche Störungen oder unvorhergesehene Verzögerungen reagieren zu können.

3.10 Finanzielle Ressourcen

Gegebenenfalls erforderliche finanzielle Ressourcen können im Konzeptpapier beschrieben werden.

3.11 Digitaler Snack

Das waren sehr viele Informationen zur Konzeption von Action-Reviews.

Versuchen Sie mindestens 10 Begriffe von Kapitel 3 zu erinnern. Sie können dazu auch gern Stift und Papier nehmen und Ihre Assoziationen durcheinander aufschreiben oder eine Mindmap anlegen.

Hier ist eine digitale Variante davon: <https://map.kits.blog>

Klicken Sie in das Feld „Thema“ und überschreiben Sie den Text, zum Beispiel mit dem Wort „Konzeptionierung eines Action-Reviews“. Wenn Sie links oben auf „+“ klicken, öffnet sich ein neuer Knoten. So können Sie Ihre Sammlung online anlegen. Ein kurzes Durchblättern des 3. Kapitels hilft Ihnen zu prüfen, ob sich die erinnerten 10 Begriffe im Kapitel 3 finden und welche eventuell noch ergänzt werden können. Für diesen digitalen Snack eignet sich ein PC bzw. Laptop besser als ein Handy.



QR-Code und Link 4: Begriffe zur Konzeptionierung eines Action-Reviews assoziieren. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

4 Vorbereitung von Action-Reviews

Die Phase der Vorbereitung eines Action-Reviews beinhaltet sowohl organisatorische als auch fachlich-inhaltliche Aspekte, die für die nachfolgende Durchführung des Action-Reviews erforderlich sind.

In die Vorbereitung sind je nach Umfang des Action-Reviews und Größe der durchführenden Behörde bzw. Organisation etwa 2 bis 10 Personen einzubinden. Dabei kann eine Person auch mehrere Rollen übernehmen (siehe Kapitel 3.5). Eine Checkliste zur Vorbereitung eines Action-Reviews befindet sich im Anhang 1 des Methodenhandbuchs.

4.1 Organisatorisches

Ausgewählte Personen aus dem unterstützenden Team kümmern sich in der Phase der Vorbereitung um das Einladungsmanagement, Raumbuchungen bzw. Buchungen von virtuellen bzw. hybriden Terminen, gegebenenfalls auch um die Organisation von Pausen und Ähnlichem je nach ausgewähltem Format.

Mit Versand der Einladung an die Teilnehmenden sollten gleichermaßen detaillierte Hinweise zum technischen und inhaltlichen Ablauf eines Action-Reviews gegeben werden [28]. Zugleich sollten die Teilnehmenden einen Hinweis erhalten, wie die Ergebnisse in Form eines Ergebnisberichts aufgearbeitet werden und zu welchem Zeitpunkt und mit welchen Verfahren sie zum Bericht Feedback geben können.

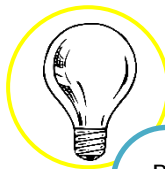
Weitere Informationen für die Teilnehmenden könnten die Betonung auf die Freiwilligkeit der Teilnahme sein, die Möglichkeit, den Prozess jederzeit verlassen zu können und dass die Anonymität in der Berichterstattung gewahrt bleibt. Ebenso sollte vermittelt werden, dass ein Action-Review kein Format zur Schuldzuweisung ist, sondern vielmehr der Dokumentation gewonnener Erkenntnisse dient, um gemeinsam konstruktive Strategien für die Ereignisbewältigung der Zukunft zu entwickeln.

4.2 Hintergrundrecherche (Desk Review)

Das unterstützende Team sollte ein tiefgreifendes und gemeinsames Verständnis des zu untersuchenden Ereignisses haben. Voraussetzung hierfür ist eine gründliche Vorbereitung in Form von Sammeln und Prüfen relevanter Hintergrundinformationen. Dies kann eine gute Grundlage sein, um u.a. Impulsfragen zu entwickeln.

Folgende Daten können beispielsweise für den Desk Review genutzt werden:

- Bestehende Bereitschaftspläne
- Leitlinien, Gesetze/gesetzliche Richtlinien
- Sitzungsprotokolle
- Frühere Action-Reviews
- Daten zu Ausbruchsverläufen
- Zeitablauf der Reaktionsmaßnahmen
- Medienberichte
- Lageberichte, Ausbruchsberichte



Relevante Dokumente und Aufzeichnungen bereits während des Ereignisses so sammeln und bereitstellen, dass sie leicht für den Action-Review abgerufen werden können.

Die gesammelten Informationen sowie eine kurze Einführung in die Methodik der Action-Reviews für die Teilnehmenden können in Form einer Präsentation aufbereitet und am Tag der Durchführung vorgestellt werden. Eine Vorlage einer Präsentation befindet sich im Anhang 4.

Die Berücksichtigung des validitätserhöhenden Faktors 1 (Längere Beschäftigung mit dem Thema bzw. mit den Themenbereichen), wie in Kapitel 2.5. und Anhang 5 beschrieben, ist hier empfehlenswert.

4.3 Entwicklung von Impulsfragen

Während eines Action-Reviews kann es vorkommen, dass Diskussionen nicht gut starten oder ins Stocken geraten. Um auf eine solche Situation vorbereitet zu sein, ist es für die moderierende Person sinnvoll, Impulsfragen einzusetzen.

Impulsfragen können als Tool genutzt werden, um in die Diskussion einzuleiten oder diese zu vertiefen. Es ist sinnvoll, eine Auswahl an Impulsfragen zu den geplanten Themenbereichen im Action-Review vorzubereiten. Die Impulsfragen sollten offen formuliert werden, damit die Teilnehmenden frei antworten können. Dadurch ergibt sich potenziell ein höherer Informationsgehalt als bei der Nutzung von geschlossenen Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten.

Um ein Thema oder einen Themenbereich möglichst ganzheitlich abzudecken, empfiehlt die WHO, dass sich die Impulsfragen auf die folgenden drei Bereiche beziehen [10]:

Koordinierung und Kommunikation

- Innerhalb des Sektors (Aufgaben, Zuständigkeiten, Verwaltung)
- Sektorenübergreifend (mit Stakeholdern)

Ressourcen und Strukturen

- Personal (Verfügbarkeit von qualifiziertem und geschulten Personal)
- Pläne und Verfahren (Klarheit der Rollen, Zuständigkeiten und geplanten Maßnahmen)
- Bedarf an finanziellen und materiellen Ressourcen (Verfügbarkeit von Ausrüstung, Logistik, finanziellen Mitteln)
- Prüfung bestehender Strukturen

Fachlich-inhaltliche Aspekte

- Spezifische fachliche Aspekte in Bezug auf den untersuchten Themenbereich

Beispielhaft sind in Tabelle 10 Impulsfragen für das Fallbeispiel zum Norovirus-Ausbruch in einer Kita dargestellt.

Tabelle 10: Beispiele für Impulsfragen für das Fallbeispiel eines Ausbruchs in einer Kindertagesstätte. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Steckbrief Fallbeispiel: Norovirus-Ausbruch Kita	
Impulsfragen	Koordinierung und Kommunikation
	• Wie lief die Kommunikation zwischen Ihrer Stelle und den weiteren Beteiligten? • Welche Informationswege haben sich als hilfreich oder hinderlich erwiesen? • Was hat Ihrer Meinung nach gut funktioniert in der Abstimmung? Was hätte besser laufen können?
	Ressourcen und Strukturen
	• Wie haben Sie die verfügbaren personellen und materiellen Ressourcen in der Situation erlebt? • Wie haben bestehende Strukturen (z.B. Meldewege, interne Abläufe, Verantwortlichkeiten) die Arbeit beeinflusst? • Wie wurden Entscheidungen in Ihrer Organisation koordiniert und weitergegeben?
	Maßnahmen und Entscheidungsprozesse
	• Welche Maßnahmen wurden schnell umgesetzt? Warum? • Gab es Situationen, in denen Entscheidungen schwerfielen? Warum? • Wie wurde überlegt, priorisiert und gehandelt? Was war hilfreich?

4.4 Erstellung eines Ablaufplans

Ein Ablaufplan für das unterstützende Team wird erstellt, um die geplanten Inhalte übersichtlich zu strukturieren und zeitlich realistisch zu planen. Ebenso gewährleistet der Ablaufplan einen Überblick über verfügbare Ressourcen und einen effektiven und produktiven Einsatz der Ressource Zeit. Eine Vorlage eines Action-Review-Ablaufplans befindet sich im Anhang 9 des Methodenhandbuchs.

4.5 Weiteres Material für den Workshop

Weiteres Material für den Workshop ist erforderlich, wie z.B. ein Moderationsleitfaden oder eine Präsentation zur Einführung der Teilnehmenden in den Action-Review. Je nach Bedarf können weitere Evaluationsinstrumente wie Fragebögen oder Einzelinterviews vorbereitet werden.

4.6 Schulung des unterstützenden Teams und der Moderation

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, etwa 1 Woche vor der Durchführung des Action-Reviews ein Treffen mit allen unterstützenden Personen durchzuführen.

Die unterstützenden Personen erhalten in diesem Rahmen das Konzept, welches unter anderem die Rollenzuteilung und Aufgabenbeschreibung enthält sowie den Moderationsleitfaden, den Ablaufplan und ggf. erstellte Impulsfragen, um sich ausreichend vorbereiten zu können. Ebenso kann es hilfreich sein, innerhalb des unterstützenden Teams einen Messenger-Dienst zu nutzen, um sich während der Durchführung des Action-Reviews absprechen zu können.

4.7 Pilotierung (nach Bedarf)

Ausgewählte Aspekte des Action-Reviews können pilotiert werden. Insbesondere bei einer Durchführung im virtuellen Format kann dies Abläufe und Prozesse wesentlich verbessern.

4.8 Digitaler Snack

Fühlen Sie sich auf die Phase der Vorbereitung vorbereitet? Prüfen Sie in einem kurzen Lückentext Ihr Wissen.

<https://learningapps.org/watch?v=prp8sp8jc25>



QR-Code und Link 5: Lückentext zur Phase der Vorbereitung eines Action-Reviews ausfüllen. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

5 Durchführung von Action-Reviews

In der Phase der Durchführung eines Action-Reviews werden in einem Gruppenprozess die wesentlichen Erkenntnisse zu dem ausgewählten Thema erarbeitet.

Zu Beginn des Action-Reviews werden die Teilnehmenden begrüßt. Dies kann beispielsweise durch eine Person aus dem Leitungsbereich oder durch die moderierende Person erfolgen.

Anschließend stellt die moderierende Person die Ziele, die Methodik und die Agenda des Action-Reviews vor. Die zu untersuchenden Themenbereiche werden skizziert. Ebenso sollten die zu erwartenden Ergebnisse und der Umgang mit ihnen vorgestellt werden. Danach stellen sich die Teilnehmenden vor. Hierfür sollte je nach Anzahl der Teilnehmenden eine passende Art der Vorstellung gefunden werden.

Eine Checkliste zur Durchführung eines Action-Reviews befindet sich im Anhang 1 des Methodenhandbuchs.

5.1 Objektive Betrachtung

Eine Herausforderung bei der Durchführung von Action-Reviews ist, dass sich die zu untersuchenden Ereignisse über einen langen Zeitraum ziehen können.

Mit Blick auf die Vielzahl von Geschehnissen in diesem Zeitraum kann sich die Festlegung eines Schwerpunktes innerhalb des Action-Reviews anspruchsvoll gestalten.

Eine hilfreiche Strategie besteht darin, den Fokus gezielt auf sogenannte „kritische Punkte“ zu richten – dies sind definierte Phasen des Ereignisses, welche die Reaktion in positiver oder negativer Hinsicht beeinflusst haben [29].

Eine zeiteffiziente Methode, die objektive Betrachtung durchzuführen, ist, vorab einen Zeitstrahl bzw. eine Liste mit wichtigen Aktivitäten bzw. Maßnahmen während einer Lage vom unterstützenden Team zusammenstellen zu lassen und eine sogenannte Zeitstrahlanalyse durchzuführen. Diese Punkte können in der Durchführungsphase des Action-Reviews vorgestellt und auf Richtigkeit und Vollständigkeit geprüft bzw. diskutiert werden.

Das ECDC nutzt den sogenannten „Event-Storming“-Ansatz [3]. Dabei handelt es sich um einen kollaborativen und interaktiven Ansatz, bei dem alle relevanten Stakeholder gemeinsam den Ablauf eines Ereignisses während der Durchführungsphase des Action-Reviews rekonstruieren.

Hierfür werden relevante Ereignisse auf einer Zeitachse zunächst chronologisch angeordnet. Im nächsten Schritt werden Meilensteine sowie Aktivitäten ergänzt und diskutiert. Der Ansatz lebt von der divergenten Phase (die Teilnehmenden bringen für sie wichtige Aspekte frei ein) und der konvergenten Phase (Versuch der Konsensfindung). Abbildung 9 zeigt mögliche Eckdaten, die für die Erstellung eines Zeitstrahls Orientierung geben können.

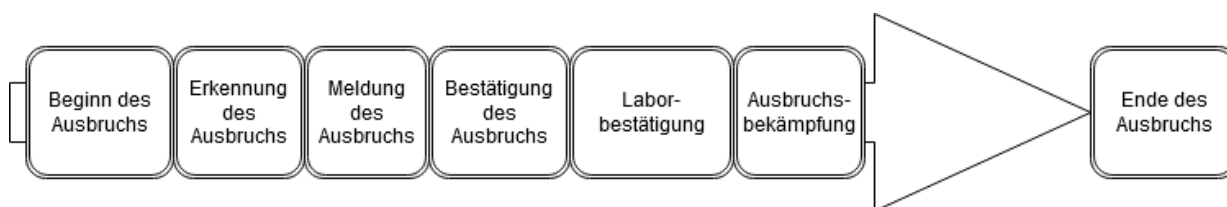


Abbildung 9: Mögliche Eckdaten für den Zeitstrahl. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Es empfiehlt sich, die Teilnehmenden im Voraus auf die gemeinsame Erstellung des Zeitstrahls hinzuweisen, insbesondere bei länger zurückliegenden Ereignissen, um ihnen eine Vorabrecherche zu ermöglichen. Eine alternative Herangehensweise besteht darin, diesen Prozess vor dem Action-Review durchzuführen. In diesem Fall trägt jeder Teilnehmende die relevanten Ereignisse zusammen, aus denen ein gemeinsamer Zeitstrahl entsteht. Dies ruft Erinnerungen wach.

Die Zeitstrahlanalyse kann auch schlank gehalten werden und nur die Meilensteine/Ereignisse sowie die Aktivitäten auf einem Zeitstrahl in dem festgelegten Betrachtungszeitraum enthalten. Aus diesem Grund ist in der Bewältigung einer Lage relevant, ein umfassendes Einsatz- oder Lageprotokoll zu führen. Dies umfasst nicht nur die Dokumentation von Maßnahmen und Entscheidungen, sondern auch den jeweiligen Zeitpunkt, an dem sie getroffen wurden.

Die Zeitstrahlanalyse erhöht zum einen die Interaktion mit den Teilnehmenden und erfüllt den für einen Action-Review empfohlenen partizipativen Ansatz. Es wird sichergestellt, dass im Action-Review möglichst alle Erfahrungen gesammelt bzw. Gedanken aufgenommen werden, sodass viele Perspektiven einfließen können. Zum anderen erhöht die Zeitstrahlanalyse auch das Verständnis, welche Ereignisse oder Aktivitäten von den Beteiligten als entscheidend wahrgenommen wurden.

Es lässt sich abbilden, welche Aktivitäten im Action-Review diskutiert werden sollten. Lange Intervalle zwischen den einzelnen Punkten können bereits ein erster Hinweis auf eine Herausforderung oder Lücke sein.

Die Berücksichtigung des validitätserhöhenden Faktors 6 (Triangulation), wie in Kapitel 2.5 und Anhang 5 beschrieben, ist hier empfehlenswert.

5.2 Identifizierung von Herausforderungen, Lücken und guten Praxisbeispielen

Identifizierungsphase

In der Identifizierungsphase reflektieren die Teilnehmenden den erstellten Zeitstrahl hinsichtlich aufgetretener Herausforderungen, Lücken und Praxisbeispiele sowie bei Unklarheiten deren Gründe (siehe Ursachenanalyse (siehe Kapitel 5.2)). Hier kann untersucht werden, welche Abläufe nicht wie geplant verliefen.

Die Berücksichtigung des validitätserhöhenden Faktors 7 (Negative Fallanalyse), wie in Kapitel 2.5 und Anhang 5 beschrieben, ist hier empfehlenswert.

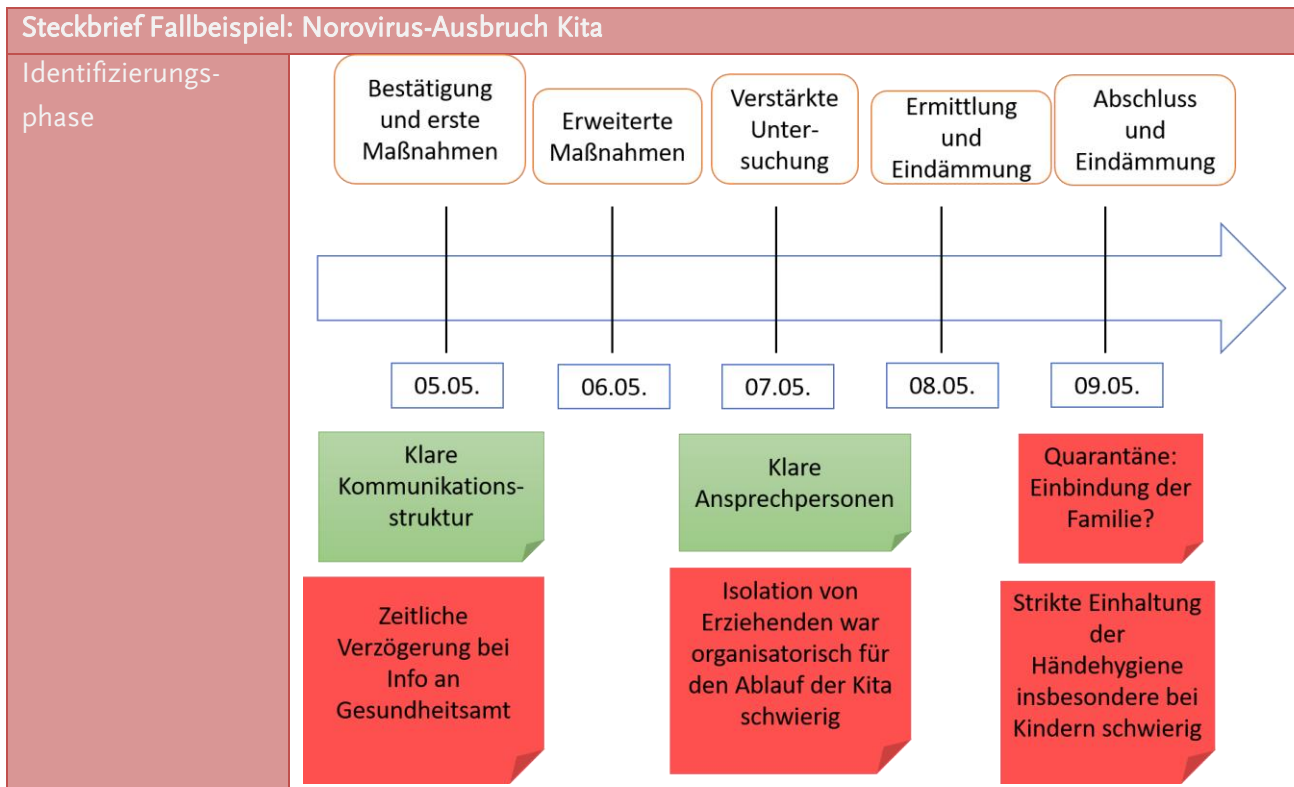
Konkret kann diese Phase durch die Nutzung von farblich unterschiedlichen Moderationskarten für Herausforderungen bzw. Lücken und guten Praxisbeispielen oder online über das Nutzen eines virtuellen Whiteboards gestaltet werden.

Die Rolle der Moderation ist es, Ergebnisse zu clustern und ggf. zusammenzufassen. Der Fokus eines Action-Reviews liegt schnell bei den Herausforderungen und Lücken.

Es soll aber bewusst darauf geachtet werden, auch gute Praxisbeispiele zu identifizieren, um diese beizubehalten bzw. nachhaltig zu implementieren. Was hat in welcher Situation gut funktioniert und warum?

Beispielhaft ist die Identifizierungsphase in Tabelle 11 dargestellt. Im Anhang 7 findet sich eine Vorlage zur Dokumentation.

Tabelle 11: Identifizierungsphase am Beispiel eines Ausbruchs in einer Kindertagesstätte. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.



Ursachenanalyse

Die Methode der Ursachenanalyse soll helfen, herauszufinden, welche Grundursache(n) vorlag(en), die zum Erfolg (ermöglichende Faktoren) oder Misserfolg (limitierende Faktoren) einer bestimmten Aktivität geführt oder beigetragen hat/haben [10].

Die Beseitigung einer Grundursache verhindert das Eintreten des Ergebnisses. Diese kann sich als vorteilhaft, aber auch als nachteilig erweisen. Ziel der Ursachenanalyse ist es, die bewährten Beispiele guter Praxis durch den Aufbau ermöglichender Faktoren zu institutionalisieren und gleichzeitig die Herausforderungen und Lücken durch die Bewältigung limitierender Faktoren anzugehen.

Der Einsatz einer Ursachenanalyse in einem Action-Review ist kein Automatismus. Sie wird dann eingesetzt, wenn die Gründe für eine Herausforderung oder Lücke nicht eindeutig sind oder eine Vertiefung zur Klärung der Grundursache erforderlich erscheint.

In der Durchführung bedeutet dies, dass die moderierende Person 5x „Warum“-Fragen stellt (die sogenannte „5-why-technique“), um die Ursache einer Herausforderung, Lücke oder eines guten Praxisbeispiels zu finden. Dadurch kann ein Anknüpfungspunkt für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen geschaffen werden.

Beispielhaft ist die Ursachenanalyse in Tabelle 12 dargestellt.

Tabelle 12: Ursachenanalyse am Beispiel eines Ausbruchs in einer Kindertagesstätte. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Steckbrief Fallbeispiel: Norovirus-Ausbruch Kita	
Ursachenanalyse	Herausforderung: Strikte Einhaltung der Händehygiene, insbesondere bei Kindern, gestaltet sich schwierig. Warum? Die Kinder vergessen, sich regelmäßig die Hände zu waschen. Warum? Die Kinder verstehen noch nicht, warum Händewaschen wichtig ist. Warum? Es gibt keine spielerische altersgerechte Aufklärung bzgl. Hygiene. Warum? Es gibt keine für diese Aufgabe benannte Person. Warum? Die altersgerechte Aufklärung bzgl. Hygiene ist bisher nicht als Aufgabe des Kitapersonals aufgeführt.

Es ist sinnvoll, die Grundursache für die Herausforderungen, Lücken und guten Praxisbeispiele zu identifizieren, um festzustellen, ob die Grundursachen verschiedener Ereignisse möglicherweise miteinander verknüpft sind. Auf diese Weise können bei der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen mehrere Herausforderungen und Lücken mit einer einzigen Maßnahme angegangen werden.

Ebenso können Herausforderungen und Lücken detektiert werden, die zunächst auf lokaler Ebene als spezifisches Problem erscheinen, sich aber einem übergeordneten Problem zuordnen lassen, welches

verallgemeinerbar ist und ggf. mit anderen Herausforderungen und Lücken in Zusammenhang gebracht werden kann.

Die Berücksichtigung der validitätserhöhenden Faktoren 2 (Anwendung der Theorie) und 11 (Tiefe und Einsicht), wie in Kapitel 2.5 und Anhang 5 beschrieben, ist hier empfehlenswert.

Beispiel:

Teilnehmende eines Action-Reviews merken an, dass während der Bewältigung eines Ereignisses relevante Informationen nicht rechtzeitig oder unvollständig weitergegeben werden, wodurch vermehrt Fehler auftreten.

Ebenso kritisieren die Teilnehmenden eine fehlende Koordination zwischen den Abteilungen, wodurch einzelne Aufgaben liegengeblieben sind. Über eine Ursachenanalyse kann herausgefunden werden, dass weder ein klares Verständnis der Rollen und Verantwortlichkeiten noch eine definierte Kommunikationsrichtlinie vorliegt.

Beide Punkte lassen sich auf eine mangelnde Schulung und Vorbereitung zurückführen. Die sich ergebende Maßnahme wäre eine Überarbeitung der Schulungspläne und eine Sicherstellung der regelmäßigen Durchführung von entsprechenden Schulungen.

Priorisierung

Bevor Handlungsempfehlungen entwickelt werden, wird eine Priorisierung der identifizierten Herausforderungen, Lücken und gute Praxisbeispiele empfohlen. Eine Vorlage zur Priorisierung findet sich im Anhang 10.

Es ist sinnvoll, sich auf Herausforderungen, Lücken und gute Praxisbeispiele zu einigen, welche im eigenen Kontroll- bzw. Einflussbereich liegen, wie in Abbildung 10 dargestellt. Ein weiteres mögliches Kriterium kann auch sein, dass bei Lösung der Herausforderung, Lücke bzw. Beibehaltung oder Etablierung des guten Praxisbeispiels eine positive Wirkung für die öffentliche Gesundheit erzielt wird. Teilnehmende sollten sich auf maximal 5 Kriterien zur Priorisierung einigen.

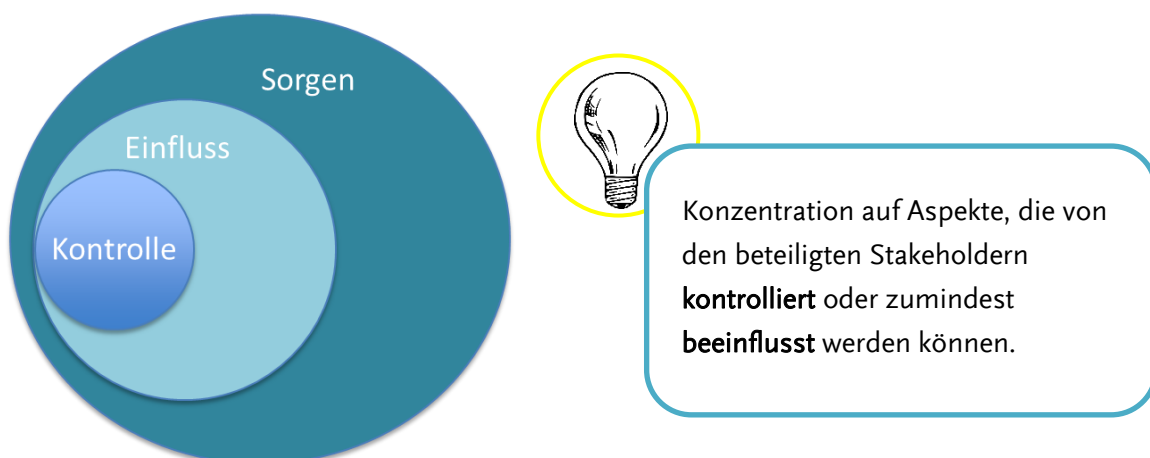


Abbildung 10: Kreis der Einflussmöglichkeiten, adaptiert nach Covey [30]. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

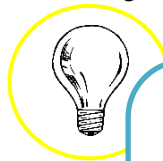
Die Durchführung der Priorisierung kann simpel gehalten werden. Die Teilnehmenden können um Stimmenvergabe gebeten werden oder eine Priorisierung erfolgt im Rahmen der Diskussion.

Eine effektive Methode der Stimmenvergabe in Präsenz hat sich über die Gabe von Klebepunkten herausgestellt. Pro Themenbereich können die Teilnehmenden eine bestimmte Anzahl von Punkten vergeben. Dadurch ergibt sich eine Priorisierung. Auch digitale Tools (z.B. Mentimeter) können hier genutzt werden.

Zielt man pro Themenbereich auf eine Priorisierung von maximal 3 Herausforderungen bzw. Lücken und guten Praxisbeispielen hat es sich bewährt, jedem Teilnehmenden 3 Klebepunkte zu reichen. Diese können auch jeweils nur für eine Herausforderung, Lücke bzw. gutes Praxisbeispiel eingesetzt werden.

Eine andere Methode besteht darin, dass die Teilnehmenden durch eine Diskussion einen Konsens erreichen und wichtige Themen für die nächste Bearbeitung identifizieren.

Mögliche Fragen zur Konsensbildung der Teilnehmenden könnten sein:



Es ist sinnvoll, sich pro Themenbereich auf die je 3 wichtigsten Herausforderungen bzw. Lücken und guten Praxisbeispiele zu konzentrieren.

Qualität geht vor **Quantität**.

- Welche Herausforderungen, Lücken bzw. guten Praxisbeispiele sollten **sofort** angegangen werden, um die Bewältigung einer epidemisch bedeutsamen Lage zu verbessern?
- Welche Herausforderungen, Lücken bzw. guten Praxisbeispiele sollten **mittel- bis langfristig** angegangen werden, um die Bewältigung zukünftiger Ereignisse zu verbessern?
- Wie werden die weiteren Punkte umgesetzt und wer ist für die Umsetzung verantwortlich?

5.3 Erarbeitung von Handlungsempfehlungen

In Präsenz hat es sich als sinnvoll erwiesen, die Teilnehmenden in moderierte Kleingruppen aufzuteilen und ihnen eine Auswahl von maximal drei Herausforderungen bzw. Lücken und drei guten Praxisbeispielen zuzuweisen, die sie hinsichtlich der Entwicklung von Handlungsempfehlungen diskutieren sollen. Die Handlungsempfehlungen sollten dabei möglichst SMART sein, wie beispielhaft in Tabelle 13 beschrieben.

Tabelle 13: Beispiel der Anwendung von SMART-Kriterien. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Herausforderung: Schnelle Verbreitung von Ebolavirus durch fehlende Benachrichtigung der Kontaktpersonen		
Empfehlung: Kontaktpersonen sollen zeitnah erreicht werden.		
S	Spezifisch	Die Quote der kontaktierten Kontaktpersonen soll innerhalb von 24 Stunden um 15% gesteigert werden.
M	Messbar	Die Erfüllquote der Benachrichtigung der Kontaktpersonen liegt bei 70%.
A	Attraktiv	Je schneller Kontaktpersonen erreicht werden, desto gezielter können Eindämmungs- und Infektionsschutzmaßnahmen greifen und die Ausbreitung des Virus gedämmt werden.
R	Realistisch	Erreicht werden kann das Ziel durch Aufstockung des Personalpools, Schulung der Mitarbeitenden, erhöhte Zusammenarbeit zwischen den Gesundheitsämtern länderübergreifend und effizienten Tools.
T	Terminiert	Das Ziel soll aufgrund der Dringlichkeit der Pandemie in den nächsten 6 Wochen umgesetzt werden.

Die Berücksichtigung des validitätserhöhenden Faktors 1 (Längere Beschäftigung mit dem Thema bzw. mit den Themenbereichen), wie in Kapitel 2.5 und Anhang 5 beschrieben, ist hier empfehlenswert.

Priorisierung (optional)

Auch nach der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen ergibt sich eine Möglichkeit zur Priorisierung.

Diese kann über eine Priorisierungsmatrix erfolgen. Sie kann helfen, zu visualisieren, welche Handlungsempfehlungen priorisiert werden sollten, da sie leicht umsetzbar sind und eine hohe Wirkung auf die öffentliche Gesundheit haben, und welche depriorisiert werden sollten, da der Nutzen für die öffentliche Gesundheit gering und der Aufwand der Umsetzung zu hoch ist. Die Dokumentation der Handlungsempfehlungen in Berichten ist auch für die Zukunft hilfreich, um die Umsetzung einerseits nachzuvollziehen oder andererseits darauf basierend weiterzuarbeiten.

Das ECDC empfiehlt, die Beiträge nach „Nutzen bzw. Wirkung für die öffentliche Gesundheit“ und nach „Umsetzbarkeit (i.S.v. Einflussbereich der Organisation) / Durchführbarkeit“ zu clustern, siehe Abbildung 11 [3]. Eine Vorlage zu Priorisierung findet sich im Anhang 10.

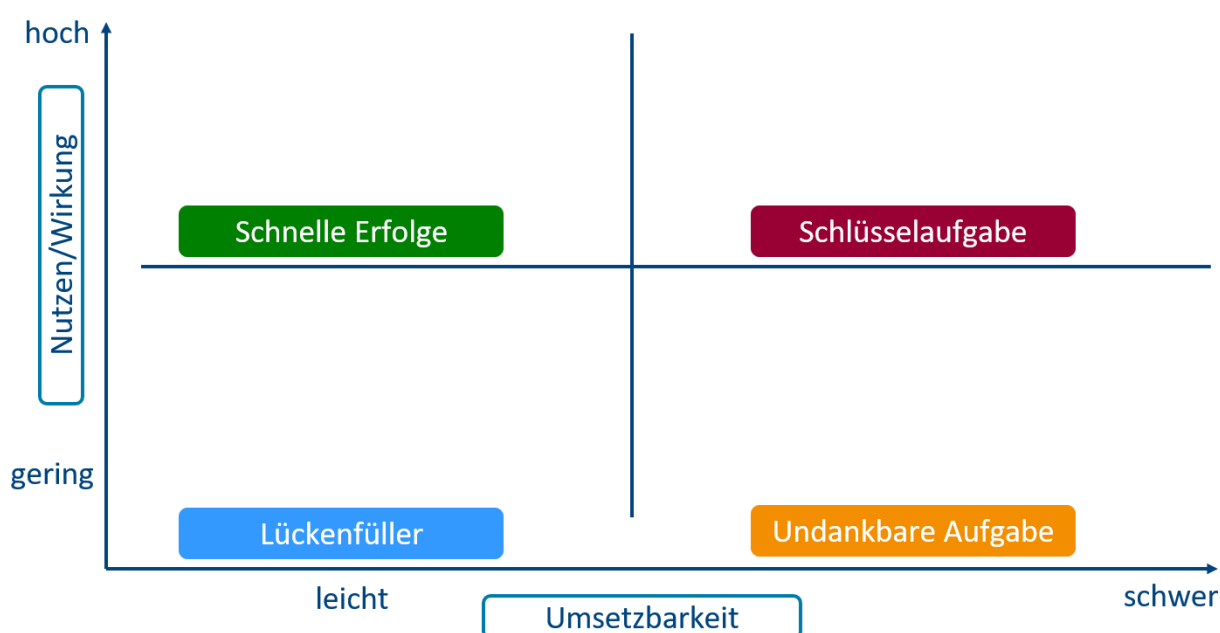


Abbildung 11: Priorisierungsmatrix [30]. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Schnelle Erfolge: Bei leichterer Umsetzbarkeit wird ein hoher Nutzen erzielt, daher handelt es sich um attraktive Projekte bzw. Ziele.

Lückenfüller: Bei leichter Umsetzbarkeit ein eher geringer Nutzen, kann delegiert werden oder bei ausreichend vorhandener Zeit bearbeitet werden.

Undankbare Aufgaben: Bei schwerer Umsetzbarkeit ein geringer Nutzen und sollte daher depriorisiert werden.

Schlüsselaufgaben: Bei schwerer Umsetzbarkeit dennoch ein hoher Nutzen, häufig ressourcenintensiv. Eine Schlüsselaufgabe kann mehrere „Schnelle Erfolge“ ersetzen.

5.4 Schließen eines Action-Reviews inklusive Feedback

In der Abschlussphase findet eine Konsensbildung unter den Teilnehmenden statt.

In diesem Rahmen werden die gewonnenen Ergebnisse und erarbeiteten Handlungsempfehlungen zusammengefasst und durch mögliche Kommentare der Teilnehmenden ergänzt. Zum einen dient dies der Validierung von Ergebnissen und schafft zum anderen ein Gefühl der Verantwortung, um das Ergreifen von Verbesserungsaktivitäten sicherzustellen [10]. Des Weiteren sollte das unterstützende Team einen Ausblick auf die nächsten Punkte geben, sodass die Teilnehmenden transparent erfahren, wie die gewonnenen Ergebnisse genutzt werden.

Idealerweise wird eine Evaluierung des Workshops und der Methode durchgeführt, um zukünftig das Format oder die Methode bedarfsgerecht anzupassen. Die Evaluierung kann virtuell z.B. über ein Online-Tool und in Präsenz über einen Evaluationsbogen erfolgen.

Eine Vorlage für einen Evaluationsbogen findet sich im Anhang 13.

5.5 Besonderheiten bei der Durchführung im virtuellen Format

Im virtuellen Format ergeben sich einige Punkte, bei denen eine Anpassung oder Änderung im Vergleich zur Durchführung in Präsenz erforderlich ist. So müssen andere Tools für die interaktiven Elemente wie Online-Notizboards, Online-Umfragen oder Chat-Funktionen genutzt werden. Im virtuellen Format kann die Sammlung mithilfe einer Vorstrukturierung zum Beispiel mit einem Online-Notizboard vorbereitet werden (siehe Abbildung 12). Die Teilnehmenden können dann ihre Beiträge anonym in die beiden Hauptkategorien „Gute Praxisbeispiele“ und „Herausforderungen bzw. Lücken“ eintragen.

Je nach Gruppengröße erfolgt die Identifizierung von Herausforderungen und Lücken sowie guten Praxisbeispielen in Kleingruppen oder im Plenum.

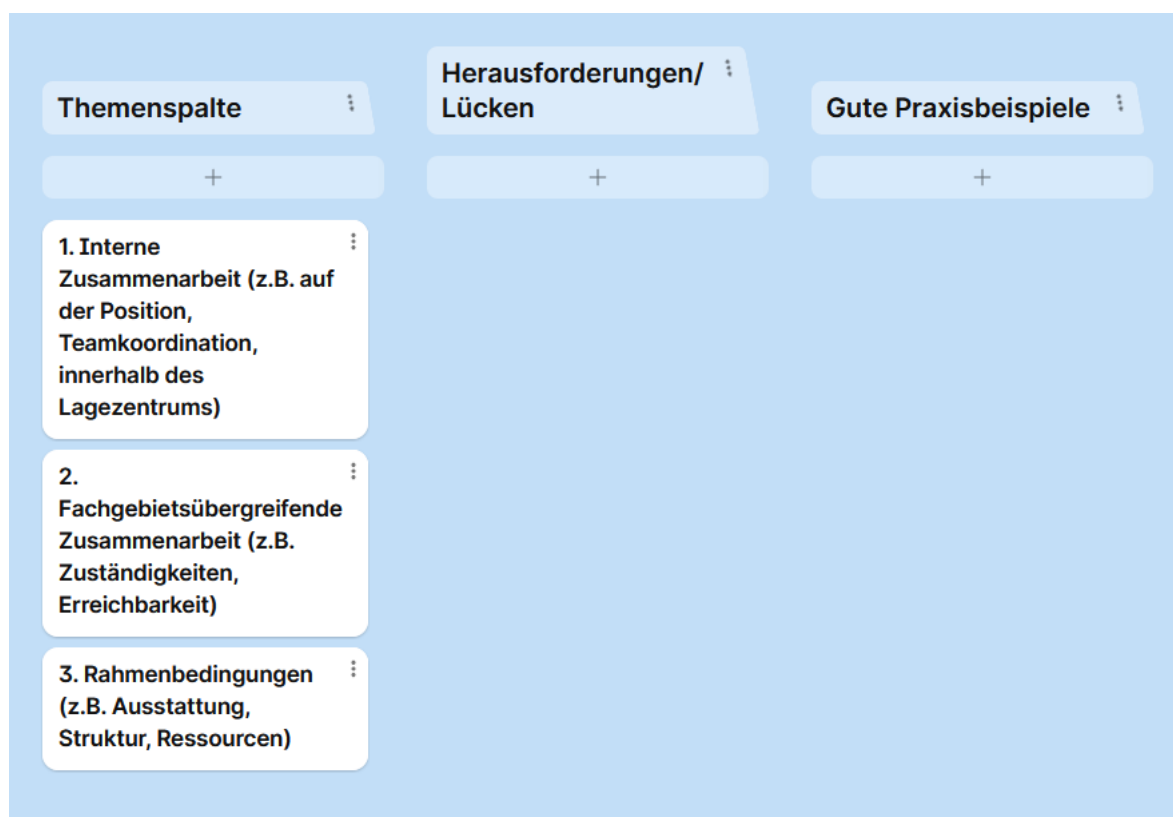


Abbildung 12: Beispiel der Nutzung einer virtuellen Pinnwand in der Identifizierungsphase von Herausforderungen, Lücken und guten Praxisbeispielen im virtuellen Format. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAS-Projekt.

Kleingruppenarbeit bei großen Gruppen

Handelt es sich um eine große Gruppe, können die Themenbereiche auf moderierte Kleingruppen verteilt werden. Innerhalb der Kleingruppen, die über virtuelle Kleingruppenräume eingerichtet werden, diskutieren die Teilnehmenden die Beiträge des ihnen zugewiesenen Themenbereichs. Sie haben in dieser Phase die Möglichkeit, die Beiträge zu ergänzen, zusammenzufassen und zu diskutieren.

Ziel der Kleingruppenarbeit ist es, sich auf möglichst 3 Herausforderungen bzw. Lücken und 3 gute Praxisbeispiele zu einigen, die im Anschluss im Plenum vorgestellt werden. Diese werden die Grundlage für die Priorisierung und weitere Diskussion zu Handlungsempfehlungen sein. Für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen können die Teilnehmenden erneut in virtuelle Kleingruppenräume geschickt.

In diesen können sie, ähnlich wie in Präsenz, unter Berücksichtigung der Formulierung von SMART-Kriterien (siehe Tabelle 13) Handlungsempfehlungen diskutieren. Im Plenum werden die Ergebnisse der Gruppen nacheinander vorgestellt und bei Bedarf durch Teilnehmende ergänzt und diskutiert.

Plenumsarbeit bei kleinen Gruppen

Bei einer kleineren Gesamtgruppengröße lohnt es sich, im Plenum zu bleiben und mit den Teilnehmenden gemeinsam die Beiträge zu kommentieren, zu diskutieren und ggf. zu ergänzen.

Ziel dieser Arbeit ist es auch, die Beiträge zu identifizieren, für die Handlungsempfehlungen entwickelt werden sollen. Daher sollen am Ende der Phase ebenso möglichst 3 Herausforderungen bzw. Lücken und 3 gute Praxisbeispiele pro Themenbereich ausgewählt werden. Für diese werden unter Berücksichtigung von SMART-Kriterien Handlungsempfehlungen entwickelt.

Sowohl in der Kleingruppe als auch im Plenum sollte die moderierende Person von einer Person unterstützt werden, die die Diskussion dokumentiert. Diese kann mithilfe einer Berichtsblatt-Vorlage (siehe Anhang 7) die vorgeschlagenen Punkte unter Teilung ihres Bildschirms festhalten, sodass die Teilnehmenden einen klaren Einblick über den aktuellen Stand haben.

5.6 Digitaler Snack

Das waren viele Begriffe für das Kapitel der Durchführung eines Action-Reviews.

Öffnen Sie den Link mit einem bunten Rad voller Begriffe, die Ihnen in Kapitel 5 begegnet sind. Wenn Sie auf das bunte Rad klicken, beginnt es sich zu drehen und hält nach kurzer Zeit bei einem zufälligen Begriff an. Was fällt Ihnen zu diesem Begriff ein? Wenn Sie auf „Entfernen“ klicken, verschwindet der Begriff aus der Sammlung. Aktivieren Sie das Rad erneut, erscheint ein neuer Begriff.

Link: <https://wheelofnames.com/de/hyq-wsk>



QR-Code und Link 6: Buntes Rad, in dem 10 Begriffe, die bei der Durchführung eines Action-Reviews wichtig sind, wiederholt werden können. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

6 Nachbereitung von Action-Reviews

Eine Checkliste zur Nachbereitung eines Action-Reviews befindet sich im Anhang 1 des Methodenhandbuchs.

6.1 Reflexion mit unterstützendem Team

Es wird empfohlen, nach der Durchführung des Action-Reviews eine Reflexion im unterstützenden Team durchzuführen. Diese ist als informelle Diskussion zu verstehen, in der das unterstützende Team über die gesamte Konzeption, Vorbereitung und Durchführung des Action-Reviews diskutieren kann. Das Ziel besteht darin, Erkenntnisse für weitere Action-Reviews einzuholen. Die Reflexion trägt dazu bei, eine Kultur des ständigen Lernens im unterstützenden Team zum Thema Action-Reviews zu fördern.

6.2 Ergebnisbericht

Um sicherzustellen, dass die Durchführung des Action-Reviews zu Verbesserungen führt und die Beteiligten davon profitieren, sollten die Ergebnisse strukturiert und zeitnah in einem Ergebnisbericht zusammengefasst werden. In diesem sollen die Ziele des Action-Reviews, Methoden, Ergebnisse und Schlussfolgerungen dokumentiert werden [3]. Als Beispiel für einen Ergebnisbericht wird auf den IAR zu IGV-benannten Flughäfen in Deutschland verwiesen [31].

Der Ergebnisbericht dient als Grundlage zur Überführung einzelner Punkte in einen Aktionsplan und ist Teil des Lernprozesses der Behörde bzw. Institution. Ein vollständiger Konsens der Teilnehmenden über die Ergebnisse ist mit Blick auf die Vielfalt an Stakeholdern voraussichtlich nicht erreichbar [3]. Dennoch sollten alle Teilnehmenden die Möglichkeit erhalten, im Anschluss an die Erstellung des Ergebnisberichts diesen zu kommentieren oder ggf. Änderungswünsche zu benennen, falls einzelne Aussagen unterschiedlich eingeordnet wurden. Die Berücksichtigung des validitätserhöhenden Faktors 9 (Validierung durch Teilnehmende), wie in Kapitel 2.5 und Anhang 5 beschrieben, ist hier empfehlenswert. Auch die Berücksichtigung des validitätserhöhenden Faktors 8 (Überprüfung durch andere Personen), wie in Kapitel 2.5 und Anhang 5 beschrieben, ist sinnvoll.

Im unterstützenden Team sollten folgende Punkte vorab diskutiert werden, bevor der Ergebnisbericht erstellt wird:

- Wie soll der Bericht verfasst werden?
 - Format des Berichts (z.B. in Stichpunkten, als Tabelle)
 - Verwendung von Tabellen, Grafiken und Diagrammen zur Veranschaulichungen
- Umgang mit Überarbeitungen, Kontroversen
- „Redaktionelle Freiheit“: Umgang mit wörtlicher Rede, Zitaten, Doppelungen
- Breite der Streuung (intern und/oder extern)
 - Weitere Verbreitung zu empfehlen (Ermutigung anderer, Identifizierung von Parallelen)
 - Variationen der Breite aufzeigen (z.B. nur Empfehlungen teilen)
 - Intern an einem Ort aufbewahren, auf den andere interne Stakeholder leichten Zugriff haben
- Überarbeitungsrunde und Einbindung der Teilnehmenden

- Verantwortlichkeiten klären (Gesamtverantwortung, Aufteilung der Kapitel)
- Methodische Dokumentation im Bericht oder Anhang, angelehnt an validitätserhöhenden Faktor 10 (Beschreibung der Methoden zur Einwicklung von Empfehlungen), wie in Kapitel 2.5 und Anhang 5 beschrieben, ist hier empfehlenswert.

Eine Vorlage für einen Ergebnisbericht findet sich im Anhang 8.

Im Rahmen einer Verbreitung des Berichts kann ein Mehrwert darin bestehen, den Austausch mit anderen Stakeholdern im ÖGD zu fördern und Netzwerke zu stärken.

Auch die Publikation in Fachzeitschriften wird empfohlen. Andere Partner:innen im ÖGD, die eventuell mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert waren, können von den Ergebnissen profitieren. Vor einer externen Streuung sollte beachtet werden, dass möglicherweise sensible Informationen oder Daten offengelegt werden. Sensible Informationen sollten daher vor externer Verbreitung gestrichen werden. Dies kann ggf. zu einer längeren Feedbackschleife innerhalb der jeweiligen Institutionen und einer zeitlich verzögerten Veröffentlichung führen. Es sollte sensibel überlegt werden, welche Akteur:innen vor Veröffentlichung aus dem betroffenen Netzwerk informiert werden sollten. Es muss in Erwägung gezogen werden, dass dies auch Personen sein können, die nicht direkt als Stakeholder im Prozess involviert waren.

Das ECDC empfiehlt eine Beschränkung der Verwendung von Zitaten, um die Anonymität der Teilnehmenden zu wahren, sowie die Transparenz bei Datenauswahl und der klaren Beschreibung möglicher Beschränkungen [28].

Die WHO empfiehlt sogar ausdrücklich die Veröffentlichung und Weitergabe von Ergebnisberichten und bittet darum, die Regional- und Länderbüros der WHO über aktuelle Aktivitäten zu informieren, sodass sie bei der länderübergreifenden Erfassung der gewonnenen Erkenntnisse unterstützen kann [15].

Einzelne Länder übersenden ihre Ergebnisberichte an die WHO, diese stellt die Berichte auf ihrem Dashboard zur Verfügung. Zusätzlich befinden sich auf diesem Dashboard noch Ressourcen, Schulungen und Leitfäden für die Durchführung von Action-Reviews:

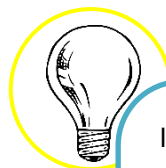
<https://extranet.who.int/sph/after-action-review>

6.3 Aktionsplan

Die WHO betont, dass das grundlegende Ergebnis eines Action-Reviews ein Aktionsplan mit den wichtigsten Aktivitäten und Empfehlungen mit jeweiliger Zuständigkeit und zeitlicher Zielfestlegung ist [10]. Dieser kann entweder im Ergebnisbericht enthalten sein oder separat erstellt werden.

Folgende Punkte sind in einem Aktionsplan relevant:

1. Benennung der jeweiligen Empfehlung
2. Identifizierung der Aktivität(en)
3. Priorisierung der Aktivitäten
 - Prioritäre Empfehlungen [8] (Aktivitäten, die sofortiges Handeln erfordern und wenig Ressourcen benötigen)
 - Schnelle Erfolge (Empfehlungen mit geringer Komplexität)
 - Langfristige Empfehlungen (strategische und komplexe Prozessänderungen)
4. Festlegung Zuständigkeit und Zeitplan
 - Den einzelnen Aktivitäten sollten bestimmte Personen oder Behörden zugewiesen werden.
 - Die Darstellung der Aktivitäten sollte in ein Format übertragen werden, das für die Vorbereitung und Umsetzung förderlich ist. Das ECDC schlägt hier eine Planungsmatrix oder ein Gantt-Diagramm vor [3].
5. Überwachung und Nachverfolgung
 - Die Festlegung von Personen, die die Überwachung und Nachverfolgung übernehmen, ist entscheidend. Die WHO empfiehlt, den Fortschritt anhand von Nachweisen über den Stand und die Auswirkungen der durchgeführten Maßnahmen zu dokumentieren, einschließlich relevanter Verhaltensänderungen und der Entwicklung neuer Kapazitäten [10].



Identifizierte Empfehlungen sollten klar beschrieben und umsetzbar sein. Allgemeine Aussagen ohne konkrete Maßnahmen sollten zurückgestellt werden. Ein Aktionsplan ist keine „Wunschliste“.

Ein Aktionsplan kann bspw. über das Tool Excel umgesetzt werden. Die Liste ist flexibel gestaltbar und an die jeweilige Größe der Institution, Umfang des Action-Reviews anzupassen. Ein Beispiel einer Basisvorlage eines Aktionsplans befindet sich im Anhang 14.

Zur Konkretisierung von Handlungsempfehlungen sowie zur Unterstützung bei der Entwicklung klarer Aktionspläne ist die SWOT-Analyse ein geeignetes Instrument, siehe Anhang 11.

Im Rahmen des National Action Plan for Health Security (NAPHS) der WHO wurde eine Struktur für einen Aktionsplan vorgeschlagen, die jeweils an die Bedarfe des ÖGD angepasst werden kann [32].

Folgende Bereiche deckt der Aktionsplan ab:

Strategische Maßnahme

- Themenbereich/Säule
- Indikator
- Strategische Maßnahme
- Zuständigkeit (Behörde, Abteilung, Fachbereich)
- Geschätzte Kosten der strategischen Maßnahme

Umsetzungsplan

- Quelle
- Detaillierte Beschreibung der Maßnahme
- Art der Aktivität

Priorisierung

- Durchführbarkeit
- Auswirkungen
- Priorität

Implementierung

- Zeitrahmen Beginn & Ende
- Kosten der Maßnahme
- Verfügbarkeit von Mitteln
- Bestehendes Budget
- Kooperierende Institutionen
- Zuständige Personen
- Externe fachliche Unterstützung erforderlich

Monitoring

- Umsetzungsstatus

6.4 Digitaler Snack

Herzlichen Glückwunsch, Sie haben das letzte Kapitel des ILEAs-Methodenhandbuchs durchgearbeitet. Hier ging es um die Nachbereitung von Action-Reviews – durch Reflexion im unterstützenden Team, Erstellung, Abstimmung und Verbreitung eines Ergebnisberichtes und Überführung der Handlungsempfehlungen in einen Aktionsplan. Zum Abschluss ein letzter digitaler Snack, der sich mit einer analogen Aktivität mischt.

<https://www.learningsnacks.de/share/532665/78c3c1e798c81adb26c5906f4e970eadf8322bbe>



QR-Code und Link 7: Mehrwert von Action-Reviews. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Glossar

Hinweis: Es handelt sich um freie Übersetzungen angelehnt an ECDC und WHO Material.

Action-Review	Action-Reviews sind strukturierte und kollektive Lernprozesse, die auf einem systematischen Austausch von Erfahrungen basieren. Sie sind flexibel hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit und eignen sich zur Analyse und Reflexion einer Vielzahl von Maßnahmen, die im Rahmen der Bewältigung von Ereignissen im Bereich der öffentlichen Gesundheit eingesetzt wurden. Während eines Action-Reviews sollen Herausforderungen, Lücken und gute Praxisbeispiele ermittelt und Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, um Verbesserungen in der Reaktion zu bewirken. Ein Action-Review während einer epidemisch bedeutsamen Lage wird als Intra-Action-Review (IAR), ein Action-Review nach einer epidemisch bedeutsamen Lage als After-Action-Review (AAR) bezeichnet.
After-Action-Review	<i>s. Action-Review</i>
Aktionsplan	Ein Aktionsplan ist das grundlegende Ergebnis eines Action-Reviews, in dem die wichtigsten Aktivitäten und Empfehlungen zur Verbesserung einer Reaktion mit jeweiliger Zuständigkeit und zeitlicher Zielfestlegung festgehalten sind.
Ausbruch	Ein Ausbruch ist ein plötzliches vermehrtes – lokalisiertes oder verstreutes – Auftreten von Erkrankungsfällen, die das zu erwartende Maß dieser Krankheit, zu dieser Zeit, an diesem Ort und in dieser Population überschreiten und bei denen eine gemeinsame Quelle bzw. ein epidemischer Zusammenhang sehr wahrscheinlich oder gesichert ist [33].
Desk Review	Ein Desk Review ist eine Form der Sekundärforschung, bei der bereits vorhandene und dokumentierte Informationen zusammengetragen und ausgewertet werden. Im Rahmen der Vorbereitung auf ein Action-Reviews dient es als Hintergrundrecherche, um durch die Sammlung und Prüfung relevanter Informationen ein fundiertes Verständnis des zu untersuchenden Ereignisses zu gewinnen. Er findet als Form der Hintergrundrecherche im Rahmen der Vorbereitung auf ein Action-Review statt, um ein tiefgreifendes Verständnis über das zu untersuchende Ereignis durch das Sammeln und Prüfen relevanter Hintergrundinformationen zu erhalten.

Epidemisch bedeutsame Lage	Unter einer epidemisch bedeutsamen Lage versteht das RKI folgende Ereignisse, die über das erwartete Maß hinausgehen: a) das örtlich oder zeitlich gehäufte Auftreten von bedrohlichen übertragbaren Krankheiten, b) das örtlich oder zeitlich gehäufte Auftreten von bedrohlichen Krankheiten, bei denen Krankheitserreger oder Toxine als Ursache in Betracht kommen, und c) die konkret begründete Möglichkeit, dass es in naher Zukunft zum Auftreten solcher Krankheiten kommen könnte [17].
Gutes Praxisbeispiel	Ein gutes Praxisbeispiel ist eine bewährte Arbeitsmethode oder eine Kombination von Methoden, die als besonders effektiv angesehen wird und die Leistung signifikant verbessert oder eine deutlich positive Wirkung auf die Reaktion hatte [34].
Herausforderung, Lücke	Eine Herausforderung ist eine Tätigkeit, Aufgabe oder Situation, die anspruchsvoll ist, da sie ein hohes Maß an Anstrengung, Entschlossenheit und fachlicher Kompetenz erfordert, um erfolgreich bewältigt zu werden [34] oder aber gänzlich in der Bewältigung der Lage fehlte. Dies kann beispielsweise Schwierigkeiten oder Defizite in den Bereichen Planung, Ressourcen, Kommunikation, Training, Vorbereitung und Daten- sowie Informationsmanagement betreffen.
Identifizierungsphase	Die Identifizierungsphase ist eine Aktivität während der Durchführung eines Action-Reviews, in der Herausforderungen, Lücken sowie gute Praxisbeispiele durch die Teilnehmenden identifiziert werden.
Impulsfragen	Impulsfragen sind Fragen, die zur Diskussion oder zum Nachdenken anregen. Sie sollten daher möglichst offen formuliert und an den Kontext angepasst sein. Impulsfragen können während der Durchführung eines Action-Reviews durch die moderierenden Personen angewendet werden.
Internationale Gesundheitsvorschriften (IGV)	Die Internationalen Gesundheitsvorschriften (IGV, International Health Regulations) stellen ein rechtsverbindliches Instrument für die Vertragsstaaten der WHO dar. Es soll den Ländern helfen, bei der Prävention und Reaktion auf akute Risiken für die öffentliche Gesundheit, die das Potenzial haben, Grenzen zu überschreiten und Menschen weltweit zu bedrohen, zusammenzuarbeiten.
Intra-Action-Review	<i>s. Action-Review</i>
Konzeptpapier	Ein Konzeptpapier ist ein Dokument, das den Hintergrund, die Ziele, den Umfang, das Durchführungsformat und die Durchführungsmethode, die Teilnehmenden, das unterstützende Team, die Ressourcen und die Verwendung der Ergebnisse eines geplanten Action-Reviews beschreibt.

Krise	Eine Krise ist laut dem Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe eine „vom Normalzustand abweichende Situation mit dem Potenzial für oder mit bereits eingetretenen Schäden an Schutzgütern, die mit der normalen Ablauf- und Aufbauorganisation nicht mehr bewältigt werden kann, sodass eine Besondere Aufbauorganisation (BAO) erforderlich ist [35]“.
Priorisierung	Eine Priorisierung ist die Reihung von Aktivitäten oder Elementen, in der Regel nach Wichtigkeit oder Dringlichkeit. Im Action-Review kann eine Priorisierung auf die Identifizierungsphase folgen und beinhaltet dann eine Reihung der relevantesten identifizierten Herausforderungen bzw. Lücken und guten Praxisbeispiele. Optional kann auch eine Priorisierung der Handlungsempfehlungen erfolgen.
SMART-Kriterien	Die SMART-Kriterien werden im Rahmen der Entwicklung von Handlungsempfehlungen angewendet und dienen dazu, diese effektiver und präziser zu definieren. SMART steht für Spezifisch, Messbar, Attraktiv/Akzeptiert, Realistisch und Terminiert.
Stakeholder	Als Stakeholder werden Personen oder Organisationen bezeichnet, die direkt von einer Entscheidung oder einem Vorhaben betroffen sind und einen gewissen Einfluss haben. Bei einem Ausbruch können dazu beispielsweise Mitarbeitende entsprechender Gesundheitsämter und -behörden sowie politische Entscheidungsträger:innen zählen.
Stakeholderanalyse	Eine Stakeholderanalyse ist eine Methode, mithilfe derer gezielt Personen oder Organisationen in einen Action-Review einbezogen werden. Dazu werden zunächst die bei der Bewältigung der gesundheitlichen Lage relevante Stakeholder systematisch identifiziert. Anschließend wird ihre Rolle reflektiert und ihre Interessen und Einflussmöglichkeiten bewertet.
SWOT-Analyse	Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Ermittlung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Sie unterstützt dabei, aus Handlungsempfehlungen konkrete, umsetzbare Aktivitäten zu entwickeln, indem sie hilft, die Stärken und Schwächen einer Empfehlung besser zu verstehen. Die SWOT-Analyse dient somit als Vorbereitung für die Überführung der Handlungsempfehlungen in den Aktionsplan.
Themenbereiche	Themenbereiche sind wichtige Handlungsfelder innerhalb der Krisenreaktion. Sie bündeln spezifische Aufgaben und Maßnahmen, die koordiniert umgesetzt werden sollten, um die Situation effektiv zu bewältigen, wie beispielsweise Surveillance, Risikokommunikation, Infektionskontrolle oder Logistik.

Ursachenanalyse

Die Ursachenanalyse ist eine Methode, die dabei helfen soll, die Grundursache zu ermitteln, die zum Erfolg (ermöglichende Faktoren) oder Misserfolg (limitierende Faktoren) einer bestimmten Aktivität geführt oder beigetragen hat. Sie wird häufig dann eingesetzt, wenn die Gründe für eine Herausforderung, Lücke oder ein gutes Praxisbeispiel nicht ganz eindeutig sind, und kann mithilfe der 5-Why Methode (5x „Warum“ fragen) durchgeführt werden. Im Action-Review kann sie in der Identifizierungsphase angewendet werden.

Validitätserhöhende Faktoren

Die validitätserhöhenden Faktoren sind ein Bewertungsinstrument mit 11 Punkten zur Verbesserung der Zuverlässigkeit eines Action-Reviews. Ihr Zweck ist es, die Aussagekraft der Ergebnisse zu steigern, indem sie Verzerrungen minimieren und die Qualität insgesamt verbessern.

Ausgewählte Praxisbeispiele durchgeführter Action-Reviews

Steckbrief Fallbeispiel 1	
Thema	COVID-19-Management an IGV-benannten Flughäfen in Deutschland (IAR)
Hintergrund	Im Luftfahrtsektor haben COVID-19-Eindämmungsmaßnahmen die Zuständigkeiten und Verfahren der Gesundheitsbehörden in Deutschland stark beeinflusst. Mit dem Auftreten und der Ausbreitung von SARS-CoV-2, der zunehmenden Anzahl von geimpften oder genesenen Reisenden sowie der Differenzierung nach Risikogebieten ergaben sich neue Fragen und Herausforderungen.
Ziele	• Identifizierung wiederkehrender Herausforderungen, Lücken und Beispiele guter Praxis für das COVID-19-spezifische Lage- und Einsatzmanagement und Priorisierung • Ziehen von Lehren aus dem COVID-19-Management • Entwicklung von Empfehlungen • Unterstützung der Konsens- und Netzwerkbildung
Termin und Dauer	20.05.2021, 3 Stunden
Betrachtungszeitraum	September 2020 bis Mai 2021
Teilnehmende Stakeholder	20 Teilnehmende • Vertretende der Gesundheitsbehörden auf lokaler, Bundesland- und Bundesebene • Vertretende der Sicherheitsbehörden • Vertretende aus dem Luftfahrtsektor (Notfallmanagement, medizinischer Dienst) der 5 IGV-benannten Flughäfen (Berlin-Brandenburg, Düsseldorf, Frankfurt a.M., Hamburg, München)
Methode	<u>Desk Review</u> • Auswertung von Gesprächsnotizen der informellen Arbeitsgruppe IGV-benannter Flughäfen • Erstellung eines Zeitstrahls mit relevanten Ereignissen und Maßnahmen • Datenanalyse (Hintergrundinformation zu den Grenzübergangsstellen) <u>Workshop mit Kleingruppen</u> • Arbeit im Plenum • Arbeit in Kleingruppen
Format	Virtuell
Agenda	1. Diskussion des vorab erstellten Zeitstrahls zu Ereignissen und Maßnahmen im Flugverkehr 2. Identifizierung der Herausforderungen, Lücken und Beispiele guter Praxis seit September 2020 3. Erstellung von Handlungsempfehlungen a. Zunächst in festen Kleingruppen erarbeitet b. Im Plenum geteilt und diskutiert 4. Beratung zu kommenden Arbeitsschwerpunkten und weitere Vorgehen im Plenum 5. Konsolidierung der Ergebnisse, Rückmeldung an die Teilnehmenden sowie Zusammenfassung in einem Bericht
Link	https://edoc.rki.de/handle/176904/9801

Steckbrief Fallbeispiel 2	
Thema	Ein After-Action-Review auf kommunaler Ebene: Lessons learned in der Corona-Einheit des Gesundheitsamtes Düsseldorf infolge der COVID-19-Pandemie, März 2023
Hintergrund	Das Gesundheitsamt Düsseldorf etablierte zu Zeiten von zeitweise tausender Neuinfektionen pro Tag in der COVID-19-Pandemie ein System zum Corona-Management, die Einheit „Corona-Case-Management“ (CCM). Nach Aufhebung aller vorherigen Verordnungen im März 2023 führte das Gesundheitsamt zur Evaluierung der Effektivität der Einheit ein After-Action-Review durch.
Ziele	• Aufzeigen bewährter Prozesse und Stärken der CCM-Struktur • Identifizierung von Herausforderungen und Lücken • Entwicklung von Lösungsansätzen (Handlungsempfehlungen) • Evaluierung im Einklang mit dem Krisenmanagementzyklus
Termin und Dauer	Ende März 2023, 4 Stunden
Teilnehmende Stakeholder	10 Teilnehmende • Gesamtleitung Corona-Case-Management (CCM) • Leitungskräfte Untereinheit CCM (Ärzt:innen, Epidemiolog:innen, Hygienekontrolleur:innen, Verwaltungsfachwirt:innen, Leitungskräfte der städtischen Feuerwehr, Quereinsteiger:innen Betriebswirtschaftslehre mit Führungserfahrungen und IT-Fachkräfte)
Methode	Workshop-Format, semi-strukturierte Interviews (Telefoninterview)
Format	Präsenz
Agenda	1. Identifizierung Beispiele guter Praxis 2. Identifizierung von Herausforderungen und Lücken (intern) 3. Zusammenfassung der Ergebnisse in Abschlussprotokoll und Vorlage der Teilnehmenden zur Validierung
Link	https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11626909/

Steckbrief Fallbeispiel 3	
Thema	West-Nil-Virus (WNV) in Europa: Nach Maßnahmen Überprüfungen der Bereitschaft und Reaktion auf Übertragungssaison 2018 in Italien, Slowenien, Serbien und Griechenland (AAR)
Hintergrund	Im Jahr 2018 gab es eine ungewöhnlich intensive Übertragungssaison des West-Nil-Virus (WNV) in Slowenien, Italien, Serbien und Griechenland. Alle Länder nutzten die One-Health Perspektive.
Ziele	• Strukturierte Überprüfung der Reaktion auf WNV im Jahr 2018 • Austausch von Ideen, gründliche Analyse der Geschehnisse • Identifizierung von aktuellen oder aufkommenden Lücken • Gute Praxisbeispiele und gelernte Maßnahmen
Termin und Dauer	2018 jeweils in jedem Land, jeweils 4-Tages-Format
Teilnehmende Stakeholder	Stakeholder aus den Bereichen <i>Gesundheit, Entomologie, Tiergesundheit</i> und <i>Sicherheit von Stoffen menschlichen Ursprungs</i> (SoHO) (auch subnationale Ebene) u.a. aus: • Surveillance und Früherkennung • Politik • Labor • Klinische Versorgung • Vektor Kontrolle • SoHO (Substances of Human Origin) Sicherheitsmaßnahmen • Kommunikation In diesem AAR wurde mit einer Stakeholder Matrix gearbeitet.
Methode	Desk Review • Datensammlung • Besuche vor Ort • Fragebogendesign ➔ „AAR Country Portfolio“ Gemischter Methodenansatz • Workshops (Plenum) • Gruppeninterviews • Methodische Referenzen ○ Partizipative Design Techniken ○ Prozessdesign
Format	Präsenz
Agenda	1. Rekonstruktion des Ereignisses im Workshop 2. Identifizierung und Priorisierung der wichtigsten Verbesserungsbereiche 3. Interviewsitzungen mit semistrukturierten Fragebögen 4. Treffen des unterstützenden Teams nach jedem Tag, um wiederkehrende Themen und Muster zu identifizieren 5. Identifizierung der Hauptthemen aus Event-Storming Workshops und Interviews, um Herausforderungen und gute Praxisbeispiele und Änderungsmöglichkeiten hervorzuheben 6. Nachbesprechung im Plenum, Diskussion und Validierung der Ergebnisse und organisatorischen Abläufe 7. Entwurf eines BPMN (dt. Modell und Notation für Geschäftsprozesse)-Diagramms
Link	https://doi.org/10.1186/s12992-020-00568-1

Referenzen

1. European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). E-learning course on Introduction to designing in- and after-action reviews. Link: <https://www.ecdc.europa.eu/en/news-events/e-learning-course-introduction-designing-and-after-action-reviews>; Abrufdatum: 05.07.2024.
2. European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). Best practice recommendations for conducting after-action reviews to enhance public health preparedness. Link: <https://www.ecdc.europa.eu/en/publications-data/best-practice-recommendations-public-health-preparedness>; Abrufdatum: 10.07.2025.
3. European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). Conducting in-action and after-action reviews of the public health response to COVID-19. Link: <https://www.ecdc.europa.eu/en/publications-data/conducting-after-action-reviews-public-health-response-covid-19-update-0>; Abrufdatum: 10.07.2025.
4. European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). One-day in-action review (IAR) protocol in the context of COVID-19. Link: <https://www.ecdc.europa.eu/en/publications-data/one-day-action-review-iar-protocol-context-covid-19>; Abrufdatum: 10.07.2025.
5. European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). Conducting after-action reviews of the public health response to COVID-19: update. Link: <https://www.ecdc.europa.eu/en/publications-data/conducting-after-action-reviews-public-health-response-covid-19-update-0>; Abrufdatum: 10.07.2025.
6. European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). Lessons from the COVID-19 pandemic. Link: <https://www.ecdc.europa.eu/en/publications-data/lessons-covid-19-pandemic-may-2023>; Abrufdatum: 10.07.2025.
7. World Health Organization (WHO). Management and Facilitation of an After Action Review (AAR). Link: https://openwho.org/playlist/dedicated/496674/0_bmn0kb3y/0_rvnw5fvh; Abrufdatum: 10.07.2025.
8. World Health Organization (WHO). After Action Reviews and Simulation Exercises under the International Health Regulations 2005 M&E Framework (IHR MEF). Link: <https://extranet.who.int/sph/after-action-reviews-and-simulation-exercises-under-ihr-mef>; Abrufdatum: 10.07.2025.
9. World Health Organization (WHO). The Global practice of After Action Review: A systematic Review of Literature. Link: <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-WHE-CPI-2019.9>; Abrufdatum: 10.07.2025.
10. World Health Organization (WHO). Guidance for After Action Review (AAR). Link: <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-WHE-CPI-2019.4>; Abrufdatum: 10.07.2025.
11. World Health Organization (WHO). Report of the Global Consultation on After Action Reviews and Simulation Exercises under the IHR Monitoring and Evaluation Framework. Link: <https://extranet.who.int/sph/sites/default/files/document-library/document/Final%20Report%20AAR%20SimEx%20Global%20Consultation%20%2816-1-20%29.pdf>; Abrufdatum: 10.07.2025.
12. World Health Organization (WHO). Guidance for conducting a country COVID-19 intra-action review (IAR). Link: https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Country_IAR-2020.1; Abrufdatum: 10.07.2025.
13. World Health Organization (WHO). Management and Facilitation of a Country COVID-19 Intra-Action Review (IAR). Link: https://openwho.org/playlist/dedicated/529855/0_gnedsial/0_xerri6jz; Abrufdatum: 10.07.2025.
14. World Health Organization (WHO). World Health Organization strategy (2022-2026) for National Action Plan for Health Security. Link: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240061545>; Abrufdatum: 10.07.2025.
15. World Health Organization (WHO). Guidance for conducting a country COVID-19 after action review (AAR). Link: <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Country-AAR-2023.1>; Abrufdatum: 10.07.2025.
16. World Health Organization (WHO). A global analysis of COVID-19 intra-action reviews: Reflecting on, adjusting and improving country emergency preparedness and response during a pandemic. Link: <https://iris.who.int/handle/10665/365488>; Abrufdatum: 10.07.2025.
17. Robert Koch-Institut (RKI). Epidemisch bedeutsame Lagen erkennen, bewerten und gemeinsam erfolgreich bewältigen. Link: https://www.rki.de/DE/Themen/Infektionskrankheiten/Preparedness-und-Response/nationale-Krisenplanung/Rahmenkonzept_Epidemische_bedeutsame_Lagen.html; Abrufdatum: 10.07.2025.
18. World Health Organization. WG.CO2 Generic Presentation. Link: https://www.who.int/emergencies/operations/emergency-response-reviews/after-action-review?utm_source=chatgpt.com; Abrufdatum: 10.07.2025.
19. Robert Koch-Institut (RKI). Vergleich verschiedener In(tra)-Action-Review (IAR) Formate. Link: https://www.rki.de/DE/Themen/Infektionskrankheiten/Preparedness-und-Response/nationale-Krisenplanung/Intra_After_Action_Reviews.html; Abrufdatum: 10.07.2025.
20. Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen (AÖGW). E-Learnings. Link: <https://www.akademie-oege.de/fortbildung/e-learnings#tabs>;

21. The European Parliament and the Council of the European Union. Regulation (EU) 2022/2371 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on serious cross-border threats to health and repealing Decision No 1082/2013/EU (Text with EEA relevance)(L 314/26). Link: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2371/oj>;
22. European Commission. COMMISSION IMPLEMENTING REGULATION (EU) 2023/1808 of 21 September 2023 setting out the template for the provision of information on prevention, preparedness and response planning in relation to serious cross-border threats to health in accordance with Regulation (EU) 2022/2371 of the European Parliament and of the Council L 234/105. Link: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_impl/2023/1808/oj/eng; Abrufdatum: 16.10.2025.
23. European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). Recommendations for preparedness planning for public health threats. Link: <https://www.ecdc.europa.eu/en/publications-data/recommendations-preparedness-planning-public-health-threats>; Abrufdatum: 07.04.2025.
24. Parker GW. Best practices for after-action review: turning lessons observed into lessons learned for preparedness policy. *Revue Scientifique et Technique de l'Office International des Épizooties*. 2020;39(2).
25. Appels RD, R.; Rooij, D.; Swaan, C.; Timen, A.; Veenstra, T.; Watering, M. Evaluating intra-action reviews at points of entry: ongoing learning opportunities during the COVID-19 pandemic. *BMC Public Health*. 2023;23.
26. Riccardo FB, F.; Fafangel, M. et al. West Nile virus in Europe: after action reviews of preparedness and response to the 2018 transmission season in Italy, Slovenia, Serbia and Greece. *Global Health*. 2020;16.
27. Davies R, Vaughan, E., Fraser, G., Cook, R., Ciotti, M., & Suk, J. E. Enhancing reporting of after action reviews of public health emergencies to strengthen preparedness: A literature review and methodology appraisal. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*. 2019;13(3):618–25.
28. European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). Protocol for a focused after-action review on evidence-based decision-making for selected COVID-19 response measures.;
29. Stoto MN, C.; Piltch-Loeb, R.; Ndriko Mayigane, L.; Copper, F.; Chungong, S. Getting the most from after action reviews to improve global health security. *Globalization and Health*. 2019;15:58.
30. Covey SR. *The 7 Habits of Highly Effective People, Revised and Updated, Powerful Lessons in Personal Change*. London: Simon & Schuster; 2020 (1989).
31. Robert Koch-Institut (RKI). In(tru)-Action Review zum COVID-19-Management an Flughäfen. *Epidemiologisches Bulletin*. 2022;23.
32. World Health Organization (WHO). NAPHS for all: a country implementation guide for national action plan for health security (NAPHS), second edition. Link: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240104983>; Abrufdatum: 10.07.2025.
33. Robert Koch-Institut (RKI). RKI-Fachwörterbuch Infektionsschutz und Infektionsepidemiologie. Link: https://www.rki.de/DE/Institut/Service-und-Besucherinformation/Informationsmaterialien/Fachwoerterbuch_Infektionsschutz.html; Abrufdatum: 10.07.2025.
34. World Health Organization (WHO). After Action Review, Debrief AAR: Facilitators' Manual. Link: <https://www.who.int/emergencies/operations/emergency-response-reviews/after-action-review>; Abrufdatum: 10.07.2025.
35. Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK). BBK-Glossar. Link: https://www.bbk.bund.de/DE/Infothek/Glossar/glossar_node.html; Abrufdatum: 10.07.2025.

Anhänge

Tabelle 14: Übersicht der unterstützenden Dokumente im Anhang. Methodenhandbuch für den ÖGD zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen, ILEAs-Projekt.

Anhang	Zweck
1: Checkliste Planung	Checkliste mit Punkten, die in den Phasen der Konzeption, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Action-Reviews zu bedenken sind.
2a + b: Konzept	Vorlagen zur Beschreibung von z.B. Hintergrund, Zielen, Methoden, Beteiligten, erforderlichen Ressourcen und Ergebnissen des Action-Reviews.
3: Moderationsleitfaden	Vorlage zur Orientierung der moderierenden Person/en die u.a. Moderationshinweise enthält.
4: Präsentation	Präsentationsvorlage, die für die Durchführung eines Action-Reviews angepasst und verwendet werden kann.
5: Checkliste validitätserhöhende Faktoren	Checkliste mit elf Faktoren, die helfen soll sicherzustellen, dass die Ergebnisse des Action-Reviews verlässlich und nützlich sind.
6: Stakeholderanalyse	Vorlage zur Identifizierung und Auswahl von Stakeholdern für den Action-Review.
7: Berichtsblätter	Vorlage zur Strukturierung und Dokumentation der Diskussion während der Identifizierungsphase und zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen.
8: Ergebnisbericht	Vorlage zur Dokumentation und zur erleichterten Weitergabe der Ergebnisse.
9: Ablaufplan	Vorlage zur Strukturierung des zeitlichen, inhaltlichen und methodischen Ablaufs des Action-Reviews.
10: Priorisierungsphase	Vorlage zur Priorisierung von identifizierten Herausforderungen, Lücken und guten Praxisbeispielen sowie Handlungsempfehlungen.
11: SWOT-Analyse	Vorlage, um die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Handlungsempfehlung zu bewerten.
12: Praxisbeispiele IAR-AAR	Ausgewählte Praxisbeispiele in Deutschland und Europa.
13: Evaluationsbogen	Vorlage für die Erstellung eines Evaluationsbogens.
14: Aktionsplan	Vorlage zur Dokumentation der wichtigsten Aktivitäten und Empfehlungen mit jeweiliger Zuständigkeit und zeitlicher Zielfestlegung.

Impressum

Methodenhandbuch zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Intra- und After-Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen für den öffentlichen Gesundheitsdienst

Robert Koch-Institut, 2026

DOI 10.25646/13610.3

Herausgeber

Robert Koch-Institut

Nordufer 20

13353 Berlin

Internet: www.rki.de

E-Mail: zentrale@rki.de

Redaktion

FG 31: ÖGD-Kontaktstelle | Krisenmanagement, Ausbruchsuntersuchungen und Trainingsprogramme

Autorinnen

Amrei Wolter, Dr. Meike Schöll, Dr. Maria an der Heiden

Danksagungen

Das ILEAs-Team bedankt sich bei den zahlreichen Unterstützungen in Form von kritischem, hilfreichen Feedback des Methodenhandbuches durch Personen aus dem Öffentlichen Gesundheitsdienst, ILEAs-Projektpartner:innen und dem ILEAs-Beirat.

Vorgeschlagene Zitierweise

Robert Koch-Institut. Bericht: Methodenhandbuch zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Intra- und After-Action-Reviews während und nach epidemisch bedeutsamen Lagen für den öffentlichen Gesundheitsdienst, Berlin 2026



Das Robert Koch-Institut ist ein Bundesinstitut im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Gesundheit

Krisen bieten nicht nur Herausforderungen – sie bieten auch die Chance zu lernen.

Dieses Methodenhandbuch unterstützt Akteurinnen und Akteure des Öffentlichen Gesundheitsdienstes dabei, Erfahrungen aus epidemisch bedeutsamen Lagen systematisch auszuwerten und für zukünftige Ereignisse nutzbar zu machen.

Schritt für Schritt zeigt es, wie Intra- und After-Action-Reviews geplant, vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden können.

Mit praxisnahen Hinweisen, Beispielen und hilfreichen Materialien liefert das Handbuch einen strukturierten Leitfaden für institutionelle Lernprozesse und trägt dazu bei, die Zusammenarbeit, Entscheidungsqualität und Krisenresilienz im Gesundheitssystem nachhaltig zu stärken.

