

17. LANDTAG VON BADEN-WÜRTTEMBERG  
**Enquetekommission „Krisenfeste Gesellschaft“**

**Öffentlicher Teil**

10. Sitzung

Freitag, 3. Februar 2023, 9:30 Uhr

Stuttgart, Haus des Landtags  
Bürger- und Medienzentrum

Elly-Heuss-Knapp-Saal  
Videokonferenz

---

Beginn: 9:33 Uhr      (Mittagspause: 12:39 bis 13:38 Uhr)      Schluss: 18:29 Uhr

---

T a g e s o r d n u n g

**Teil I – nicht öffentlich**.....(gesondertes Protokoll)

1. Bestimmung von in der Sitzung der Enquetekommission am Freitag, 31. März 2023, anzuhörenden Sachverständigen
2. Festlegung des in der Sitzung der Enquetekommission am Freitag, 21. April 2023, zu behandelnden Themas
3. Bestimmung der für das dritte Handlungsfeld zur schriftlichen Stellungnahme aufzufordernden Verbände und Institutionen
4. Verschiedenes

**Teil II – öffentlich**

1. Beschlussfassung über Anträge ..... S. 2
2. **Öffentliche Anhörung**  
zum Thema „Krisenmanagement in Staat und Verwaltung“ ..... S. 8

**Öffentliche Anhörung  
der Enquetekommission „Krisenfeste Gesellschaft“  
zum Thema „Krisenmanagement in Staat und Verwaltung“**

am Freitag, 3. Februar 2023, 09:30 Uhr  
Bürger- und Medienzentrum, Elly-Heuss-Knapp-Saal (Haus des Landtags)

---

## Ablaufplan

(Stand 9.1.2023)

Uhrzeit	Sachverständige / Funktion
10:00 Uhr	<b>Alexander Salomon MdL</b> , Vorsitzender der Enquetekommission
10:05 Uhr	<b>Prof. Dr. Thomas Glade</b> , Wissenschaftliche Leitung Risikoprävention und Katastrophenmanagement, Institut für Geographie und Regionalforschung, Universität Wien
10:25 Uhr	<b>Prof. Dr. Oliver Ibert</b> , Direktor des Leibniz-Instituts für Raumbezogene Sozialforschung, Erkner
10:45 Uhr	<b>Prof. Dr. Nathalie Behnke</b> , Leiterin des Arbeitsbereichs „Öffentliche Verwaltung, Public Policy“, Institut für Politikwissenschaft, Technische Universität Darmstadt
11:05 Uhr	60-minütige Fragerunde
~ 12:05 Uhr	Mittagspause
13:15 Uhr	<b>Oberst Thomas Köhring</b> , Kommandeur des Landeskommandos Baden-Württemberg der Bundeswehr
13:35 Uhr	<b>Ralph Tiesler</b> , Präsident des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
13:55 Uhr	40-minütige Fragerunde
14:35 Uhr	<b>Prof. Hermann Schröder</b> , ehemaliger Leiter der Abteilung Bevölkerungsschutz und Krisenmanagement im Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg; ehemaliger Landesbranddirektor
14:55 Uhr	<b>Frank Harsch</b> , Bürgermeister der Gemeinde Braunsbach
15:15 Uhr	40-minütige Fragerunde
15:55 Uhr	<b>Prof. Dr. Sabine Schneider</b> , Professorin für Soziale Arbeit, Hochschule Esslingen
16:15 Uhr	<b>Klaus Hesse</b> , Leiter der Entgeltberatung des Paritätischen Wohlfahrtsverbands Baden-Württemberg, Vorsitzender des Ausschusses Finanzen der Liga der freien Wohlfahrtspflege Baden-Württemberg
16:35 Uhr	40-minütige Fragerunde
17:15 Uhr	Ende der öffentlichen Anhörung

## Teil II – öffentlich (Beginn: 9:53 Uhr)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Ich darf Sie alle recht herzlich zu unserer 10. Sitzung der Enquetekommission „Krisenfeste Gesellschaft“ begrüßen, heute im Elly-Heuss-Knapp-Saal; mal etwas anderes als im Plenarsaal. Ich darf auch die Regierungsvertreterinnen und -vertreter und unsere Sachverständigen, die schon anwesend sind, recht herzlich begrüßen. Außerdem darf ich recht herzlich eine Schulklasse vom Otto-Hahn-Gymnasium in Karlsruhe begrüßen, die heute hier anwesend ist. Es freut mich sehr, dass die Öffentlichkeit da ist.

Ich darf für die Öffentlichkeit darauf hinweisen: Die Kommission ist übereingekommen, die Ihnen vorliegende Tagesordnung dahin gehend abzuändern, dass der ursprüngliche Punkt 2 nunmehr als Punkt 1 aufgerufen wird, und diesen dahin gehend zu erweitern, dass eine allgemeine Beschlussfassung über Anträge erfolgen kann.

Wenn es keine weiteren Anmerkungen gibt, rufe ich jetzt diesen Tagesordnungspunkt auf.

### **Punkt 1 Beschlussfassung über Anträge**

Ich rufe als Erstes den Antrag (*Anlage 1*) auf, der von der SPD- und der FDP/DVP-Fraktion eingereicht worden ist, weil dessen Behandlung wahrscheinlich sehr schnell gehen wird: „Die Enquetekommission beschließt, weiterhin in jedem Handlungsfeld eine Verbändeanhörung durchzuführen.“ Möchte noch jemand diesen Antrag begründen oder ihn weiter ausführen? – Herr Abg. Wahl, bitte.

**Abg. Florian Wahl** SPD: Ich kann es ganz kurz machen. Grundlage für diesen Antrag ist die Absprache vom 28. September 2022, die von dem Enquetebüro protokolliert worden ist, dass eine Verbändeanhörung für alle Handlungsfelder vorgesehen ist. So ist im ersten Handlungsfeld auch vorgegangen worden. Jetzt ist uns von anderen Fraktionen, vor allem von den Regierungsfractionen, zugetragen worden, dass an dieser Praxis wohl nicht festgehalten werden soll, obwohl es eine vorherige Absprache aller Fraktionen gegeben hat. Nachdem eine Obleuterunde keine formale Beschlusskraft hat und es eine interfraktionelle Einigung aller Fraktionen war, wollten wir das heute in der Enquete beschließen lassen.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank, Herr Abg. Wahl. – Gibt es weiteren Ergänzungsbedarf vonseiten der Mitglieder? – Herr Abg. Dr. Miller, bitte.

**Abg. Dr. Matthias Miller** CDU: Vielen Dank für den Antrag. Wir hatten das ja auch besprochen. Wir haben die Verbändeanhörung sehr prominent dabei, indem wir die

Stellungnahmen anfragen, und zwar deutlich mehr, als wir mündlich anhören können. Deswegen sind wir zu dem Schluss gekommen, dass wir die schriftlichen Stellungnahmen auch weiterhin wollen. Die erachten wir für sehr gut. Wir können gern über die Anzahl sprechen. Damit decken wir die meisten Verbände ab.

Wir hatten nur das Problem: Wenn wir eine Verbändeanhörung machen und uns ein paar der 20 Verbände heraussuchen, dann wird das dem Gewicht nicht gerecht. Wenn man einzelne Verbände aber anhören will, kann man Vertreter als Sachverständige einladen; das ist ja gar kein Problem. Wir schreiben ja nicht vor, wer Sachverständiger sein soll. Das heißt: Wenn man bestimmte Verbände unbedingt über die Stellungnahme hinaus anhören möchte, steht es jeder Fraktion frei, sie einzuladen. Das heißt nicht, dass wir Vertreter der Verbände partout nicht anhören wollen. Vielmehr sehen wir die Verbände vor allem in den schriftlichen Stellungnahmen, und wenn es Nachfragen gibt, kann man Vertreter der Verbände zusätzlich als Sachverständige laden. Insofern wäre unser Vorschlag, es bei drei vollen Anhörungstagen zu belassen, an denen man Vertreter der Verbände anhören kann, wie man als Fraktion das wünscht.

**Abg. Florian Wahl SPD:** Die Vereinbarung der Fraktionen kann man inhaltlich bewerten, wie man möchte. Es gab am Anfang der Enquete eine sehr eindeutige Vereinbarung über das Verfahren und das Design der Enquete. Das ist auch im Protokoll, das am 29. September verschickt worden ist, so festgehalten worden. Von dieser Praxis soll jetzt abgewichen werden. Das wollen wir nicht. Deswegen haben die Fraktionen der FDP/DVP und der SPD beantragt, bei der Absprache zu bleiben; das ist übrigens eine parlamentarische Gepflogenheit, wenn man sich auf ein Design einigt.

Danke.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Ja, vielen Dank. – Ich glaube, es ist verstanden, dass die Verbändeanhörung weiterhin schriftlich erfolgt.

(Abg. Florian Wahl SPD: Nein, keine Anhörung!)

Vor allem ging es Ihnen darum, ob man sie noch mal einlädt. Das haben wir jetzt nachgeschaut: Man wählt acht Verbände aus und lädt sie noch mal explizit ein.

Gibt es jetzt noch weiteren Aussprachebedarf von Ihrer Seite? – Das scheint nicht der Fall zu sein. Dann können wir über den Antrag abstimmen. Wer für diesen Antrag ist, der meldet sich jetzt, bitte. – Wer gegen diesen Antrag ist, der meldet sich jetzt, bitte. – Gibt es Enthaltungen? – Damit ist der Antrag mehrheitlich abgelehnt.

Die Enquetekommission lehnt den Antrag (*Anlage 1*) in förmlicher Abstimmung mehrheitlich ab.

Dann gibt es noch zwei weitere Anträge. Einmal einen Ergänzungsantrag der Fraktion der FDP/DVP (*Anlage 2*) zum Antrag der Fraktion der SPD, der in der letzten Sitzung eingebracht worden ist, zum Thema „Trends für die Handlungsempfehlungen im Handlungsfeld I – Gesundheit“. Das Wort „Trends“ ist dabei ganz wichtig.

Und es gibt einen eigenständigen gemeinsamen Antrag der Fraktion GRÜNE und der Fraktion der CDU (*Anlage 3*) zu einem Zwischenfazit zum Handlungsfeld Gesundheit.

Ich würde es Ihnen freistellen, die Anträge jeweils zu begründen oder Fragen zuzulassen, wenn Sie das möchten. Das ist Ihnen überlassen. – Herr Abg. Wahl, bitte.

**Abg. Florian Wahl** SPD: Wir haben unseren Antrag in der letzten Sitzung ausführlich begründet. Wir sind sehr dankbar über den Ergänzungsantrag der FDP/DVP-Fraktion, den wir unterstützen. Es ist uns aber wichtig – da das eigentlich kein Ergänzungsantrag, sondern ein Änderungsantrag ist –, dass zunächst über den Änderungsantrag der FDP/DVP-Fraktion und dann über den Antrag von der SPD abgestimmt wird. Ich gehe davon aus – da wir ihn zuerst eingereicht haben und er aus unserer Sicht weiter gehend ist –, dass wir über diese beiden Anträge zuerst abstimmen, bevor wir über den heute eingereichten Antrag der Fraktion GRÜNE und der Fraktion der CDU abstimmen.

Danke.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Gibt es weiteren Aussprachebedarf von Ihrer Seite? Es sind alle Anträge aufgerufen, da auch über alle abgestimmt wird. – Herr Abg. Dr. Miller, bitte.

**Abg. Dr. Matthias Miller** CDU: Vielen Dank, Herr Vorsitzender. – Wir hatten beim letzten Mal schon den Antrag der SPD-Fraktion und wollten noch einige Punkte ergänzen. Wir, die Fraktion GRÜNE und die Fraktion der CDU, haben jetzt auch einen Antrag vorgelegt. Wenn man die Anträge vergleicht, klingen sie in vielen Punkten sehr ähnlich. Da gibt es, glaube ich, inhaltlich keine großen Unterschiede. Aufgrund der Struktur würden wir unseren Antrag unterstützen, weil er in 13 Punkte gegliedert ist und nicht aus Unterpunkten, Sätzen sowie nun den Ergänzungen der FDP/DVP-Fraktion besteht. Inhaltlich ist alles nachvollziehbar; aber bei uns wäre es ein Antrag. Damit hätten wir das erste Handlungsfeld abgeschlossen. Wir hätten zwar keine Empfehlungen verbindlich festgelegt, aber zumindest eine Ansicht unserer Empfehlungen zusammengetragen. Die genaue Abstimmung der Handlungsempfehlungen wird ohnehin erst noch erfolgen. Das ist nur ein unverbindlicher „Trend“ – ein neues parlamentarisches Wort.

**Abg. Jochen Haußmann** FDP/DVP: Im Grunde genommen bestehen alle Anträge aus guten Inhalten, die sich nicht in allen, aber in vielen Bereichen decken. Wir ha-

ben den Antrag der SPD-Fraktion um einige Impulse ergänzt. Auch in dem Antrag der Fraktion GRÜNE und der Fraktion der CDU gibt es noch weitere Punkte. Eigentlich wäre es ein Fehler, alle oder nur Teile einfach abzulehnen. Vielmehr wäre es sinnvoll, die Punkte zu ergänzen und die Anträge gemeinsam einzubringen. Das wäre für dieses Handlungsfeld vollumfassend. Deswegen werbe ich dafür, dass man beide Anträge in die weitere Bearbeitung der Enquete mitnimmt; denn dann haben wir ein rundes Bild und alle Inhalte umfassend dargestellt.

**Abg. Erwin Köhler** GRÜNE: Wir werden unseren Antrag zum Zwischenfazit – dieser Wortlaut ist uns sehr wichtig, weil es keine abschließenden Handlungsempfehlungen sind – zur Abstimmung bringen und den ergänzenden Antrag der FDP/DVP-Fraktion sowie den ursprünglichen Antrag der SPD-Fraktion ablehnen. Das ist auch so gewollt. Dadurch haben wir, denke ich, einen sauberen Verlauf. Ihnen ist weiterhin freigestellt, für Handlungsempfehlungen auf diese Trends aufzusatteln, da wir ohnehin die Handlungsempfehlungen noch beschließen müssen. Dabei würde ich es belassen.

**Abg. Dr. Matthias Miller** CDU: Nur noch eine kurze Ergänzung: Herr Kollege Haußmann, das, was Sie sagen, hat natürlich Charme. Aber gerade bei den Ergänzungen der FDP/DVP handelt es sich um sehr konkrete Punkte, wo mir der Trend fehlt. „Aktualisierung des Pandemieplans mindestens einmal jährlich“ ist ja schon etwas sehr Konkretes. Ich bin der Meinung, das sollten wir lieber am Ende zusammen besprechen, wo wir Ja oder Nein sagen, als es jetzt zu tun. In unserem Antrag sind die Punkte nicht so konkret aufgeführt, deswegen befürworten wir unseren Antrag. Über die konkreten Punkte können wir ja später noch mal diskutieren.

**Abg. Jochen Haußmann** FDP/DVP: Das Ziel der Enquete ist durchaus, dass man Dinge konkretisiert; wir wollen ja konkrete Handlungsempfehlungen geben. Nach Abschluss des ersten Handlungsfelds ist es wichtig, dafür eine Grundlage zu legen. Insofern ist das schon ein Grundsatzthema. Ich glaube, wir sollten keine Punkte außen vor lassen, die man jetzt in den Blick genommen hat. Wir haben ja relativ viele Schnittmengen; das sieht man in den Anträgen. Ich denke, es wäre wichtig, Dinge konkreter auszuarbeiten; denn sonst müsste man wieder mit Minderheitenvoten oder Ähnlichem arbeiten, wie man es in der Enquetekommission „Pflege“ gemacht hat. Deswegen werbe ich dafür, alle Anträge in die weitere Bearbeitung für die Handlungsempfehlungen aufzunehmen.

**Abg. Florian Wahl** SPD: Herr Vorsitzender, ich kann nur unterstützen, was Kollege Haußmann sagt. In der Kürze der Zeit – trotz Vorlauf war manches relativ knapp, aber nicht ganz so knapp wie bei uns in der letzten Sitzung – gab es jetzt einen zweiten Antrag. Unsere Fraktion hatte in der Beratung der letzten Sitzung der Enquetekommission gesagt – ich hatte auch die FDP/DVP so verstanden –, dass wir bereit sind, aus diesem Impuls, den wir gegeben haben, einen breiten Schirm zu machen, unter den zumindest alle demokratischen Fraktionen gehen; denn es hat einfach nicht die krassen weltanschaulichen Unterschiede an dieser Stelle gegeben.

Ich finde das Vorgehen sehr bedauerlich, dass vonseiten der Regierungsfractionen nicht der Weg angestrebt worden ist, dass zumindest die vier demokratischen Fraktionen einen gemeinsamen Antrag machen. Da es, wie wir sehen, an vielen Stellen keinen großen inhaltlichen Unterschied gibt, heißt das für mich: Es geht jetzt nicht mehr um den Inhalt, sondern es geht um Regierungs- und Oppositionsarithmetik. Das finde ich sehr schade für eine Enquetekommission. Sollte es noch ein Umdenken vonseiten der Regierungsfractionen geben, wären wir natürlich bereit – das Handlungsfeld rennt ja nicht weg, auch der Beschluss nicht; wir sind eh schon später dran –, zu sagen: Wir schauen, ob wir eine Einigung hinbekommen, und dann stimmen wir es beim nächsten Mal ab. Da wären wir auf jeden Fall dabei, wenn es das bedürfte. Ich weiß nicht, wie es die Kollegen sehen, aber es gibt keine Notwendigkeit, darüber jetzt abzustimmen.

**Abg. Carola Wolle** AfD: Herr Vorsitzender, meine Damen und Herren! Natürlich sind wir hier einberufen worden, um Handlungsempfehlungen auszuarbeiten. Das sollte nicht so oberflächlich sein, wie es bisher verlaufen ist. Da gehören gewisse Dinge einfach dazu. Herr Wahl hat es richtig angesprochen: Es sieht so aus, als wenn das eine Konfrontation zwischen Regierungsfractionen und Opposition ist. Ich meine, dafür ist eine Enquete nicht eingesetzt. Wir haben gemeinsam die Aufgabe, Lösungen zu suchen und Handlungsempfehlungen zu geben, und der sollten wir auch gerecht werden.

Danke schön.

**Dr. Astrid Elsbernd**, externes Mitglied: Sehr geehrter Herr Vorsitzender, liebe Kolleginnen und Kollegen! Wenn ich das so sagen darf: Ich finde den Vorschlag ganz gut, sich noch mal Zeit zu nehmen und die Papiere zusammenzubringen. Inhaltlich sehe auch ich nur in kleinen Detailfragen Dissens.

Was die Papiere stark unterscheidet, ist die Systematisierung und die Aufarbeitung der Themenfelder. Es wird sich aus meiner Sicht auf jeden Fall lohnen, die Papiere zusammenzubringen und eine Systematisierung zu finden, die es uns später ermöglicht, Handlungsempfehlungen von abstrakt bis ganz konkret zu geben, die wie an einer Kette hängen, wo die abstrakten und die konkreten Empfehlungen zusammenpassen. Das wäre es im Moment noch nicht. Deshalb finde ich den Vorschlag sehr gut, und ich teile ihn, dass man sich noch mal Zeit nimmt und das erst in der nächsten Sitzung verabschiedet.

**Abg. Dr. Michael Preusch** CDU: Ich darf Ihren Vorschlag auch unterstützen; man wird es intern noch abstimmen. Mir ist es auch lieber, man arbeitet es sachlich aus, statt zwei Tage vorher einen Schulaufsatz vorgelegt zu bekommen, in dem man noch Rechtschreibfehler korrigieren muss. Deshalb wäre es mir ganz recht, dass man es auf eine Ebene hebt, die einer Enquetekommission würdig ist.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Gibt es noch weiteren Aussprachebedarf? – Herr Abg. Köhler, bitte.

**Abg. Erwin Köhler GRÜNE:** Ich schlage vor, dass wir die Anträge heute nicht gemeinsam beschließen, sondern sie vertagen. Wir schlagen ein Umlaufverfahren vor, um die Anträge zu einen und sie in der kommenden Sitzung gemeinsam zur Abstimmung zu bringen. Ich bitte um Zustimmung.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Herr Abg. Köhler, das wäre dann kein Umlaufverfahren, sondern Sie einigen sich zwischen den Fraktionen und bringen das als erneuten Antrag ein.

(Abg. Florian Wahl SPD: Dann haben wir ein bisschen mehr Zeit!)

**Abg. Erwin Köhler GRÜNE:** Das machen die Fraktionen unter sich aus. Da gibt es mehr Zeit zum Lesen.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Für ein Umlaufverfahren bräuchten wir auch wieder einen einstimmigen Beschluss.

**Abg. Erwin Köhler GRÜNE:** Da gibt es auch keinen Dienstschluss; das machen wir untereinander, und dann ist es in Ordnung.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Okay, das Enquetebüro ist darüber beruhigt. – Damit wurde beantragt, die Beschlussfassung über die Anträge auf die nächste Sitzung der Enquetekommission zu vertagen. Gehe ich recht in der Annahme, dass das alle Fraktionen unterstützen? – Gibt es dazu Gegenstimmen? – Enthaltungen? – Dann vertagen wir die Anträge auf die nächste Sitzung und hoffen, dass wir dann über diese abstimmen können.

Die Enquetekommission kommt überein, die Beschlussfassung der Anträge (*Anlagen 2 und 3*) sowie des in der 9. Sitzung eingebrachten Antrags der SPD-Fraktion auf die 11. Sitzung zu vertagen.

Okay, wunderbar. Vielen Dank. Dann sind wir mit diesem Tagesordnungspunkt fertig.

**Punkt 2**  
**Öffentliche Anhörung**  
**zum Thema „Krisenmanagement in Staat und Verwaltung“**

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Wir treten jetzt in die öffentliche Anhörung ein. Ich darf auch schon unsere Sachverständigen – Herr Professor Dr. Thomas Glade, Herr Professor Dr. Oliver Ibert und Frau Professorin Dr. Nathalie Behnke – begrüßen, die alle hier anwesend sind und links neben mir sitzen. Wir haben vorgesehen, dass Sie wieder jeweils 20 Minuten Zeit haben. Wir sind etwas hinter der Zeit; aber das macht gar nichts. Das holen wir bis zur Mittagspause sicherlich alles wieder auf.

Herr Dr. Glade, Sie sind zwar kein Altbekannter, aber Sie haben hier schon mal Erfahrungen gesammelt – zumindest in der digitalen Variante. Jetzt sind Sie auch in Präsenz hier. Sie sind Wissenschaftlicher Leiter des Universitätslehrgangs „Risikoprävention und Katastrophenmanagement“ am Institut für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien. Sie haben uns eine Präsentation mitgebracht, wenn ich es richtig im Kopf habe. Herr Dr. Glade, Sie wissen, wie es funktioniert: Sie haben 20 Minuten Zeit. – Vielen Dank.

(Eine Präsentation [*Anlage 4*] wird begleitend zum Vortrag eingeblendet.)

**Sv. Herr Dr. Glade:** Herr Vorsitzender, vielen Dank die Einführung, und vielen Dank an die Enquetekommission für die Einladung. – Basierend auf der Einladung würden Sie sehr gern von uns konkrete Handlungsempfehlungen bekommen, wie man die Resilienz des Gemeinwesens in Baden-Württemberg stärkt. Vor dem Hintergrund meiner Ausführungen vom Juni habe ich noch mal geschaut, was eigentlich in der Drucksache zur Enquetekommission veröffentlicht wurde. Als „Begründung und Zielsetzung“ haben Sie vier Themenfelder identifiziert, die nach meiner Meinung sehr zentrale Bereiche umfassen. Was mir besonders gut gefallen hat, ist, dass Sie von Anfang an planen, ein Bürgerforum einzubinden.

In meinem Vortrag vom Juni hatte ich auf Folgendes hingewiesen: Wir sind von Krisen umfassend umgeben: auf globaler Ebene, auf nationaler Ebene, auch hier in Baden-Württemberg. Außerdem hatte ich verschiedene Begriffe dargelegt und besonders auf das Glossar des BBK verwiesen. Ich denke, es ist ganz entscheidend, gerade wenn man solche Handlungsempfehlungen macht, dass man reflektiert: „Worüber sprechen wir?“; denn die Terminologie wird in den unterschiedlichen Bereichen häufig anders verwendet. Ich hatte damals auch deutlich gemacht, wo ich wissenschaftliche Herausforderungen sehe und welche Konsequenzen das für das Krisenmanagement hat, und damals schon gesagt: Die Betrachtung als Kreislauf ist ganz wesentlich, ebenso das Thema „Entscheidungen unter Unsicherheit“. Ich bin der Meinung, wenn Krisen angegangen und Entscheidungen getroffen werden müssen, dann muss das evidenzbasiert geschehen. Das wird eine Herausforderung sein, über

die wir gleich noch sprechen. Und ich bin der Meinung, dass man mit Frühwarnsystemen arbeiten soll; die muss man vorab überdenken und gegebenenfalls implementieren, um ultimativ ein gutes Krisenmanagement und eine gute Krisengovernance zu erreichen. – Das alles waren die Themen meines letzten Vortrags. Ich wollte Sie alle noch mal abholen, weil ich nicht genau wusste, wer als Zuhörer hier dabei ist.

Nach meiner Meinung muss das unbedingt geframed und eingeordnet werden. Eine der zentralen globalen Initiativen ist das United Nations Sendai Framework for Disaster Risk Reduction. Hier sind klare Ziele der Katastrophenvorsorge definiert. Es geht darum, Verluste an Menschenleben, Lebensgrundlagen, Gesundheit und verschiedener Werte für Personen, Unternehmen, Gemeinschaften und Länder zu verringern.

Das schlägt sich auch in verschiedenen Schwerpunktbereichen nieder. Erstens: das Verstehen der Risiken. Das heißt, mir muss auch historisch klar sein: Was ist passiert? Wie ist es passiert? Wie kam es dazu? Zweitens: Stärkung des Katastrophenrisikomanagements, um die neuen Risiken und Katastrophen in der Zukunft besser bewältigen zu können. Drittens wird von der UN dargelegt, dass man auch Investitionen in die Reduzierung der Risiken tätigen muss, damit dadurch auch eine Stärkung der Resilienz erfolgen kann. Und viertens: Es muss eine grundlegende Verbesserung der Katastrophenvorsorge – ich betone: Vorsorge; sprich: Prävention – geben. Man muss sich also heute mit Dingen auseinandersetzen, die in der Zukunft potenziell passieren werden. Das sind große Herausforderungen, die ich gleich noch ein bisschen näher ausführen werde. Es geht um das Prinzip „Build Back Better“, also dass man, wenn etwas passiert ist, die Konsequenzen entsprechend implementiert und eine bessere, resilientere Struktur schafft – sei das im Organisatorischen, sei das in der Infrastruktur, was immer man sich als Thema nimmt.

Das sind die Herausforderungen auf globaler UN-Ebene. Nach meiner Meinung wäre es zentral, wenn Sie Ihre Handlungsempfehlungen am Ende vor dem Hintergrund dieser UN-Initiative framen.

Aber natürlich dürfen wir nicht nur auf die UN schauen, sondern es gibt auch in der EU bestimmte Direktiven. Es gibt in der EU verschiedene Instrumente und Vorschriften zur Bewältigung von Krisen und zur Stärkung der Resilienz wie Katastrophenschutzverfahren, integrierte Regelungen für die politische Reaktion auf Krisen, die Bereitschaftsplanung, gerade im gesundheitlichen Kontext, der Schutz von Netz- und Informationssystemen und ganz besonders der Schutz kritischer Infrastrukturen. Das heißt, auch vonseiten der EU sind bereits bestimmte Maßnahmen und Mechanismen eingerichtet.

Auch hier wäre es nach meiner Meinung zwingend notwendig – wenn ich mir erlauben darf, das zu sagen –, dass Sie Ihre Handlungsempfehlungen, die sich ja auf Ihren Verantwortungsbereich – das Land Baden-Württemberg und das Gemeinwohl hier – fokussieren, darin einbetten. Denn Ihre Krisen finden ja nicht zwingend nur im Land statt, sondern sie kommen von außen, bzw. manche Ihrer Krisen haben Aus-

wirkungen nach außen – sei das in die anderen Länder oder in andere Nationen. Insofern denke ich, dass es ganz wesentlich ist, hier eine Einbettung vorzunehmen.

Ich möchte auch auf das European Disaster Risk Management auf EU-Ebene hinweisen. Auch die EU hat verschiedene Herausforderungen identifiziert, die im Jahr 2021 publiziert wurden. Sie hat gesagt: Wir müssen erst einmal die Hauptursachen der Risiken identifizieren und diese bekämpfen. Wir müssen wahrnehmen, dass Risiken und Katastrophen grenzüberschreitenden Charakter haben – das hatte ich eben schon gesagt – und dass sie eine zunehmende Komplexität darstellen. Es ist eine Herausforderung, dass Sie Handlungsempfehlungen entwickeln wollen, die sich nur auf Ihr Land fokussieren; denn gleichzeitig müssen Sie mit Dingen umgehen, die von außen getrieben werden, die gegebenenfalls außerhalb Ihres Verantwortungsbereichs liegen. Wie geht man damit um?

Auch auf EU-Ebene sagt man, dass man strategische Investitionen tätigen und sich auf die Prävention fokussieren muss. Ich denke, das ist ein ganz wesentlicher Aspekt, um die Resilienz in verschiedenen Bereichen zu stärken – im sozialen Bereich, im ökonomischen Bereich, im politischen Bereich. Die kollektive Fähigkeit soll gestärkt werden. Außerdem sagt die EU, dass besonders die kritische Infrastruktur in den Fokus genommen werden soll und deren Widerstandsfähigkeit gestärkt werden muss; denn die kritische Infrastruktur garantiert, dass unser Gemeinwohl weiter funktioniert. Wenn es nicht mehr funktioniert, ist gegebenenfalls ein noch größerer Zusammenbruch die Folge, was ja auch Teil von den multiplen Krisen ist.

Und dann gibt es auf nationaler Ebene das BBK hier in Deutschland, das entsprechende Handlungsempfehlungen angedeutet und bestimmte Themen schon bearbeitet hat. Der Präsident ist heute auch hier in der Enquetekommission und wird Informationen geben. Ich hatte in meinen letzten Ausführungen bereits darauf hingewiesen, dass es vonseiten des BBK schon Arbeiten dazu gibt.

Wo sehe ich zentrale Herausforderungen? Ich habe mich auf einige wenige Bereiche fokussiert. Ich glaube, dass die Aspekte der Multigefahren und -risiken ein zentrales Thema sind. Das heißt, wir müssen nicht nur mit einer Sache arbeiten, sondern wir müssen mit multiplen Aspekten umgehen, die gleichzeitig auftreten oder – darauf komme ich gleich als zweiten Punkt zu sprechen – mit deren Folgen wir zu tun haben: Es gibt einen Impact, dann kommt das Nächste, dann kommt das Nächste; sogenannte Kaskadeneffekte.

Bleiben wir erst mal bei den Multigefahren und -risiken. Wir haben Auswirkungen einerseits auf die Umwelt, andererseits in der Gesellschaft. Interessant ist, dass wir uns tendenziell immer nur einer Sache widmen: Wir widmen uns der Überschwemmung. Wir widmen uns dem Erdbeben. Wir widmen uns einem Krieg. Wir widmen uns einer Pandemie. Wir widmen uns aber nicht den Fragen: Wie wirken die Dinge zusammen? Was bedingt das Nächste? Es ist, glaube ich, eine große Herausforderung, das wiederum in Handlungsempfehlungen zu gießen; aber ich als Wissen-

schaftler sehe darin ein großes Thema. Das wird deutlich, wenn ich mir anschau, welche Dinge passiert sind. Allerdings bekommt dieses große Thema relativ wenig Aufmerksamkeit.

Was in diesem Kontext auch noch eine große Rolle spielt, ist, dass wir sicherlich auch mit neuen, bisher unbekanntem Gefahren und Risiken werden umgehen müssen; auch das ist zentral. Sie haben gerade eben diskutiert, ob man die Handlungsempfehlungen eher allgemein lässt oder ob man sie konkret macht. Ich denke, es muss beides sein: Sie müssen auf der einen Seite so konkret wie möglich sein, sie müssen auf der anderen Seite aber auch so allgemein wie notwendig sein, damit Sie fähig sind, auch in der Zukunft auf neue Dinge, die Sie heute noch nicht kennen, reagieren zu können. Es ist mir klar, dass das eine große Herausforderung ist – wie kann man das verpacken? –, aber von meiner Seite aus ist das ein zentraler Aspekt.

Der zweite Bereich, den ich mit Blick auf die Entwicklung der letzten Jahre für ganz wesentlich halte, betrifft die Kaskadeneffekte, also die Wechselwirkungen zwischen Auslösern, Wirkungen und Folgewirkungen. Das kann man in der Natur sehen – das Eine führt zum Nächsten, zum Nächsten, zum Nächsten –, allerdings pflanzt sich das in den gesellschaftlichen Strukturen fort. Dafür ist der Ukrainekrieg ein klassisches Beispiel: Es findet ein Krieg statt, und dann gibt es plötzlich Folgewirkungen, über die noch niemand nachgedacht hat, auf allen Ebenen: Ernährungssicherheit, Energie, politische Aspekte. Das ist mit diesen Kaskadeneffekten gemeint. Nach meiner Meinung müssen wir uns auch damit intensiv auseinandersetzen. Ich glaube, dass es sehr wichtig wäre, sich grundlegend zu überlegen, wie man das in den Handlungsempfehlungen abbilden kann.

Dritter Themenbereich: die Rolle der Extreme. Ich denke, es ist bei allen angekommen, dass Extreme extremer werden. Man kann das im statistischen und physikalischen Kontext sehen: Es verschieben sich Verteilungen – hier sind ein paar Beispiele aufgeführt –, z. B. verschieben sich Temperaturen, sodass es heißer bzw. weniger kalt wird oder beides – im Sommer heißer, aber im Winter auch kälter – oder Sie haben komplette Verschiebungen von Verteilungen, von Temperaturen, von Niederschlag oder was auch immer Sie sich anschauen. Dafür gibt es viele Beispiele; ein paar Medienberichte habe ich hier aufgeführt.

Sie können sich Extreme natürlich nicht nur vonseiten des verursachenden Prozesses anschauen, sondern Sie können sich Extreme auch im gesellschaftlichen Kontext anschauen, also der Frage nachgehen: Wie resilient ist eine Gesellschaft für einen Prozess? Denn der gleiche Prozess kann extreme Konsequenzen in einer Gesellschaft produzieren, die nicht gut vorbereitet ist, die nicht resilient ist, während er in einer anderen Gesellschaft, die eben resilient ist, die gut vorbereitet ist, nur ganz geringe Konsequenzen hat, die nicht extrem sind. Deshalb bin ich der Meinung, dass Ihre Arbeit elementar wichtig ist: Damit wir genau da hinkommen, damit wir damit besser umgehen können, um resilienter zu werden.

Zur Frage der Extreme gehören z. B. auch Dinge, die zwar schon immer beobachtet wurden, die aber noch nie so klar waren. Lassen Sie uns hier z. B. den Zusammenhang von Temperaturen und getöteten Menschen in der Periode 1990 bis 2016 anschauen. Links sehen Sie eine Aufnahme der EU, wo die dunkleren Farben für mehr als 10 000 Tote aufgrund hoher Temperaturen stehen. Auf der rechten Seite stehen die dunkleren Farben für mehr als 100 Tote aufgrund niedriger Temperaturen. Damit wird Ihnen aufgezeigt: Es reicht nicht, sich nur den Prozess anzuschauen – in diesem Fall die Temperaturen –, sondern Sie müssen sich auch die Konsequenzen anschauen, um dann festzustellen: Woher kommt diese Vulnerabilität? Woher kommen diese Unterschiede?

Letzter Punkt der zentralen Herausforderungen, die ich sehe, ist das Neue, das Unbekannte, das wir so bisher noch nicht gekannt haben. Das heißt nicht, dass es – im Kontext Naturgefahren – in der Vergangenheit nicht schon mal aufgetreten ist. Vor 500 Jahren hatten Sie vielleicht schon mal eine Hitzeperiode; aber es weiß erstens niemand mehr, und zweitens sind die Konsequenzen für die Gesellschaft heute ganz andere. Und wir modifizieren ja auch unsere Umwelt durch Terrassenbau, über die Gestaltung ganzer Küstenlandschaften oder dadurch, dass wir aktiv in die Umwelt eingreifen durch Bergbau im Sinne von Abbau, aber auch durch Abraumhalden. Es werden plötzlich neue Mineralien gefördert, die in der Konzentration, in der Form auf der Erde noch gar nicht bekannt sind. Also, wir haben auch die Aufgabe, uns mit dem auseinanderzusetzen, was neu ist, was wir in dieser Form bisher noch nicht erlebt haben. Das macht es ganz schwierig, das in Handlungsempfehlungen zu verpacken; aber das ist eine Aufgabe.

Auf der einen Seite müssen wir unsere Reaktion auf das Erwartbare verbessern. Das ist ein Job, den ich uns zutrauen würde. Das haben wir erlebt; da haben wir Erfahrungen. Die Pandemie haben wir jetzt hinter uns; daraus haben wir gelernt, darauf können wir uns besser vorbereiten. Auf der anderen Seite müssen wir uns aber auch überlegen: Was ist, wenn das, was wir bisher kennen, in einer anderen Ausprägung auftritt? Ich habe das Beispiel mit den Temperaturen ausgeführt; es ist nur ein einziges Beispiel, das man sich in verschiedenen Bereichen anschauen kann. Sind wir dann, wenn das Bekannte plötzlich neue Dimensionen bekommt, immer noch darauf vorbereitet?

Wir müssen schauen, was mit dem bisher Unbekannten ist; denn besonders das wird Krisen hervorrufen. Schauen Sie sich die Pandemie an: Wir wussten anfangs nicht, wie sich das Virus verhält; deshalb hat die Pandemie eine große, multiple Krise auf verschiedensten Ebenen hervorgerufen, deren Auswirkungen noch viele Jahre anhalten werden. Das heißt, nach meinem Zugang müssen wir uns auch mit der Frage auseinandersetzen: Wie gehen wir mit dem um, von dem wir noch nicht wissen, was auftreten wird? Krisen entstehen auch durch neue Kontexte, z. B. durch neue Materialien, die wir produzieren und durch die wir vielleicht neue Krisen hervorrufen, aber sie treten eben auch in neuen Dimensionen und Ausprägungen auf.

Wir können multiple Krisen erwarten; keine Frage. Wir werden diese Wechselwirkungen erfahren, und das wird auch immer zentraler werden. Wir sehen Kaskadeneffekte. Nehmen Sie wieder den Ukrainekrieg: Vieles von dem, was heute immer noch tagtäglich passiert, hat Kaskadeneffekte in den verschiedenen Bereichen.

Gleichzeitig müssen wir uns aber auch darüber im Klaren sein, wo unsere sogenannten Tipping-Points liegen; darauf hatte ich das letzte Mal auch schon hingewiesen. Was sind Grenzwerte in den verschiedenen Bereichen in der Politik, in der Ökonomie, was immer Sie hernehmen? Bis zu dieser Grenze ist sie belastbar. Wenn sie überschritten wird, kommt ein neuer Zustand, und es gibt keinen Return mehr. Es ist ein neuer Zustand, der neu adressiert werden muss. Die Frage ist: Wo liegen diese Tipping-Points? Wo liegen diese ganz zentralen Schwellenwerte? Wie können wir uns damit auseinandersetzen? Wie können wir damit umgehen?

Nach meiner Meinung wären Frühwarnsysteme ein Aspekt. Wir brauchen Frühwarnsysteme für zentrale Bereiche, aus denen wir eine Vorsorge ableiten können. Gegebenenfalls brauchen wir auch Stresstests für die Bereiche, die wir als besonders kritisch sehen.

Konkrete Empfehlungen wären also die Identifikation der potenziellen Krisen und auch die Priorisierung der Krisen: Was ist das Wichtigste, das Zweitwichtigste, das Drittwichtigste? Wie gehen wir mit den Ressourcen um? Diese Priorisierung kann sich im Laufe der Zeit auch ändern. Ich denke, es wäre zentral, auch das in Handlungsempfehlungen abzubilden. Der Grundgedanke des Krisenzyklus ist wichtig, also die Erkenntnis, dass nach der Krise vor der nächsten Krise ist. Wir haben zwar Zeit, zu reagieren; aber das ist ein Grundsatz. Dass evidenzbasierte Systeme etabliert werden sollten, habe ich schon gesagt. Wir sollten auch schauen, dass wir institutionelle Strukturen schaffen, damit wir eine dauerhafte Steuerungseinheit mit den entsprechenden Ressourcen haben. Zentral dabei ist die kontinuierliche Evaluation der Maßnahmen und der Einheiten. Und auch die Bildung ist ein ganz wesentlicher Aspekt.

Es freut mich ganz besonders, dass heute Schüler des Otto-Hahn-Gymnasiums Karlsruhe da sind; denn ich war auch auf dem Otto-Hahn-Gymnasium in Karlsruhe.

(Heiterkeit)

Insofern finde ich das super!

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit.

(Beifall)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank, Herr Professor Dr. Glade. Da haben wir das aus Ihrer Biografie auch noch herausbekommen; sehr schön. – Das heißt, Sie als Schülerinnen und Schüler können irgendwann vielleicht auch mal hier in einer Enquetekommission sitzen. Sie sind ja auch der Leistungskurs Gemeinschaftskunde. Daher ist es sehr schön, das zu sehen.

Dann leite ich jetzt zu Herrn Professor Dr. Ibert über. Er ist der Direktor des Leibniz-Instituts für Raumbezogene Sozialforschung in Erkner. Auch Sie haben 20 Minuten Zeit.

(Eine Präsentation [*Anlage 5*] wird begleitend zum Vortrag eingeblendet.)

**Sv. Herr Dr. Ibert:** Sehr geehrter Herr Vorsitzender! Vielen Dank für die einführenden Worte und auch vielen Dank für die Einladung in diesen interessanten Kreis. Ich kann dem Landtag von Baden-Württemberg nur zu so einer Enquetekommission gratulieren; das finde ich wirklich sehr up to date.

Ich werde heute aus Forschungen berichten, die wir im Rahmen eines BMBF-Projekts zum Thema „Resilienter Krisenumgang“ gemacht haben; das Akronym lautet RESKIU. Es ging in diesem Projekt darum, eine Krise als eine Gelegenheitsstruktur zu begreifen, also nicht nur als eine Bedrohung, sondern auch als eine Chance, etwas grundlegend zu ändern an dem System, das sich in einer Krise befindet. Wir haben uns insbesondere zum Ziel gesetzt, die Rolle von Beratungen in solchen Prozessen zu fokussieren. Was können Beraterinnen und Berater tun, damit eine Krise auch eine Chance wird und nicht nur eine Bedrohung ist, an der man sich abarbeitet?

Mit „wir“ meine ich neben mir Verena Brinks und Tjorven Harmsen, mit denen ich das Projekt gemeinsam gemacht habe. Mittlerweile sind wir über mehrere Institutionen verstreut; aber wir arbeiten immer noch zusammen. Ausführlich nachlesen können Sie das in einem Policy Paper, das wir veröffentlicht haben und das abzurufen ist. Ich nehme auch Bezug auf ein Papier einer Leibniz-Arbeitsgruppe, in der wir uns mit Qualitätskriterien einer Politik- und Gesellschaftsberatung auseinandergesetzt haben. Auch diese Arbeit ist hier eingeflossen.

Ich möchte heute Folgendes präsentieren: Ich gehe davon aus, dass in der Enquetekommission bereits ein Begriff von Krise bekannt ist. Das wiederhole ich hier nicht; ich will Sie nicht langweilen. Ich will also gleich einsteigen mit unserem Verständnis von Beratung. Was ist das eigentlich, und was ist das Besondere von Beratung in Krisen? Dann habe ich zwei weitere Themen: Welche Herausforderungen stellen sich für Beratung in Krisen? Und welche Empfehlungen kann man geben? Was sollten Beraterinnen und Berater, aber auch Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger tun, damit die Beratung möglichst produktiv läuft? Abschließend stelle

ich zwei Umsetzungsmodelle vor, die eher synthetischer Art sind; das heißt, sie gehen auf verschiedene Herausforderungen und Empfehlungen ein.

Zunächst einmal zur Beratung: Unser Modell von Beratung ist hier in einer Übersicht zusammengestellt. Wir gehen davon aus, dass Beratung eine Beziehung zwischen Personen ist, zwischen einem Experten und einem Entscheidungsträger oder einer Entscheidungsträgerin. Beratung ist situativ. Es ist nicht ein für alle Mal festgeschrieben, wer Experte und wer Entscheidungsträger ist, sondern das kann sich von Situation zu Situation verändern. Ich kann in einer Situation Entscheidungsträger sein, in einer anderen Situation jemand anderen beraten. Beratung ist immer eingebettet. Es ist zwar eine interpersonale Beziehung, aber die Leute, die diese Beziehung ausmachen, sind Repräsentanten. Sie sind z. B. ein führender Experte in einer bestimmten Wissensdomäne oder eine Entscheidungsträgerin in einem institutionellen Kontext, beispielsweise jemand, der ein politisches Mandat oder eine Managementfunktion in einer Administration hat. Beratung ist asymmetrisch. Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger haben Verantwortung und können auch zur Verantwortung gezogen werden. Sie sind für die Konsequenzen ihrer Entscheidungen direkt verantwortlich, manchmal auch haftbar. Das ist bei Beraterinnen und Beratern anders. Sie haben nur einen Einfluss auf die Entscheidung. Sie können viel freier denken, und das, was sie vorschlagen, hat viel weniger Konsequenzen für sie selbst, sehr wohl aber Konsequenzen für die Entscheidungsträger. – Das ist Beratung in einer Normalsituation.

Im Krisenkontext würde ich diese Situation auf der unteren Ebene dieser Grafik sehen. Die Grafik zeigt, was sich verändert, wenn eine Krise auftritt. Normalerweise ist Beratung langfristig angelegt. Es ist eine dauerhafte Beziehung, die immer wieder aktualisiert und wiederholt wird, und dabei entsteht Vertrauen. Diese Form von Beratung kann auch in eine Krise geraten, und dann verändern sich die Spielregeln für die Beraterinnen und Berater. Das ist das eine, was zu berücksichtigen ist.

Das andere, was zu berücksichtigen ist, ist, dass im Krisenfall auch noch ganz andere Formen von Expertise wichtig werden. Je weiter man in dieser Grafik nach oben kommt, desto wichtiger ist die Krisenmanagementexpertise, also Krisenmanagement als eine eigene Wissensdomäne statt einer Wissensdomäne über das Feld in einer Krise. Es sind also keine Ökologen, Ökonomen oder Pädagogen gefragt, sondern Krisenmanager, die wissen, was eine Krise ist, wie man sie managt, wie Krisenkommunikation funktioniert etc. Diese Art von Expertise ist natürlich in einer Krise gefragt, teilweise ist sie auch vor der Krise gefragt. Viele Verwaltungen oder Organisationen lassen sich auch in Nichtkrisenzeiten beraten, und manche nutzen das z. B., um Krisenerfahrungen zu reflektieren.

Dann gibt es aber auch noch ad hoc auftretende Beratung, die nur in der Krise aktualisiert wird. Das sind zunächst die Emergency Experts, die sogenannten Blaulichtfraktionen, die Notfälle verarzten: psychologische Notfallversorgung, Erste Hilfe, Polizei, Feuerwehr, diese Art von Experten. Dann gibt es situative Experten. Das sind

Experten, die eine Wissensdomäne repräsentieren, die eine Affinität zu Krisen hat. Es gibt z. B. Software Developer, die sich auf Cyberattacken konzentriert haben. Solche Leute sind sehr oft in Krisen gefragt. Und dann gibt es Kollateralexperten, die von der Krise wie ein Blitz aus heiterem Himmel getroffen werden. Auf einmal ist z. B. ganz viel Expertise über die Ukraine gefragt. Jeder, der etwas über ukrainische Geschichte, ukrainische Politik weiß, ist auf einmal ein gefragter Experte, ohne überhaupt damit gerechnet zu haben. Diese Art von Expertise gibt es auch. Das Besondere an Krisen ist, dass sich einerseits das Spektrum an Beratungen schlagartig ausweiten kann und andererseits dauerhafte Beziehungen unter neuen Vorzeichen entstehen müssen.

Ich gehe jetzt auf einzelne Herausforderungen ein und leite Empfehlungen für die Seite der Beraterinnen und Berater sowie der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger ab.

Herausforderungskomplex I: Ich bin ein Fan davon, den Krisenbegriff eng zu fassen und zu unterscheiden zwischen akuten Lagen, in denen alle Krisenmerkmale vorhanden sind – es herrscht Unsicherheit, es besteht Dringlichkeit, es müssen Entscheidungen getroffen werden –, und unruhigen Zeiten, in denen zwar einige von diesen Krisenmerkmalen da sein können, aber keine vollumfängliche Krise vorliegt. Ich würde z. B. zwischen dem Phänomen der globalen Erderwärmung einerseits und konkreten krisenhaften Events wie der Ahrlut oder Buschfeuern in Australien andererseits unterscheiden. Das eine ist eine akute Lage, das andere ist eine latente Lage, in der Krisen angelegt sind, aber noch nicht ausgebrochen sind. Diese latenten Lagen können aber jederzeit in akute Lagen umschlagen; das ist die Herausforderung.

Als Berater agiert man häufig in diesen latenten Lagen, und die Möglichkeit des Übergangs in eine akute Lage ist jederzeit gegeben. Auf die neue Situation ist man sowohl auf der Beratungsseite als auch auf der Entscheidungsseite schlecht vorbereitet. Man kennt das Krisenhafte nicht; das ist ja gerade das Merkmal von Krisen. Man wird überrascht von der Krisendynamik und versteht auch die eigene Rollenverschiebung nicht.

Ein Entscheidungsträger in einer Krise zu sein, ist etwas ganz anderes, als Entscheidungsträger unter Alltagsbedingungen zu sein. Es fällt schwer, allgemeine Krisenmerkmale von spezifischen Details einer konkreten Situation zu unterscheiden. Was hat z. B. etwas damit zu tun, dass es einen Großbrand gibt, und was ist ein allgemeines Krisenmerkmal, das man bearbeiten kann? Es entsteht ein Ad-hoc-Beratungsbedarf. Meistens ist man in der Krise mit Sachthemen konfrontiert, die man nicht in der eigenen Verwaltung, im eigenen Stab lösen kann. Das heißt, man muss on the spot zusätzliche Expertise von außen einholen. Dadurch entsteht zusätzliche Unsicherheit, und das macht die Krise noch schlimmer. Wie ist das Angebot an benötigter Expertise? Wie ist die Qualität der Beratung, die ich gerade bekomme? Wie vertrauenswürdig ist die Person, mit der ich hier zusammenarbeiten muss?

Eine Empfehlung ist hier, dass man sich als Entscheidungsträger auch in ruhigen Zeiten schon von Experten beraten lassen und sich auf Krisen vorbereiten sollte. Zusätzlich sollte man darauf achten, dass die Krisenexperten, mit denen man zusammenarbeitet, ein schnell aktivierbares Netz an Emergency Experts haben, also an Ad-hoc-Notfallexperten. Die sollte man nicht erst dann suchen, sondern die sollten schon vorher da sein. Gute Krisenberater haben solche Netzwerke; deswegen erwähne ich das hier. Auch Fachberaterinnen und Fachberater sollten sich Grundkenntnisse von Krisen aneignen und die eigene Krisenfestigkeit reflektieren. Die Frage „Wie reagiere ich selbst im Krisenfall?“ muss man sich mal stellen; denn nichts ist schlimmer als eine Person, die in Panik gerät und die Krise damit noch verschlimmert.

Und dann gibt es viele Themen im Zusammenhang mit Matchmaking, also der Frage: Wie kommt die richtige Beratung auf die Entscheidungsseite? Meine Empfehlung hier wäre, dass man Kontakte zu Brokern haben sollte, also zu Leuten, die selbst ein großes Netzwerk und einen guten Überblick über die Fachexpertise haben. Über diese Broker kommt man schneller an die richtige Beratung. Für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist außerdem wichtig, dass Beratung Reputation bringen muss. Häufig gibt es eine Konkurrenz zwischen wissenschaftlicher Exzellenz und Politikberatung, und diese Konkurrenz ist manchmal unheilsam, weil viele gute Berater andere Schwerpunkte setzen und kein Interesse an Beratung haben.

Herausforderungskomplex II: In akuten Lagen verschwimmen die Grenzen zwischen Beratung und Entscheidung. Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger sind in der Krise stärker abhängig von externer Fachexpertise. Es kann passieren, dass Beratungen dann zu Quasientscheidungen werden. Die Asymmetrie, die ich am Anfang erwähnt habe, verschwimmt, und es entsteht ein Dilemma: Die kompetentesten Entscheider im Raum haben nicht die Legitimation, zu entscheiden. Sie haben kein Mandat, sie haben auch nicht die institutionellen Ressourcen. Das ist auch schon kritisch kommentiert worden, indem gesagt wurde, dass in der Krise eine Technokratie zeitweise den politischen Prozess übernimmt. Auch für die Beraterinnen und Berater selbst ist es schwierig. Die Erwartung ist hier, klare Antworten auf einfache Fragen zu geben. Soll ich das machen oder nicht? Die ganzen Unsicherheiten des Forschungsprozesses, mit denen unsere Erkenntnisse belastet sind, haben im Krisenkontext überhaupt keinen Platz.

Und schließlich geht es auch um das persönliche Vertrauen. Ich hatte davon gesprochen, dass Beratungsbeziehungen dauerhafte Beziehungen sind, die wachsen, wobei persönliches Vertrauen entsteht. Das ist im Krisenfall einerseits eine Ressource, weil es die Zusammenarbeit erleichtert. Weil die Krise aber anders ist und aus den normalen Fachgebieten herausfällt, kann es andererseits auch kippen, sodass aus einer fachlichen Beratung schnell eine persönliche Einschätzung wird.

Zu den Empfehlungen: Die Rollenerwartungen müssen frühzeitig geklärt sein. Wenn Krisenberatung stattfindet, muss man die Rollenerwartung aktualisieren. Viele Kri-

senberater haben Standardverträge, die man abschließen kann, in denen das ganz klar geregelt ist. Beide Seiten sollten darauf achten, professionelle Distanz zu wahren. Man sollte die Möglichkeiten und Grenzen von Fachberatung kennen, also z. B. wissen, dass Wissenschaftler zwar kluge Menschen sind, aber ihre Erkenntnisse immer auch von Unsicherheit durchzogen sind. Und man sollte sich nicht nur auf Kontakte von persönlichem Vertrauen verlassen, auch wenn persönliches Vertrauen wichtig ist. Man sollte ganz bewusst nach einschlägiger Expertise suchen und auch ganz bewusst fachliche Diversität in der Beratung suchen. Denn es ist auch ein Problem, dass sich über persönliches Vertrauen eine fachliche Eindimensionalität einschleichen kann.

Auf der Beratungsseite muss man den Mut haben, auch Quasientscheidungen zu treffen; die Sondersituation rechtfertigt das ein Stück weit. Oder man muss es anerkennen und sagen: „Das ist außerhalb meiner fachlichen Qualifikation“, und dann das Mandat ablehnen. Fachberaterinnen und -berater haben eine ganz besondere Funktion, weil sie Komplexität filtern müssen. Sie müssen einerseits Unsicherheit aushalten und andererseits die Unsicherheit für die Entscheidungsträger filtern. Sie müssen z. B. in akuten Lagen Fragen direkt beantworten und die Komplexität erst nach der Krise wieder einführen. Sie müssen auch die verschiedenen Niveaus von Unsicherheit kommunizieren und sagen: „Das sind breit geteilte, allgemein bekannte Gewissheiten, auf die du bauen kannst. Hier gibt es bestimmte Grade an Unwissenheit. Dort ist es ein eher neues Feld, wo man das noch gar nicht so genau weiß.“ Man sollte innerwissenschaftliche Dispute und Praktiken aus der Beratungssituation herauslassen; der Entscheidungsträger hat nichts davon, wenn man Methodenkritik in einer Krisensituation diskutiert. Und man sollte sich immer auf die eigene Fachlichkeit reduzieren.

Herausforderungskomplex III: Akute Lagen haben ein hohes Maß an Kontingenz und Zukunftsoffenheit. Das ist ambivalent zu betrachten: Einerseits ist es bedrohlich, andererseits aber auch eine Chance. Die Offenheit für Beratung ist in der akuten Lage eventuell höher als im Alltag; das ist eine Chance für Beratung. Aufgrund einer erhöhten Aufmerksamkeit und größerer Ressourcen erhöhen sich die Umsetzungschancen. Also, in einer Krise kann man Dinge umsetzen, die sonst undenkbar wären. Aufgrund der Unsicherheit ist es geradezu erforderlich, out of the box zu denken und neue Wege zu erkunden; das ist auch eine Chance. Dann muss man aber auch dafür sorgen, dass die neuen Wege nach der Krise weitergegangen werden. Das Zeitfenster für Offenheit für Veränderungen kann sich nach der Krise schnell wieder schließen.

Hier würde ich empfehlen, dass beide Seiten versuchen sollten, die Krise als Symptom zu begreifen. Beide Seiten sollten nach Verantwortung suchen. Eine Krise, in der man hinterher sagt: „Keiner konnte was dafür“, wird höchstwahrscheinlich auch keine nachhaltigen Folgen haben. Auch den verständlichen Wunsch, bald wieder in die Normalität zurückzukehren, sollte man kritisch hinterfragen. Man sollte die Krise vielleicht sogar künstlich ein bisschen am Leben erhalten, damit sich das Zeitfenster der

Gelegenheit nicht vorzeitig schließt. Die Beraterinnen und Berater sollten auch bei akuten Entscheidungen die mittel- und langfristigen Wirkungen und Nebenwirkungen mitdenken.

Ich komme abschließend zu zwei Umsetzungsmodellen, die viele dieser Empfehlungen berücksichtigen.

Das eine ist das Hub-Modell. Davon gibt es verschiedene Modelle; das, was ich hier vorstelle, ist der Crisis Science Hub. Meine Kollegin Tjorven Harmsen war dort im Entwicklerteam beschäftigt, und ich war im Sounding Board und habe das Entwicklerteam beraten. Das BMBF hat das gefördert. Es ging darum, eine Schnittstelle zwischen Politik/Verwaltung und Wissenschaft zu schaffen, die Krisenresponsibilität ermöglichen sollte. Auf dieser Folie kann man sehen, dass der Crisis Science Hub eine dauerhafte Einrichtung ist, der teilweise auch dauerhafte Ressourcen hat, z. B. ein Kernteam und ein Foresight Team, die permanent arbeiten. Es können aber auch temporäre Strukturen aufgebaut werden, z. B. Labs oder Crisis Teams, sodass sie direkt auf Krisen reagieren können. Dort gibt es auch ein Rapid Advice Request, wo man on the spot Ad-hoc-Beratungsbeziehungen aufbauen kann.

Dieses Hub-Modell hat verschiedene Vorteile. Es fördert die Vernetzung zwischen Wissenschaft und Politik/Verwaltung. Es ist eine Art soziale Relaisstation. All die Empfehlungen, die ich gegeben habe – Netzwerke in ruhigen Zeiten aufbauen, Kontakte zu Brokern herstellen, Mechanismen für Ad-hoc-Matchmaking entwickeln –, wären in diesem Hub-Modell umsetzbar. Ein solches Hub-Modell kann im Idealfall auch Diversität fachlicher Zugänge abbilden: Wenn der Hub gut designt ist, dann ist es eine interdisziplinäre Einrichtung, die breite, diverse fachliche Zugänge repräsentiert. Ein solcher Hub könnte auch Schulungen in Krisenmanagementkompetenzen anbieten, und zwar sowohl auf der Beratungs- als auch auf der Entscheidungsseite. Man soll kein Krisenmanager werden, aber man sollte gewisse Kompetenzen haben, die im Krisenfall aktiviert werden können. Dieser Hub ist auch an die Prozessualität von Krisen angepasst. Man hat Foresight-Elemente drin zur Prävention, man hat Reallabore drin z. B. zur Reflexion von oder Vorbereitung auf Krisen, und man hat Krisenteams und Rapid Advice Requests, die Ad-hoc-Netzwerke schaffen können.

Das zweite Umsetzungsmodell, das ich Ihnen vorstellen kann, ist ein Projekt, das gerade begonnen hat und von verschiedenen Leibniz-Instituten durchgeführt wird: ein Repositorium für Beratungsdokumente. Hier geht es darum, eine Infrastruktur bereitzustellen für den barrierefreien Zugang zu Beratungsdokumenten. In diesem Rahmen sollen Qualitätsstandards für Beratungsdokumente entwickelt und die Praktiken untersucht werden, wie solche Beratungsdokumente entstehen. Dieses Repositorium würde über die Suchfunktion auch Matchmaking-Prozesse unterstützen. Das heißt, hier kann man schnell über Themen nach Experten suchen und über Themen eine interdisziplinäre Beratung bekommen. Außerdem hat man hier Qualitätsstandards und Reputationsmechanismen für Beratung etabliert. Das heißt, es gibt durch die Sichtbarmachung ihrer Beratungsleistungen oder durch Impact-Analysen auch

Anreize für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, ihre Karriere darauf aufzubauen.

Vielen Dank.

(Beifall)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank, Herr Professor Dr. Ibert. – Im ersten Block darf ich jetzt noch Frau Professorin Dr. Nathalie Behnke das Wort geben, der Leiterin des Arbeitsbereichs „Öffentliche Verwaltung, Public Policy“ am Institut für Politikwissenschaft der Technischen Universität Darmstadt. Auch Sie haben 20 Minuten Zeit. Wir freuen uns auf Ihren Vortrag.

(Eine Präsentation [*Anlage 6*] wird begleitend zum Vortrag eingeblendet.)

**Sv. Frau Dr. Behnke:** Vielen Dank auch von meiner Seite für die Einladung heute in den Landtag hier in Stuttgart; es hat mich sehr gefreut. – Ich bin von Haus aus Politikwissenschaftlerin. Vielleicht ist es nicht erklärungsbedürftig, warum ich als Politikwissenschaftlerin zu einer Frage von Krisenresilienz spreche, aber vielleicht ist das auch nicht ganz offensichtlich. Ich habe mich in den vergangenen zehn, 15 Jahren viel mit Koordinationsfragen auf einer sehr fundamentalen Ebene befasst und es auch sehr konkret angewendet. Ich habe versucht, zu verstehen, wie Koordination in komplexen Institutionen funktioniert, z. B. in einem deutschen Bundesstaat zwischen Bundesländern, zwischen Ebenen oder auch innerhalb eines Bundeslands zwischen Kommunen, zwischen Ämtern, zwischen Ressorts. Konkret habe ich das u. a. an den Pandemievereordnungen untersucht. Vor dem Hintergrund habe ich sehr strukturelle Überlegungen entwickelt, wie man in Krisen handeln könnte.

Wie Sie auf der Titelfolie sehen, habe ich versucht, es sehr unwissenschaftlich in drei kritische Schlagwörter zu fassen: „Redundanz, Flexibilität, koordinierte Dezentralität“. Das scheinen mir sehr wichtige Kernkonzepte zu sein. Ich möchte gern die nächsten 20 Minuten nutzen, um Ihnen zu erläutern, warum ich der Meinung bin, dass diese Konzepte wichtig sind, und wie man sie konkret umsetzen könnte.

Auf dieser Folie sehe Sie die Struktur, in der ich mein Argument entwickeln möchte. Die ersten Punkte werde ich sehr knapp halten und die Logik und ein paar wichtige Grundüberlegungen anreißen, um vor allem auf Punkt 6 etwas beispielhafter einzugehen.

Zur Krise sage ich nicht mehr viel. Mir ist aber wichtig – das ist in den anderen Vorträgen, zumindest heute, in dem Maß noch nicht angesprochen worden –, dass die Krise nicht einfach da ist, sondern dass eine Krise als Krise erkannt und definiert werden muss. Das ist eine politische Führungsaufgabe. Damit möchte ich den Bogen

schlagen zu der Frage, zu der ich heute eingeladen worden bin und die Sie seit Wochen beschäftigt: Wie können Staat, Politik und Verwaltung dazu beitragen, krisenfester zu werden?

Das Ganze betrifft eminent politische Entscheidungsfragen. Es geht um Entscheidungen – um politische Entscheidungen –, und es geht um Führungsqualitäten. Darauf möchte ich ausdrücklich noch mal hinweisen: Es geht um Experten und um Beratung, aber es geht letztlich eben auch darum, dass schwierige und kontroverse Entscheidungen in einer Demokratie nur politisch entschieden werden können. Es geht um das richtige Verhältnis von Führerschaft und Koordination.

Im konkreten Fall der Krise besteht eine Führungsaufgabe z. B. darin, festzustellen: „Wir befinden uns in einer Krise“; denn das ist folgenreich. Wenn die politische Definition stattgefunden hat, dass wir uns in einer Krise befinden, dann gibt es auch eine Legitimation und eine Akzeptanz für einen Moduswechsel vom Alltagsmodus in den Krisenmodus. Das ist wirklich folgenreich; denn der Krisenmodus ist viel kostenintensiver. Ich werbe um Zustimmung für Maßnahmen, die in einer Alltagssituation, die als Alltagssituation definiert ist, niemals Zustimmung finden würden. Deswegen ist es wichtig, erstens diesen Modus zu definieren und zweitens in der Krise Entscheidungen zu begründen, Sichtweisen zu vermitteln, darüber zu kommunizieren und in letzter Instanz eine Krise auch zu beenden.

Ich musste gerade schmunzeln, als der Kollege Ibert gesagt hat, es könne vielleicht auch einen strategischen Anreiz dafür geben, eine Krisensituation ein Stück weit zu verlängern, um ein Gelegenheitsfenster für Reformen nicht zu schließen. Das ist eine politisch sehr heikle Empfehlung, würde ich mal sagen. Denn letztlich liegt die Verantwortung in der politischen Führerschaft auch darin, zu sagen: Jetzt ist die Krise zu Ende, und wir gehen in den Normalmodus zurück. Jetzt gibt es keine Begründungen mehr für Ausnahmesituationen. – Wir haben es gerade ganz konkret: Seit gestern ist die Maskenpflicht im öffentlichen Fernverkehr entfallen. Wir haben jetzt die offizielle Erklärung: Eine bestimmte Form von Krise ist zu Ende.

In dem Zusammenhang möchte ich auf dieses, wie ich finde, sehr schöne Zitat hinweisen, das ich in einem populärwissenschaftlichen Buch über Krisen und Krisenmanagement gefunden habe und angeblich auf Henry Kissinger zurückgeht. Dadurch kann man die Einsicht gewinnen, dass die politisch schwierige Entscheidung „Wir befinden uns in einer Krise, und das rechtfertigt außergewöhnliche Maßnahmen“ selbst risikobehaftet ist. Denn wenn ich die Entscheidung nicht treffe, dann ist der inhärente Knackpunkt, dass die Krise zur Katastrophe werden kann, sehr gefährlich. Wenn ich es laufen lasse und es in einer Katastrophe endet, dann habe ich das Krisenelement der existenziellen Bedrohung einer Gruppe laufen lassen. Wenn ich aber in der politischen Entscheidung erkenne, dass die Krise besteht, und ich Maßnahmen treffe, die dazu führen, dass die Krise nicht in einer Katastrophe mündet, dann habe ich möglicherweise im Nachgang das Argumentationsproblem, ob diese ganzen Aufwände notwendig waren; denn es ist doch alles gut gegangen. –

Das einfach nur, um zu verdeutlichen, inwiefern diese ganze Krisenthematik eine eminent politische Entscheidung ist.

Die Problemstellung, die sich aus der Aufgabe dieser Enquetekommission ergibt, habe ich für mich in zwei Punkte zusammengefasst: Wie kann man schnell und unter Unsicherheit – das sind diese Krisenelemente: Zeitdruck, hohe Unsicherheit, Entscheidungsdruck, Bedrohlichkeit, Komplexität – auf bedrohliche und komplexe Situationen reagieren und mich gegebenenfalls an veränderte Umweltbedingungen anpassen? Das zielt schon auf den nächsten Punkt, auf das Konzept Resilienz; Krisenfestigkeit und Resilienz sind ganz eng miteinander verzahnt. Die weiter gehende Frage – das ist die schwierige – ist: Wie können die Fähigkeiten hierfür in Staat und Verwaltung systematisch verbessert werden? Wir haben die ganze Zeit gehört: Die Herausforderung besteht genau darin, angemessen zu reagieren. Aber wie, bitte schön, kann ich das tun?

Ich gehe durch ein paar Theorien durch in dem Bemühen, zu zeigen, dass diese Theorien Anhaltspunkte dafür liefern, dass die drei Schlagwörter, mit denen ich den Vortrag überschrieben habe, tatsächlich relevant sind.

Im Hinblick auf das Kernproblem möchte ich auf den ganz alten Organisationstheoretiker Ronald Heiner zurückgreifen, der in den Fünfziger-, Sechziger- und Siebzigerjahren viel geschrieben hat, und das sogenannte Heiner-Theorem kurz vorstellen. Das Heiner-Theorem geht davon aus, dass eine Organisation oder auch ein Staat, eine Regierung, eine Verwaltung letztlich immer auf Umweltbedingungen reagieren muss, indem sie Entscheidungen trifft. Die Frage ist: Wie treffe ich die beste Entscheidung? Das ist das Grundproblem, mit dem sich die Rational Choice Theorie befasst hat. Wenn ich eine gute Entscheidung treffen möchte, brauche ich in der Regel Informationen. Ich muss Informationen über die möglichen Folgen meiner Handlung zusammentragen, und ich muss auch Informationen darüber zusammentragen, welchen Zustand der Welt ich bestmöglich finde und welchen Weg ich gehen muss, um diesen bestmöglichen Zustand der Welt zu realisieren. Das ist das Grundtheorem der Rational Choice Theorie. Damit geht einher: Informationen zu sammeln, um gute Entscheidungen zu treffen, das kostet Zeit, Geld und Ressourcen in jeder Form. Weil wir in der Politik und in jeder Entscheidungssituation immer unter Zeitdruck arbeiten – in Krisen erst recht –, habe ich das Problem, dass ich eventuell Entscheidungen treffen muss, ohne die Zeit zu haben, alle notwendigen Informationen zusammenzubringen. Das ist, glaube ich, völlig klar, völlig offensichtlich und ganz grundlegend.

Die schöne Normalverteilungskurve auf dieser Folie, diese Gauß'sche Glockenkurve, veranschaulicht, dass es bestimmte Typen von Entscheidungssituationen gibt, die immer wiederkehren. Wenn Situationen immer wiederkehren, habe ich mir über die Zeit meistens eine ganz gute Informationsgrundlage erarbeitet, um zu wissen, wie ich auf so eine Situation angemessen reagiere. Oder andersherum gesagt: Wenn ich Situationen habe, die sehr häufig wiederkehren, dann lohnt es sich für mich als Organisation oder Regierung, Ressourcen zu investieren, um routinemäßige Antworten

zu entwickeln, Prozesse zu standardisieren, Informationen zu sammeln. Wir haben gerade gehört: Um auf nächste Krisen vorbereitet zu sein, muss man Wissen im Vorfeld sammeln, um im Vorhinein besser zu wissen, was auf einen zukommt.

Das ist alles schön, und das ist alles richtig. Das Problem ist aber, dass wir heute in einer Zeit leben, in der sich die relative Häufigkeit von Situationen, die häufig wiederkehren, und Situationen, die ungewöhnlich sind und die wir noch nicht kennen, verschoben hat. Die seltenen Situationen, die in der Glockenkurve rechts und links am Rand liegen, werden tendenziell häufiger. Das Problem ist: Für diese seltenen Situationen lohnt es sich informationskostenökonomisch nicht, Routineantworten zu entwickeln. Das ist zu teuer. Deswegen müssen wir, wenn diese seltenen Situationen vorkommen, im Grunde genommen von vorne anfangen, Informationen zu sammeln, um die richtige Antwort zu finden. Das ist auch teuer, und meistens haben wir die Zeit nicht.

Die Krux besteht somit darin, wie wir uns systematisch auf das vorbereiten können, auf das wir uns nicht vorbereiten können. Das sind diese Randsituationen. Die Krisenwahrnehmung ist: Diese Situationen werden häufiger. Ich will nicht sagen: „Katastrophenpläne nützen nichts“ – natürlich nützen Katastrophenpläne –; aber die Standardantwort der klassischen Rational Choice Organisationstheorie lautet: Bereitet euch vor; entwickelt Prozesse, entwickelt Routinen für möglichst viele Situationen, und dann seid ihr gefeit. Die Herausforderung ist aber: Was können wir tun, um auch dann noch angemessen reagieren zu können, wenn wir nicht die Chance hatten, uns vorzubereiten? Darum soll es heute eigentlich gehen. Dazu versuche ich, Anleihen z. B. an die Resilienzforschung zu machen.

Hier sehen Sie noch mal die klassische Antwort der Rational Choice Theorie, der Organisationstheorie. All diese Antworten sind nicht falsch, aber es ist nicht ausreichend, dass man z. B. sagt: Wir treffen Entscheidungen nur im Rahmen des Bekannten. Wir entscheiden inkrementell ausgehend vom Status quo. Wir optimieren lokal und nicht global, um Fehlerrisiken zu minimieren, um Entscheidungskosten zu senken. Das sind Standardantworten.

Am interessantesten ist der Punkt von Karl Weick – auch schon ein „Opa“ der Organisationforschung –, der das Konzept der Bricolage eingeführt hat. „Bricolage“ ist ein französisches Wort, das eigentlich „Basteln“ heißt. Die Idee von Bricolage ist nicht, das Rad neu zu erfinden, sondern durch kreative Verbindungen von bekannten Versatzstücken innovative Lösungen zu finden. Das finde ich einen sehr schönen Gedanken; denn es bietet einen Ansatzpunkt dafür, wie ich mich trotz begrenzter Zeit und begrenzten Informationsressourcen unter Rückgriff auf Bekanntes auf unbekanntere Situationen einstellen kann. Weick hat dieses Konzept der Bricolage aus empirischen Beobachtungen abgeleitet, wie Menschen in Katastrophensituationen agiert haben. Es ist ein Ansatzpunkt: bekannte Versatzstücke zu nehmen und neu zusammensetzen. Das setzt aber voraus, dass die Menschen, die in der Krise, in der Ka-

tastrophensituation entscheidungsbefugt sind, auch die Möglichkeit haben, flexibel zu agieren. Das ist ein absoluter Widerspruch zu routinisierten Prozessen.

Die Resilienzforschung, die hier eine ganz große Rolle spielt, geht ein Stück weit über die organisationstheoretischen Antworten hinaus. Resilienzforschung geht nicht mehr von einer statischen Umwelt aus, sondern akzeptiert, dass die Umwelt komplex, dynamisch und nicht linear ist – Stichwort „Komplexe adaptive Systeme“; aber darauf will ich jetzt gar nicht eingehen. Das Interessante an den Forschungen zur Resilienz ist, dass sie Ansatzpunkte für die Randsituationen der Normalverteilungskurve von Entscheidungssituationen bietet: Wie gehe ich damit um? Einer der wichtigsten Punkte, die ich für mich aus der Resilienzforschung herausgezogen habe, die sich übrigens stark aus Erkenntnissen über die Anpassungsfähigkeit von Ökosystemen und der Biodiversitätsforschung ableitet, betrifft die Stichwörter „Redundanz“ und „Diversität“. Ich verweise hier nur kurz darauf und werde gleich noch darauf eingehen, was ich mit Redundanz und Diversität meine.

Der letzte Aspekt ist auch schon angesprochen worden: Krisenmanagement als eigener Forschungszeitweig, hier illustriert durch die Kubakrise. Es gibt eine wahnsinnig gute filmische Aufarbeitung dieser 14 Tage dauernden Entscheidungssituation von Kennedy. Nur eine Fußnote – das sage ich auch immer meinen Studierenden in den Vorlesungen –: Interessanterweise ist die Kubakrise für die Entwicklung von Entscheidungstheorien unter Krisenbedingungen in der US-amerikanischen Forschungsliteratur ein absoluter Katalysator gewesen. Die wichtigsten entscheidungstheoretischen Forschungsarbeiten sind in der Aufarbeitung der Kubakrise entstanden. Deswegen hier dieses Bild.

Was lernen wir aus Forschungen zum Krisenmanagement? Da möchte ich nur einen einzigen der vielen Punkte hervorheben: Führerschaft wird auch hier als essenzielles Element betont; aber vor allem ist die Einsicht wichtig, dass Krisen eigentlich nur dezentral bearbeitet werden können. Zentralisierung von z. B. Entscheidungskompetenzen versagt regelmäßig in Krisensituationen. Das wird im Grunde vollkommen klar, wenn wir an die Informationskostenökonomie der Rational Choice Theorie denken: Es ist schlicht keine zentrale Organisationseinheit in der Lage, die notwendigen Massen an Informationen pro Zeit zu verarbeiten, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Deswegen ist es ganz wichtig, dezentral zu agieren. Aus dieser Literatur zum Krisenmanagement ziehe ich die Begründung dafür, dass ich sage: Koordinierte Dezentralität ist ein wichtiges Element für resiliente Antworten.

Das war die kurze Herleitung dessen, was ich für wichtig halte, nämlich Redundanz und Diversität, Flexibilität und Lernen, koordinierte Dezentralität. Was meine ich damit?

Erster Punkt: Redundanz. Redundanz ist etwas, was für mich bislang im politischen Diskurs und auch in der Wissenschaft nicht wahnsinnig stark betont wurde. Es ist aus meiner Sicht aber offensichtlich eine notwendige Bedingung für Resilienz, also

für die Fähigkeit, unter Krisen Schocks zu absorbieren, ausfallende Teilsysteme zu kompensieren und Übergänge in neue, stabile Zustände zu schaffen. In der Biodiversitätsforschung hat sich gezeigt, dass Spezies, die redundant vorhanden sind, insgesamt eine bessere Überlebenschance haben, weil die eine Spezies durch die andere ersetzt werden kann.

Was bedeutet das für die Politik, was bedeutet das für die Verwaltung? Ganz banal: Wir brauchen mehr. Wir brauchen auch mehr vom Gleichen. Wir brauchen mehr Personal. Wir brauchen mehr redundante Systeme – Stichwort „Kritische Infrastrukturen“. Wir brauchen auch mehrere institutionelle Organisationen, die sich potenziell substituieren können. Sie merken schon: Das ist kein schöner Gedanke. Redundanz ist ein absoluter Widerspruch zu ökonomischer Effizienz. Das ist unglaublich teuer. Aber es ist, glaube ich, wichtig, dass es politisch mitgedacht wird.

Sie sind wahrscheinlich alle, genauso wie ich, unglaublich genervte Bahnfahrerinnen und Bahnfahrer. Wir sehen bei der Deutschen Bahn, was der Verzicht auf Redundanz und die Ausrichtung an einem ökonomischen Effizienzkriterium mit sich bringt, nämlich eine absolute Krisenanfälligkeit. Denken Sie nach, was das Hauptproblem in der Pandemie im öffentlichen Gesundheitsdienst war: Wir hatten kein Personal. In der Flüchtlingskrise gab es genau das gleiche Problem. Die Kommunalverwaltungen mussten innerhalb kürzester Zeit von anderen Verwaltungen fachfremdes Personal abziehen und verfügbar machen. Wir alle wissen seit 15 Jahren – das ist nichts Neues –, dass Personalabbau im öffentlichen Dienst der falsche Weg ist. Nicht erst, seitdem wir den demografischen Wandel am eigenen Leib erfahren, merken wir, dass wir eigentlich zu spät umsteuern. Es ist alles teuer, und es ist schwer zu machen; aber wir brauchen mehr Personal.

Ein letzter Punkt. Es wurde vorhin vom Lernen und von Gelegenheitsfenstern gesprochen. Ich habe im Nachgang der Flüchtlingskrise mit vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kommunalverwaltung gesprochen, die gesagt haben: „Wir wissen jetzt eigentlich schon, was man besser machen müsste. Aber wir sind längst im Alltag zurück. Keiner von uns hat Zeit, diese Lernprozesse zu verarbeiten und positiv und kreativ zu wenden.“ Auch deshalb brauchen wir personelle Flexibilitätsreserven in der Street-level bureaucracy, also in der Vollzugsverwaltung. Das ist eine bittere Pille; aber das möchte ich Ihnen mitgeben.

Das Gleiche gilt für kritische Infrastrukturen. Ein letztes Beispiel – das ist auch für Sie alle nicht neu –: Der Schreck über die Abhängigkeit vom Erdgasmonopolisten Russland hat in eine Diskussion über den Schrecken der Abhängigkeit vom Medikamenten-Quasimonopolisten China gemündet. Auch hier brauchen wir Redundanz. Redundanz ist teuer. Wir brauchen kleine Produktionen – ob das kleinere, abgekoppelte Energiesysteme sind, die bei einem Hackerangriff vielleicht nicht gleich mitbetroffen sind, ob das kleinere Chargen an Basismedikamenten sind, die auch in Baden-Württemberg produziert und möglicherweise staatlicherseits subventioniert werden. Das sind kostenintensive Aspekte von Redundanz, die aber Krisenresilienz schaffen.

Zweiter Punkt: Flexibilität. Das ist genauso unerfreulich, um es auf den Punkt zu bringen. Ich kann Ihnen aus vielen Gesprächen mitgeben: Menschen in Vollzugsverwaltungen sind in der Lage, flexibel zu reagieren. Sie werden aber durch den bestehenden institutionellen und rechtlichen Rahmen gehindert, flexibel zu reagieren. Auch das alles wissen Sie. Es ist nicht so leicht, diesen Rahmen über Bord zu schmeißen; das ist mir auch klar. Wenn wir Flexibilitäten im Vollzug schaffen wollen, bedeutet das, dass wir bereit sein müssen, auf bestimmte Sicherheiten zu verzichten. Die eklatantesten Beispiele sind der Brandschutz und der Datenschutz. Brandschutz und Datenschutz sind – das ist uns allen völlig klar – essenziell wichtig und zugleich die absoluten Verhinderungssysteme.

Deswegen ist wiederum zu sagen: Krisenresilienz ist eine politische Entscheidungsfrage. Wer, wenn nicht die demokratisch gewählten Repräsentanten, soll ermächtigt sein, diese Güterabwägung zu treffen? Aber wir müssen bereit sein, Sicherheitsniveaus vorsichtig, punktuell zu reduzieren, um Flexibilitäten in der Handlung zu schaffen. Das bedeutet beispielsweise auch, dass Standards, die im föderalen System zwischen Ländern, zwischen Kommunen vereinbart werden, keine Maximalstandards sein sollten, sondern Minimalstandards, die eine Vollkatastrophe verhindern, aber nicht den Goldstandard darstellen, um Flexibilitäten in der Umsetzung, im Vollzug zu schaffen.

Mit Blick auf die Zeit möchte ich das nicht endlos weiter ausführen, sondern noch zum dritten Punkt kommen: die koordinierte Dezentralität. Auch das ist ein schwieriges Thema; denn das beinhaltet ein bestimmtes Verständnis von Governance und Führerschaft. Ich habe es vorhin mit Blick auf das Krisenmanagement angesprochen: Krisen können am besten dezentral gehandelt werden. Ich bin in den Jahren der Pandemie nicht müde geworden, den deutschen Föderalismus zu verteidigen gegen jeden Flickenteppichvorwurf, weil ich gesagt habe: Die Parallelität von verschiedenen Organisationen ermöglicht ein unglaublich schnelles Ausprobieren von Lösungen, sodass wir nicht sequenziell ausprobieren müssen, sondern parallel ausprobieren können. Dann müssen wir auch ertragen, dass es ein Stück weit uneinheitlich ist, wenn wir zugleich in der Lage sind, zu lernen und zu sehen, welches System am besten funktioniert hat. Das heißt: Lasst die Leute dezentral handeln! Man sieht ja auch, dass gerade Krisenreaktionen viel mit der Kenntnis lokaler Gegebenheiten, lokaler Netzwerke zu tun haben.

Es geht um klare Kompetenz und darum, Ordnungen zu schaffen, die eine hohe dezentrale Autonomie ermöglichen; aber das bedeutet nicht, auf zentrale Führung zu verzichten. Vielmehr bedeutet das, dass ich intensiv kommuniziere, intensiv koordiniere, Informationen austausche und Leitlinien vorgebe, aber darauf verzichte, Mikromanagement zu betreiben. Das ist eine wahnsinnig schwierige Führungsaufgabe, die sich z. B. in Formen der Rechtsetzung niederschlagen kann, indem ich darauf verzichte, Detailverordnungen zu machen, die besagen, in welcher Distanz von der Eisdele ich anfangen darf, mein Eis zu schlecken. Stattdessen kann ich sagen: Die Erfahrung hat gezeigt, dass der R-Wert in die Höhe schießt, wenn wir eine Inzidenz

von über 100 haben. – Die Zahlen haben sich geändert; das ist keine Frage. – Diese Art von Makrosteuerung ermöglicht jedoch eine koordinierte Dezentralität.

Ich komme zum Schluss und zu den abschließenden Überlegungen. Die Resilienz ist die entscheidende Anforderung, wie ich mich systematisch darauf vorbereite, mit seltenen Entscheidungssituationen und komplexen unvorhersehbaren Situationen umzugehen. Politik und Verwaltung sind hier in doppelter Hinsicht gefragt: Einerseits, weil sie in der Lage sind, z. B. die Rahmenbedingungen für die Resilienz der Gesellschaft zu verbessern, andererseits, weil sie selbst zentrale Entscheider sind und selbst resilient agieren müssen.

Die drei Prinzipien habe ich genannt; ich halte sie für sehr fundamental. Aber sie alle beinhalten schmerzhaft politische Güterabwägungen, die auch politisch diskutiert und getroffen werden müssen. Die Länder können eigenständig handeln im Rahmen der Beispiele, die ich genannt habe. Und ganz wichtig: Wir müssen uns, glaube ich, wenn wir resilient werden wollen, damit abfinden, dass wir uns von dem hohen Sicherheitsniveau, das wir in Deutschland gewohnt sind, ein Stück weit verabschieden müssen.

Vielen Dank.

(Beifall)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank, Frau Professorin Dr. Behnke. – Jetzt kommen wir zur Fragerunde. Für die Fraktion GRÜNE rufe ich Frau Abg. Cataltepe auf. – Bitte, Sie können Ihre Fragen stellen.

**Abg. Ayla Cataltepe GRÜNE:** Vielen herzlichen Dank, Herr Vorsitzender. – Herzlichen Dank auch an alle Referierenden für die spannenden Themen. – Ich habe viele Informationen bekommen; ich glaube, anderen geht es genauso. Ich stelle jetzt meine Fragen.

Meine ersten Fragen gehen an Herrn Professor Glade. Herr Professor Glade, Sie hatten im Juni letzten Jahres erklärt, was man unter „Krisen“ versteht. Das haben Sie in Ihren Ausführungen eben in einen Zusammenhang mit der Resilienz gebracht. Mir geht es um die Vernetzungsstrukturen in der Krise: Wie erreicht z. B. im Falle eines Falles in einer Krisensituation die Information den Bürgermeister, den Landrat? Wie erreicht der Katastrophenschutz die breite Gesellschaft, wenn es darauf ankommt? Dabei geht es mir nicht nur darum, wie man die Strukturen erreicht, die von staatlicher Seite organisiert sind, sondern auch darum, wie man das erreicht, was von der Bürgerschaft organisiert wurde wie Lebenshilfe, Pflegeeinrichtungen, Altenheime. Das würde ich gern von Ihnen wissen, Herr Professor Glade.

Die nächsten Fragen gehen an Herrn Professor Ibert. Herr Professor Ibert, Sie sagten zu Recht, dass Beratung auch Vertrauen braucht. Aber Vertrauen entsteht ja eher durch die Verständlichkeit über ein komplexes Thema. Im Krisenfall ist Zeitdruck ein Faktor, da müssen wir alle noch schneller sein und haben nicht viel Zeit. Da wäre es für mich interessant, zu fragen: Wie schaffen wir das Verständnis? Gibt es Möglichkeiten, Strukturen, Instrumente, durch die wir das Vertrauen in der Beratung mit dem Faktor Verständnis bereichern können? Sehen Sie Ihrerseits Möglichkeiten, die sowohl die Politik als auch unterschiedliche staatliche Einrichtungen berücksichtigen müssen?

Die weiteren Fragen gehen an Frau Professorin Behnke; auch an Sie herzlichen Dank für Ihre sehr interessanten Ausführungen. Sie hatte etwas ganz Wichtiges und Essenzielles gesagt, nämlich dass es darum geht, die Resilienz zu fördern. Zum Schluss kam noch der Satz, dass wir in der Politik und in der Verwaltung vor der ganz besonderen Herausforderung stehen, situativ zu entscheiden. Dabei müssen wir Abstriche machen und – ich nenne jetzt mal das Wort „Mut“ – auch mutig sein, Entscheidungen zu treffen, die nicht an Verordnungen gebunden sind, weil es die Situation nicht anders zulässt. Wir müssen uns aber trotzdem in Sicherheit wiegen, die Entscheidungen so zu treffen, damit uns nichts passiert. – Ich sage das jetzt ganz einfach ausgedrückt, weil wir Schülerinnen und Schüler hinten sitzen haben. Ich tue mich immer ein bisschen schwer, die politische Sprache in eine verständliche Sprache zu übersetzen. Aber ich glaube, man kann mich verstehen.

Wir müssen also den Mut aufbringen – sowohl von staatlicher Seite als auch von der Verwaltungsseite –, die Entscheidungen zu treffen, die im Krisenfall notwendig sind, damit die Sicherheit gewährleistet ist. Da würde mich interessieren: Meinten Sie, die Resilienz zu fördern, damit unser Verwaltungspersonal sicherer handeln kann? Müssen wir eventuell die Lehrpläne und die Ausbildungspläne noch mal dahin gehend überdenken, wie wir das mit hineinbringen können? Das waren meine Fragen bezüglich Ihrer Ausführungen, Frau Professorin Behnke.

Herzlichen Dank.

**Abg. Dr. Natalie Pfau-Weller** CDU: Liebe Sachverständigen, herzlichen Dank für Ihre Impulse. – Ich hätte jeweils zwei Fragen an Herrn Professor Glade und an Frau Professorin Behnke.

Herr Professor Glade hat gesagt, wir müssen die Krisen priorisieren. Wer sollte sie priorisieren? Sollten wir es priorisieren? Das ist gerade die Frage.

Außerdem haben wir gelesen, dass Sie an einem Panel teilgenommen haben zu der Frage: Wie können Unternehmen, Behörden, Verbände, Medien und Politik in unsicheren Zeiten professionell kommunizieren? Kommunikation war schon im ersten Handlungsfeld ein wesentlicher Bestandteil. Könnten Sie uns dazu vielleicht noch kurz referieren?

Die Fragen an Frau Professorin Behnke: Ich fand das mit der koordinierten Dezentralität und Führung sehr spannend. Wenn wir versuchen, das auf die Coronapandemie zu übertragen, stellen wir fest, dass bei uns die Struktur so ist, dass das Innenministerium die Krisen eigentlich immer koordiniert. Aber da wird nach der Fachlichkeit entschieden, sodass das Thema Corona beim Sozialministerium aufgehängt wurde. Würden Sie sagen, es ist richtig, die Krise immer der Fachlichkeit zuzuordnen? Oder – wenn man Ihr Prinzip der Redundanz anwendet – bräuchte jedes Ministerium, das irgendwie betroffen wäre, einen Krisenstab?

Die zweite Frage ist, wie wir – auch im Kontext der Coronapandemie – mit Dezentralität die Ebene der Landkreise integrieren und dann auch die Entscheidungsträger schützen können. Denn manchmal mussten die Landräte schnell entscheiden, und diese Verantwortung zieht natürlich immer auch Sanktionen politischer oder auch rechtlicher Natur mit sich.

**Abg. Florian Wahl** SPD: Herr Ibert, ich hätte eine Frage an Sie. Ich fand Ihre Ausführung, dass der Status als Expertin oder Experte sehr situativ bedingt ist und es eine Abgrenzung zwischen Entscheidungsträgern und Beratung gibt, sehr schlüssig und plausibel, gerade in der Präkrise. Die Frage wäre: Wie können wir diese Krisenexpertinnen und -experten überhaupt identifizieren, und auf welche Legitimation stützen sie sich letztendlich? Denn Vertrauen ist in so einer Krise eine ganz wichtige Ressource. Gerade wissenschaftliche Erkenntnisse haben eine Vielstimmigkeit, die im wissenschaftlichen Diskurs produktiv und für uns ganz wichtig ist.

Das haben wir massiv während Corona gemerkt: Es gab einen wissenschaftlichen Diskurs, der aber zu einer hochgradigen Verunsicherung innerhalb der Bevölkerung geführt hat, bis Wissenschaftler gesagt haben: „So findet Wissenschaft statt“, woraufhin die anderen gesagt haben: „Wir wollen aber Vertrauen.“ Wir hatten dann plötzlich die Situation, dass Streeck und Drosten unterschiedliche Positionen vertraten. Das ist sicherlich ein Spannungsfeld. Da ist die Frage: Gehen Sie davon aus, dass die Expertise als solche ausreicht, um eine Legitimation für so eine Beratung zu schaffen, oder braucht es vielleicht eine Art von ständigem Expertinnen- und Expertenrat, der für jede Art von Krise zuständig ist und darüber entscheidet, welche Fach- und Praxisexpertisen je nach Krise herangezogen werden? Das ist eine Herausforderung, die wir sehen. Brauchen wir ein Gremium, eine Schnittstelle, die eine gewisse Legitimation oder letztendlich eine gewisse Form von Vertrauen schaffen könnte, oder reichen die Synthesemodelle und Schnittstellen, die wir bereits haben, aus? Das würde uns auf jeden Fall interessieren; das wäre ganz spannend.

Bei Ihnen, Frau Behnke, habe ich eine Nachfrage zu den ökonomischen Schwierigkeiten bei Redundanzen. Inwiefern können die ökonomischen Herausforderungen durch eine systematische Einbettung von Redundanzen in Routinen abgemildert werden? Wir haben schon öfters z. B. über die Wiedereinspeisung von bevorrateten Gütern in den Wirtschaftskreislauf gesprochen. Aber das könnte ja auch für andere Bereiche gehen. Konkret würde mich dabei interessieren, ob Ihnen bekannt ist, ob es

systematische Analysen gibt, wie teuer der Verzicht auf Redundanzen ist. Gibt es da etwas? Sind die Krisen, die durch Redundanzen vielleicht hätten vermieden werden können, letztendlich nicht viel teurer als die Kosten für die Schaffung von Redundanzen? Wäre dann das ökonomische Argument gegen die Schaffung von Redundanzen gar kein wirkliches? Das wäre eine Sache, die für uns ganz interessant wäre.

**Abg. Nico Weinmann** FDP/DVP: Herzlichen Dank für die sehr interessanten und informativen Vorträge. Es hört sich in vielen Bereichen aber sehr theoretisch an; das liegt an dem Format. Ich denke, wir alle sind sehr stark geprägt von drei Jahren Coronapandemie. Damit laufen wir aber Gefahr, Krise und/oder Katastrophe genau auf diesen Fall zuzuschneiden. Dabei ist es wichtig – Frau Professorin Behnke, Sie haben es angesprochen –, dass wir uns eine gewisse Offenheit bewahren müssen. Während wir das Infektionsschutzgesetz maßgerecht auf das Coronavirus zugeschnitten haben, haben wir die allgemein-abstrakte Infektionsgefahr nicht mehr im Blick, die das Infektionsschutzgesetz eigentlich ausgezeichnet hat. Insofern müssen wir versuchen, uns ein bisschen davon zu lösen. Denn es wird auf der einen Seite nie hundertprozentige Sicherheit geben, und auf der anderen Seite haben Sie alle drei zu Recht ausgeführt, dass wir gut beraten sind, wenn wir „Expect the Unexpected“ im Blick haben.

Um von dem Thema etwas wegzukommen, möchte ich den Fokus auf den Faktor Mensch legen. Sie, Herr Professor Glade, haben angesprochen, dass wir in einem Spannungsverhältnis sind. Wie bekommen wir die Gesellschaft dazu, ausreichend Eigensicherung und Eigenverantwortung zu übernehmen, gerade in einer Zeit, die nicht zuletzt durch die Coronapandemie geprägt ist? Wir haben eine sehr starke Staatsgläubigkeit; man vertraut darauf, dass uns der Staat sicher und komfortabel durch eine Krise führt. Gleichzeitig ist in der Gesellschaft eine gewisse Sättigung vorhanden. Wie können wir erreichen, dass in der Bevölkerung eine Sensibilität dafür entsteht, dass wir uns nicht ausschließlich auf Dritte verlassen, sondern schauen, wie wir uns selbst helfen können? Das Stichwort „Grenzüberschreitend“ ist angesprochen worden; das ist, glaube ich, ganz wichtig.

Herr Professor Ibert, Sie haben insbesondere in Bezug auf die Präkrise das Thema Vertrauen angesprochen. Wie erreichen wir die Vertrauensbildung? Wir haben in der Coronapandemie – Kollege Wahl hat es angesprochen – viele Experten gehört, und am Ende hat sich doch jeder den Experten herausgesucht, der ihm nach dem Mund geredet hat. Damit wurde im Grund genommen der Expertise wenig Vertrauen entgegengebracht. Wie bekommen wir das hin?

Damit schließt sich auch der Kreis zu Frau Professorin Behnke. Wir brauchen immer eine ordentliche Informationsgrundlage. Was mich momentan am meisten umtreibt, sind die Fragen: Was ist die Wahrheit? Was ist denn Fakt? Wir erleben vielfach auch unterschiedliche Interpretationen von dem, was tatsächlich stattfindet. Wie bekommen wir hier eine objektive, eine klare Ausgangslage hin, auf der verlässlich aufgebaut werden kann?

Sie haben lediglich am Rande das Thema Digitalisierung angesprochen. Ich glaube, eine große Chance bietet die künstliche Intelligenz. Denn wir haben angesichts der demografischen Entwicklung und des sowieso schon vorherrschenden Fachkräftemangels sicherlich nicht ausreichend Personal, um für jede Situation, für jede Krise, für jede Eventualität die entsprechenden Experten zur Verfügung stellen zu können. Deswegen müssen wir Alternativen suchen. Wir werden es uns ökonomisch gar nicht leisten können, uns auf alle Fälle vorzubereiten. Deswegen ist die Frage: Inwieweit können wir versuchen, über die Digitalisierung – Stichwort „Künstliche Intelligenz“ – einen verantwortungsvollen Umgang mit den uns zur Verfügung stehenden Ressourcen zu erzielen?

Vielen Dank.

**Abg. Carola Wolle** AfD: Liebe Referenten, es war wirklich ein spannendes und breites Feld. Ich habe sehr viele Fragen und möchte mit ein paar beginnen.

Sie, Herr Professor Glade, haben zu Beginn ausgeführt, dass man auf Krisenbewältigung im Nachhinein bzw. darauf, wie man auf Krisensituationen reagiert, vorbereitet sein muss. Sie haben von der speziellen Krise und der Beschreibung, wie man „allgemein“ vorgehen muss, gesprochen. Ist es nicht vielmehr so, dass man sich die speziellen Krisen anschauen und sich fragen muss: „Wie habe ich im Einzelnen reagiert?“, um zu erkennen, was man für das Allgemeine – also für das, was kommen könnte, für das Unbekannte – ableiten kann, und um zu beschreiben, was – aus heutiger Sicht – immer richtig ist? Ist das eine Möglichkeit?

Ich denke, ein ganz großes Problem an der Stelle – man hat das angesprochen – war das große Sicherheitsgefühl in der Bevölkerung. Wir hatten so eine Situation schon lange nicht mehr. Es gab eine große Staatsgläubigkeit, und der Staat hat suggeriert: Ich habe alles im Griff. Jetzt sagt er: Bereitet euch mit einem gewissen Vorrat an Lebensmitteln auf Krisen vor. Es war eine Symbiose von Bevölkerung und Staat, und es war eine gewisse Sorglosigkeit da. Man muss vielleicht viel mehr Aufklärung betreiben, damit man in diese Situation nicht wieder hineinkommt.

Zu Ihnen, Herr Professor Ibert; Sie haben von dem Thema „Krise und Katastrophe“ gesprochen und gesagt, der Begriff wäre hier definiert. Also, wir haben hier keinen einheitlichen Begriff definiert. Daher wäre es vielleicht sinnvoll, die Abgrenzung zwischen Krise und Katastrophe vorzunehmen. Ich denke, es ist jedem im Kopf, jeder hat ein Bild; aber ein einheitliches Verständnis der Worte und eine Abgrenzung wären sinnvoll.

Gerade wurden auch die unterschiedlichen Meinungen der unterschiedlichen Berater angesprochen. Die Frage ist, wie man damit umgeht. In der Covid-19-Krise war der Umgang damit so, dass man andere Meinungen als die „herrschende“ Meinung fast verboten oder unterdrückt hat. Keiner besitzt die Wahrheit. Ich gehe mal davon aus, dass keiner den Anspruch hatte, irgendjemandem zu schaden. Ist es wissenschaft-

lich an der Stelle nicht richtig, eine gewisse Diskussion zuzulassen, um zum Schluss das richtige Ergebnis zu haben – natürlich kurzfristig; denn ich muss schnell auf etwas reagieren und sagen: „Wir machen das erst mal so, bis es geklärt ist“ –, statt die anderen zu diffamieren? Denn die Wahrheit gibt es nicht; die Wahrheit hat keiner von uns.

Sie haben gesagt: Ja, Krisen eröffnen ein gewisses Zeitfenster für Veränderungen. Da gebe ich Ihnen recht. Und Sie haben davon gesprochen – das finde ich äußerst kritisch; das hat auch Frau Professor Behnke schon angesprochen –: Vielleicht muss man das Zeitfenster offenlassen, um gewisse Veränderungen weiter voranzubringen. Ich frage Sie ganz konkret: Ist es ethisch vertretbar, so etwas zu tun, wenn ich weiß, die Krise ist zu Ende? Arbeite ich hier nicht mit Angst? Schüre ich nicht weiterhin die Angst, und zerstöre ich damit nicht das Vertrauen der Bevölkerung in den Staat? Denn wenn eine Krise künstlich länger aufrechterhalten wird und die Bevölkerung das merkt, dann zerstöre ich das Vertrauen. Sie halten die Menschen in Lebenssituationen, die meiner Meinung nach unverantwortlich sind. Die Frage ist auch, wer dann Vorteile hat. Warum wird das aufrechterhalten? Wer hat daraus Vorteile? Für mich sind die ethischen Gründe und die Vertrauensfrage an dieser Stelle die massiven Fragestellungen.

Frau Professor Behnke, Sie haben auch davon gesprochen – das geht auch in die Richtung; ich stelle erst mal nur einen Teil der Fragen –, dass man Krisen beenden muss; da gebe ich Ihnen recht. Die aktuelle Situation sieht so aus: Die Länder haben die Maskenpflicht im öffentlichen Nahverkehr im Grunde abgeschafft, aber im Fernverkehr haben wir sie weiterhin. Wie glaubhaft ist diese Aussage, auch vor dem Hintergrund, dass man es in Krankenhäusern und Pflegeheimen weiterhin vorschreibt, anstatt es freizustellen? Natürlich soll jeder, der Angst hat, eine Maske tragen dürfen; darüber soll keiner lachen. Es ist wichtig, dass ich mich schütze, ohne dass ich diskriminiert werde. Die Leute haben ja einen Grund, Maske zu tragen. Aber wie glaubhaft ist dann so eine Vorgehensweise?

Auch sehr spannend fand ich – das wurde schon mehrfach angesprochen – das Thema Back-up und die Kosten dafür. Da muss ich Herrn Wahl recht geben: Vielleicht ist es am Ende, wenn eine Krise kommt, günstiger, vorbereitet zu sein. Sie haben auch das Thema „Personal- und Fachkräftemangel“ angesprochen. Wie kann ich als Staat das regeln? Ich meine, ich muss an der Stelle einfach eine andere Lösung finden.

Das Thema Entbürokratisierung haben Sie auch angesprochen. Vielleicht sollte man sich erst mal Gedanken machen – Sie haben es indirekt angesprochen –, was man wo erreichen will, und vor allem auf welchem Niveau. Man kann darauf aufbauend dann gesetzliche Regelungen machen, statt so überbordende Regelungen wie im Brandschutz, wodurch zum Schluss teilweise Hotels schließen müssen, weil sie dem neuesten Standard, der vielleicht gar nicht notwendig wäre, genügen müssen.

Zunächst einmal so weit. Ich stelle später weitere Fragen.

Danke.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Ich weise darauf hin, dass Sie sich jetzt schon für eine zweite Runde melden können. Ich habe bereits ein paar Leute aufgeschrieben, die noch Nachfragen haben. Ich würde einfach darum bitten, die Fragen kompakt zu halten – dann können wir mehr Fragen aufrufen –, und die Antworten auch kompakt zu halten, ohne etwas wegzulassen. Wir sind ja an den Informationen interessiert.

Vielleicht noch der Hinweis für Sie: Wir hatten eine Sitzung zum Thema „Was ist eine Krise?“, in der wir, die Enquetekommission, uns das Thema sehr breit angeschaut haben.

Außerdem noch der Hinweis, dass die Maskenpflicht auch im Fernverkehr seit gestern entfallen ist. Aber ich empfehle trotzdem, eine Maske zu tragen, wenn Sie das wollen. Das nur als Hinweis.

Zum Verfahren würde ich vorschlagen, dass wir genauso vorgehen wie eben, sodass in der Reihenfolge Herr Professor Dr. Glade, Herr Professor Dr. Ibert und dann Frau Professorin Dr. Behnke aufgerufen sind. Das können wir später wechseln, wenn Sie möchten; aber, ich glaube, das ist für den Augenblick gut. – Herr Professor Dr. Glade, bitte.

**Sv. Herr Dr. Glade:** Ja, danke, Herr Vorsitzender. – Vielen Dank für die interessanten Fragen, die ich wirklich spannend finde.

Es wurde begonnen mit einer Frage nach den Vernetzungsstrukturen in der Krise. Inwieweit ist Kommunikation hier wesentlich? Wie kann man die entsprechenden Personen erreichen? In einem anderen Kontext wurde auch die Ausbildung angesprochen. Für mich geht das zurück auf die Grundfrage: Wer ist überhaupt alles involviert? Zur Beantwortung würde ich noch mal auf die Governance-Strukturen eingehen. Governance heißt ja, dass ich von Anfang an alle Akteure mit einbinde, und zwar in einer Phase, in der es noch ruhig ist, sodass ich in der Phase der Krise dann darauf zurückgreifen kann. In der Postphase kann ich reflektieren: „Was ist gut gegangen, was ist nicht gut gegangen?“, und kann das weiterentwickeln, was es in der Zukunft zu entwickeln gilt.

Entscheidend ist: Wie kommuniziere ich, und wie erreiche ich die unterschiedlichen Akteure? Nach meinem Zugang erreiche ich sie von Anfang an. Nicht im Sinne von: „Das definieren wir vorher“, sondern im Sinne von: Wir laden euch ein. Bitte sagt uns, wie ihr mit euren unterschiedlichen Hintergründen zu diesem Thema steht; wo seht ihr die potenziellen Gefährdungen? Über die Kommunikation wird ein erster Aus-

tausch initiiert, sodass wir im Falle einer Krise entsprechend reagieren können. Wie kommuniziert wird, ist noch mal etwas anderes. Da spielen für mich soziale Medien eine große Rolle; darauf komme ich in einem anderen Kontext gleich noch mal zu sprechen. Insofern gilt es nach meinem Zugang, das vorher zu klären. Natürlich kann das verändert werden, wenn wir sehen: „Die Krise verläuft ganz anders, als wir es erwartet haben“, und es sind andere Akteure dabei. Dann kann das aktualisiert werden; das ist ja klar. Im Sinne eines vorsorgenden Zugangs sollte man sich aber vorher schon Gedanken machen, wer die relevanten Akteure sind, die in einer Krise eingebunden gehören.

Zu Ihren Fragen, Frau Dr. Pfau-Weller: Ja, auch ich bin der Meinung, dass wir Krisen priorisieren sollten; deshalb sage ich es. Wie macht man das? Auch das gilt es, als Entscheidungsprozess zu gestalten. Ich denke, hier muss grundlegend reflektiert werden, welche Herausforderungen wir für die Zukunft sehen. Wo stehen wir in den individuellen Handlungsfeldern? Und – die Kollegin Behnke hat es hier ebenfalls ausgeführt –: Das Wichtige ist, dass wir aus den Krisen, die stattgefunden haben, lernen, was allgemein abzuleiten ist. Das war auch die Frage von Frau Wolle: Was können wir aus den speziellen Krisen ableiten, um das auf die Krisen anzuwenden, von denen wir noch nicht wissen, wie sie stattfinden? Es gilt, diese grundlegenden Strukturen abzuleiten und das zu priorisieren. Diese Priorisierung kann sich – ich habe es vorhin schon gesagt – ändern und wird sich auch je nach gesellschaftlichen Zugängen, nach finanziellen Mitteln, nach institutionellen Möglichkeiten, nach Bildungsstand, was immer man als Kriterium nimmt, ändern.

Sie haben auch angesprochen, dass ich bei einem Workshop über Medien in Kommunikation mitgemacht habe. Das war noch in der Pandemiezeit. Es waren Leuten vom Gesundheitswesen, vom ORF dabei. Damals wurde intensiv die Rolle der sozialen Medien besprochen – in ihren großen Vorteilen im Sinne von „ganz schnell, ganz aktuell“, aber auch in ihren riesigen Gefahren im Sinne der Desinformation, der Falschinformation und der Problematik, falsche Informationen wieder einzufangen. Es geht noch viel weiter: Es gibt falsche Informationen, die aus Versehen herausgegangen sind, und falsche Informationen, die ganz bewusst gestreut werden, weil es unterschiedliche Interessen gibt, um das mal ganz allgemein zu formulieren. Die Rolle der sozialen Medien war ein großes Thema, weil sie sich vollkommen verändert hat und, glaube ich, Krisen auch grundlegend vor ganz neue Herausforderungen stellt. Eine Krise von heute ist ganz anders als vor 20 oder 25 Jahren, als es die sozialen Medien noch nicht gab. Das wäre die Antwort auf Ihre Fragen.

Herr Wahl, Sie hatten nach Prävention und Kosten der Redundanz gefragt. – Ach nein, die Frage hatten Sie nicht an mich gestellt.

(Abg. Florian Wahl SPD: Nö, aber Sie können natürlich gern! – Sv. Frau Dr. Behnke: Das ist eine schöne Frage, oder? Sagen Sie ruhig etwas dazu!)

– Genau. Es ist eine wunderbare Frage; deshalb habe ich mir sie aufgeschrieben und sie gleich auf mich bezogen. – Genau, Herr Wahl, darum dreht es sich, darüber gibt es etliche Studien. Die Kosten für die Prävention sind um ein Vielfaches kleiner als die Schäden, die auftreten würden. Aber das ist natürlich schwer zu vermitteln – wie kann ich etwas quantifizieren, was nicht eintritt? – und in den politischen Entscheidungsprozess miteinzubinden, aber nicht nur in diesen, sondern auch in den persönlichen, familiären Entscheidungsprozess. Darüber gibt es einige Studien in verschiedenen Kontexten. Insofern bin ich vollkommen bei Ihnen, dass man darauf eingehen sollte.

Der Kollege von der FDP/DVP hat mich nach Eigenverantwortung und Eigensicherheit gefragt. Auch da bin ich Ihrer Meinung. Es gibt, ehrlich gesagt, eine Vollkaskomentalität von vielen Teilen in der Bevölkerung, die einfach glauben: Ich bin für nichts mehr verantwortlich; der Staat muss alles machen und ist für alles verantwortlich; auch wenn ich einen Schaden habe, ist der Staat derjenige, der kompensieren und sich um alles kümmern muss. Ich glaube, es geht hier darum, zu betonen, dass jeder in einer Gemeinschaft eine bestimmte Rolle, z. B. im privaten Bereich, zu tragen hat und dafür verantwortlich ist. Und ja, der Staat hat auch bestimmte Aufgaben, die eine Privatperson nicht stemmen kann. Ich denke, wir müssen von dieser Vollkaskomentalität wegkommen. Aber wie geht das? Nach meinem Zugang braucht es dazu offene Kommunikation. Um Vertrauen aufzubauen und damit jeder weiß, was er machen muss, muss in den ruhigen Phasen erläutert werden: Der Staat tut seinen Teil – darauf kann ich mich verlassen –, aber ich habe auch meinen Auftrag. Das muss man deutlicher kommunizieren. Häufig wird ja gerade vermittelt: Wir machen das, und dann seid ihr alle sicher. Ihr braucht euch um nichts mehr zu kümmern. Das ist auch schwierig.

Zu Frau Wolle: Sie hatten eben das Thema angesprochen, dass wir uns auf die spezielle Krise aufgrund unserer Erfahrungen sehr gut vorbereiten können, und gefragt: Wie können wir die Erfahrung nutzen für das, was neu auftritt? Es ist genau, wie Sie gesagt haben: Indem wir untersuchen, wie die vergangenen Krisen stattgefunden haben. Sie haben, glaube ich, auch gesagt, dass man daraus lernen soll. Auf der Basis soll man verschiedene Kriterien herausarbeiten, die wir nutzen, um auf neue, zukünftige Entwicklungen reagieren zu können.

Das waren meine Kurzantworten auf die verschiedenen Fragen.

Danke schön.

**Sv. Herr Dr. Ibert:** Danke für die herausfordernden und tollen Fragen. – Ich wollte auf vier Fragen direkt antworten und dann noch einen fünften Punkt ausführen, der ein bisschen allgemeiner auf die Fragesituation eingeht.

Die erste Frage war: Wie schafft man Vertrauen unter Zeitdruck? Das ist in der Tat eine ganz wichtige Frage; denn die übliche Form von Vertrauen, persönliches Ver-

trauen, ist etwas, was langsam wächst und eine langfristige Beziehung voraussetzt. Das kann man eben nicht mit einem Fingerschnippen aktivieren. Dennoch würde ich sagen, dass persönliches Vertrauen nur im Ausnahmefall das Schmiermittel in einer Krise sein sollte. Vielmehr kommt es darauf an, die Fähigkeit zu entwickeln, mit Fremden on the spot Vertrauen aufzubauen bzw. vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Dazu gibt es verschiedene Ansätze.

Der eine beschreibt ein Skillset, das auch „Rapid Relationality“ genannt worden ist, über das Menschen verfügen. Es geht um die Fähigkeit, in kurzer Zeit eine vertrauensvolle Basis mit einer anderen Person aufzubauen. Das kann man lernen. Es gibt Leute, die das können, und es gibt andere Leute, die das nicht können; man kann das aber auch lernen. Das ist eine Fähigkeit, die trainiert werden kann und die als ein Aspekt von Beratung eine besondere Rolle spielen sollte.

Dann haben Sie selbst das Thema Verständlichkeit genannt. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die einerseits ein hochgradig spezialisiertes Wissen haben und andererseits trotzdem in der Lage sind, verständlich darüber zu reden, sind eher in der Lage, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, als Leute, die kryptisch und in ihrer Fachwelt bleiben. Auch das ist ein Skillset von Beratung, das man trainieren kann und das zu einem professionellen Selbstverständnis von Beratung dazugehören sollte.

Ich habe von diesen Reputationsmechanismen gesprochen. Eine Möglichkeit ist, dass man vergangene Beratungsleistungen erfassbar macht. Wissenschaftliche Leistungen werden ständig gemessen. Man kann sehen: „Wie viel hat jemand publiziert? Wie oft werden die Publikationen zitiert?“, und je größer der Hirschfaktor, desto besser ist die wissenschaftliche Reputation. Im wissenschaftlichen Bereich gibt es so etwas; aber im Beratungsbereich ist die Situation total diffus. Aber auch dort könnte man solche Reputationsmechanismen einbauen, wo man sehen kann: Diese Person hat schon einen Track-Record an vergangenen Beratungsleistungen erbracht und hier und da und dort erfolgreich beraten, also kann ich in die Beratungskompetenz dieser Person vertrauen. Es gibt ein Vorschussvertrauen. Sie müssen das nicht persönlich prüfen, sondern andere haben das für Sie schon geprüft. Es gibt Reputationsmechanismen, auf die man bauen kann. So viel zu dem Thema Vertrauen.

Daran schließt die Frage an, dass sich hinterher doch jeder die Expertise herauspickt, die passt. Da würde ich noch mal auf die Krisendynamik und die unterschiedlichen Krisenphasen Bezug nehmen. Ich glaube, in der akuten Krisenphase, in der die Unsicherheit groß ist, in der der Entscheidungsdruck hoch ist, in der die Abhängigkeit der Entscheidungsträger von der Expertise hoch ist, ist man dankbar dafür, einen eindeutigen Rat von einem Experten zu bekommen. Das Beispiel, das ich dazu gern zitiere, ist Thomas Bach und die Olympischen Spiele 2020. Im Interview hat er auf die Frage „Werden die Olympischen Spiele in Tokio 2020 stattfinden?“ gesagt: „Wir werden das tun, was uns die Experten raten.“ Er hat vor der gesamten Weltöffentlichkeit die Entscheidung an die Epidemiologen überreicht. Die entscheiden, ob die

Olympischen Spiele stattfinden oder nicht – und nicht mehr das Olympische Komitee. In der Situation ist man bereit, dem Rat zu folgen.

Wenn die Krise vorbei ist, setzen die politischen Mechanismen wieder ein. Dann geht es einerseits um Weltanschauung, andererseits um Machtkonstellationen. Dann geht es um die Notwendigkeit, Kompromisse zu schließen. Und dann fängt man auch wieder an, sich opportunistisch mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zu beschäftigen und zu sagen: „Diese Erkenntnis passt ganz gut zu meiner Position“ oder: „Das kann man gut in einen Kompromiss einbauen.“ Diese Prozesshaftigkeit muss man verstehen.

Mein Krisenverständnis ist sehr eng an dem, was Sie, Frau Behnke, ausgeführt haben – vielen Dank dafür –, aber vielleicht mit dem Unterschied, dass ich nicht glaube, dass Krisen durch Führung ausgelöst werden können. Das ist vielleicht in Einzelfällen so. Aber, ich glaube, auch politisches Leadership wird oft übermannt und in eine Krise hineingezwungen. Ich sehe das eher als einen emergenten Prozess, wo ein Tipping-Point überschritten wird, und dann kann man selbst als politische Führungskraft nicht mehr anders als mitzuziehen. Nichtsdestotrotz teile ich das Krisenverständnis sehr stark. Das hat auch etwas damit zu tun, wie man mit Expertise umgeht.

Was ich mit meinem Ratschlag nicht vorgeschlagen haben wollte, ist, Krisen künstlich zu verlängern. Es geht nicht darum, den Krisenmodus über die notwendige Zeit hinaus zu verlängern. Vielmehr geht es darum, nicht zu schnell zu vergessen, dass man in einer Krise war. Man ist manchmal so dankbar, dass der Alltag wieder da ist und die ganzen schmerzhaften Erfahrungen weg sind, dass man das gern wieder vergisst. Man sollte es aber eben nicht vergessen. Das war eigentlich mein Hinweis.

Zur Frage nach der Legitimation von Experten: Es gibt Beispiele im Ausland, wo solche ständigen Expertenkommissionen für den Krisenfall existieren. In Großbritannien gibt es das Gremium SAGE. Das ist, glaube ich, schon ein Thema, mit dem sich die Enquetekommission beschäftigen sollte. Auch das Hub-Modell, das ich vorgestellt habe, geht in die Richtung: dass man einen dauerhaften Kreis von Experten, Brokern und Entscheidungsträgern zusammenbringt, der sich permanent mit dem Thema Krisen beschäftigt und ad hoc ausgeweitet werden kann. Ich glaube, Sie sollten sich mit solchen Fragen beschäftigen, auch mit der Frage, auf welcher Ebene so etwas angesiedelt sein sollte: auf nationalstaatlicher Ebene, auf Länderebene – brauchen Sie so etwas in Baden-Württemberg? – oder vielleicht auf EU-Ebene? Das ist wichtig und sicherlich zu diskutieren.

Als letzten Punkt wollte ich das Thema Redundanz ansprechen. Ich würde grundsätzlich auch immer sagen, dass Prävention besser ist, als hinterher die Scherben aufzukehren, und meistens ist es auch günstiger. Aber es gibt auch den anderen Fall, dass man Ressourcen in Vorsorge investiert und die dauerhaften Kosten das Maß der Kosten übersteigen, gelegentlich gut vorbereitet mit einer Krise umzugehen. Das ist ein anderes Modell; das kann man auch erwägen. In unserer Studie über die maritime Handelsschifffahrt wird eher dieser Fall angenommen. Die leben nach dem

Motto „Ship happens“ und sagen: Es gibt immer mal wieder Havarien und Unfälle. Aber wir haben Versicherungen, wir haben Küstenschutz, wir haben ein professionelles Krisenmanagement, und wir leben damit. Das ist auch eine Möglichkeit, damit umzugehen: sich ganz bewusst gegen Redundanz zu entscheiden und zu sagen: „Wir bauen lieber Kompetenzen in Krisenmanagement auf, und diese Leute beschäftigen sich dann professionell mit dem Scherbenaufkehren.“

Zweiter Punkt zum Thema Redundanz. Es stimmt, Frau Behnke, man muss solche schmerzlichen Kompromisse eingehen, und man muss vielleicht auch sagen: Wir gehen ganz bewusst in die Verschwendung – es gibt Vorteile von Verschwendung –, und wir leisten uns auch mehr von dem Gleichen – mehr als wir vielleicht unbedingt bräuchten –, um resilienter zu sein. Aber man kann das Ganze auch zeitlich sehen. Ich weiß nicht, ob man permanent für Redundanz sorgen muss, um insgesamt den Effekt von Redundanz zu haben. Ich glaube, auch das wäre ein Plädoyer für dieses Hub-Modell, das einerseits sehr schlank ist hinsichtlich der dauerhaften Ressourcenausstattung, aber andererseits die Möglichkeit eröffnet, im Krisenfall schnell Ressourcen aufzubauen. Und es ermöglicht, nach der Krise nicht sofort in den Normalzustand zurückzugehen, sondern sich vielleicht noch eine Zeit lang mit den Lehren aus der Krise zu beschäftigen und erst dann in den Normalzustand zurückzugehen, wenn man die Lehren gezogen hat. Wenn man das Ganze in einer zeitlichen Abfolge denkt, dann kann man Redundanz zwar erhöhen, aber nicht so stark, sondern nur punktuell und sehr gezielt.

**Sv. Frau Dr. Behnke:** Ich versuche, ein bisschen zusammenzufassen. – Ich würde den Themenkomplex „Wahrheit, Sicherheit, Flexibilität“ noch mal ansprechen. Ich fange mit der Wahrheit an. Verzeihen Sie mir, dass ich erkenntnistheoretisch antworten werde. Karl Popper und Hans Albert haben, fand ich, sehr überzeugend gesagt: Wenn ich Wahrheit suche, muss ich auf Sicherheit verzichten; wenn ich Sicherheit haben möchte, muss ich auf Wahrheit verzichten. Wie gesagt, das ist sehr fundamental; aber, ich glaube, die Richtung ist nicht verkehrt.

In der Politik treffen wir Entscheidungen. Ich möchte nicht einem blinden Dezisionismus das Wort reden nach dem Motto „Hauptsache, es ist entschieden, und dann wird es schon gut sein“. Wir müssen uns redlich darum bemühen, die vorhandenen Informationen intelligent zu nutzen und auf dieser Basis eine verantwortungsvolle Entscheidung zu treffen. Das spricht dafür, auf die organisationstheoretischen Überlegungen einzugehen und zu sagen: „Wir machen keine kompletten Neuentwürfe. Wir orientieren uns am Bekannten. Wir machen kleine Schritte, um Fehler zu vermeiden.“ Ich glaube aber schon, dass es wichtig ist, zu kommunizieren – Stichwort „Vollkaskomentalität“ –: Die Entscheidungen, die politisch getroffen werden, die abgewogen und nach dem besten Stand des Wissens fundiert sind, sind nicht absolut richtig, sind nicht im Besitz der Wahrheit und sind, wie alles Wissen, vorläufig und revidierbar im Lichte von neuen Informationen. Ich glaube, wenn man damit offener umgehen würde, würde die Bevölkerung das ganz gut verkraften.

Das geht über zu Ihren konkreten Fragen nach den Landräten und Verwaltungsmitarbeitern. Wie kann man die schützen? Wie kann man Sicherheit für diese Personen schaffen? Das ist, glaube ich, eine sehr schwierige Gratwanderung. Aber das geht in die Richtung, dass die rechtlichen Vorgaben, unter denen Menschen mit Exekutivverantwortung entscheiden, offener gehalten sein sollten, als sie es im Moment sind. Sie sollten etwas genereller, etwas weniger im Detail ausformuliert sein und ganz bewusst mehr Ermessensspielräume belassen.

Wir wissen, wie das in Deutschland funktioniert: Es werden Entscheidungen getroffen. Es werden Entscheidungen danach hinterfragt, eventuell auch angefochten. Das ist dann die Aufgabe von Verwaltungsgerichten. Das ist das, was Bürger tun, die das Gefühl haben: „Es war eine Fehlentscheidung“, und das Ganze vor ein Gericht bringen. Wenn die rechtliche Fundierung, auf der ein Landrat, ein Mensch im Jobcenter oder im Gesundheitsamt eine Entscheidung getroffen hat, Ermessensspielräume zulässt, dann hat ein Verwaltungsgericht wiederum auch die Möglichkeit, zu sagen: Angesichts der Informationslage, unter der die Person handeln musste, ist die Entscheidung nachvollziehbar und zu rechtfertigen.

Das ist genau das, was man getan hat – Frau Wolle, Sie haben die Maskenpflicht angesprochen –: Die Güterabwägung wurde von den Verwaltungsgerichten immer wieder betont. Ich glaube, um diese Flexibilitäten langfristig im System zu verankern, ist es wichtig, die Ermessensspielräume in den rechtlichen Regulierungen zu belassen, dem Vollzugspersonal zu vertrauen, dass sie verantwortungsbewusst damit umgehen, und den Gerichten den Spielraum zu lassen, nachträglich zu sagen: „Klar, mit dem Wissen, das wir heute haben, hätten wir anders entscheiden können. Aber mit dem Wissen konnten die Leute nicht entscheiden, und deswegen ist es rechtlich nicht einklagbar.“ Das bedeutet aber auch, dass wir eine andere Fehlerkultur brauchen und akzeptieren müssen, dass Entscheidungen getroffen worden sind, die nicht perfekt waren. Damit werde ich den Punkt stehenlassen.

Zu der Frage zu Vorsorge und Redundanz ist schon viel gesagt worden. Ich würde noch mal klarmachen: Ich sehe „Vorsorge“ und „Verschwendung“ nicht als Synonyme zu „Redundanz“; ganz klar. Redundanz ist ein anderes Konzept. Um noch mal aufs Personal zu sprechen zu kommen: Wir sind beim öffentlichen Dienst meilenweit von Redundanz entfernt. Wir sind noch nicht mal beim Mindestbedarf. Redundanz ist auch dann in keiner Weise Verschwendung und durchaus auf Dauer gestellt sinnvoll. Ich erinnere beispielsweise an das Problem, das wir in Baden-Württemberg gerade mit Lehrerinnen und Lehrern haben. Hätten wir deutlich mehr Lehrerinnen und Lehrer, hätten wir immer noch keine Redundanz, sondern Qualitätsstandards, und dann hätten wir z. B. auch die Möglichkeit, in einem Lockdown anders zu agieren.

Nur um das noch mal klarzuziehen: Das hat nichts mit Verschwendung zu tun, sondern es hat – das kam vorhin von Herrn Wahl – mit einer Kurz- und Langfristabwägung von Kosten zu tun. Da haben wir das systematische Problem, dass unser demokratisches politisches Entscheidungssystem eine Kurzfristigkeit der Kostenorien-

tierung prämiert. Das ist einfach so, und da kommen wir auch nicht so richtig heraus. In der Schweiz – die dortige „Dauer-Große-Koalition“ will ich nicht als totales demokratisches Vorbild nehmen – gibt es einen breiten politisch und gesellschaftlich geteilten Konsens darüber, dass man bereit ist, diese Kosten zu tragen, sodass man von der elektoralen Kurzfristigkeit ein Stück weit wegkommt.

Letztes Stichwort, das ich von Ihnen, Herr Glade, gern aufgreifen möchte: Wir müssen natürlich dann priorisieren. Wir können Redundanz nicht in allen Bereichen haben, sondern wir brauchen eine Entscheidung darüber: Welche Bereiche sind die allerwichtigsten, wo wir diese Redundanz schaffen wollen? Dafür muss man, wie wir es jetzt bei der Bundeswehr gemacht haben, bereit sein, das Geld in die Hand zu nehmen und einen breiten Konsens herbeizuführen.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank. – Dann kommen wir in die zweite Runde. Ich habe Herrn Abg. Dr. Preusch, Herrn Dr. Kroll, Frau Abg. Schwarz, Frau Abg. Staab, Herrn Abg. Miller und Frau Abg. Wolle auf der Liste. – Dann beginnen wir jetzt mit Herrn Abg. Dr. Preusch von der CDU-Fraktion, bitte.

**Abg. Dr. Michael Preusch** CDU: Herr Professor Ibert, Sie hatten gesagt: In der Krise können Dinge umgesetzt werden, die sonst nicht möglich sind. Das hat mir sehr gut gefallen, ebenso dass Frau Behnke sagte, wir müssen uns von unserem hohen Sicherheitsniveau in Deutschland langsam verabschieden. Die Krise hat uns gezeigt, dass es auch anders geht. Ist das ein guter Beleg dafür, dass wir in vielen Bereichen eigentlich überreguliert sind? Man hat es ja am eigenen Leib verspürt.

Ich erinnere mich – das war noch vor meiner aktiven politischen Zeit –, dass wir in acht Wochen eine Stammzellstudie für Coronapatienten umgesetzt haben. Undenkbar! Wir haben von der Ethikkommission innerhalb von sieben Tagen Ethikvoten bekommen. Die Frage ist – Frau Behnke, das hatten Sie angesprochen –: In welchem Zeitfenster führt man diese Dinge nach der Krise wieder zurück? Oder wäre es nicht jetzt an der Zeit, zu sagen: Wir haben aus der Krise auch gelernt, dass mit Überregulierung jetzt mal Schluss ist; das reicht. Wissenschaft und Forschung geht von mir aus vom Tierschutz bis zu genetisch veränderten Zellen. Da hört es auf, und wir erreichen wieder einen Status, bei dem wir sowohl Medikamentensubstanzforschung als auch -produktion in Deutschland und insbesondere in Baden-Württemberg – das muss ja nicht alles in Mainz weiterentwickelt werden – stattfinden lassen können. Ist das nicht ein guter Beleg dafür gewesen, dass wir überreguliert sind?

Wie schaffen wir es, nicht wieder in die alte bürokratische Schiene zurückzufallen, die sich viele politische Parteien auf die Fahne schreiben und unter dem Schutzgedanken protegieren? Wie schaffen wir es, diesen Weg nicht mehr komplett zurückzugehen? Sie hatten es als „Weg zurück in ein Regelwerk“ formuliert. Wie schaffen wir es, nicht mehr den Weg zurück ins Regelwerk zu gehen, sondern dahin zu kommen, wo wir eigentlich hinkommen wollen?

**Dr. Stefan Kroll**, stellv. externes Mitglied: Vielen Dank für die drei wunderbaren Vorträge, die ganz toll ineinandergegriffen haben, wie ich fand. – Mir ging es wie Frau Dr. Pfau-Weller bei Ihrem Vortrag, Herr Professor Glade. Ja, wir müssen identifizieren, wir müssen priorisieren, wir müssen evaluieren. Aber ich habe mich zuerst gefragt: Wer ist eigentlich „man“? Welche Akteure? Wer hat die Ressourcen dazu? Wie ist die Arbeitsteilung zwischen Verwaltung, Politik, Wissenschaft, auch im Verhältnis zu den Bürgerinnen und Bürgern? Wie gelingt es uns, Resilienz nicht an die Bürgerinnen und Bürger zu delegieren in einer Form, die Einzelne zurücklässt oder in eine Situation responsabilisiert, in der eigentlich staatliche Strukturen oder Ähnliches greifen müssten? Das fände ich noch mal wichtig.

Antworten auf die Frage zur Arbeitsteilung zwischen Expertise und Verwaltung/Politik hat Ihr Vortrag, Herr Professor Ibert, geliefert. Das fand ich wunderbar; da gibt es viele Anknüpfungspunkte. Woran ich noch arbeite, ist der Bereich der „Quasientscheidungen“ und das, was Sie zum Rollenverständnis gesagt haben. Vielleicht können Sie das noch mal klarer ziehen. Denn ich glaube, es müsste klar sein, dass Beratung durch Expertinnen und Experten etwas anderes ist als politische, demokratische Entscheidungen. Man müsste den Eindruck vermeiden, dass es Quasientscheidungen sind. Das eine sind die demokratischen Fragestellungen – Frau Professorin Behnke hat das schon angesprochen –, das andere können wir aktuell beobachten.

Wir befinden uns in der Coronapandemie gerade in der Fehleraufarbeitung. Da gibt es einen kleinen Wettbewerb, gerade in den Medien, wer welche Fehler einräumt. Müssen wir Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nicht auch vorsorglich schützen durch eine vorwegnehmende Fehlerkultur? Sie hatten das angesprochen; denn es wird nach einer Krise immer zu einer Aufarbeitung kommen. Geht es nicht aus dem Grund auch darum, klarzumachen: „Es gibt eine Beratung; die ist aber unter beschränkten Informationen erfolgt, die kann Fehler haben“? Muss es nicht eine demokratische, politische Entscheidung sein, um diese Personen nachher vor Shitstorms zu schützen, wie wir es gerade wieder erleben?

Ein weiterer Punkt: Sie hatten darauf hingewiesen, dass man sich auf seine Fachlichkeit reduzieren soll und wie Vertrauen in Expertinnen- und Expertengremien gewonnen werden kann. Ich möchte auf ein zusätzliches Problem hinweisen, das man insbesondere aus der Frühwarnung vor politischen Krisen und Konflikten kennt: Natürlich braucht es Interdisziplinarität. Wenn sich alle auf ihre Fachlichkeit zurückziehen, priorisieren Sie aber immer ihre eigenen Probleme. Mir geht es wie Frau Professorin Behnke; als Politikwissenschaftler sehe ich in der Instrumentalisierung der Krise sofort dieses Risiko. Meine Kollegin Frau Professorin Elsbernd sieht sofort Gesundheitsprobleme. Wir alle stellen unsere eigenen Probleme in den Vordergrund. Wie gelingt es, Herr Ibert, das in solchen Gremien, die Sie genannt haben, auszubalancieren, damit nicht nur Vertrauen gewonnen wird, sondern auch bestimmte Probleme nicht immer in den Vordergrund geschoben werden?

Als letzten Punkt möchte ich die koordinierte Dezentralität mit Emphase unterstützen – nicht nur den Föderalismus, sondern auch die Arbeitsteilung in der Gesellschaft zwischen Staat und organisierter Gesellschaft. Das ist genau der Zwischenschritt zwischen der Eigenverantwortung und der staatlichen Verantwortung. Wir haben Verbände, wir haben Vereine. Welche Rolle können die in der Krisenbewältigung spielen? Die sind, glaube ich, auch ein wichtiger Punkt der dezentralen Organisation, die man in der Krisenbewältigung braucht.

Vielen Dank.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank, Herr Dr. Kroll. – Mit meiner Bitte, die Fragen schneller oder kürzer zu stellen, meinte ich nicht, dass man einfach schneller redet.

(Heiterkeit)

**Dr. Stefan Kroll,** stellv. externes Mitglied: Aber die Schülerinnen und Schüler sollen doch sehen, dass wir fleißig sind in der Enquete! Insofern dachte ich: Nehmen wir uns doch die Zeit!

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Ich bewundere es, und ich bewundere auch diejenigen, die hoffentlich folgen konnten und es alles beantworten können.

Ich habe gesehen, dass Frau Abg. Schwarz dem Rat gefolgt ist und ihre Frage zurückgezogen hat. – Dann erhält jetzt Frau Abg. Staab für die CDU-Fraktion das Wort.

**Abg. Christiane Staab** CDU: Vielen Dank, Herr Vorsitzender. – Ich habe eine Frage, die sich sowohl an Herrn Professor Ibert als auch an Frau Professorin Behnke richtet. Im Prinzip muss ich dazu einen ganzen Bogen spannen, der an das Thema der dezentralen Autonomie anknüpft. Davon bin ich ein großer Freund. Ich war Bürgermeisterin in der Coronaphase und bin erst danach in den Landtag gewählt worden. Ich sage Ihnen ganz offen: Genau diese Thematik hat uns zerrissen. Auf der einen Seite hätten wir gern dezentral entschieden; denn wir vor Ort wissen am allerbesten, wie die Dinge umzusetzen sind, weil es Spezifikationen von Kommune zu Kommune gibt. Auf der anderen Seite war aber auch immer der große Wunsch da, es zentral zu lösen; denn dann kann ich mich ein Stück weit hinter zentralen Lösungen verstecken. Das ist zutiefst menschlich.

Das greift genau den Punkt auf, der von Ihnen, Herr Professor Ibert, angesprochen worden ist, nämlich Entscheidungsträger nicht aus der Verantwortung zu entlassen. Ich glaube, was uns als Gesellschaft insgesamt völlig fehlt, ist ein Umgang mit Fehlern, eine Fehlerkultur. Das hat sich gerade in der Coronapandemie manifestiert. Viele Entscheidungen sind nicht aus Angst vor Konsequenzen getroffen worden. Viele Entscheidungen sind vielleicht zu schnell getroffen worden, und viele hatten Angst

vor dezentralen Entscheidungen, weil sie gewusst haben: Der Shitstorm geht dann mit ihnen als lokaler Entscheidungsträger nach Hause. Ich weiß nicht, wie wir aus diesem Dilemma herauskommen; da brauchen wir große Lösungsansätze.

Der Wunsch der kommunalen Ebene ist da, dezentral entscheiden zu können. Aber es sind auch die Sorge und die Angst da, dass die Verantwortung für die Entscheidung, wenn sie falsch gewesen ist – soweit man überhaupt von falschen Entscheidungen in einer solchen Situation sprechen kann –, mit dem Entscheidungsträger nach Hause geht. Ich weiß nicht, inwiefern das, was wir immer tun – nämlich die Ex-post-Betrachtung, also die Situation ex-post zur Fehlerdiskussion heranzuziehen –, die richtige Haltung ist. Ich vermisse tatsächlich, dass wir den Versuch unternehmen, uns in die Situation hineinzusetzen, die damals bestanden hat.

Das spielt ein Stück weit in das Thema „Vorsorge und Redundanz“ hinein. Wenn ich Dinge tue oder Entscheidungen treffe, um es nicht eskalieren zu lassen, der Mensch aber gar nicht mehr weiß, was passiert wäre, wenn ich diese Entscheidung nicht zur Deeskalation gebracht hätte, dann wird die Entscheidung nie richtig ausgehen. Ich weiß nicht, ob man versteht, was ich meine. Es ist eine ganz schwierige Situation: Auf der einen Seite muss man Vorsorgemaßnahmen treffen, die hart sind, die aber die völlige Eskalation nicht herbeiführen. Damit wird auf der anderen Seite aber nie die Situation nachvollziehbar, die eingetreten wäre, wenn man die vorherigen Deeskalationsstufen nicht ergriffen hätte. Das ist saukompliziert; aber das sind die Dinge, die einen in dieser Situation umgetrieben haben.

Wir brauchen im Prinzip auch einen Schutz für die Entscheidungsträger. Denn wenn nach drei Jahren jeder mit einer spitzen Feder kommt und sagt: „Das und das und das hättest du so aber nicht machen dürfen“, dann finden wir auch keine Menschen mehr, die den Mut haben, diese Entscheidungen zu treffen. Es geht auch um den Bereich der Schulung. Wir brauchen ganz viel Schulung für Verantwortungsträger. Wir müssen sie in ihrer Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, stärken. Da sehe ich ein ganz großes Manko. Es wird eher sofort der Fehler thematisiert, als einmal herzuzugehen und zu sagen: „Wow, Hut ab dafür, dass ihr diese Entscheidung getroffen habt.“

**Abg. Dr. Matthias Miller** CDU: Zwei kurze Fragen: Eine knüpft an Frau Behnke an. Sie hatten angesprochen, Ermessensspielräume zu schaffen oder zu belassen. Das finde ich sehr gut; das unterstütze ich. Nur technisch die Frage: Wir haben ja einige Ermessensnormen und könnten Spielräume umfassend schaffen. Aber wenn die Entscheidungsträger immer die Entscheidungen fällen, die größtmögliche Sicherheit für sie selbst bedeuten, dann hilft uns der Ermessensspielraum im Grunde nichts. Die Frage, die daran anknüpft, wäre, was aus Ihrer Sicht zusätzlich noch erforderlich wäre. Das ist eine schwierige Frage, die Rechtsprechung, Haftungsfallen usw. usf. betrifft; aber vielleicht haben Sie noch einen Punkt dazu.

Dann eine Frage an Professor Glade und Professor Ibert. Sie hatten beide von Institutionalisierung von Krisenvorbereitung gesprochen. Sie hatten diesen Crisis Science Hub mit verschiedenen Akteuren und unterschiedlichen Aufgaben angesprochen. Ich fand sehr spannend, wie man sich das vorstellen kann. Nur eine Frage, die mir beim Zuhören kam: Wäre das BBK auf Bundesebene so etwas – wir haben ja nachher auch Herrn Tiesler da –, oder würden Sie sagen, da fehlen Punkte? Wäre es für uns auf Landesebene sinnvoll, so etwas zu haben? Z. B. ein LBK, das man ausbauen könnte und in dem alle Akteure zusammenlaufen, auch vor der Krise, damit man die Personen in Krisen dann auch kennt?

Danke.

**Abg. Carola Wolle** AfD: Noch mal zu der Definition von „Krise“. Ja, wir haben darüber diskutiert. Wir haben aber keine gemeinsame Definition festgelegt und auch keine Kriterien, woran ich das erkenne. Ich denke, das wäre insgesamt sehr sinnvoll gewesen.

Herr Professor Ibert, vielen Dank, dass Sie das richtiggestellt haben; denn es basieren ja gewisse Verschwörungstheorien auf einem solchen Ansatz. Es wäre äußerst traurig, wenn man das nutzen würde. Ich finde es natürlich nicht sinnvoll, Krisen zu verlängern; das wäre ethisch und moralisch total verwerflich.

Das Thema „Maskenpflicht in Bahnen“ habe ich wirklich falsch verstanden. Ich hoffe, ich werde hier nicht als Verschwörungstheoretiker oder Fake-News-Verteiler bezeichnet. Das habe ich so verstanden.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Deswegen nicht.

(Heiterkeit)

**Abg. Carola Wolle** AfD: Nichtsdestotrotz müssen Patienten weiterhin FFP2-Masken in Praxen usw. tragen. Das ist für mich und viele nicht verständlich.

Aber jetzt kommen wir mal zu etwas anderem, nämlich zu dem Thema Krise ganz allgemein. Wie war denn die Ausgangssituation? Wir alle – sowohl Politik als auch Bevölkerung – wurden von dieser Größe überwältigt. Wir waren überhaupt nicht mehr auf so etwas vorbereitet, keiner hat mit so etwas gerechnet. Das ist eine sehr schwierige Situation. Das Problem an dieser Stelle wurde vorhin schon angesprochen. Die Frage ist, wie man damit umgeht, dass man sich Berater aussucht, die meinen, dem Politiker, der eine gewisse Entscheidung getroffen hat, das Wort zu reden. Wie kann man dagegen vorgehen? Das ist eine Suggestivfrage; die will ich eigentlich nicht stellen.

Aber es ist ja so: Wir waren, wie gesagt, alle überwältigt, und es gab verschiedene Wissenschaftler, die gesagt haben: „Du musst Weg A gehen“, und andere sagten: „Weg B“. Ich sage jetzt nicht, um was es geht, sondern ich meine das ganz allgemein. Die Politik hat sich dem Weg A angeschlossen. Dadurch, dass man die Menschen, die den Weg B gegangen wären, diskreditiert hat, hat man die Gesellschaft gespalten. Das waren Menschen, die sowohl links als auch rechts standen. Das Thema Maskenpflicht war überhaupt nicht auf einer Seite verortet, sondern es gibt Menschen, die dem Thema kritisch gegenüberstehen, ebenso bei der Impfung. Ich denke, es wäre sinnvoll gewesen, zu sagen: „Das ist die Situation. Wir gehen davon aus, dass das die beste Lösung ist.“ Es ist immer die Frage, wie ich es verkaufe. Wie sage ich es meinem Kind, meinem Bürger, damit es bzw. er das mitträgt? Ich denke, es ist ganz wichtig, dass ich gewisse Erklärungen mache, damit Akzeptanz da ist, statt die anderen zu diskreditieren und damit die Bevölkerung zu spalten, wie es eigentlich stattgefunden hat.

Ich wollte noch etwas zu Herrn Dr. Kroll sagen: Wenn die Wissenschaftler so vorgegangen wären und gesagt hätten: „Beides hat eine Akzeptanz. Ihr müsst es klären. Aber wir müssen in der aktuellen Situation so vorgehen“, dann müsste sich keiner mehr rechtfertigen. Ich gebe Ihnen recht: Das darf nicht sein!

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Dann kommt jetzt Herr Dr. Müller für die CDU-Fraktion dran. – Ich bitte, sich zu melden, wenn man nach Herrn Dr. Müller in dieser Runde, die auch die abschließende Runde für die Befragung sein wird, noch etwas fragen möchte.

**Dr. Christoph Müller,** externes Mitglied: Sehr geehrter Herr Vorsitzender, vielen Dank. – Frau Professorin Behnke, Sie sind der Effizienzfrage ausgewichen, indem Sie gesagt haben: Wir brauchen Redundanz, und wir brauchen mehr. Management, auch Krisenmanagement, ist ja immer die Verwaltung des Mangels. Man hat nie genug. Es geht immer um beschränkte Ressourcen. Zu sagen: „Wir brauchen mehr“, ist insofern vielleicht ein bisschen zu einfach. Also: Wo würden Sie den Effizienzgedanken dann doch wie einfließen sehen, und wo gibt es an der Stelle vielleicht auch Grenzen von Mehr?

**Abg. Carola Wolle** AfD: Entschuldigung, mir ist etwas durchgeflutscht. – Frau Professor Behnke, ich habe noch eine Frage. Sie haben davon gesprochen, dass die außergewöhnlichen Situationen, die vorher selten waren, häufiger werden. Wissen Sie, warum das so ist? Sie haben auch davon gesprochen, dass dezentral besser ist als zentral. Es wurde in der Krise immer gesagt, zentral wäre besser. Wie würden Sie begründen, dass es nicht so ist?

Danke.

**Thomas Albiez,** externes Mitglied: Ich habe noch zwei kurze ergänzende Fragen. Können Sie noch ein Wort dazu sagen, was der Unterschied zwischen materieller

Verantwortung und moralischer Verantwortung ist? Ich glaube, das hat in der Krise einen großen Unterschied gemacht.

Die zweite Frage ist: Können Sie noch mal unterscheiden, was Bürokratie und was Wissensmanagement ist? Denn all das, was an Erkenntnissen kommt, kommt in Form von Verordnungen und Gesetzen. Teilweise ist es hinderlich, teilweise bringt es aber auch einen Erkenntnisfortschritt. Wenn Sie zu den beiden Punkten vielleicht noch mal etwas sagen könnten.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank. – Ich sehe keine weiteren Wortmeldungen in der Runde. Dann gebe ich das Wort an Sie ab. Wir könnten auch von hinten beginnen, Frau Professorin Dr. Behnke, wenn Sie möchten. Dann sind Sie die Erste, die antworten darf. Machen wir es mal in einer anderen Reihenfolge.

Ein Hinweis: Wir müssen die Mittagspause wahrscheinlich etwas verschieben; darauf kann man sich schon mal einstellen, damit es alle wissen. Ich werde dazu gleich noch einen kleinen Verfahrensvorschlag machen. Vielen Dank. – Sie sind dran.

**Sv. Frau Dr. Behnke:** Danke schön, Herr Salomon. – Teilweise sind das gar nicht so richtig Fragen, sondern eher Kommentare gewesen, beispielsweise von Herrn Kroll oder von Herrn Preusch.

Ja, natürlich sind wir überreguliert. Das ist, glaube ich, keine ernsthafte Diskussion. Die spannende Frage ist: Wie geht man dagegen vor? Ich sehe, dass Baden-Württemberg da im Ländervergleich eher fortschrittlich ist. Hier gibt es immerhin einen eigenen Normenkontrollrat, hier gibt es ein Netzwerk für Bürokratieabbau. Der MP hat sich letzte Woche in einer größeren Veranstaltung selbst noch mal mit Fragen des Bürokratieabbaus befasst. Da ist zumindest ein politischer Wille vorhanden. Wie bekommt man Bürokratieabbau hin? Das ist im Grunde eine Krux; denn mehr Bürokratie ist eigentlich ein Selbstläufer, weil es eine schier notwendige Folge aus dem Bedürfnis ist, Unklarheiten zu klären, Rechtspositionen festzuzurren und Verantwortlichkeiten zu klären. Dagegen aktiv anzugehen, bedarf es, glaube ich, eines sehr breiten politischen Willens und auch eines Bewusstseins für die Kosten und die Folgen der Bürokratie. Ich kann es Ihnen leider nicht besser und nicht konkreter sagen; denn es ist eine Herkulesaufgabe.

Ähnliches gilt für die Frage von Frau Staab. Auch das Problem zwischen Dezentralität und zentraler Führung ist nicht letztlich aufzulösen. Ich glaube, das alles sind genau die Herausforderungen, die ein demokratischer Prozess tagtäglich zu bearbeiten hat. Vielleicht trotzdem zwei Punkte dazu – ich hatte vorhin versucht, es schlaglichtartig anzusprechen –: Zentrale Führung kann sinnvollerweise kein Mikromanagement sein; aber zentrale Führung ist in der Verantwortung, die Richtlinien, die großen Leitlinien vorzugeben, das zu kommunizieren und um Verständnis dafür zu werben.

Ich glaube, die Krux – das war Ihre Frage, auf die ich vorhin nicht eingegangen bin – der Koordination zwischen verschiedenen Organisationen – ob das Ministerien, Kommunen, Landräte sind – ist die intensive Kommunikation in Krisenstäben. Die darf nicht parallel laufen, sondern die muss man zusammenführen und das Wissen in alle Richtungen permanent auf Stand halten. Das ist einer der Wege, die helfen. Das ist auch ein Ergebnis, das durch die Pandemie herausgekommen ist: In Deutschland hat in allererster Linie ein Kommunikationsproblem bestanden. Wir hatten weniger Handlungsprobleme – das muss man auch mal ganz klar sagen –, aber wir hatten Kommunikationsprobleme.

Kann man dafür Sorge tragen, dass Ermessensspielräume nicht immer zugunsten der Sicherheit genutzt werden? Ich wüsste nicht, wie. Ich kann auch da nur zu etwas mehr Vertrauen in die Eigenverantwortung der Entscheiderinnen und Entscheider raten. Stichwort „Fehlerkultur“: Will ich einen Alpha-Fehler oder einen Beta-Fehler begehen? Das ist die Grundsatzfrage. Ich würde sagen: Im Zweifel lieber mehr Freiräume lassen, Dinge hinnehmen oder Scherben zusammenkehren, wenn es ab und zu mal schiefgeht. Das ist in vielen Fällen vielleicht besser; aber das ist sehr pauschal.

Zur Beantwortung der Frage von Frau Wolle müsste ich noch mal sehr tief einsteigen. Warum glaube ich, dass die ungewohnten Situationen häufiger werden? Schlaglichtartig kann ich das beantworten. Ich glaube, da teile ich den Mainstream der ganzen Nachhaltigkeitsforschung. Wir leben in einer Zeit – „Anthropozän“ –, in der die Interaktionssituationen zwischen Mensch und Umwelt komplexer, dynamischer und unvorhersehbarer werden. Das führt dazu, dass nicht nur klimatisch, sondern auch politisch über intensivierete Interdependenzen die Unvorhersehbarkeit tendenziell zunimmt.

Warum ist dezentrales Handeln besser als zentrales? Auch darüber gibt es Berge an Schlagworten; einige sind beispielhaft genannt worden: Der dezentrale Entscheider bzw. die dezentrale Entscheiderin kennt die lokalen Verhältnisse besser. Informationen können auf diese Weise effizienter verarbeitet werden. Netzwerke können nutzbar gemacht werden. Das sind ein paar Ideen. Um es ganz großpolitisch zu machen: 1930 haben Leute wie Popper und Hayek schon darauf hingewiesen, dass eine zentral geleitete Politik an Informationsüberforderung scheitern wird, und das gilt heute immer noch.

Die Frage zur materiellen und moralischen Verantwortung hat mich ein bisschen überrascht. Ich wusste nicht genau, worauf Sie hinauswollen, und müsste jetzt echt improvisieren. Ich würde das gern nicht beantworten.

Bürokratie versus Wissensmanagement: Da bin ich völlig bei Ihnen. Ich möchte nicht so klingen, als ob neue Verordnungen von Vornherein schlecht wären, sondern sie sind eine Anpassung an neue Bedarfe, an neue Informationen. Ich glaube, die wichtige Frage ist, wie man mit neuem Recht umgeht: dass man versucht, sich wieder auf

etwas allgemeinere Formulierungen zu begrenzen, statt die Einzelfälle zu regeln, ist, glaube ich, der ganz wichtige Weg.

Damit würde ich auch direkt schließen.

**Sv. Herr Dr. Ibert:** Nochmals herzlichen Dank für die interessanten und herausfordernden Fragen, die jetzt, finde ich, noch mal grundsätzlicher geworden sind. – Ich fand die Frage interessant, ob Krisenanfälligkeit vielleicht sogar mit Überregulierung zusammenhängt, also ob überregulierte Systeme krisenanfälliger sind, weil die Routinen mächtiger sind und damit die Fälle, die außerhalb der Routine behandelt werden müssen, häufiger vorkommen. Ich bin mir nicht sicher, ob das wirklich so ist. Dann müssten bürokratisiertere Systeme häufiger in einer Krise sein als liberale Systeme. Man müsste sich z. B. mal anschauen, ob Wirtschaftsorganisationen seltener in einer Krise sind als Verwaltungen, wenn man davon ausgeht, dass Wirtschaft etwas flexibler organisiert und weniger reguliert ist als öffentliche Verwaltung.

Ich denke, dass das gehäufte Auftreten von Krisen eher etwas mit der Zunahme von Komplexität zu tun hat. Es hat damit zu tun, dass eine globale Welt zusammenwächst und wir das Ganze zunehmend nur noch als Weltgesellschaft begreifen können. Damit nehmen unterschiedliche Wahrnehmungen oder auch blinde Flecken, also unterschiedliche Formen von Ignoranz, zu, und wir werden dadurch häufiger überrascht. Es gibt viel mehr Unbekanntes als früher, von dem man überrascht werden könnte. Nichtsdestotrotz bin auch ich der Meinung, dass der Abbau von Bürokratie bzw. das Umgestalten von Regulierungen eine sinnvolle Herkulesaufgabe ist.

Zu den Entscheidungen und der Frage nach der Fehlerkultur: Wie schützen sich Beraterinnen und Berater, Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger? Wir haben in unserer Forschung festgestellt, dass die Rollendifferenz sehr stark betont wird, und zwar sowohl auf der Beratungsseite als auch auf der Entscheidungsseite. Wir haben die Betonung dieser Rollendifferenz so interpretiert, dass man damit dem Abdriften der Rolle etwas entgegensetzt. Das ist ein indirekter empirischer Hinweis darauf, dass diese Quasientscheidung faktisch eine Herausforderung ist. Man setzt Verträge und Rollenselbstverständnisse dagegen, um sich da wieder ein bisschen herausarbeiten zu können.

In unserer Arbeit haben wir sowohl Beraterinnen und Beratern als auch Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern Hilfe zum Selbstschutz gegeben. Diese Hilfe zum Selbstschutz könnte darin liegen, dass man sich mit Krisendynamiken stärker vertraut macht und damit besser versteht, was gerade abgeht. Ich kenne das, was Sie als Bürgermeisterin beschreiben; ich war analog als Direktor eines kleinen Forschungsinstituts in derselben Lage. Wir mussten innerhalb von zwei Wochen den Betrieb auf null herunterfahren und entscheiden, wer kritische Infrastruktur ist und wer nicht. Wer darf noch zur Arbeit kommen? All diese Dinge mussten on the spot aufgearbeitet werden. Ich war von einem Tag auf den anderen Leiter eines Krisenstabs. Mir hat es tatsächlich geholfen, dass ich parallel dazu zu Krisen geforscht ha-

be; denn ich habe immer gedacht: „Ah, okay. So fühlt sich das also an, Entscheidungsträger in einer Krise zu sein.“

(Vereinzelt Heiterkeit)

Das hat mich aber auch ein bisschen entlastet; denn ich wusste: Man kann jetzt nur Dinge falsch machen. Aber es hilft z. B., wenn man für sich selbst festhält: Worin besteht jetzt, in dieser Entscheidung, eigentlich meine Unsicherheit? Wenn ich mir das merke und vielleicht sogar aufschreibe, kann ich später anders Auskunft geben und sagen: So war die Entscheidung damals. Das waren die Vorgaben. So haben wir die Situation interpretiert, und vor dem Hintergrund habe ich die Entscheidung getroffen. Und damit bin ich mit mir im Reinen.

Für die Berater empfehlen wir z. B. Krisenkommunikation. Krisenkommunikation betrifft genau den Punkt, den auch Sie ansprechen: Sie dramatisieren eine Gefahr mit der Intention, dass die Bevölkerung ihr Verhalten verändert. Die Verhaltensänderung tritt ein. Die Gefahr wirkt eingebildet, und hinterher hat man überdramatisiert. Das ist das Dilemma von Krisenkommunikation; das nennt man „Self-denying Prophecy“. Man prophezeit etwas ganz Schlimmes, und durch die Prophezeiung widerlegt man das eigene Schreckgespenst, das man aufgebaut hat. Aber das ist genau die Intention: Man will ja gar nicht, dass die Prophezeiung eintritt, sondern man will das Verhalten ändern.

Folgendes können Expertinnen und Experten z. B. falsch machen: Sie sind es in der Wissenschaftskommunikation gewohnt, sich selbst, ihre eigene Expertise in den Vordergrund zu stellen, alles öffentlich zu kommentieren und eigene Einschätzungen zu geben, um sich auf dem Beratungsmarkt interessant zu machen. In einer Krisensituation würde ich denen raten: „Lasst das lieber bleiben! Schließt euch der Krisenkommunikation an, und tragt das mit. Seid ruhig, und äußert euch nicht in der Öffentlichkeit, wie ihr das sonst immer gern macht. Geht nicht in die Talkshows.“ Dann kann man sich auch schützen. Wenn man sich an die Krisenkommunikation gehalten hat, ist man nicht im Auge des Shitstorms, wenn er losbricht. Dann sind die Entscheider im Auge des Sturms und nicht die Berater.

Vielleicht noch ein Punkt zu Frau Wolle und der Frage der Spaltung bzw. Weg A und Weg B. Ich glaube, dass die Ursachen dafür, dass politische Alternativen so kontrovers diskutiert werden, dass sie eine Gesellschaft spalten, tiefer liegen. Das hat nichts mit Krisenkommunikation, Krisenmanagement oder Entscheidungen in Krisensituationen zu tun. Vielmehr sind das Auswirkungen davon, wie sich unsere Öffentlichkeit unter den Vorzeichen von Digitalisierung, Echokammern, digitalen Medien usw. entwickelt hat. Da sind mittlerweile, glaube ich, Strukturen entstanden, die jedes Thema auf eine Art und Weise aufgreifen können, die die Gesellschaft weiter spaltet. Ich würde sagen, dass es darauf keine direkte Antwort aus der Krisenkommunikation gibt.

Bei der Frage „BBK/LBK“ bin ich überfordert, muss ich ehrlich sagen. Ich würde mich ganz schlecht fühlen, wenn ich sagen würde: Das BBK kann die Aufgabe nicht wahrnehmen. – Da würde ich auf Herrn Tiesler verweisen; fragen Sie ihn. Für Aussagen zum LBK fehlt mir ebenfalls die Expertise.

Danke.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Bevor Herr Professor Dr. Glade drankommt, hat Frau Professorin Dr. Behnke noch eine kleine Ergänzung.

**Sv. Frau Dr. Behnke:** Tut mir leid, Herr Müller, ich hatte Sie tatsächlich vergessen. Ich wollte mich nicht vor der Effizienzfrage drücken. Ich habe noch mal nachgedacht und festgestellt, dass ich Ihnen nicht geantwortet habe. – Ich habe bewusst den scheinbaren Widerspruch zwischen Redundanz und Effizienz aufgemacht, um die Brisanz der politischen Entscheidung zu verdeutlichen. Persönlich, ideologisch bin ich überzeugt, dass wir lang genug dem ökonomischen Effizienzparadigma hinterhergerannt sind und dass sich die Politik davon ein Stück weit emanzipieren muss. Das enthebt uns nicht der Schwierigkeit, immer unter Knappheit Abwägungen zu treffen. Aber ich kann ganz klar nur noch mal sagen: Priorisierung. Wenn wir doch wissen, dass wir auf Dauer in bestimmten Bereichen diese Redundanz brauchen – nicht nur, um Kosten zu vermeiden, sondern auch, um die Totalkatastrophe zu verhindern –, dann ist es eigentlich auch gar keine Frage, wo wir investieren müssen.

**Sv. Herr Dr. Glade:** Ich wollte noch auf die Frage eingehen, wer eigentlich „man“ ist, wer die ganzen Akteure sind; das war eine der Fragen. Das hängt natürlich davon ab, von welcher Krise wir sprechen, und die Akteure hängen davon ab, wer davon betroffen ist. Das gilt es, von Fall zu Fall zu klären. Es gibt sicherlich zentrale Akteure, die immer gleich bleiben, egal, um was für eine Krise es sich handelt. Aber es gibt auch andere Akteure, die z. B. bei einer Gesundheitskrise, bei einer politischen Krise, bei einer Krise ausgelöst durch eine Naturkatastrophe dabei sind. Insofern kann man das so grundlegend nicht sagen. Aber ich würde schon sagen, dass es Institutionen gibt, die das Gemeinwohl im Auge haben sollten; dazu gehört auch eine Landesregierung. Da sollte es bestimmte Strukturen geben, die diese Einheit schaffen.

Ich habe schon angesprochen, dass ich persönlich der Meinung bin, man sollte eine Taskforce einrichten. In Österreich gibt es z. B. die Lawinenkommission, in der verschiedene Kollegen dabei sind: die lokalen Leute, aber auch der eigentliche Entscheider. Dort wird beraten und man entscheidet dann vor dem Hintergrund der Kenntnis, die zum Zeitpunkt der Entscheidung vorhanden ist. Das ist letztendlich nichts anderes als der Crisis Science Hub oder – noch eine Stufe darüber – ein BBK. Die entscheiden nicht, aber sprechen Empfehlungen aus und haben z. B. auch einen operativen und einen wissenschaftlichen Beirat.

Auch ich wage nicht, eine Antwort auf die Frage zu geben, ob das in ein LBK überführt werden kann. Grundlegend bin ich vollkommen dabei, dass man sich überlegt:

Was haben die verschiedenen Akteure für Verantwortlichkeiten, und welche Verantwortung hat die Landesregierung dabei? Aber wie ich vorhin sagte: Welche Erwartung hat jeder Einzelne, eine Familie oder eine Bürgermeisterin? Das ist klar zu differenzieren.

Es ist auch der Umgang mit Fehlerunsicherheit angesprochen worden. Das kann zuerst mal konträr gesehen werden zu der Aussage, man sollte immer evidenzbasierte Entscheidungen treffen. Das würde ich aber überhaupt nicht konträr sehen. Vielmehr muss ich Entscheidungen treffen – evidenzbasiert –, und wenn ich keine Evidenzen, keine Informationen habe, muss ich trotzdem eine Entscheidung treffen. Dann muss ich die Entscheidung so gut treffen, wie ich sie treffen kann. Das ist genau das, was Herr Ibert gesagt hat: dass man sich hinsetzen und aufschreiben sollte: „Was waren zum Zeitpunkt der Entscheidung die Informationen, die ich hatte?“, damit das nachvollziehbar ist.

Und dann – da bin ich auch bei Ihnen – sollte man die Leute nicht angehen, sondern ihnen eher sagen: „Wow! Was hast du für ein Standing gehabt, was hast du für einen Mut gehabt, so eine Entscheidung zu treffen“, auch wenn sie vielleicht in gewissen Bereichen nicht ganz zielführend war; aber das wusste man ja damals nicht. Das ist das, was ich mit „evidenzbasiert“ meine. Evidenzbasiert heißt ja nicht, dass es immer richtig ist. Evidenzbasiert heißt: auf Basis der Erkenntnis. Aber das ist wesentlich, finde ich. Und dann kommt man – nach meinem Zugang – bei Weitem nicht in die Rolle hinein, dass man persönlich verurteilt wird.

Frau Wolle, Sie haben die Krise angesprochen. Ich würde hier gern noch etwas anderes einwerfen, nämlich das Vulnerabilitätsparadoxon. Das ist auch ein Aspekt im Sinne der Überregulierung. Wir versuchen, immer besser zu werden, uns immer besser zu organisieren und dadurch immer sicherer zu werden. Das heißt, wir versuchen, die Vulnerabilität zu reduzieren und die Resilienz zu erhöhen. Aber gleichzeitig werden wir immer abhängiger von den Systemen. Wenn eine Sache fällt, eine Sache umkippt, dann kracht das ganze System zusammen. Wir haben z. B. fantastische Frühwarnsysteme; aber wenn eine Sache nicht richtig funktioniert, versagt alles, und dann sind die Konsequenzen noch viel größer und ist die Krise noch viel größer.

Wie können wir damit umgehen? Indem wir auf Redundanzen setzen und man sich überlegt: Ich habe ein perfekt organisiertes System, ich habe Frühwarnung oder was immer ich hernehme. Aber was ist, wenn ein Teil fällt? Was ist der Plan B? Was ist die Redundanz? Die kann im Personellen sein, die kann im Strukturellen sein, in den verschiedenen Ebenen. Das würde ich genauso sehen, bis zur ultimativen Frage: Was ist, wenn wir im schlimmsten Fall keinen Strom mehr haben, ich aber trotzdem Entscheidungen treffen muss und ich nicht mehr kommunizieren kann oder nur noch verschiedene Informationen und nicht mehr alle bekomme, um evidenzbasierte Entscheidungen treffen zu können? Diese Redundanzthematik, dieser Plan B, erscheint mir ganz wesentlich, gerade vor dem Hintergrund, dass wir immer besser werden,

mit Dingen umzugehen, die wir kennen. Trotzdem ist es wichtig, Redundanz einzubauen.

Das waren meine Zugänge. Grundlegend finde ich die Idee des Crisis Science Hub ganz toll; denn darin werden verschiedene Akteure zusammengebracht. Ich persönlich finde das eine sehr gute Initiative.

Danke schön.

(Beifall)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Wunderbar, vielen Dank. Sie merken auch die Dankbarkeit der Kommissionsmitglieder.

Das waren drei hervorragende Vorträge, und auch die Fragen und Antworten haben uns für die Fragestellung, die wir vor uns haben, sehr weitergeholfen. In einem Jahr müssen wir Handlungsempfehlungen fürs Parlament vorlegen. Wir sind auch selbst sehr gespannt darauf, welche einzelnen Punkte noch herauskommen. Wir sind sehr dankbar, falls Sie dieser Enquetekommission nicht nur heute folgen wollen, sondern auch im weiteren Verlauf. Auch wenn Sie uns weitere Hinweise geben wollen, können und dürfen, wären wir darüber sehr dankbar. Ansonsten vielen Dank, Herr Professor Dr. Glade, Herr Professor Dr. Ibert, Frau Professorin Dr. Behnke, für die heutigen Vorträge. Kommen Sie gut nach Hause! Bleiben Sie ruhig noch hier.

Ich darf noch einen kurzen Hinweis geben, wie es in der folgenden Sitzungsphase weitergeht. Wir beginnen um 13:35 Uhr mit Herrn Ralph Tiesler, dem Präsidenten des Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Wir werden einen eigenen Fragenblock für ihn machen, weil er um 14:30 Uhr fortmuss. Das heißt, die Sitzung wird um 13:35 Uhr fortgesetzt. Ich hoffe, das reicht, um zumindest ein kurzes Mittagessen zu genießen.

(Unterbrechung der Sitzung von 12:39 Uhr bis 13:38 Uhr)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Meine sehr geehrten Damen und Herren! Ich darf Sie aus der kurzen Mittagspause wieder zurück begrüßen. Es freut mich sehr, dass Sie so zahlreich den Weg in die Sitzung zurückgefunden haben. Wir machen auch sofort weiter.

Noch der kleine Hinweis: Wir haben an Zuhörerschaft gewonnen; denn der Rechnungshof beehrt uns in dieser Sitzung. Es freut uns ganz besonders, dass er anwesend ist. Ich begrüße den Vertreter recht herzlich.

Wir machen jetzt in Windeseile weiter mit Herrn Tiesler, dem Präsidenten des Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Sie haben ein nach hinten

begrenzt Zeitfenster; deshalb haben wir Ihren Vortrag vorgezogen. Damit alle es wissen: Herr Oberst Köhring wird in die Runde mit Herrn Professor Schröder und Herrn Harsch genommen; das ist später auch eine illustre Runde. Da sind Sie sehr gut aufgehoben.

Wir machen es jetzt so, dass Herr Tiesler 20 Minuten Zeit hat, seinen Vortrag zu halten. Daran schließen wir eine 20-minütige Fragerunde an, wenn es in Ordnung ist; das ist auch für Sie zeitlich sehr gut. – Herr Tiesler, Sie haben jetzt 20 Minuten lang das Wort.

(Eine Präsentation [*Anlage 7*] wird begleitend zum Vortrag eingeblendet.)

**Sv. Herr Tiesler:** Vielen Dank, Herr Vorsitzender. – Sehr geehrte Abgeordnete, sehr geehrte Mitglieder der Enquetekommission, meine sehr verehrten Damen und Herren! Ich freue mich, dass ich heute hier sein kann, und möchte mich zuerst einmal ganz herzlich für die Einladung bedanken.

Ich möchte gleich vorweg die langjährige Zusammenarbeit mit dem Innenministerium hier in Baden-Württemberg betonen. Ich sehe vor mir Herrn Professor Schröder sitzen; mit ihm verbindet uns und mich persönlich eine sehr aktive Zusammenarbeit in vielfältigen Krisen; diese Zusammenarbeit war beispielgebend. Dafür möchte ich mich an dieser Stelle noch mal ganz herzlich bedanken. Aber wir haben nicht nur an dieser Stelle viel miteinander zu tun gehabt, sondern auch schon im Arbeitskreis V der Innenministerkonferenz, mit den kommunalen Spitzenverbänden und dem Landkreistag hier in Baden-Württemberg. Ich bin auch sehr dankbar für den parlamentarischen Austausch.

Die Enquetekommission hat sich zum Ziel gesetzt, u. a. Empfehlungen zu erarbeiten, um die staatliche Krisenvorsorge, die Krisenfrüherkennung und die Krisenbekämpfung in Baden-Württemberg weiter zu stärken. Das ist ein Thema, das uns verbindet; denn das, was auf Ihrer Tagesordnung steht, umfasst natürlich auch unser eigenes Rollenverständnis als Bundesamt für Bevölkerungsschutz. Auch wir, das BBK, sehen uns als Motor, Impulsgeber und Netzwerker, um die Krisenorganisation sowie das übergreifende Zusammenwirken im Krisenmanagement von Bund und Ländern, von Bundes- und Landesbehörden weiterzuentwickeln und zu optimieren.

Bevor ich im Einzelnen näher darauf eingehe, lassen Sie mich kurz etwas zu uns selbst sagen; das geht auch ganz schnell. Das BBK ist eine Behörde, die rund 640 Stellen hat. Wir haben im Augenblick einen sehr großen Stellenzuwachs zu verzeichnen. Aufgrund der aktuellen Krisensituation ist das, glaube ich, auch allen klar und verständlich. Wir haben ein Haushaltsvolumen von rund 200 Millionen € jährlich zur Verfügung. Wir sind in vier Fachabteilungen und an fünf Standorten organisiert.

Ich glaube, wichtig für das, was Sie heute interessiert, ist, sich noch einmal zu vergegenwärtigen, wie unser integriertes Hilfeleistungssystem in der Bundesrepublik Deutschland aufgebaut ist. Mir ist dieses Bild wichtig, weil es uns sehr schön vergegenwärtigt, dass dieses System aus dem Zusammenspiel von vielen verschiedenen Ebenen und Akteuren in einer föderalen Struktur besteht. Es funktioniert im Ganzen hervorragend, weil wir alle am Ende des Tages in der gemeinsamen Verantwortung für das Wohl der Bevölkerung hier in Deutschland stehen und zu diesem Zweck zusammenwirken müssen.

In diesem Zusammenwirken sind die verschiedenen Ebenen mit verschiedenen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeit versehen. Der Bund – dafür stehe ich mit dem BBK in erster Linie zur Verfügung – hat die Zuständigkeit, insbesondere im Spannungs- und Verteidigungsfall Regularien zu treffen. Die Länder sind für den Katastrophenschutz im Allgemeinen zuständig, und die Kommunen für die Ausführung. Das sind aber nicht alle Akteure; ich habe jetzt die staatlichen Akteure beschrieben. Neben diesen staatlichen Akteuren gibt es eine Vielzahl von nicht staatlichen Akteuren – z. B. die Hilfsorganisationen –, die im Zusammenwirken mit den staatlichen Akteuren einen sehr faszinierenden Ressourcenpool in Deutschland ausmachen. Damit ist Deutschland in Bezug auf die Ressourcen einzigartig in der Welt.

Ich habe eben gesagt, dass Deutschland diesbezüglich einzigartig ist; aber es gibt dennoch aufgrund der Erfahrungen, die wir in den letzten Jahren gemacht haben, die Erkenntnis, dass wir uns an vielen Stellen verbessern müssen. Gerade die Erfahrungen, die wir mit der Coronakrise, mit der Flüchtlingskrise und zuletzt mit dem Angriffskrieg gegen die Ukraine gemacht haben, haben uns gezeigt, dass wir uns trotz aller Ressourcen, die wir haben, besser auf unterschiedlichste Krisenszenarien vorbereiten müssen. Das heißt, diese Gesellschaft muss insgesamt – das ist mir an der Stelle wichtig, und deswegen führe ich den Begriff hier schon ein – resilienter werden. Das ist die Überschrift für all die Maßnahmen, die uns im Augenblick intensiv beschäftigen. Sie wissen, dass die Bundesregierung im letzten Jahr die Resilienzstrategie verabschiedet hat. Das ist die Strategie, die alle Maßnahmen, die im Bevölkerungsschutz für das Krisenmanagement relevant sind, unter ein konzeptionelles Dach zusammenführen soll.

Letztlich bedarf es dafür genau der Erkenntnis, dass wir uns optimieren müssen, sowie eines Neustarts. Wir müssen Dinge, die wir bislang für selbstverständlich gehalten haben, neu denken, wir müssen sie neu zusammenfügen. Das Konzept dafür hat Bundesinnenministerin Faeser zusammen mit dem BBK und dem THW im letzten Jahr vorgestellt. Es enthält vier strategische Handlungsfelder. Das erste Handlungsfeld ist „Immer vorbereitet“ zu sein durch Übungen, Risikoanalysen und Vorhaltungen von Ressourcen und Einsatzmitteln. Das zweite Themenfeld ist „Früh gewarnt“. Das bedeutet neben der Warnung als Thema – darauf gehe ich gleich noch ganz kurz ein – für uns aber auch – deswegen habe ich eben gesagt, Resilienz ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe –, dass wir die Bevölkerung viel besser in unsere Krisenmanagementaktivitäten einbinden müssen. Deswegen habe ich an der Stelle

den Begriff geprägt, dass wir eine neue „Sicherheitspartnerschaft“ mit der Bevölkerung brauchen. Drittes Themenfeld: Wir müssen „Effizient handeln“, u. a. indem wir uns Gedanken über eine Zentralstelle auf Bundesebene machen, die wir dafür benötigen, sowie über ressortübergreifende Krisenkoordinierungsstäbe für das Krisenmanagement im Allgemeinen. Viertes Themenfeld: „Gute Krisennachsorge“ heißt, gemeinsam zu lernen, besser zu werden, um gestärkt aus Krisen hervorzugehen.

Ich habe eben schon angedeutet, dass die Bundesaufgabe „Zivilschutz, zivile Verteidigung“ neu in unser Bewusstsein gerückt ist. An und für sich war und ist sie Kernaufgabe meines Hauses. Aber das Thema „Zivilschutz, zivile Verteidigung“ ist in den letzten 30 Jahren zunehmend in den Hintergrund gerückt, weil wir alle geglaubt haben, dass uns dieses größte anzunehmende Szenario nicht mehr ereilen kann. Seit 2014, aber auch seit dem Angriffskrieg gegen die Ukraine sind wir eines Besseren belehrt worden. Das heißt, wir müssen uns neu mit dem Thema „Zivilschutz, zivile Verteidigung“ auseinandersetzen. Wir müssen Altes wieder hervorholen, was wir an Konzepten, an Maßnahmen schon mal gehabt haben, aber wir müssen es heute neu bewerten, neu organisieren und neu denken lernen.

Bund und Länder sind bei der Umsetzung der Konzeption „Zivile Verteidigung“, die seit 2016 in einem neuen Entwurf vorliegt, aktuell in einem Anpassungsprozess. In der letzten Innenministerkonferenz sind Bund und Länder eng zusammengerückt und haben insbesondere den Arbeitsprozess, der dahintersteht, gestrafft. Wir bearbeiten gerade prioritär einige notwendige Rahmenkonzepte, die neu gedacht werden müssen, wie beispielsweise die Konzepte zur Evakuierung, zur Führung und Steuerung, zur Notstromversorgung, zum Massenansturm von Verletzten in chemischen, biologischen, radiologischen und nuklearen Lagen.

Letztlich ist das, was die zivile Seite jetzt tut, ein Teil der Zeitenwende. Zur Zeitenwende gehört dazu, dass wir sagen: Wir müssen uns auch hinsichtlich der Bündnisverteidigung und der Landesverteidigung neu aufstellen, und das müssen wir auf der zivilen Seite ganz genauso tun. Als nationale Zentralstelle im Zivilschutz ist das BBK in diesem Prozess intensiv gefordert, z. B. bei der Unterstützung der Bundesressorts und der Länder, insbesondere bei der Aufstellung der zivilen Alarmplanung in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich oder auch bei der Erstellung von Risikoanalysen zu verteidigungs- und zivilschutzrelevanten Konfliktszenarien. Wir, das BBK, planen, die Bundesländer in diesen Prozess der Risikoanalyse des Zivilschutzes eng einzubeziehen und sie über die Ergebnisse regelmäßig zu informieren. Letztlich gilt: Je besser wir gemeinsam auf diese schlimmste denkbare Katastrophe vorbereitet sind, desto besser sind wir – da ist das Stichwort „Doppelnutzen“ wichtig – für alle Katastrophenfälle aufgestellt.

Das Thema „Übergreifende vertrauensvolle Kooperation“ ist ein Anliegen, das mir besonders wichtig ist. Mit dem ersten Bild, wo es darum ging, wie unser Hilfeleistungssystem funktioniert, habe ich versucht, darzustellen, dass es im Wesentlichen auf einer vertrauensvollen Zusammenarbeit beruht, wo jeder nach seinen Möglichkei-

ten und Ressourcen einen Beitrag dazu leistet, damit das große Ganze funktionieren kann. Diesen Beitrag leistet er aufgrund seiner jeweiligen Verantwortlichkeit und Zuständigkeit. Die Erkenntnis der letzten Jahre aber war, dass das an der einen oder anderen Stelle nicht so gut funktioniert hat. Insbesondere die Zusammenarbeit einzelner Akteure hat nicht so gut funktioniert, wie wir es bislang angenommen haben. Unsere Konzepte sind an der Stelle anscheinend zu überdenken und zu überarbeiten.

Bund und Länder haben deswegen einen zentralen Schwerpunkt auf eine bessere Zusammenarbeit aller Akteure gelegt. Ein Ergebnis dieser Überlegungen ist das Gemeinsame Kompetenzzentrum Bevölkerungsschutz, das beim BBK angesiedelt ist – nicht im BBK; es ist eine Bund-Länder-Einrichtung, keine Einrichtung des BBK. Das GeKoB – so die Abkürzung – sieht sich folgerichtig in seiner Rolle als Motor, Gast- und Impulsgeber. Gleichzeitig sind wir, das BBK, als einer der vielen Partner in diesem Netzwerk tätig. Im GeKoB sind alle Akteure am Tisch; das sind in erster Linie Bund und Länder. Aber das Ziel ist, auch die anderen Akteure mit an den Tisch zu holen. Dazu zählen im Augenblick schon das THW, die Bundespolizei, die Länder Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und der Freistaat Bayern sowie ab April 2023 Rheinland-Pfalz; Brandenburg wird ab Februar dabei sein. Weitere Bundesländer, das Bundesinnenministerium und die Bundeswehr haben ihre Entsendungen schon für das Jahr 2023 angekündigt. Im Augenblick stimmen die schon Beteiligten im GeKoB gemeinsam ab, wie die Struktur und die Prozesse genau aussehen sollen.

Schon seit Juni 2022, seit es das GeKoB in seiner initialen Phase gibt, gibt es einen Lagebericht heraus; gerade heute ist der aktuelle Bericht herausgekommen. Das ist der sogenannte Gemeinsame Lagebericht Bevölkerungsschutz, der eine Reihe von Themen adressiert, u. a. die Ukraine, kritische Infrastrukturen und anderes. Über dem GeKoB sitzt ein Lenkungskreis aus Bund und Ländern. Man denkt im Lenkungskreis aktuell darüber nach, wie die Hilfsorganisationen und insbesondere die kommunalen Spitzenverbände, also die kommunale Ebene, noch stärker eingebunden werden können.

Das GeKoB nimmt in seiner Funktion im Wesentlichen die Rolle ein, Konzepte zur Vorbereitung auf Krisen zu entwickeln, Dinge und Verfahren vorherzudenken. Es soll in der Krise Prognosen entwickeln und Ratschläge und Empfehlungen erarbeiten, um die Zuständigen in den Ländern und Kommunen gut zu beraten, damit sie ihre Entscheidungen richtig treffen können. Ich betone an der Stelle sehr deutlich: Das ist keine operative Einrichtung, die Einheiten führt und Entscheidungen trifft – wir wollen mit dem GeKoB die Zuständigkeiten in Deutschland nicht auf den Kopf stellen –, sondern es geht darum, dass die Zuständigen bessere Lagebilder zur Verfügung haben und Empfehlungen erhalten, um gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Am Ende geht es darum, dass Bund, Länder und Kommunen gemeinsam auf der Basis eines Lagebildes Entscheidungen treffen können.

Dazu ist ein digitales Lagebild nötig. Daran arbeiten wir gerade u. a. mit Baden-Württemberg sehr intensiv und eng zusammen. Da geht mein Dank an Herrn Professor Schröder, der sich in den letzten zwei Jahren mit uns gemeinsam sehr intensiv darüber Gedanken gemacht hat. U. a. haben wir das elektronische Lagebild, das in Baden-Württemberg bereits zur Verfügung steht, als ein Beispiel genommen, an dem wir gemeinsam arbeiten wollen. Die Erfahrung des Landes Baden-Württembergs ist für uns dabei sicherlich sehr wichtig gewesen; deswegen mein herzlicher Dank an dieser Stelle.

Das Gemeinsame Melde- und Lagezentrum von Bund und Ländern existiert daneben weiterhin. Das ist eine Einrichtung des BBK, die es schon viele Jahre gibt. Auch hier der Dank an Baden-Württemberg; hier haben wir mit Baden-Württemberg immer sehr eng – auch personell sehr eng – kooperiert. Das Lagezentrum ist letztlich, wenn man so will, im Augenblick der Backbone für das GeKoB; denn die Lageinformationen aus Bund und Ländern werden dort gebündelt und stehen dem GeKoB zur Verfügung. Dort werden sie zusätzlich aufbereitet und an Bund und Länder versendet. Über das GMLZ erfolgt die Koordinierung nationaler und länderübergreifender Hilfeleistungen. Es hat die Aufgabe einer nationalen Kontaktstelle für diverse nationale Melde- und Warnverfahren, z. B. beim Wiedereintritt von Weltraumobjekten, bei internationalen Notrufen, bei der Alarmierung von Ressorts und Spezialeinheiten, die wir zur Verfügung stellen. Wie beim GeKoB hängt der Erfolg des GMLZ am Ende des Tages aber immer davon ab, dass alle gemeinsam dazu beitragen, dass dort Lagebilder entstehen können. Das heißt, ohne dass uns Länder und Kommunen Informationen zur Verfügung stellen, kann es nicht funktionieren. Auch hier sieht man wieder, wie wichtig es ist, dass wir gut miteinander kooperieren.

Ich weiß – wir haben in der Vorbereitung darüber gesprochen –, dass Sie vor allem das Kleeblattkonzept interessiert. Das ist ein Konzept, das auf Mechanismen zurückgeht, die wir während der Flüchtlingskrise entwickelt haben. Das Kleeblattkonzept ist im Kontext der Patientenverlegung während der Covid-19-Pandemie wieder hervorgeholt worden, ebenso jetzt im Kontext des Ukrainekrieges, wo es um die Patientenverlegung und die Verteilung von Schwerstverletzten aus der Ukraine auf die verschiedenen Länder hier in Deutschland geht. Dieser Mechanismus, bei dem das GMLZ und das BBK als sechstes Kleeblatt eingefügt worden sind, wird im Wesentlichen über das GMLZ gesteuert. Das ist eine ziemlich herausfordernde Tätigkeit. Im Augenblick haben wir schon über 600 Patientinnen und Patienten in Deutschland verteilt und verlegt. Ich hoffe, dass es in den nächsten Wochen und Monaten nicht noch viel mehr werden. Deutschland ist das stärkste Aufnahmeland bezüglich der Aufnahme von Patientinnen und Patienten aus der Ukraine. Auch hier gilt mein Dank den Ländern, insbesondere Baden-Württemberg für die sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Ich habe vorhin gesagt: Aus meiner Sicht ist ein wichtiger Akteur die Bevölkerung. Ich glaube, dass wir – Stichwort „Gesellschaftliche Resilienz“ – die Menschen in dieser Republik ertüchtigen müssen, resilienter zu sein. Da geht es einerseits um die

Frage: Wie kann man sich selbst besser helfen? Denn jeder, der einen Beitrag durch Selbsthilfe und Selbstschutz leistet, entlastet das staatliche Hilfeleistungssystem. Außerdem ist es eine Stärkung der eigenen Selbstwirksamkeit; ich halte es für ausgesprochen wichtig, in Krisensituationen Selbstwirksamkeit zu empfinden. Deswegen glaube ich, dass wir uns besser aufstellen müssen, um unsere Selbstschutz- und Selbsthilfefähigkeiten zu stärken. Andererseits geht es darum, mit der Bevölkerung besser zu kommunizieren; denn ich bin der festen Überzeugung, dass wir die Bevölkerung viel ernster nehmen müssen, als wir das in der Vergangenheit getan haben. Bevölkerung ist kein passiver, sondern aktiver Akteur in einer Krise. Dazu gehört, dass wir enger, offener und transparenter mit ihr kommunizieren.

Es gibt eine länderoffene Arbeitsgruppe zum gemeinsamen Bevölkerungsschutztag, in der auch Baden-Württemberg vertreten ist. Das ist ein besonderes Anliegen, das aus dem BMI gekommen ist und das die Länder gern aufgenommen haben. Im Juni werden wir das als Pilot zusammen mit Brandenburg in Potsdam versuchen. Das ist ein Mittel, um beispielsweise Selbstschutz und Selbsthilfe an die Bevölkerung näher heranzutragen.

Ein weiteres Thema ist die Warnung. Jeder, der den letzten Warntag erlebt hat, weiß, wie das in der Bevölkerung auf- und angenommen worden ist. Für den einen oder anderen war es ganz überraschend; aber bei den meisten anderen ist es sehr positiv aufgenommen worden. Es ist Ausdruck von staatlicher Daseinsvorsorge gegenüber der Bevölkerung, durch Warnung sicherzustellen, dass sich Menschen rechtzeitig selbst helfen können und sie besser informiert sind, wenn sich bedrohliche Situationen entwickeln können.

Wir haben mit dem erfolgreichen Warntag auch Cell Broadcast in unsere Warnmittelinfrastruktur aufnehmen können. Ich betone: Wir fördern einen Warnmittelmix. Es geht nicht darum, nur ein einziges Warnmittel zu fördern. Wir glauben fest daran – und die Fachleute, die wir kennen, unterstützen das ausdrücklich –: Es gibt nicht das eine Warnmittel, das so viele Menschen wie nur möglich erreichen kann, sondern man braucht am Ende einen guten Warnmittelmix. Cell Broadcast ergänzt das hervorragend. Zusammen mit Apps, Warntafeln und Sirenen haben wir in Deutschland als eines der wenigen Länder eine hervorragende und vielseitige Warnmittelinfrastruktur. Viele andere Länder reduzieren das meistens auf ein Warnmittel. Aber die rennen uns inzwischen die Türen ein, weil sie das Thema sehr interessiert. Denn sie spüren selbst, dass heute in einer sehr informierten Welt, die elektronische Kommunikationsmittel bedient, auch andere Medien wichtig werden.

Der Bund finanziert ein Sirenenförderprogramm in den Ländern. Aktuell haben wir das Programm für dieses Jahr verlängert; der Bund investiert weitere 5,5 Millionen € in den weiteren Aufbau. Bund und Länder sind sich einig, dass wir das in den nächsten Jahren fortsetzen wollen. Die Finanzierungsfrage ist eine, die man noch klären muss.

Zum guten Krisenmanagement gehört aber auch, dass man regelmäßig übt, dass man trainiert ist und dass man gut ausgebildet ist. Effizientes Krisenmanagement muss die Verantwortlichen ertüchtigen, ihrer Verantwortung gut gerecht werden zu können. Wir kämpfen im Augenblick für eine verpflichtende Ausbildung bei allen Verwaltungsbeamtinnen und -beamten und Verwaltungsangestellten; sie müssen in Krisenmanagement geschult werden. Die Erfahrungen der jüngsten Zeit haben uns gezeigt, dass da großer Nachholbedarf besteht. Freiwilligkeit reicht eben nicht; mit einer Verpflichtung geht man genau den richtigen Weg, um sicherzustellen, dass es am Ende des Tages auch wirklich alle beherrschen.

Wir werden im September dieses Jahres wieder eine große LÜKEX-Übung haben. Bei dieser LÜKEX-Übung wird das Thema Cyberattacke im Fokus stehen. Daran wird Baden-Württemberg als intensiv übendes Land teilnehmen. Auch da geht mein besonderer Dank nach Baden-Württemberg.

Zum Krisenmanagement und zum Üben – Stichwort „In der Krise Köpfe kennen“ – gehört aber auch, dass man bei der Organisation von Krisenmanagement gute Strukturen aufbaut und dass man ressortübergreifende, fachübergreifende Krisenmanagementstrukturen und -stäbe aufbaut. Das ist ein Thema, das uns auf Bundeseite gerade sehr umtreibt. Sie alle haben den Coronakrisenstab erlebt, der seinen Erfolg im Wesentlichen daraus generiert hat, dass dort nicht nur ein Fachbereich am Tisch gesessen hat, sondern alle Ressorts beteiligt gewesen sind. Denn letztlich bedeutet Krisenbewältigung heute im Kontext von Krisen, wo es oftmals um Versorgungssicherheit geht, dass wir die Partner am Tisch haben müssen, die über die entsprechenden Zuständigkeiten und Werkzeuge verfügen. Deswegen geht es genauso wie beim GeKoB beim nationalen Krisenmanagement am Ende des Tages darum, dass man ganzheitlich denkt und handeln kann. Dazu muss man den gesamten Sachverstand am Tisch sitzen haben.

Ein aktuelles Beispiel dafür ist GEKKIS, der Gemeinsame Koordinierungsstab Kritische Infrastruktur beim Bund. Dort sitzen auf Staatssekretärssebene alle Ressorts zusammen. Wir arbeiten auf der Ebene gerade eine gemeinsame Risikoanalyse zum Thema „Kritische Infrastruktur“ aus; darauf komme ich ganz zum Schluss noch mal kurz zu sprechen. Es geht darum, dass man dort ressortübergreifend zusammensitzt; denn die Folgen des Ausfalls von kritischer Infrastruktur betreffen nicht nur die Blaulichtorganisationen – ich würde sogar sagen: Die eigentlich ganz zuletzt. Vielmehr geht es darum, bei der Sicherstellung der Versorgungssicherheit sehr früh bzw. rechtzeitig Lieferkettenprobleme und Personalmängel zu sehen und Gegenmaßnahmen zu treffen.

Aber ein moderner Bevölkerungsschutz kommt nicht ohne ein gutes, starkes Ehrenamt und nicht ohne eine gute Ausstattung, technische Ausstattung aus.

Gerade schwere, lang anhaltende, parallele und sich überschneidende Einsatzlagen, von denen ich glaube, dass sie nicht weniger werden, machen es erforderlich, dass

wir neue Kräfte-Mittel-Einsatzplanungen benötigen. Das heißt, wir müssen durchhaltefähiger werden. Gerade die Coronakrise hat uns ja gezeigt, dass eine Krise nicht nur drei Wochen dauert wie bei einem klassischen Hochwasser, sondern eben auch mehrere Jahre andauern kann. Das heißt, wir müssen auch in der Krisenbewältigung durchhaltefähig sein.

Dazu zählt, dass uns bei der gezielten Ehrenamtsförderung natürlich das Thema Helfergleichstellung umtreibt. Das ist in vielen Ländern ein großes Problem: dass wir unterschiedliche Klassen von Helfern haben. Feuerwehren und THW beispielsweise sind sozial ganz anders abgesichert als Helfer des DRK oder des Malteser Hilfsdienstes. Auch bei der Helferfreistellung gegenüber Arbeitgebern ist das ein ganz großes Thema.

Deswegen arbeiten Bund und Länder jetzt gerade gemeinsam an einer Idee, wie man das bundeseinheitlich sicherstellen kann. Die dafür notwendigen gesetzlichen Maßnahmen prüfen wir gerade gemeinsam. Wahrscheinlich wird es, aus unserer Perspektive zumindest, auf landesgesetzliche Regelungen hinauslaufen. Wir prüfen aber natürlich auch, inwieweit wir bundesseitig durch die Veränderung arbeitsrechtlicher Normen unterstützen können.

Dazu zählen auch Fragen zu Spontanhelfenden: Wie können wir Spontanhelfende besser in die Krisenbewältigung einbinden? Einbinden heißt natürlich nicht, dass sie in die Organisationen einsortiert und eingeordnet werden sollen – das sind ja freiwillig tätige Menschen, die wollen das auch weiterhin sein –, aber sie sollen am Einsatzort mit den anderen Kräften gut zusammenarbeiten können. Dafür müssen Konzepte erstellt werden, wie man das gestalten kann. Auch dazu gibt es eine länderoffene Arbeitsgruppe.

Es gibt auch unterschiedliche Ideen: Der Malteser Hilfsdienst hat in dieser Richtung einen Gesellschaftsdienst vorgeschlagen. Auch das ist ein Thema, mit dem man sich in der länderoffenen Arbeitsgruppe auseinandersetzt.

Natürlich zählt zur Motivation ehrenamtlicher Helfer eine gute technische Ausstattung, aber das muss ich hier, glaube ich, nicht besonders erwähnen. Deswegen denken wir auch gemeinsam darüber nach, wie wir uns hier optimal aufstellen können, um Deutschland an dieser Stelle künftig insgesamt autarker zu machen.

Jetzt komme ich zum Schluss noch einmal zu den kritischen Infrastrukturen. Ich habe es eben gesagt: Das Thema Versorgungssicherheit ist eines, das uns in diesen Tagen besonders umtreibt. Durch die Ukraine Krise und die Gasmangellage sind plötzlich Effekte aufgetreten, die besonders deutlich machen, dass man sich mit dem Thema „Kritische Infrastrukturen“ viel intensiver auseinandersetzen muss als in der Vergangenheit. In der Vergangenheit haben wir immer, wenn es um kritische Infrastrukturen ging, sehr intensiv das Thema Cybersicherheit im Fokus gehabt. Aber die anderen kritischen Infrastrukturen und vor allem auch die anderen Szenarien, die zu

ihrem Ausfall führen könnten, haben wir dabei ein Stück weit weniger beachtet und betrachtet.

Natürlich erleben wir in Zeiten hybrider Bedrohungslagen auch, dass uns Sabotageakte oder physische Angriffe auf Infrastrukturen herausfordern können. All das macht deutlich, dass das Thema KRITIS eines neuen Fokus bedarf. Deswegen wird jetzt – das geht letztlich auf eine EU-Richtlinie zurück – gerade ein KRITIS-Dachgesetz verhandelt, wobei es vor allem um den physischen Schutz kritischer Infrastrukturen geht. Das ist ein ganz wichtiges Thema, wie wir finden.

Auch da geht es um Ganzheitlichkeit. Es geht immer darum, den Fokus eben nicht nur auf ein einziges Szenario, nicht nur auf einen bestimmten Wirtschaftssektor zu legen, sondern es geht am Ende des Tages wirklich um gesamtgesellschaftliche Betrachtungen und Abhängigkeiten, die da sind. Genau das ist etwas, was wir alle gemeinsam gerade in den letzten Monaten sehr, sehr deutlich spüren durften.

Damit bin ich eigentlich am Schluss. Ich will nur noch einen abschließenden Satz sagen: Für mich ist wichtig, dass ein wirkungsvoller Bevölkerungsschutz es erforderlich macht, dass wir am Ende ein nachhaltiges Investitionsprogramm brauchen – in finanzielle und in personelle Ressourcen. Denn ich bin mir ziemlich sicher, dass das, was wir jetzt erleben, nicht so schnell weggehen wird. Ich glaube, wir werden erleben, dass Krisen – so, wie wir sie jetzt haben – bleiben werden.

Führt man sich allein das Thema Klimawandel vor Augen – mit den Dürren oder mit solchen Phänomenen, wie wir sie im Ahrtal und an anderen Stellen in Deutschland erlebt haben –, dann macht das sehr deutlich, dass wir hier eine Herausforderung haben, der wir uns nachhaltig stellen müssen. Das heißt: Investitionen in den Katastrophenschutz, in den Bevölkerungsschutz sind gute Investitionen.

Vielen Dank.

(Beifall)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank an Sie, Herr Tiesler. – Jetzt folgt die Fragerunde; rund 20 Minuten haben wir hierfür vorgesehen. Für die Fraktion GRÜNE gebe ich das Wort an die Kollegin Schwarz.

**Abg. Andrea Schwarz** GRÜNE: Vielen Dank, Herr Vorsitzender. – Vielen Dank, Herr Tiesler, für Ihren Vortrag. – Sie haben das Thema GeKoB angesprochen. Auf der Präsentationsfolie konnten wir Baden-Württemberg nicht finden. Jetzt würde mich interessieren: Warum ist Baden-Württemberg daran noch nicht beteiligt? Ich meine, wir haben im Haushalt eine Stelle und auch Mittel dafür genehmigt. Ist das in Vorbereitung? Wird das demnächst umgesetzt?

Daran schließt sich die Frage an: Ist beim GeKoB schon eine Arbeitsfähigkeit hergestellt? Wenn jetzt also eine Katastrophe eintreten würde, könnte das GeKoB da tatsächlich schon „liefern“?

Auch den Warntag haben Sie angesprochen. Dazu wüsste ich gern die Erfahrungen. Wir haben Cell Broadcast, wir haben die Sirenen. Mich würde interessieren, ob man damit wirklich die Gesellschaft in Gänze erreicht hat. Wurde das schon evaluiert? Oder gibt es tatsächlich Milieus, in denen die Warnung einfach nicht aufplopt?

Krisenkompetenz der Bevölkerung: Wir haben ja schon eine Vereinbarung zwischen dem Innenministerium und dem Kultusministerium, um Krisenprävention altersgerecht – praktisch von der ersten Klasse bis zum Abitur – zu thematisieren. Das große Problem ist immer, die ältere Bevölkerung zu erreichen. Haben Sie Vorschläge, wie man sie tatsächlich erreichen kann?

Ich weiß, Sie haben Broschüren zu einem krisenfesten Haushalt, mit Wasser zu Hause etc., aber das wird in der Bevölkerung gar nicht so wahrgenommen. Es besteht ja auch die Gefahr, dass – wenn man das zu stark thematisiert – entweder eine gewisse Panikmache entsteht oder dass die Menschen das nicht mehr ernst nehmen. Haben Sie Szenarien, wie man auch die erwachsene Bevölkerung erreicht und wie man sie krisenresilient aufstellen könnte?

**Abg. Dr. Matthias Miller** CDU: Vielen Dank, Herr Tiesler, für Ihren Vortrag. Viele Fragen wurden jetzt schon vorweggenommen, daher kann ich mich den Fragen anschließen.

Zum Warntag: Wie kann man alle Bevölkerungsgruppen erreichen? Diese Frage wurde schon erwähnt. Das goldene Wort lautet ja immer „Warnmix“. Jetzt haben wir Cell Broadcast erstmals getestet in Deutschland. Gibt es international, wenn Sie sich so umschaun, noch andere Dinge, die wir noch nicht getestet haben, wozu Ihnen aber vielleicht einfällt: Das könnte man einmal prüfen?

Cell Broadcasting kam ja, muss man sagen, aufgrund des Ahrtals recht schnell. Da gab es – ich erinnere mich noch – hier im Parlament erst Fragezeichen, ob das mit dem Datenschutz geht, und plötzlich war es da. Man muss sagen: Pragmatisch und gut, dass das so schnell umgesetzt wurde.

Sie hatten LÜKEX erwähnt; dazu würde mich allgemein interessieren, wie Ihre Lehren aus diesen Übungen aussehen. Wie sind die Erfahrungen konkret, wenn man solche LÜKEX-Übungen auswertet?

Wir hatten in der vorangehenden Sitzung besprochen, dass man die Bevölkerung in solche Übungen einbinden sollte. Sie hatten auch angesprochen – Stichwort Sicherheitspartnerschaft –, wie man es hinbekommt, nicht nur die handelnden Akteure,

sondern auch die Bevölkerung als wichtigen Teil in Krisen mit einzubinden, und dass sie auch weiß: Wann ist es wirklich eine Krise, wann ist es keine? Wenn Wasser vielleicht 2 cm hoch im Keller steht, dann ist das noch keine Krise; wenn aber das Haus überflutet ist, dann ist es vielleicht eine Krise.

Eine letzte Frage zum GeKoB: Ich bin auch gespannt, wie sich das in der Zukunft weiterentwickeln wird. Wir hatten für Baden-Württemberg für das GeKoB in der Tat 250 000 € im Haushalt angesetzt.

Jetzt würde mich interessieren: Das BBK agiert im Grunde ja eigentlich nicht für den Katastrophenschutz, das ist ja Ländersache. Wäre es aus Ihrer Sicht – ich habe das vorher in der Runde auch gefragt – sinnvoll, so etwas auch auf Landesebene zu haben, um Akteure zu bündeln, z. B. im Landesamt? Oder meinen Sie, die Ministerien können diese Aufgaben über das GeKoB und die Kooperation mit dem BBK schon sehr, sehr gut lösen?

Danke schön.

**Abg. Dr. Dorothea Kliche-Behnke** SPD: Vielen Dank, Herr Tiesler. – Ich würde auch gern noch einmal zum GeKoB nachhaken, weil das natürlich auffällt in Ihrer Folie, dass Baden-Württemberg nicht einmal bei jenen explizit genannt wird, die jetzt absehbar in der nächsten Zeit eintreten. Deshalb würde ich schon gern fragen: Ist denn mittlerweile überhaupt ein Zeitpunkt klar, zu dem Baden-Württemberg in die Kooperation einsteigt? Wissen Sie etwas über die Hintergründe? Aus welchen Gründen ist Baden-Württemberg bislang nicht vertreten?

Denn das ist ja doch schlecht. Sie haben klargemacht, dass dies derzeit die Phase ist, in der dort strategische und konzeptionelle Fragen geklärt werden. Wenn ich das jetzt richtig interpretiere – ich fasse zusammen –, heißt das ja, dass Baden-Württemberg zu einem Zeitpunkt nicht involviert ist, in dem strategische Fragen geklärt werden. Da frage ich vielleicht auch noch an anderer Stelle direkt beim Innenministerium nach, woran das liegt.

In diesem Zusammenhang: Sie haben klargemacht, dass es sich beim GeKoB nicht um eine operative Einheit handelt. Gleichzeitig stellt sich ja die Frage: Wie weit gehen da verbindliche Entscheidungen? Vielleicht können Sie, möglicherweise anhand konkreter Beispiele, noch einmal klarmachen – ich bin keine Innenpolitikerin –, wo genau die Abgrenzung ist und wo vielleicht auch Grauzonen sind.

Zum Selbstschutz und zur Selbsthilfe haben Sie wichtige Ausführungen gemacht. Was uns hier in der Enquete natürlich immer wieder begegnet, ist das Thema Kommunikation. An Sie die Frage: Für die Zukunft, wenn wir das stärken wollen: Wer kommuniziert? Das ist eine ganz große Frage. Wo sind die Kommunikationskanäle, derer wir uns bedienen müssen?

In diesem Zusammenhang: Wie schaffen wir es, dass es eben keine Fehlkommunikation, keine Kommunikation von Fehlinformationen gibt? Denn zu den Themen Warnungen, Selbstschutz und Selbsthilfe besteht ja auch in der Bevölkerung wahn-sinnig großes Interesse daran, sich teilweise auch bei etwas schwierigeren Quellen zu informieren.

Zur Warninfrastruktur MoWaS wurde jetzt schon nachgehakt. Es ist ja klar, dass es sich hier um eine – – Die einzige Bundeskompetenz diesbezüglich liegt ja im Bereich des Zivilschutzes. Aber nach der Flutkatastrophe im Jahr 2021 wurde darüber disku-tiert, inwiefern man das ausweitet. Mich würde einfach Ihre Einschätzung zu dieser Frage interessieren. Ist es vielleicht notwendig, dass man direktere Warnungen an die Bevölkerung ausweitet, auch über den Zivilschutz im engeren Sinne hinaus?

**Abg. Nico Weinmann** FDP/DVP: In Ergänzung der Frage der Kollegin Kliche-Behnke zur Kommunikation würde ich Sie gern fragen, Herr Tiesler: Inwieweit erach-ten Sie die Zuständigkeiten innerhalb des Hilfeleistungssystems noch als heute zeit-gemäß? Oder sehen Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen hier Korrektur- oder Verbesse-rungsbedarf?

Zum Zweiten: Sie haben zu Recht das Thema Vereinheitlichung angesprochen, bei-spielsweise was Freistellung, Vergütung und Versicherungsschutz innerhalb der Blaulichtfamilie angeht. Das ist genau die Erfahrung, die ich auch bei Besuchen ma-che – ob es beim THW, beim Rettungsdienst oder bei den freiwilligen Feuerwehren ist –: Das wird immer angesprochen. Ich habe auch den Eindruck, dass da eine ge-wisse Konkurrenzsituation entsteht, auch was das Werben um Ehrenamtliche, um Nachwuchskräfte angeht. Insofern glaube ich, das ist ein ganz wichtiger Punkt, den Sie zu Recht angesprochen haben. Es bleibt lediglich die Frage offen: Wie weit sind wir da?

Vielen Dank.

**Abg. Carola Wolle** AfD: Vielen Dank für den interessanten Vortrag, Herr Tiesler. – Ich möchte ebenfalls auf das Thema Kommunikation kommen. Es wurde schon nach dem „Wer, wie, was, wann, wo?“ gefragt. Meine Frage lautet: Welche Inhalte sind bei der Kommunikation sinnvollerweise zu transportieren, und in welcher Tiefe sollte die Kommunikation an die Bevölkerung gerichtet werden?

Sinnvoll wäre auch – das könnte ich mir vorstellen –, einen jährlichen Erste-Hilfe-Kurs an Schulen einzurichten, der dann im zweiten Jahr natürlich nicht mehr genau-so in die Tiefe gehen muss, sondern eher eine Art Auffrischkurs wäre.

Ebenso sollten Sicherheitsübungen nicht nur an Schulen erfolgen, sondern einfach breiter aufgestellt werden, damit die Bevölkerung, wenn Not am Mann ist, zumindest ein bisschen etwas davon weiß, was sie tun kann, und nicht so hilflos ist.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Herr Tiesler, Sie sind jetzt um Antworten zu den vielen Fragen gebeten.

**Sv. Herr Tiesler:** Ja, es sind viele Fragen. Ich versuche, sie so gut es geht zwischendurch zu clustern – zumindest an den Stellen, an denen ich erkennen kann, dass sich Fragen überschneiden – und diese gleichzeitig abzarbeiten.

Der Vortrag, den ich eben gehalten habe, streift die Themen natürlich nur ein Stück weit; ich konnte hier nicht alles in jeder nur erdenklichen Tiefe erläutern. Das würde wahrscheinlich auch den zeitlichen Rahmen für die heutige Sitzung sprengen. Deswegen bin ich dankbar für die Fragen, die mir Gelegenheit geben, an der einen oder anderen Stelle noch vertiefend zu erläutern. Ich beginne in der Reihenfolge, in der die Fragen gestellt wurden.

Zum GeKoB gab es zwei Fragen: Warum ist Baden-Württemberg noch nicht mit einem Vertreter im GeKoB? Ist das GeKoB arbeitsfähig? Nun, Baden-Württemberg wird bald ebenso im GeKoB vertreten sein. Man muss dazusagen: Die Idee von Bund und Ländern im Lenkungskreis ist – es gibt einen Lenkungskreis; dort sind die AK-V-Vorsitzenden der Länder und die zuständigen Abteilungsleitungen aus dem BMI vertreten; wir sitzen als Gast dabei –: Man hat von Anfang an entschieden, dass nicht alle Länder gleichzeitig da sein müssen, sondern am Anfang sollte die Arbeitsfähigkeit mit fünf Landesvertretungen beginnen. Dann sollte sukzessive weiteres Personal hinzukommen, und zwar je nachdem, wie viel persönlicher Sachverstand aus den Ländern denn tatsächlich benötigt wird. Man wollte dem GeKoB die Chance geben, sich selbst zu entwickeln und dann auch selbst den Fragen nachzugehen: Wen brauchen wir? In welcher Größenordnung?

Baden-Württemberg hat von Anfang an die Hand gehoben, dabei sein zu wollen. Ich kann jetzt natürlich nur begrenzt für Baden-Württemberg sprechen, aber das ist bislang, glaube ich, einfach nur daran gescheitert, dass man noch nicht die richtige Person dafür gefunden hat. Das wird in den nächsten Tagen oder Wochen sicherlich geschehen, und dann wird auch Baden-Württemberg dort vertreten sein. Ich gehe davon aus, dass das nicht mehr allzu lang dauert.

Die Arbeitsfähigkeit des GeKoB existiert schon heute. Das GeKoB ist gewissermaßen zum Erfolg verdammt, denn das Ganze geht auf ein Leistungsversprechen von Bund und Ländern zurück, bei der nächsten Krise besser aufgestellt zu sein. Das heißt, wir können nicht lange damit warten, bis das GeKoB tatsächlich erfolgreich arbeiten kann. Deswegen müssen sich alle Beteiligten – und das tun auch alle – gerade sehr viel Mühe geben und dafür sorgen, dass das GeKoB funktionieren kann.

Das GeKoB ist beim BBK angesiedelt, nicht im BBK. Ich sagte es schon: Wir unterstützen das natürlich mit den Ressourcen, die vor Ort aus dem BBK zur Verfügung stehen. Das gemeinsame Lagezentrum ist ein Informationsgarant für die Lage im GeKoB. Es würde, ehrlich gesagt, auch keinen Sinn ergeben, mehrere Lagezentren

zu haben, die von den Ländern unterschiedlich bedient werden müssen. Das war auch eine Frage, die ganz pragmatisch gelöst werden sollte und musste. Es ist also schon heute arbeitsfähig, das möchte ich damit sagen.

Es gibt aber dennoch eine ganze Reihe von Fragen, die noch geklärt werden müssen. Das sind Prozessfragen, die sich stellen, beispielsweise: An wen wird die Lage im Einzelfall berichtet? Müssen wir das erweitern, müssen wir noch andere Personen hinzuziehen? Ich habe es gesagt: Feuerwehren haben Interesse signalisiert, Hilfsorganisationen haben Interesse signalisiert. Das sind Arbeitsprozesse, die noch geklärt werden müssen, aber die eigentliche fachlich-inhaltliche Arbeit findet schon heute im GeKoB statt.

Trotzdem muss ich die Kolleginnen und Kollegen, die dort arbeiten, natürlich immer ein Stück weit in Schutz nehmen. Das ist der Anfang einer Entwicklung, und alle sind gefordert – Länder wie auch der Bund mit all seinen Ressourcen –, das GeKoB so zu unterstützen, dass es funktionieren kann, wenn es zu einer neuen Krisensituation kommt. Mit dem heutigen Personal und den ersten Anfängen, die wir dort gemacht haben, wird das allein nicht gehen. In der Situation müssen dann natürlich alle helfen. Aber dieses Versprechen haben sich alle gegeben. So, wie das GeKoB eigentlich vom ersten Tag an bereits Lageberichte herausgegeben hat, können wir fest davon ausgehen, dass es funktionieren wird.

Es wurde noch gefragt, was das GeKoB denn ganz konkret wirklich leistet. Natürlich geht es nicht darum, dass die Zuständigen in den Ländern von ihrer Zuständigkeit entlastet oder enthoben werden, sondern es geht darum, dass das GeKoB die Zuständigen in den Ländern mit Empfehlungen unterstützt.

Ich habe deswegen sehr viel Wert darauf gelegt, dass die Arbeit des GeKoB schon heute, vor der Krise, ganz wichtig ist, denn dort sitzen Bund, Länder und andere Akteure zusammen und diskutieren über Konzepte, wie sie in einer möglichen bedrohlichen Situation Vorschläge erarbeiten können, um besser zusammenzuarbeiten. Das hatten wir so bisher noch nicht. Bisher ist das immer nur in klassischen verwaltungs-administrativen Dingen passiert. Dann ging das über bestimmte Gremien, die solche Konzepte entwickelt haben. Jetzt sitzen die aber täglich zusammen und können dort natürlich auch täglich über solche Konzepte nachdenken – und das auch krisennah, das heißt also, wenn sich Krisen abzeichnen.

Das ist eine der ganz wesentlichen Errungenschaften: Jetzt sitzen dort Vertreter des Bundes und der Länder gemeinsam und sehen eine heraufziehende Lage relativ frühzeitig. Sie können aufgrund dieser frühzeitig vorhandenen Erkenntnis schon sehr früh Warnungen an die betroffenen Länder geben und sagen: „Jetzt, bitte schön, müsst ihr vielleicht darüber nachdenken, bestimmte Krisenmechanismen in Gang zu setzen.“

Mit den Lageinformationen, die dort zur Verfügung stehen, die aus allen Ländern zusammenkommen, entsteht auch ein gemeinsames Lagebild; das ist ganz wichtig. Alle Partner im Krisenmanagement gehen deswegen auch immer von einem gemeinsamen Lagebild aus und können daher gemeinsame Entscheidungen auch viel verständlicher vermitteln. Das sind ganz hohe Werte.

In der Krise selbst ist das GeKoB, weil dort eben alle Partner schon an einem Tisch sitzen, in der Lage, Handlungsempfehlungen zu geben, z. B. für das Ressourcenmanagement. Das sollte man nicht unterschätzen. Wenn es um den Ressourcenaustausch zwischen Bund und Ländern geht, weil ein Land dem anderen helfen mag, ist es ganz wichtig, dass die Voraussetzungen dafür auch qualitativ richtige sind. Das heißt, man kann über das GeKoB einsteuern, welche Ressourcen und in welcher Qualität sie benötigt werden. Man kann das betroffene Land entlasten, indem GeKoB-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter mit den unterstützenden Ländern in Abstimmung gehen, damit die im betroffenen Land notwendigen Ressourcen auch richtigerweise zur Verfügung gestellt werden.

Das alles sind Elemente, mit dem das GeKoB die jeweils betroffenen Länder und Kommunen entlasten soll. Das ist eigentlich der Kern des GeKoB: Entlastung schaffen, indem gemeinsames Handeln dazu führt, dass Dinge nicht im betroffenen Land erst entschieden werden müssen, sondern bereits vorentschieden sind. – Ich glaube, das war alles zum GeKoB.

Eine der Fragen zum Warntag thematisierte die Bilanz. Der Warntag war ein Erfolg. Über das modulare Warnsystem – das ist ja im Grunde genommen der Backbone, den der Bund zur Verfügung stellt, der technische Kern dieses Systems – konnten alle Warnmultiplikatoren angesteuert werden. Warnmultiplikatoren sind die Mobilfunknetzbetreiber beispielsweise für Cell Broadcast; das sind die Lagezentren in den Ländern. Von dort aus werden dann beispielsweise die Sirenen angesteuert. Multiplikatoren sind natürlich auch die Warntafeln – das sind Werbetafeln, die Sie in großen Städten sehen können, insbesondere auch hier in Stuttgart. Es gibt Vereinbarungen, wonach Warnhinweise automatisch auf den Warntafeln eingeblendet werden. Das alles sind Warnmultiplikatoren.

Sie alle sind von dem System innerhalb von Sekunden – das ging in einem Bruchteil von Sekunden – erreicht und von dort aus weiter gesteuert worden. Das Weitersteuern kann dann schon einmal ein bisschen länger dauern, und zwar dort, wo noch ein weiteres Handeln nötig wird, weil z. B. die Sirene angesteuert werden muss, was nicht immer automatisch geht. Durch eine „Drehstuhlschnittstelle“ dauert es ein paar Sekunden länger, bis die Sirene heult.

Insgesamt haben wir festgestellt – das war auch ein Effekt des Warntags; wir wollten ja sehen, wo etwas schiefgeht –, dass keine großen Fehler passiert sind. Cell Broadcast hat viel mehr Menschen erreicht, als wir angenommen haben. Wir können das nicht mit hundertprozentiger Bestimmtheit sagen. Weil es technisch zwar mög-

lich wäre, datenschutzrechtlich aber nicht erlaubt ist, können wir die Erreichbarkeit nicht auslesen. Aber wir haben das durch ein wissenschaftliches Programm begleitet, wir haben Befragungen durchgeführt, wir haben einen Onlinefragebogen, der immerhin 800 000 Mal ausgefüllt worden ist, und wir hatten eine kleine Forschergruppe, die repräsentative Umfragen vorgenommen hat. Daraus haben wir die Erkenntnis, dass wir mehr als 60 % der Bevölkerung über Cell Broadcast erreicht haben. Das ist ein hervorragendes Ergebnis.

Als Beispiel gebe ich immer die Niederlande an, die vor elf Jahren das System eingeführt haben und im ersten Jahr, bei ihren ersten Testsendungen, nur 10 % der Bevölkerung erreicht haben. Heute sind es 90 % – aber das nach elf Jahren. Wir haben schon im ersten Jahr 60 % erreicht. Insofern ist das durchaus sehr erfolgreich verlaufen.

60 % ist auch okay, denn ich sage immer: Der Warnmittelmix ist das Entscheidende in Deutschland. Über die vielen Möglichkeiten, z. B. die Warn-App NINA, KATWARN oder BIWAPP, ist es am Ende des Tages eben möglich, fast alle Menschen zu erreichen. Alle wird man nie erreichen, weil es auch Menschen gibt, die das nicht wollen. Aber im Ergebnis zählt ja, dass wir eben möglichst alle erreichen können. Das kann man, glaube ich, über den Warnmittelmix am ehesten erreichen. Ich könnte jetzt technische Ausführungen machen, warum das mit der Sirene oder mit irgendeinem anderen Warnmittel nicht geht, das ist aber egal; entscheidend ist der Warnmittelmix.

Insgesamt sind damit also die wesentlichen Ziele erreicht worden: Aufmerksamkeit; die Bevölkerung weiß jetzt, dass es eine technische Warnung gibt, die auch funktionieren kann, ist sensibilisiert für das Thema; unsere Technik hat insgesamt sehr gut funktioniert.

Dann wurden die Fragen gestellt: Wie erreichen wir andere Bevölkerungsgruppen in der Kommunikation, wenn es darum geht, zu sensibilisieren? Wie erreichen wir sie für Selbstschutz, Selbsthilfe? Sie haben erstaunlicherweise gesagt: Ja, über die Schulen, die Jüngeren erreicht man. Doch das ist gar nicht so einfach, wie Sie glauben. Wir würden ganz gern die Kultusministerkonferenz dafür gewinnen, dass man das in den Schulunterricht aufnehmen kann. Aber jedenfalls – ich weiß nicht, ob Lehrerinnen und Lehrer hier unter uns sind – haben die schon erhebliche Probleme mit ihren Lehrplänen und wissen, ehrlich gesagt, gar nicht mehr, wie sie solche Themen noch unterbringen sollen. Das war bisher immer der Grund, weshalb man gesagt hat: Davon wollen wir Abstand nehmen.

Deswegen sind wir einen anderen Weg gegangen. Der ist ganz erfolgreich, er muss aber finanzierbar bleiben; das ist aktuell gerade unsere Herausforderung, und zwar ist das die Erste-Hilfe-Ausbildung mit Selbstschutzhinhalten. Das ist eine Ausbildung, die wir gemeinsam mit den Hilfsorganisationen finanzieren – damit bin ich bei einem Teil der Antwort. Wir erreichen die Menschen natürlich nur über Multiplikatoren; das

BBK erreicht wenige. Wer kennt uns schon, könnte ich jetzt selbstkritisch fragen. Aber ich glaube, gerade kennen uns immer mehr.

Doch ich glaube, die Menschen kennen sich untereinander viel besser. Das ist eine Frage, die man lokal lösen muss. Erste Hilfe von Hilfsorganisationen bedeutet ja immer: Das sind kommunale Organisationen, die sind kommunal verankert. Das sind sicherlich die besten Multiplikatoren, wenn wir über Selbstschutz, Selbsthilfe reden. Deswegen finanzieren wir die Erste-Hilfe-Ausbildung mit Selbstschutzhaltungen, und diese geht auch in die Schulen.

Das heißt, wenn wir top-down nicht zum Erfolg kommen, geht es vielleicht bottom-up. Genau das hat funktioniert. Die Organisationen sind direkt auf die Schulen zugegangen und haben so dort ausbilden können. Das ist, wie ich finde, ein sehr erfolgreiches Programm und zeigt, dass man mit diesen Angeboten durchaus auch die Jüngeren erreichen kann.

Bei den Älteren ist es die Erste-Hilfe-Ausbildung im klassischen Sinn, die die Hilfsorganisationen durchführen.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Ich muss nur ein bisschen auf die Zeit hinweisen; wir sind ohnehin schon etwas später dran.

**Sv. Herr Tiesler:** Wirklich, ja? Dann sage ich – –

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Es verzögert sich alles umso weiter nach hinten; auch wenn das alles sehr spannend ist. Vielleicht könnten Sie Ihre Antworten bitte ein wenig straffen, denn es gibt noch weitere Nachfragen an Sie. Ich möchte die Informationen jetzt nicht reduzieren, und ich möchte auch nicht, dass Sie uns Antworten nicht geben können, aber vielleicht ist es Ihnen möglich, Ihre Antworten ein wenig zu straffen.

**Sv. Herr Tiesler:** Ja, ich versuche, die Fragen noch weiter zu clustern. Wir haben sehr viel über Kommunikation gesprochen; ich glaube, dabei belasse ich es jetzt einmal.

Helfergleichstellung: Dazu gab es die Frage nach dem Sachstand. Ich habe es eben gesagt: Es gibt eine länderoffene Arbeitsgruppe, die gerade Empfehlungen erarbeitet, auch auf der Basis von Rechtsgutachten. Diese Rechtsgutachten empfehlen auf der einen Seite, dass es landesgesetzliche Regelungen dazu geben soll. Der Bund prüft zurzeit aber auch noch, ob wir das durch arbeitsrechtliche Regelungen auf Bundesebene begleiten und unterstützen können. Da ist aber noch keine Entscheidung zum Vorgehen zwischen Bund und Ländern abgestimmt.

LÜKEX, Erfahrungen sammeln: Wie gehen wir mit der Auswertung von LÜKEX um? Das ist auch in der Vergangenheit immer schon eine berechnete Frage gewesen. Wie stellen wir eigentlich sicher, dass die Erfahrungen, die man dort gemacht hat, auch umgesetzt werden? Das machen wir jetzt aktuell, indem wir nach den LÜKEX-Übungen weitere Workshops mit den Ländern haben, um nicht nur nachhaltig daran zu erinnern, sondern tatsächlich in den Dialog zu gehen, was die Umsetzung angeht. Manchmal fällt es Einzelnen auch etwas schwer, das Krisenmanagement dann tatsächlich umzusetzen; da braucht man manchmal ein bisschen Coaching und Beratung.

Dann gab es die Frage nach der Zuständigkeitsverteilung zwischen Bund und Ländern. Ich vertrete hier klar die Auffassung, dass wir, ehrlich gesagt, im Augenblick gar keine Zeit haben, über solche Fragen nachzudenken. Würden wir über so etwas nachdenken, dann würde sich jetzt ein mehrjähriger Prozess ergeben, der sich am Ende möglicherweise um die Frage einer Verfassungsänderung drehen würde. Bei den Herausforderungen, vor denen wir gerade stehen, können wir uns das überhaupt nicht leisten. Wir müssen jetzt handlungsfähig werden.

Das Versprechen von Bund und Ländern – mit GeKoB und mit anderen Instrumenten, die wir entwickelt haben – lautet ja, dass wir unsere Zusammenarbeit besser machen. Daran muss man uns jetzt in den nächsten Monaten und Jahren gemeinsam messen. Ich glaube, das ist aktuell der bessere Weg, denn wir könnten es der Bevölkerung, glaube ich, nicht erklären, wenn wir jetzt erst einmal fünf Jahre lang diskutieren würden. Solche Diskussionen führen ja meist zu reflexartigem – wie soll ich sagen? – Stillschweigen, aber nicht zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit, sondern dann versucht natürlich jeder, seine Positionen einzunehmen. Insofern ist der Weg, den Bund und Länder jetzt gehen, der viel bessere.

Ich glaube, das waren die wesentlichsten Themen, die ich damit adressiert habe, wenn ich das richtig sehe.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Sie dürfen ja noch einmal überlegen, während jetzt die weiteren Fragesteller zu Wort kommen.

**Dr. Christoph Müller,** externes Mitglied: Sehr geehrter Herr Präsident Tiesler, ich habe noch eine konkrete Frage zum Cell Broadcasting. Ich arbeite bei einem Energieinfrastrukturunternehmen, und im Zuge der Vorbereitung auf denkbare Gas- und Strommangellagen hatten wir einmal den leichtfertigen Gedanken, dass man vielleicht über Cell Broadcasting auch informieren könnte, wenn es eine echte Versorgungsstörung gibt. Wir haben versucht, da irgendwie Zugang zu finden, und haben am Ende auch die Bundesministerien angeschrieben. Im Prinzip wurde uns das alles immer abschlägig beschieden, mit der Aussage: „Geht nicht.“ Das finde ich eigentlich schade.

Dass man natürlich sehr genau prüfen muss, wer auf dieses Tool, dieses Werkzeug zugreift, ist mir völlig klar. Ich hätte jetzt einmal mutig gesagt: Wir können das rechtefertigen, sozusagen auch losgelöst von der eigenen Betroffenheit. Aber dass das Tool Cell Broadcasting außerhalb des originären Katastrophenschutzes für – nach intensivem Prüfen – als vernünftig angesehene Einsätze wohl nicht zur Verfügung steht, finde ich eigentlich schade. Insofern die Frage, ob man das ändern kann, bzw. die Bitte um einen Hinweis, ob wir mit den falschen Stellen gesprochen haben.

**Abg. Christiane Staab** CDU: Vielen Dank, Herr Tiesler, für den Vortrag. – Sie haben vorhin von der Sicherheitspartnerschaft mit der Bevölkerung gesprochen; das halte ich ebenfalls für extrem wichtig. Mein Fokus geht immer auf die Einbeziehung von Menschen mit Migrationshintergrund. Ich weiß es im Moment noch nicht und habe auch noch kein Patentrezept dafür gefunden – mein Feuerwehrkommandant muss sich seit zwölf Jahren damit herumschlagen, dass ich ihn damit plage –: Wie schaffen wir es denn, dass wir die migrantische Bevölkerung vermehrt in die Rettungs- und Hilfsorganisationen einbinden können? Ich sehe einfach, dass gemessen am Bevölkerungsanteil viel mehr dabei sein sollten. Es klafft einfach eine ganz große Lücke, was die Einbeziehung von Menschen mit Migrationshintergrund anbelangt.

Ich habe mich neulich mit Frieder Kircher getroffen, der in Berlin Leitender Branddirektor gewesen ist. Das war nach Silvester; ich wollte einfach einmal wissen, was da eigentlich abgeht. Er sagte: „Das ist der Normalzustand.“ Da habe ich gesagt, es müsse doch etwas geben zwischen: „Ich werfe mit Feuerlöschern auf ein Feuerwehrfahrzeug oder einen Krankenwagen“ und: „Ich mache da mit, weil ich das wichtig finde.“ Wie bekommen wir dieses Gefühl hergestellt, dass hier jeder – jeder! – dabei sein sollte in dieser Sicherheitspartnerschaft? Es ist so wichtig, dass wir uns aufeinander verlassen können, dass alle wissen, sie sind gefordert, wenn Not am Mann ist, und dass wir diesen Gemeinsinn wirklich hinbekommen.

Eine Antwort scheint zu sein, dass eben dieser ehrenamtlich gestützte Bevölkerungsschutz ein ziemlich einmaliges Modell auf dieser Erde ist. Aber ich glaube, irgendwie müssen wir jetzt einen Schlüssel finden, wie wir deutlich machen: Das ist unser System, und wir sind darauf angewiesen, dass jeder in dieser Sicherheitspartnerschaft mitmacht.

Es geht mir also um die Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund, da wir diese eben nicht im gleichen Anteil in unseren Rettungsorganisationen wiederfinden, wie sie in der Bevölkerung vertreten sind.

**Marco Krüger**, externes Mitglied: Vielen herzlichen Dank für Ihren Vortrag. – Ich habe vier kurze Fragen. Die erste Frage schließt direkt an meine Vorrednerin an: Gibt es denn Bevölkerungsgruppen, die wir schlechter erreichen – bei der Information, bei der Aufklärung, aber auch bei der Einbeziehung? Wenn ja, welche Maßnahmen und Pläne gibt es, um das in Zukunft zu verändern und um Resilienz wirklich ganzheitlich in der Bevölkerung zu denken?

Zweite Frage: Wir erleben, das sagen auch alle Hilfsorganisationen, seit einigen Jahren ein verändertes Engagementverhalten von Bürgerinnen und Bürgern: eher projektorientiert, weniger Bereitschaft, sich an Organisationen zu binden. Ist das etwas, was vor allem beklagt wird, oder gibt es auch Strategien, wie diese ungebundenen Helferinnen und Helfer vor Ort „gemanagt“ werden können, wie man sie besser einteilen kann, wie man Hilfsorganisationen befähigt, sie in die ehrenamtlich gestützten Rettungsstrukturen mit einzubauen?

Die dritte Frage, zu KRITIS: Es gibt ja UP KRITIS. Welche Rolle spielt denn gerade in der aktuellen Situation der Dialog mit den Betreibern kritischer Infrastruktur? Wie bekommt man die Unternehmen da auch richtig in die Handlung, damit wir z. B. genügend notstromversorgte Tankstellen haben, damit wir eine Infrastruktur haben, die im Zweifel auch selbst krisenfest ist?

Als Letztes noch eine kurze Frage: Der gesundheitliche Bevölkerungsschutz lag im Jahr 2021 ja auf Platz 1 der Prioritäten in der Neuausrichtung des BBK. Wo liegt dieser denn gerade aktuell? Das bezieht sich auf den Stand des Ausbaus und auf die Prioritätensetzung, auch hinsichtlich der Entwicklung angesichts des russischen Angriffskriegs.

Danke schön.

**Thomas Albiez**, externes Mitglied: Meine Frage bezieht sich noch einmal auf die Kommunikation. Während der Coronapandemie waren die sozialen Medien Fluch und Segen zugleich. Zum einen haben wir Informationen verteilen können; andererseits sind da auch sehr viele missverständliche oder falsche Informationen geflossen. Welchen Stellenwert haben die sozialen Medien in Ihrer Arbeit?

Wenn ich das richtig mitbekommen habe, erachten Sie die Ressourcenausstattung von beteiligten Institutionen und öffentlichen Einrichtungen zur systematischen Pflege dieser sozialen Medien als zu gering. Stichwort „Kritischer Erfolgsfaktor“: Da die sozialen Medien aber unglaublich bedeutsam sind für die Verbreitung guter und schlechter Nachrichten, würde mich interessieren, wie Sie den Stellenwert bei sich und beteiligten Einrichtungen sehen.

**Abg. Carola Wolle** AfD: Ich habe mir extra noch eine Frage aufgespart, damit wir nicht alles auf einmal haben. Ebenfalls zur kritischen Infrastruktur: Das Thema Cybersicherheit werden wir, denke ich, langsam in den Griff bekommen; daran besteht auch privatwirtschaftlich ein Interesse. Aber wir haben ja auch Angriffe auf Straßen, Gleise usw. Das gehört auch zur kritischen Infrastruktur, wenn man die Bevölkerung schützen bzw. versorgen will. Wie kann man diese kritische Infrastruktur schützen? Wie kann man aus Ihrer Sicht mit so etwas umgehen?

**Abg. Ayla Cataltepe GRÜNE:** Vielen Dank, Herr Tiesler, für Ihre Ausführungen. – Ich möchte kurz an meine Abgeordnetenkollegin von der CDU anknüpfen. Ich würde das gar nicht so selektiert betrachten, die Frage, ob wir Migrantengruppen eher einbeziehen müssen. Für mich stellt sich die Frage: Erreichen wir denn irgendwelche Gesellschaftsgruppen in der Bevölkerung nicht – ob das jetzt die Population bzw. gesellschaftliche Gruppen aus dem Migrantenspektrum sind oder Menschen mit Behinderungen oder Einschränkungen? Darum geht es.

Haben Sie im Zuge der Coronapandemie festgestellt, ob es Bevölkerungsgruppierungen gibt, auf die wir noch mehr achten müssen? Ich finde, wenn wir da jetzt selektieren, erinnert das in gewisser Weise an Segregation. Wenn ich von einer Bevölkerung, von einer Gesellschaft rede, möchte ich das doch gern auch homogen betrachten.

Danke schön.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Jetzt schaue ich in die Runde: Gibt es noch weitere Fragen? – Das ist nicht der Fall. Dann beenden wir diese Fragerunde und gehen in die Antwortrunde über. – Herr Tiesler, bitte.

**Sv. Herr Tiesler:** Ich versuche jetzt, mich kurz zu fassen, was bei diesen Fragen, ehrlich gesagt, ziemlich schwierig ist, denn viele dieser Fragen kann man nicht mit einem Satz beantworten. Viele Fragen sind auch nicht so zu beantworten, dass ihre Antwort am Ende wirklich befriedigend sein kann, weil wir bei vielen Punkten natürlich am Anfang einer Entwicklung stehen.

Was meine ich damit? Cell Broadcast und die Energieversorger – das geht, glaube ich, am einfachsten –: Die Warnung ist eine staatliche Warnung, das heißt, die Warnmittel, die wir hier bedienen, sind in staatlicher Hand. Das Amtliche an dieser Warnung ist eigentlich das, was das Vertrauen bei der Bevölkerung schafft; denn nichts wäre schlimmer, als wenn wir Warnungen ermöglichen würden, in die die Bevölkerung kein Vertrauen mehr hat. Deswegen sind wir an dieser Stelle sehr eigen, was die Beteiligung anderer angeht. Ich kann das ja durchaus nachvollziehen. Aber da würde sich am Ende des Tages eher die Frage stellen: Wie können wir sicherstellen, dass mit denjenigen, die jeweils in ihrem Zuständigkeitsbereich verantwortlich sind für die Warnung, eine Kommunikation besteht und dass über Cell Broadcast oder die anderen Warnmittel dann durchaus Informationen verbreitet werden können? Das muss ja nicht nur Cell Broadcast sein, es kann beispielsweise auch über die Warn-App NINA sein. Jedes Warnmittel hat andere technische Möglichkeiten, das muss man dazusagen. Cell Broadcast ist viel eingeschränkter, als Sie glauben, vor allem, was man da textlich machen kann, und zwar nur textlich. Da sind die Warn-App NINA, KATWARN oder andere Apps durchaus vielversprechender.

Sicherheitspartnerschaft mit der Bevölkerung, insbesondere vor dem Hintergrund, wie wir Menschen mit Migrationshintergrund einbinden können: Das ist schon ein

ziemlich altes Thema, etwa für die Feuerwehren in Berlin – Sie haben den Kollegen gerade genannt, den auch ich ganz gut kenne –, wo man schon beim Löschen von Häusern immer wieder das Problem hat: Wie spricht man denn überhaupt die Menschen dort alle an? Das ist schon ein Problem der Sprache, und man hat dann eben im Dialog versucht – damals; das ist jetzt schon sehr lange her –, Lösungen zu finden. Es ist inzwischen auch bundesweit üblich, mit Bildern usw. zu arbeiten. Aber ich glaube, das beantwortet nicht die Frage, es beantwortet auch Ihre Frage nicht, sondern es geht um etwas anderes: Es geht letztlich um Kommunikation. Das heißt, es geht darum, mit den Menschen zu reden, und das muss so lokal wie möglich stattfinden. Das können wir nicht von ganz oben diktieren. Es gilt, die Organisationen dafür zu sensibilisieren. Denn wenn ein Ehrenamtlicher für das Rote Kreuz gewonnen werden soll, dann muss er vom Roten Kreuz oder vom Malteser Hilfsdienst angesprochen werden. Es hilft nicht, wenn ich ihn ansprechen würde. Insofern geht es darum, dass wir das Problem lokal lösen.

International haben wir hervorragende Erfolge mit – – Nein, so kann ich es nicht sagen. In den Projekten, in denen wir unterwegs waren – THW und BBK in Tunesien beispielsweise; in Jordanien und auch in China sind wir unterwegs gewesen – und in denen wir für das Ehrenamt geworben haben, hat das sogar teilweise gefruchtet. Ich muss „teilweise“ sagen, weil es sehr schwierig ist, Ehrenamt in anderen Ländern, in unterschiedlichen Kulturkreisen zu etablieren. Das, was wir in Deutschland haben, geht auf eine lange Geschichte zurück und ist sehr speziell. Das lässt sich nicht einfach 1 : 1 übertragen. Das ist die Erfahrung, die wir gemacht haben.

In Tunesien ist es gelungen, junge Frauen für die Feuerwehr zu gewinnen. Das ist ein wahnsinniger Erfolg. Daraus lernt man natürlich. Man lernt daraus, was man sagen muss, wie die Ansprache aussehen muss; man lernt aus dem Erfolg.

Aber ich habe kein Erfolgsrezept dafür. Das einzige Erfolgsrezept, das ich sehe: miteinander sprechen und so lokal wie möglich handeln. Das ist meine persönliche Meinung. Dies zur schlechten Erreichbarkeit; das wurde eben mehrfach angesprochen.

Bevölkerungsschutz: Wie können wir das Engagementverhalten strategisch stützen, insbesondere von Freiwilligen? Das vermischt sich mit den Fragen nach Spontanhilfe. Ich glaube, dass wir damit in Deutschland gar kein so großes Problem haben, allein wenn man sieht, wie viele Menschen im Ahrtal geholfen haben. Ich bin selbst dort unterwegs gewesen. Da habe ich, ehrlich gesagt, keine Sorge um mangelnde Solidarität.

Wenn es darum geht, Menschen dauerhaft für eine Organisation zu gewinnen, ist es etwas anderes. Die dauerhafte Bindung an eine Organisation ist eigentlich eher das Problem – spontane Hilfe nicht. Bei der spontanen Hilfe geht es eher um die Frage: Wie können wir spontane Hilfe ermöglichen im Zusammenspiel mit strukturierter Hilfe, die durch Hilfsorganisationen oder durch staatliche Einrichtungen erfolgt? Das ist die eigentliche Herausforderung, die besteht.

Ich glaube, es geht nicht darum, aus Spontanhelfern jetzt Ehrenamtliche machen zu wollen; das wird nicht funktionieren. Wer Spontanhelfer ist, ist Spontanhelfer; das heißt, er macht das nur ein Mal, danach ist er wieder weg. Den gewinnen Sie nicht. Einmal mag das gehen, aber auf Dauer geht das nicht. Über all das, was dazwischen – zwischen Ehrenamt und Spontanhilfe – an denkbaren Alternativen und Lösungen möglich ist, diskutieren wir gerade. Deswegen das Beispiel des Gesellschaftsdienstes des Malteser Hilfsdienstes. Es gibt noch andere Möglichkeiten, die man der Bevölkerung anbieten kann, um freiwillig einen Dienst zu tun.

KRITIS-Dialog mit Unternehmen: Das ist, ehrlich gesagt, ein Thema, über das wir schon viele Jahre reden, auch mit den Wirtschaftsverbänden. In den letzten Monaten und Jahren ist das erfolgreicher geworden, ganz einfach deshalb, weil wir alle gelernt haben, dass wir insgesamt verletzlicher werden. Gerade kritische Infrastrukturen sind sehr verletzlich, denn das sind, wie wir früher gesagt hätten, verteidigungswichtige oder lebensnotwendige Infrastrukturen; das war früher eigentlich eher der Begriff, den wir dafür verwendet haben. Das sind die „Lifelines“. Wenn das nicht mehr funktioniert in dieser Gesellschaft, dann funktioniert irgendetwas mit dieser Gesellschaft insgesamt nicht mehr. Deswegen legen jetzt natürlich alle sehr viel Wert darauf, dass wir an dieser Stelle viel aufmerksamer miteinander umgehen, und das tun wir gemeinsam mit den Unternehmensverbänden.

Das hilft aber nicht, wenn es darum geht, dass wir Verpflichtungen brauchen, weil auch wirklich etwas getan werden muss. Deswegen gibt es gesetzliches Handeln. Im Cyberbereich ist das schon seit einiger Zeit so, und das KRITIS-Dachgesetz, das jetzt kommen soll, soll genau diesen Prozess auch auf andere Gefahren, andere kritische Infrastrukturen lenken, die eben bei physischen Gefahren vor allem relevant werden.

Gesundheitlicher Bevölkerungsschutz, ganz schnell: Sie kennen das „Labor Betreuung 5.000“, das, glaube ich, vor zwei Jahren erstmals angedacht wurde. Es geht zurück auf die Flüchtlingskrise, nämlich die Erfahrungen, die man damals gemacht hat. Man hat die Idee entwickelt, Camps zu haben, in denen 5 000 Menschen untergebracht, gepflegt und auch medizinisch versorgt werden können. Seit einiger Zeit werden die ersten aufgebaut. Wie immer bei Pilotprojekten ist es so, dass das ein bisschen länger braucht. Da sind die Finanzierbarkeit und die Erfahrungen, die man dabei macht, natürlich zu berücksichtigen. Aber es sollen jetzt bis zum Jahr 2027 zehn Stück kommen.

Dann ist Reservenbildung im gesundheitlichen Bevölkerungsschutz ein großes Thema. Das BBK ist die Geschäftsstelle für das Gesundheitsministerium. Es geht um die Reserven, die wir brauchen, um nicht nur bei einem Massenanfall von Verletzten, sondern auch im Spannungs- und Verteidigungsfall mit gesundheitlichen Reserven zur Verfügung zu stehen. Auch da investieren wir in den nächsten Jahren ziemlich viel Geld – aber nicht ausreichend, das kann ich jetzt schon sagen.

Stellenwert von Social Media: Ich weiß gar nicht, wie ich das beantworten soll. Ohne Social Media geht es nicht mehr, das heißt, Social Media muss in jedem Fall Berücksichtigung finden. Es gibt kein Haus mehr, in dem es nicht irgendein Referat, eine Abteilung, eine Einrichtung gibt, die Social Media betreibt. Das machen wir ganz genau; im BBK sind das mehrere Mitarbeiter. Wir sind auf allen Plattformen unterwegs. Social Media gehört einfach zum Alltag dazu. Es ist inzwischen ein Kulturgut, mit dem man eben umgehen lernen muss – mit seinen Stärken wie auch mit seinen Schwächen.

Welche Bevölkerungsgruppen nicht? Das habe ich eben versucht zu adressieren. Das ist eine schwierige Frage. Wir versuchen, alle Bevölkerungsgruppen zu erreichen, aber es gibt eben besonders verletzbare. Das sind beispielsweise Menschen, die krank sind.

Ein einfaches praktisches Beispiel, um das deutlich zu machen: Bei einem Hochwasser sind natürlich Menschen besonders gefährdet, die zu Hause in der Heimdialyse sind. Wer weiß, wo die sind? Wie können wir sie rechtzeitig herausholen und irgendwohin transportieren? Darüber machen sich alle Länder Gedanken und führen dazu auch Konzepte ein, um sicherzustellen, dass niemand verloren geht.

So gehen wir mit jeder verletzlichen Gruppe, die wir haben, entsprechend um. Wir versuchen, an alle zu denken und alle Situationen zu berücksichtigen.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Sie sind am Ende Ihrer Ausführungen – wunderbar, vielen Dank. – Jetzt gibt es noch eine Wortmeldung von Frau Abg. Wolle.

**Abg. Carola Wolle** AfD: Vielen Dank, Herr Vorsitzender. – Ich denke, Frau Staab hat ein ganz wichtiges Thema angesprochen, nämlich das Thema Migranten. Das hat mit Integration zu tun. Wie spreche ich Migranten an? Wie bringe ich sie dazu, uns zu unterstützen und in dieser Helferlinie mitzuarbeiten?

Wir sind eben nicht gleich, nicht homogen, sondern wir haben einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund. Wie können wir diese Menschen abholen, Herr Tiesler, damit sie bei uns in dieser Helferstruktur mitmachen? Denn das macht ja eine krisenfesten Gesellschaft aus. Im Moment ist das an dieser Stelle etwas schwierig. Haben Sie darauf eine Antwort?

Danke schön.

**Sv. Herr Tiesler:** Nur eine kurze Antwort. Ich bin jetzt Präsident des BBK; ich bin nicht mehr im BAMF und auch an anderer Stelle nicht mehr unterwegs. Aber es geht natürlich nur, indem man tatsächlich mit den vielen Gruppen, die wir in Deutschland haben und die sich um Integration bemühen, zusammenarbeitet. Anders geht das überhaupt nicht.

Deswegen gibt es auch Programme – u. a. Programme, die über das BAMF oder andere Institutionen laufen –, um eben eine Kommunikation, einen Dialog zu ermöglichen. Anders hat man wohl keine Chance.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Nun gibt es keine weiteren Nachfragen. Das war inhaltlich aber auch sehr breit aufgestellt. Wir danken Ihnen, Herr Tiesler, dass Sie uns Rede und Antwort gestanden und uns ein paar Informationen für unsere Arbeit gegeben haben. Wir hoffen, dass wir weiterhin im Austausch bleiben. Wir werden unsere Handlungsempfehlungen im nächsten Jahr erarbeiten. Dabei schauen wir, wie sich Ihre Ausführungen ins Gesamtgefüge eingliedern. Vielen Dank an Sie. Sie sind somit zumindest für heute entlassen.

(Beifall)

Wir machen jetzt direkt weiter. Ich darf noch den Hinweis geben: Wir sind rund eine Stunde im Zeitverzug. Vor allem darf ich Herrn Oberst Köhring herzlich dafür danken, dass er so lange gewartet und uns damit ermöglicht hat, dass es diesen geänderten Ablauf gibt, da Herr Tiesler, wie gesagt, einen Anschlusstermin hat.

Wir würden nun einen Block mit Herrn Oberst Köhring, Herrn Professor Schröder und Herrn Harsch eröffnen und danach eine Fragerunde anschließen.

Dann darf ich Sie recht herzlich begrüßen, Herr Oberst Köhring. Sie sind Kommandeur des Landeskommandos Baden-Württemberg der Bundeswehr und bieten uns ebenfalls an, 20 Minuten lang in das Thema „Krisenmanagement in Staat und Verwaltung“ einzuführen. Deswegen übergebe ich Ihnen direkt das Wort, um keine Zeit zu verlieren. Ich bitte Sie, Ihren Vortrag zu halten.

(Eine Präsentation [*Anlage 8*] wird begleitend zum Vortrag eingeblendet.)

**Sv. Herr Köhring:** Sehr geehrter Herr Vorsitzender, sehr geehrte Damen und Herren! Ich möchte mich als Vertreter der Bundeswehr zunächst herzlich bedanken für die heutige Einladung – und insgesamt generell dafür bedanken, dass wir vonseiten der Bundeswehr zur Arbeit der Enquetekommission beitragen können.

Zwei Vorbemerkungen, bevor ich in meinen Vortrag einsteige, der im Wesentlichen natürlich auf der schriftlichen Stellungnahme basiert, die Ihnen seit einiger Zeit vorliegt.

Zum einen: Ich habe mich nicht abgestimmt mit dem Vertreter des BBK, aber Sie werden vieles wiedererkennen. Wir denken da in vielen Bereichen in eine ähnliche Richtung.

Dann möchte ich als Vorbemerkung und auch ein bisschen im Sinne des Erwartungsmanagements kurz einen Blick auf die Situation der Bundeswehr in Baden-Württemberg werfen: Wir haben jetzt noch ca. 14 500 militärische und ca. 3 000 zivile Dienstposten der Bundeswehr, die an 23 Standorten hier im Ländle verteilt sind – von Mannheim im Nordwesten bis Ummendorf im Südosten. Gemessen an der Bevölkerungszahl und der Größe des Bundeslands ist das insgesamt natürlich nicht viel.

Es gibt auch eine Menge großer sogenannter weißer Flecken, in denen die Bundeswehr gar nicht vertreten ist. Das hat in einem Katastrophenfall unter Umständen Konsequenzen im Hinblick auf unsere Reaktionsfähigkeit. Hinzu kommt, dass viele der Verbände und Dienststellen hier in Baden-Württemberg natürlich Einsatz- und Übungsverpflichtungen haben, die auch weit entfernt von ihren Heimatstandorten stattfinden können.

Mit dieser Vorbemerkung dann zum eigentlichen Vortrag, den ich wie folgt gegliedert habe: Was ist unser Auftrag, und welche Ebenen der zivil-militärischen Zusammenarbeit gibt es? Was sind die Grundlagen der Amtshilfe? Welche Erfahrungen haben wir mit der Amtshilfe gemacht? Und: Welche Empfehlungen an die Enquetekommission leiten wir aus dem, was wir zusammengetragen haben, ab?

Zunächst zu unserem Auftrag: Das Landeskommando repräsentiert die Bundeswehr gegenüber den zivilen Behörden des Landes; wir sind also die zentrale Ansprechstelle für alle entsprechenden Belange. Wir beraten die Landesregierung, andere zivile Entscheidungsträger und die Hilfsorganisationen zu den Möglichkeiten und insbesondere auch zu den Grenzen einer Unterstützung durch die Bundeswehr im Zusammenhang mit Katastrophen und Unglücksfällen. Wenn es zu einer solchen Situation kommt, koordinieren wir zivile Unterstützungsforderungen sowie den Einsatz von Bundeswehr-Kontingenten zu deren Erfüllung.

Im Spannungs- oder Verteidigungsfall käme die Aufgabe hinzu, in Abstimmung mit den zivilen Behörden zum Schutz der Bevölkerung und zum Schutz kritischer Infrastruktur beizutragen.

Die anderen auf Folie 3 genannten Aufgaben sind im heutigen Kontext weniger relevant; ich kann aber bei Bedarf später darauf zurückkommen.

Die Ebenen der zivil-militärischen Zusammenarbeit orientieren sich an unserer föderalen Struktur und sind im Prinzip in allen Bundesländern gleich.

Auf Bundesebene ist für alle nicht ministeriellen Aufgaben in diesem Bereich das zum 1. Oktober 2022 neu aufgestellte Territoriale Führungskommando der Bundeswehr zuständig, das sämtliche Inlandseinsätze der Bundeswehr auch im Rahmen der Amtshilfe führt.

Auf Landesebene sind wir, das Landeskommando, mit aktiven Soldatinnen und Soldaten sowie zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Zusammenarbeit mit den zivilen Behörden und Organisationen verantwortlich.

In den Regierungsbezirken sowie den Land- und Stadtkreisen nehmen aus Reservisten – also nicht aktiven Soldatinnen und Soldaten – bestehende Verbindungskommandos diese Aufgabe wahr.

Somit ist bis hinab zur Kreisebene eine stehende und in der Regel schnell verfügbar zu machende Struktur vorhanden, deren Angehörige wir regelmäßig aus- und weiterbilden sowie auch „beüben“ und die in den meisten Fällen auch mit den zivilen Behörden und Organisationen vor Ort gut vernetzt sind.

Darüber hinaus haben wir Verbindungskommandos zum Innenministerium sowie zu unseren militärischen Nachbarn in der Schweiz und in Frankreich.

Da die Enquetekommission uns auch gebeten hat, auf die Rolle der Reserve der Bundeswehr und des Reservistenverbands einzugehen, zeigt Folie 5, in welchem Umfang Reservistinnen und Reservisten das Landeskommando bei der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützen. Wir haben derzeit ca. 1 000 Reservistinnen und Reservisten in unseren Strukturen eingeplant, die auf freiwilliger Basis tätig sind. Das ist, glaube ich, ein wichtiger Hinweis: Reservedienst findet außerhalb des Spannungs- und Verteidigungsfalls nur auf freiwilliger Basis und, soweit zutreffend, auch mit Zustimmung der Arbeitgeber statt.

Diese Reservistinnen und Reservisten dienen entweder in einer unserer drei Heimatschutzkompanien, bei uns im Stab oder aber in den bereits erwähnten Verbindungskommandos.

Der in der Bitte an uns auch angesprochene Reservistenverband hat bundesweit ca. 100 000 Mitglieder; hier in Baden-Württemberg ca. 10 500. Er wirkt im Auftrag des Bundestags als sogenannter besonders beauftragter Träger der Reservistenarbeit außerhalb der Bundeswehr. Er hat deshalb keine eigene Rolle in der zivil-militärischen Zusammenarbeit. Der Verband ist für uns ein wichtiger Partner, aber die Mitgliedschaft ist keine Voraussetzung, um Reservistendienst in der Bundeswehr leisten zu können – und somit auch nicht Voraussetzung, um z. B. im Rahmen der Amtshilfe eingesetzt zu werden.

Die zivil-militärische Zusammenarbeit findet in vielfältigen Formen statt. In der öffentlichen Wahrnehmung am präsentesten und sicherlich auch am wichtigsten dürfte aber die Amtshilfe sein. Ich möchte zunächst auf einige Grundlagen dafür eingehen.

Artikel 35 Absatz 1 des Grundgesetzes verpflichtet alle Behörden des Bundes und der Länder, sich gegenseitig Amtshilfe zu leisten. Artikel 35 Absatz 2 und Artikel 35

Absatz 3 ermöglichen darüber hinaus den Einsatz der Bundeswehr unter Androhung oder Anwendung hoheitlicher Zwangs- und Eingriffsbefugnisse bei Naturkatastrophen oder bei besonders schweren Unglücksfällen.

Für den letztgenannten Fall sind allerdings die rechtlichen Voraussetzungen sehr hoch. Nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts kommt ein solcher Einsatz nur bei einer – ich zitiere – „ungewöhnlichen Ausnahmesituation katastrophischen Ausmaßes“ infrage, die die zivilen Behörden nicht mit eigenen Kräften bewältigen können.

Generell gelten für die Amtshilfe gemäß Verwaltungsverfahrensgesetz und den ergänzenden Erlassen und Weisungen die Grundsätze, die Sie hier auf Folie 6 sehen. Die Durchführung der Amtshilfe ist abhängig vom Antrag einer Behörde. Wir hatten während der Coronapandemie teilweise die Situation, dass z. B. Krankenhäuser Amtshilfeanträge gestellt haben. Die sind natürlich ins Leere gelaufen. Das muss dann der öffentliche Träger, also der Kreis, entsprechend bewerten, inwieweit die Lage dergestalt ist, dass man es aus eigenen Kräften nicht mehr bewältigen kann. Dieser Träger wäre dann berechtigt, einen solchen Antrag zu stellen.

Amtshilfe unterliegt grundsätzlich einem Billigungsvorbehalt, entweder durch das Territoriale Führungskommando oder aber – wenn es um die Anwendung hoheitlicher Befugnisse geht, mit den entsprechenden strengen rechtlichen Voraussetzungen – durch das Bundesministerium der Verteidigung.

Ganz wichtig ist der Aspekt, dass Amtshilfe subsidiär geleistet wird, also nur dann, wenn die eigentlich originär zuständigen Behörden sich selbst dazu nicht mehr in der Lage sehen, eine entsprechende Lage zu bewältigen.

Für uns hat das die konkrete Konsequenz – da wir als Bundeswehr keine originären Katastrophenschutzaufgaben haben –, dass wir auch keine Kräfte exklusiv für die Amtshilfe vorhalten. Vielmehr müssen in einer entsprechenden Situation aus dem Gesamtpool von Kräften und Mitteln, die wir für den originären Kernauftrag, nämlich die Verteidigung, vorhalten, Kräfte generiert werden, und zwar lageabhängig.

Ebenfalls ein ganz wichtiger Aspekt: Die Führung verbleibt bei der zivilen Behörde, die die Amtshilfe beantragt. Die Bundeswehr tritt generell in einer rein unterstützenden Funktion mit hinzu.

Grundsätzlich sind die Kosten der Amtshilfe auch zu erstatten. Darauf wird aber, insbesondere bei Großschadenslagen, in aller Regel verzichtet. Das Gleiche haben wir jetzt auch im Rahmen der Coronapandemie erlebt. Allerdings kam der entsprechende Kabinettsbeschluss erst ungefähr ein Jahr nach Beginn des Amtshilfeinsatzes, und wir sind jetzt noch bei der Abarbeitung der entsprechenden Kostenerstattungs-

anträge. Aber ich kann Ihnen sagen: Wir sind schon jetzt bei einem zweistelligen Millionenbetrag für die Kreise, die das entsprechend beantragt haben.

Der Vollständigkeit halber möchte ich noch erwähnen, dass es zwei Sonderfälle gibt, weil das ganze Verfahren, das ich geschildert habe, auf den ersten Blick ja recht bürokratisch wirkt.

Zum einen gibt es die dringende Eilhilfe. Das ist die Situation, in der die zivile Behörde einen Antrag stellt, der sich aber noch im Billigungsgang befindet, dann aber die entsprechend zuständigen Vorgesetzten aufgrund der Eilbedürftigkeit entscheiden: Wir greifen jetzt ein und unterstützen. Das war z. B. die Situation, die wir im Ahrtal erlebt haben: Weit vor Billigung der ersten Hilfeleistungsanträge sind da schon Truppenteile ausgerückt und haben einfach geholfen und mit angepackt.

Der zweite Sonderfall ist die sogenannte Soforthilfe. Das klassische Beispiel ist der Verkehrsunfall, wo noch keine Rettungskräfte vor Ort sind und eine Bundeswehrkolonne zufällig vorbeikommt und Hilfe leistet, bis zivile Kräfte vor Ort sind und die Lage übernehmen können.

Auf Folie 7 sind exemplarisch einige Beispiele dafür dargestellt, wie und wobei das Landeskommando Baden-Württemberg in den letzten zehn Jahren zivile Behörden und Organisationen im Rahmen der zivil-militärischen Zusammenarbeit, die ja über die Amtshilfe hinausgeht, unterstützt hat. Nicht immer handelte es sich dabei um Maßnahmen der Amtshilfe, zum Teil ging es auch um die zeitweilige Mitnutzung von Liegenschaften und Einrichtungen, die man vertraglich einfach durch einen Mitbenutzungsvertrag regeln konnte, etwa beim Katholikentag im letzten Jahr, als die Malteser bei uns in der Theodor-Heuss-Kaserne ihre Einsatzzentrale für den gesamten Zeitraum eingerichtet haben.

Amtshilfe in größerem Umfang haben wir insbesondere in der Flüchtlingskrise in den Jahren 2015 und 2016 geleistet, als insgesamt 115 von 124 Hilfeleistungsanträgen umgesetzt wurden und zeitweise bis zu 400 Soldatinnen und Soldaten pro Tag gleichzeitig im Einsatz waren, um bei der Registrierung von Flüchtlingen sowie beim Aufbau und Betrieb der Aufnahmeeinrichtungen zu unterstützen.

Die beiden hier genannten Übungen 2017 und 2019, GETEX und BWTEX, wurden zusammen mit dem Innenministerium durchgeführt, um sowohl theoretisch als auch praktisch zu untersuchen und auszuloten, wie Amtshilfe durch die Bundeswehr nach den strengen rechtlichen Vorgaben von Artikel 35 Absatz 2 und Artikel 35 Absatz 3 aussehen könnte. Bei Bedarf kann ich hierauf später noch näher eingehen. Ich bin froh, dass Herr Schröder rechts von mir sitzt, denn er war damals schon dabei, ich noch nicht.

Der größte und der längste Amtshilfeinsatz der Bundeswehr fand bekanntermaßen im Zeitraum von März 2020 bis März 2022 zur Bewältigung der Coronapandemie statt. Zeitweilig waren bundesweit ca. 20 000 Soldatinnen und Soldaten im Einsatz; hier in Baden-Württemberg bis zu 1 500 – nicht auf der Zeitachse, sondern das war zu bestimmten Zeiten die Tagesantrittsstärke.

Sie sehen auf Folie 8, mit welchen verschiedenen Aufgaben wir betraut wurden. Die Kontaktpersonennachverfolgung ist ein gutes Beispiel dafür, wie schwierig im Einzelfall die Bewertung sein kann, ob es sich dabei um die Anwendung hoheitlicher Befugnisse handelt oder nicht. Es stellte sich nach den ersten Hilfeleistungsanträgen nämlich sehr schnell die Frage: Darf ein Soldat eine Quarantäneanordnung aussprechen? Das ist ja ein Eingriff in die persönlichen Freiheitsrechte der betroffenen Bürger. De facto wurde nach einiger Beratung entschieden: Ja. Er wurde quasi als „nur Überbringer der Botschaft“ eingestuft. Aber das Beispiel zeigt, wie sensibel dieses Thema auch von juristischer Seite zu sehen ist.

Während der Coronapandemie wurden von ca. 800 Amtshilfeanträgen etwa 700 gebilligt und umgesetzt. Der häufigste Ablehnungsgrund war – das ist auch in der Flüchtlingskrise so gewesen – das Fehlen von Sanitätspersonal, das für die eigentlichen Aufgaben der Bundeswehr gebunden war.

Bei beiden großen Krisen der letzten Jahre wurde überwiegend aktives Personal eingesetzt – auf freiwilliger Basis, aber natürlich auch Reservisten. Insbesondere: Ohne die Reservisten in unseren Verbindungskommandos wären die entsprechenden Aufgaben nicht zu bewältigen gewesen.

Insgesamt ist aus meiner Sicht zur Amtshilfe festzuhalten, dass diese auf der einen Seite ein selbstverständlicher Teil unseres Auftrags ist und dass sich die Bundeswehr – das glaube ich schon – in der Vergangenheit in diesem Bereich umfassend bewährt hat. Wir verfügen über viele Fähigkeiten, die auch zur Bewältigung ziviler Krisen oder Katastrophenfälle nützlich sein können.

Wir haben dafür eine stehende Führungsstruktur, die in der Regel schnell bis auf Kreisebene aktiviert werden kann, und haben – jetzt auch mit Aufstellung des Territorialen Führungskommandos – kurze Entscheidungswege.

Allerdings ist zu beachten, dass wir aufgrund des Subsidiaritätsprinzips keine Kräfte und Mittel ausschließlich für die Amtshilfe vorhalten und dass wir nicht sicherstellen können, dass bestimmte Fähigkeiten, die in Baden-Württemberg stationiert sind, z. B. bei Eintritt eines Schadensereignisses, tatsächlich auch vor Ort verfügbar sind.

Um es an einem praktischen Beispiel festzumachen: Falls wir tatsächlich einmal ein größeres Erdbeben auf der Schwäbischen Alb haben sollten – was ich natürlich nicht hoffe –, dann kann ich nicht garantieren, dass die Einheit in Baden-Württemberg, die

wahrscheinlich am besten geeignet wäre, in diesem Fall zu unterstützen, nämlich die Panzerpionierkompanie aus Stetten am kalten Markt, gerade vor Ort verfügbar ist. Sie kann genauso gut in Litauen oder, falls dieser Einsatz noch länger dauert, in Mali oder auf einem der Übungsplätze im Osten Deutschlands sein.

Das heißt in der Summe: Wir können die erforderlichen zivilen Kräfte und Mittel nicht ersetzen, sondern nur ergänzen oder gegebenenfalls auch ablösen, und das unter Umständen nur mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf, wenn wir Truppenteile aus anderen Regionen Deutschlands verlegen müssen.

Abschließend möchte ich zu diesem Punkt noch darauf hinweisen, dass Amtshilfe natürlich keine Einbahnstraße ist. Insbesondere im Rahmen eines Landesverteidigungsszenarios wird die Bundeswehr voraussichtlich einen Bedarf an Unterstützungsleistungen ziviler Behörden und Organisationen haben.

Ich komme nun zu unseren Empfehlungen an die Kommission.

Grundsätzlich ist in Baden-Württemberg bis hin zur Kreisebene ein hoher Grad an Vernetzung der verschiedenen für die Bewältigung von Krisen erforderlichen Behörden und Organisationen gegeben. Umfang und Intensität der Interaktion erscheinen aber oftmals personenabhängig und haben darüber hinaus auch durch den zeitweiligen Stillstand aller Aktivitäten im Rahmen der Coronapandemie erheblich gelitten.

Der durch das Innenministerium Baden-Württembergs initiierte Landesbeirat für den Katastrophenschutz, in dem wir ein ständiges Mitglied sind, ist eine sehr gute Plattform zur Diskussion und Abstimmung grundsätzlicher Themen. Die Umsetzung erfolgt aber, wie gesetzlich vorgesehen, im Wesentlichen dezentral und unterliegt damit dann auch der jeweiligen örtlichen Prioritätensetzung.

Aus meiner Sicht wäre es sinnvoll, im Rahmen des Beirats für den Katastrophenschutz kleinere Expertengruppen mit der Entwicklung von Vorschlägen für die Verbesserung der Vernetzung aller relevanten Behörden und Organisationen zu beauftragen. Dazu könnten z. B. regelmäßige Foren sowie der Abschluss von Kooperationsvereinbarungen gehören. Auch wenn das vielleicht nach einem längeren und bürokratischen Prozess klingt, würde es nach meiner Bewertung Sinn ergeben, die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten auf eine solidere und transparente Basis zu stellen.

Zweiter Punkt: Im Hinblick auf die Ausbildung des jeweiligen Personals haben alle beteiligten Organisationen grundsätzlich eigene Zuständigkeiten, eigene Elemente für die Ausbildung und auch eigene Ansätze. In Einzelfällen findet bereits eine wechselseitige Beteiligung statt, z. B. bringen wir uns mit Vorträgen im Rahmen von Führungslehrgängen bei der Polizei sowie bei der Landesfeuerwehrschule ein und haben dies auch dem Ausbildungszentrum des THW angeboten.

Ich glaube aber, dass wir alle in diesem Bereich noch besser werden und im wahrsten Sinne des Wortes voneinander lernen können. Das reicht von einer Ausweitung und Verstärkung der wechselseitigen Beteiligung an Ausbildungsvorhaben bis hin, möglicherweise, zur Durchführung gemeinsamer Lehrgänge als Zukunftsperspektive.

Das führt mich zum nächsten Bullet, wenn es um Übungen geht. Um die Zusammenarbeit der verschiedenen Organisationen bei der Krisenvorsorge, -früherkennung und -bekämpfung zu verbessern, wird empfohlen, zukünftig mehr Übungen mit allen relevanten Stellen in einem kontinuierlichen Rhythmus durchzuführen. Das klang bei dem Vertreter des BBK eben auch schon an.

Übungen sollten dabei auf allen Ebenen sowie in den unterschiedlichsten Formen – als Planübungen, als Stabsrahmenübung oder als Vollübung inklusive der entsprechenden Hilfsorganisationen – durchgeführt werden.

Sinnvoll wären dabei aus unserer Sicht die Entwicklung und Nutzung eines weitgehend standardisierten „Lessons Learned“-Prozesses und die landesweite Bereitstellung der entsprechenden Erkenntnisse, damit man nicht überall das Rad wieder neu erfinden muss.

Die bisher häufige Praxis, dass die übende Behörde auch für die Entwicklung und Auswertung der Übung zuständig ist, hat aus hiesiger Sicht klare Nachteile. Der Lerneffekt wäre deutlich höher, wenn die Details des Szenarios nicht bereits Teilen der Übenden bekannt wären und wenn externe Übungsauswerter mit einem neutralen Blick auf das Übungsgeschehen blicken könnten.

Neben den klassischen Katastrophenschutzübungen zu Waldbränden, Überschwemmungen oder Erdbeben sollten verstärkt auch weitere, den aktuellen Herausforderungen entsprechende Szenarien geübt werden. Das klang vorhin ebenfalls an: Cyberangriffe auf kritische Infrastruktur, Energiemangellagen, Blackout-Szenarien.

Besonders in Krisensituationen ist es für die verantwortlichen Akteure entscheidend, auf ein gemeinsames Lagebild zurückgreifen zu können, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen sowie zur Koordinierung der Kräfte beizutragen. Mit dem eben schon erwähnten Tool „Elektronische Lagedarstellung Bevölkerungsschutz“ des Innenministeriums, auf das das Landeskommmando Baden-Württemberg bereits Zugriff hat, ist ein erster Schritt in diese Richtung getätigt.

Deshalb empfehlen wir, auf der Basis dieses Tools, also der vorhandenen technischen Mittel, ein gemeinsames zivil-militärisches Lagebild zu generieren und dies allen beteiligten Akteuren zur Verfügung zu stellen. Dabei gilt es zu beachten, dass je nach Szenario die beteiligten Organisationen auch in der Lage sein müssen, krisenrelevante Daten gegebenenfalls verschlüsselt auszutauschen.

Damit komme ich zum letzten Punkt. Durch vertiefte Zusammenarbeit mit dem BBK und der angegliederten Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung – BABZ – sollte zunächst versucht werden, die Informationsbasis über potenziell krisenhafte Entwicklungen und adäquates Handeln zu deren Bewältigung sowie die Aus- und Weiterbildung haupt- und ehrenamtlicher Funktionsträger zu verbessern. Gerade ist uns aufgezeigt worden, welches Potenzial in der derzeitigen Weiterentwicklung des BBK steckt.

Aber: BBK und BABZ haben bundesweite Zuständigkeiten. Sie haben auch nur begrenzte Kapazitäten. Hinzu kommt, dass es für ein erfolgreiches Krisenmanagement nach meiner Bewertung entscheidend ist, regionale Spezifika zu kennen und bewerten zu können.

Deshalb glauben wir, dass es sinnvoll wäre, zu BBK und BABZ ein „Pendant“ – der Begriff ist hier ganz bewusst in Anführungszeichen gesetzt – zur Wahrnehmung der umfangreichen nicht ministeriellen Detailaufgaben auf Länderebene zu etablieren. Hierfür sind verschiedenste organisatorische Lösungen denkbar, die natürlich überhaupt nicht in meiner Zuständigkeit liegen. Deshalb will ich mich dazu auch nicht positionieren.

Aus unserer Sicht sind aber folgende Kriterien für eine solche Organisation wichtig: Erstens sollte sie alle relevanten Behörden und Organisationen einbinden. Ferner sollte sie Kontinuität in der Aufgabenwahrnehmung gewährleisten, das heißt, es sollte keine temporäre Projektorganisation sein, die sich immer wieder auflöst und neu findet. Sie sollte Kompetenz und Kapazität zur Durchführung von Lehrgängen und Schulungsmaßnahmen haben. Sie sollte die Fähigkeit zur Auswertung von Erfahrungen aus Krisen in anderen Regionen und zur Umsetzung dieser Erkenntnisse im Hinblick auf die Situation in Baden-Württemberg haben. Ich denke, das wäre ein ganz wichtiger Link zu diesem Gemeinsamen Kompetenzzentrum, von dem wir vorhin gehört haben. Und diese Organisation sollte zur Entwicklung, Unterstützung und Auswertung von Übungen auf Ebene der Regierungsbezirke und Kreise in der Lage sein.

Kurz gesagt: Nach meiner Bewertung wäre es sinnvoll, eine wie auch immer geartete Organisation mit kompetenten Fachleuten zu etablieren, die die detaillierte Kärnerarbeit machen, die sich aus unseren Empfehlungen ergibt. Wir wären vonseiten der Bundeswehr bereit, zu solch einem Kompetenzzentrum, einer Koordinierungsstelle oder wie auch immer das Konstrukt dann heißen würde entsprechend personell beizutragen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

(Beifall)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank, Herr Oberst Köhring. – Wir fahren direkt fort mit Herrn Professor Hermann Schröder, dem ehemaligen Leiter der Abteilung Bevölkerungsschutz und Krisenmanagement im Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg. Er ist zudem der ehemalige Landesbranddirektor. Herr Professor Schröder, Sie haben ebenfalls 20 Minuten Zeit.

(Eine Präsentation [Anlage 9] wird begleitend zum Vortrag eingeblendet.)

**Sv. Herr Schröder:** Herr Vorsitzender, meine Damen und Herren Abgeordneten, meine Damen und Herren! Ich beginne mit einem Dank für das Vertrauen – der Begriff „Vertrauen“ wird sich durch meinen ganzen Vortrag ziehen – und dafür, dass ich auch in meinem Ruhestand noch einmal bei Ihnen sein darf. Sie hatten mich gebeten, aufgrund der Erfahrungen Vorschläge zu unterbreiten, wie es weitergehen kann. Das ist für mich nicht so ganz einfach. Von einem Zuständigen, Verantwortlichen für die Abteilung werden Sie sicherlich nicht erwarten, anderes zu befürworten als das, was wir verfolgt haben. Aber ich kann Ihnen versichern: Das ist eine sehr interessante Zeit, und ich möchte versuchen, ein paar Vorschläge zu bringen.

Alles, was heute gesagt wurde, kann man nur unterstützen. Ich darf eigentlich an den Vortrag von Herrn Professor Glade heute früh anschließen, der die Regelungen auf UN-, auf EU-Ebene dargestellt hat. Dann kam Herr Tiesler mit der Bundesebene, jetzt zuletzt Herr Köhring in Verbindung mit der Bundeswehr. Was tun wir im Land?

Für uns entscheidend ist, glaube ich, die Erkenntnis, dass sich in den letzten Jahren das Gefahrenpotenzial bei uns wesentlich geändert hat. Als ich jung war – gehen wir 50 Jahre zurück –, war es in meiner Heimatgemeinde, 8 000 Einwohner, schon das größte Ereignis, wenn es gebrannt hat, wenn es einmal einen Waldbrand gab. Die Gefahr eines Erdbebens, das hätte sein können. Aber wenn Gas gefehlt hätte, hätte das dort niemanden interessiert – es gab keine Gasversorgung. Wenn das Telefon ausgefallen wäre, hätte es nicht interessiert; es gab in der ganzen Schulstraße nur ein Telefon, das war beim Schuhmacher. Da musste man nur hin, wenn man am Geburtstag die Tante anrufen wollte – also die Erbtante – und gratulieren musste.

(Heiterkeit)

In den letzten Jahren haben wir einfach erkannt, dass sich das Ganze geändert hat. Heute gibt es keine einzeln stehenden Gefahren mehr, sondern es gibt Gefahrenszenarien und es gibt Krisen, die sich daraus entwickeln.

Sie haben sich mit dem Thema Krisen auseinandergesetzt. Wenn man in die Geschichte zurückdenkt: Wann ist das Wort „Krise“ oder das Wort „Risiko“ erstmals aufgetreten? Das war ungefähr im 12., 13. Jahrhundert in den süditalienischen Handelsstädten; denn vorher gab es immer nur einzelne Situationen, gab es Gefahren.

Die Leute waren bedroht, aber es war niemand verantwortlich – außer dem lieben Gott, der war dafür verantwortlich, wenn es gebrannt hat oder Sonstiges.

Als in diesen Seehäfen das Thema Seehandel aufkam, ging es erstmals darum, ein Risiko abzuschätzen. Das heißt, man sagte: Ich bin bereit, Gefahren einzugehen, habe einen Vorteil durch den Seehandel, aber ich muss das Risiko tragen. Auf einmal ist eine Risikoabhängigkeit entstanden: Ich riskiere etwas und weiß, es kann gutgehen, es kann aber auch schiefgehen. Damit sind diejenigen, die verantwortlich sind, in den Blickpunkt derer geraten, die Schäden erleiden können.

Das hat sich bis heute fortgesetzt. Der entscheidende Punkt, wenn Sie heute an Krisenmanagement denken, ist: Wir haben sehr komplexe Systeme. Ich gehe jetzt über die verschiedenen Schadensstellen hinweg, die es damals gab. Auf der zweiten Folie sehen Sie ein Bild, das den Pendlerzug von Heidelberg nach Stuttgart in der Coronazeit zeigt. Damit wollte ich zeigen, welche Auswirkungen die Vernetzung solcher Situationen heute haben kann. So ein kleines Virus führt dazu, dass die ganze Welt stillsteht, dass bei uns nichts mehr geht und dass auch dieser Zug relativ leer war. Ein weiteres Stichwort in diesem Zusammenhang sind Fake News.

Für uns ist heute der entscheidende Punkt: Wir sind vernetzter geworden in dieser Welt. Betrachten wir die „drei V“: Wir sind zum einen vernetzter geworden. Diese Vernetzung hat zu einer enormen Verletzlichkeit geführt. Wir erleben das jetzt gerade mit den Kriegsfolgen, an den Abhängigkeiten. Das haben wir alle uns nicht vorstellen können – hier ist jemand aus der Energiewirtschaft, aus der Energieversorgung –, welche Abhängigkeiten dort entstehen, hochkomplexe Dinge, die wir nicht mehr in den Griff bekommen.

Das führt dazu, dass wir dem angesichts dieser Verletzlichkeit einfach etwas entgegensetzen müssen. Herr Abg. Weinmann, Sie haben heute früh die Menschen, die Bürger angesprochen. Die fühlen sich natürlich extrem betroffen, fühlen sich extrem angegriffen. Ganz entscheidend für staatliches Handeln – das steht auch über der Tür des Krisenmanagements im Innenministerium – ist das Vertrauen in staatliches Handeln als Grundlage, um Sicherheit zu erzeugen.

Das heißt, wir müssen bei allem den Blick darauf haben, dass wir als Staat in der Lage sind, den Menschen zu zeigen: Wir haben das im Griff. Wir haben es zwar nicht gelöst und die Gefahr ist nicht weg, aber wir tun etwas. Das ist ein ganz entscheidender Punkt. Unsere Aufgabe ist es eigentlich, Vertrauen dageganzusetzen. Bei allen Maßnahmen, die wir entscheiden – Sie sind die Enquetekommission –, sollte man das immer im Blick haben: Vertrauen bei den Menschen erzeugen zu können.

Ein weiterer entscheidender Punkt: Auch wenn uns die Vernetzung bedroht, so bietet uns die Vernetzung doch auch Chancen, etwas dageganzuhalten. Ich werde Ihnen jetzt ein paar Aspekte auflisten, um zu zeigen, was wir tun können, wo wir dran sind

und woran wir weiterarbeiten müssen. Im Mittelpunkt steht immer der Gedanke der Vernetzung und des Vertrauens.

Zum einen die Vernetzung von Daten: Sie haben in Ihrem ersten Teil schon über die Gesundheitsdaten gesprochen und sind da zu dem Ergebnis gekommen: Wir müssen diese Daten vernetzen; vom Gesundheitsamt bis hin zum RKI, bis hin zum Bundesministerium müssen die Daten kompatibel sein. Wir haben die Auffassung: Das gilt nicht nur für Gesundheitsdaten, sondern es gilt für alle Daten, die im datischen Bestand sind; denn wir können uns nicht auf jede Eventualität vorbereiten, nicht für jede Art Risiko; das haben wir heute Morgen diskutiert.

Aber entscheidend ist – das ist auch unser Ziel –, die Ablauf- und Aufbauorganisation so zu gestalten, dass alle staatlichen Behörden, alle Verwaltungen von der Kommune bis hin zum Bund in der Lage sind, solche Krisensituationen vom Ablauf zu beherrschen. Ich habe die Flüchtlingskrise erlebt; als das begonnen hat, hatte ich keine Ahnung von Asylrecht. Ich habe die Coronakrise erlebt; zuvor hatte ich keine Ahnung von Infektionsrecht. Aber ich hatte eine Ahnung davon, wie man vielleicht „tickt“: wie man als Krisenmanager denkt und woran wir denken müssen. Das muss unser Ziel sein, dann bekommen wir die Situationen in den Griff. Deswegen ist Vernetzung notwendig.

Wir haben heute eine Unmenge an Daten, die uns alle berühren. Im Zusammenhang mit Daten muss sofort auch wieder der Aspekt Vertrauen kommen. Auch der Datenschutz ist ein entscheidender Punkt. Wir dürfen Datenschutz nicht versus Sicherheit sehen, genau so, wie man Brandschutz nicht als „Verhindern“ sehen darf.

Der Fehler entsteht vielmehr aufgrund dessen, dass man einfach handelt und erst dann, wenn alles steht, auf die Idee kommt, den Brandschutz und den Datenschutz einzubeziehen. Der gute Rat lautet daher, den Datenschutz bei der Entwicklung von Prozessen sehr schnell einzubinden und das Ganze miteinander laufen zu lassen.

Wir sollten uns zum Ziel setzen – das sehe ich als ganz entscheidenden Punkt –, diese Datenkompatibilität in allen Bereichen zu haben und die Daten künftig auch zu nutzen. Ich sage immer: Daten sind wie Goldstaub – nur muss man ein Schmuckstück daraus machen. Wir müssen diese Daten nutzen, um Erkenntnisse daraus zu ziehen.

Herr Tiesler hat vorhin schon das Thema „Digitales Lagebild“ beschrieben. Auf meiner Folie steht „Prospektives Digitales Lagebild“; denn bisher sind die Lagebilder immer Geschichte. Das heißt, sie bilden ab, was war, oder bestenfalls, was gerade ist. Wir sind heute aber in der Lage, auch mit Prognosen zu arbeiten.

Ich will Ihnen ein Beispiel nennen. Wenn wir die Warnung: „Über Baden-Württemberg zieht ein Sturm der Stärke x hinweg“ erhalten, dann stehen alle da und

fragen: „Was tun wir jetzt?“ Wenn es uns gelingen würde, den Datenbestand der Versicherungswirtschaft, von den Kommunen und aus dem Landwirtschaftsbereich zu vernetzen, und wenn wir auch die Daten aus der Geschichte haben, dann können wir sehr gut sagen: Wenn dieses Sturmereignis über Baden-Württemberg zieht, z. B. in Orkanstärke 5, 6 oder 7, dann wissen wir: Es besteht die Wahrscheinlichkeit, dass soundso viele Dächer betroffen sein werden, dass es vielleicht soundso viele Verletzte geben könnte, dass soundso viele Brücken einstürzen werden. Wenn man das alles vernetzt, dann haben wir eine sehr schnelle Prognose und wissen, was wir tun müssen. Daten und Lagebilder sind entscheidend; deswegen kämpfen wir jetzt auch zusammen mit dem BBK und dem GeKoB, denn das ist eine ganz entscheidende Schnittstelle. Das braucht nicht jedes Bundesland für sich allein zu tun; wir müssen das Ganze konzentrieren, um endlich Lösungen zusammenzubekommen. Das ist für mich ein ganz entscheidender Ansatzpunkt.

Ich als Bürger – ich darf jetzt nur als Bürger sprechen – kann Sie nur bitten, dafür zu sorgen und das zu unterstützen, wenn solche Prozesse auf Bundesebene gemeinsam mit den Ländern laufen. So etwas kostet Geld, aber es bringt einen Mehrwert. Heute früh fragte ein Abgeordneter: „Was kostet es am Schluss?“ Damit würden wir, glaube ich, Geld sparen. Damit könnten wir enorme Schäden vermeiden. Das ist ein ganz entscheidender Punkt.

Dazu gehört auch Folgendes – diese Anmerkung sei mir als ehemaliger Abteilungsleiter noch erlaubt –: Unsere Leitstellenlandschaft in Baden-Württemberg ist ebenfalls ganz entscheidend. Dort haben wir noch eine Vielfalt. Wenn wir es nicht schaffen, diese zu vernetzen, dann ist das einfach schlecht. Dann ist es die zweitbeste Lösung, und wir müssen besser sein. Daher hätte eine Vernetzung dieser Leitstellenlandschaft enorme Vorteile, letztlich auch wirtschaftliche, und böte uns die Möglichkeit, das Einsatzgeschehen abzubilden.

Wenn Sie mich vor sechs Monaten gefragt hätten: „Haben Sie Lust, die Einsatzleitung über einen Einsatz in Baden-Württemberg zu übernehmen?“, dann hätte ich Ihnen geantwortet: „Will ich nicht.“ Dann hätten Sie gefragt: „Warum?“ Ich hätte gesagt: „Weil ich keine Lageübersicht bekomme. Ich weiß nicht, wo die Kräfte sind; denn das läuft auf kommunaler Ebene.“

Wir müssen also eine Datenpyramide zusammenbekommen, dann werden wir auch besser. Dies zum Thema „Vernetzung von Daten“ – ein ganz entscheidender Punkt. Man sollte auch daran denken, den Datenschutz frühzeitig einzubinden. Ich glaube, dann erhalten wir sehr gute Lösungen.

GeKoB ist ein Lieblingsthema von Baden-Württemberg. Deswegen haben wir als AK-V-Vorsitz dieses ganze Projekt dort – – Wir haben die Vereinbarung getroffen und waren auch bei den Ersten. Sie haben dem Innenressort dankenswerterweise jetzt mit dem Haushalt diese Stelle zur Verfügung gestellt. Ich bin sicher, die Abteilung wird sie zeitnah besetzen. Dazu braucht man die entsprechende Kapazität.

Staatliche Aufbau- und Ablauforganisation: Daran müssen wir einfach weiterarbeiten. Ich glaube, dabei sind wir auf einem guten Weg. Auch hier wieder das Stichwort Vernetzung: Was hat das damit zu tun? Wenn es früher eine Schadenslage gab, hat sich jeder zurückgelehnt und gesagt: Das Innenministerium macht das; die sind zuständig für die Sicherheit.

Irgendwann hat das Umweltministerium damit begonnen – sehr früh; großes Lob –, sich um Hochwasser zu kümmern. Die präventiven Maßnahmen haben dazu geführt, dass wir enorme Schadensreduzierungen haben. Wenn ich an die letzten Hochwasser denke: Ich habe ein Bild von einem Ort gesehen, in dem es Spundwände links und rechts gab, durch die das Wasser geschossen ist. Da ist überhaupt nichts passiert. Fünf Jahre vorher hätten wir dort extreme Überschwemmungen gehabt.

Das heißt, jedes Ressort ist heute bei jeder Schadenslage sofort gefordert. Wir haben es erlebt bei der Coronalage: Am Anfang war das eine Gesundheitslage, danach wurde es eine Bildungslage, dann eine Wirtschaftslage und am Ende des Tages war es ein Stresstest für Freiheit und Demokratie in unserem Land.

Bei jeder Lage, die wir haben – beispielsweise Gasmangellage –, läuft es sofort auch so: Es sind alle Ressorts betroffen. Jedes Ressort muss das als seine Aufgabe verstehen und nicht fragen: „Bin ich zuständig oder nicht?“ Das macht auch niemand.

Ich glaube, da sind wir sehr weit, auch mit unserem interministeriellen Verwaltungsstab: Die Informationen gehen ganz schnell an alle Ressorts; jedes Ressort nimmt seine Aufgabe wahr und fragt – das ist nämlich der entscheidende Punkt –: „Wo sind wir betroffen?“ Dann werden sofort Maßnahmen dagegengestellt. Das müssen wir unterstützen; für mich ist das eine Kernfrage.

Es gibt auch die Frage: „Brauchen wir jetzt ein Landesamt für irgendwas?“ In einigen Ländern gibt es das. Dort, wo wir starke Mittelbehörden haben – – Wir brauchen auf Ebene der Mittelbehörde jemanden. Auf oberster Behördenebene, im Ministerium gibt es die Ressortzuständigkeit; dort muss jeder agieren. Aber wir haben bei uns im Land Baden-Württemberg auch die Regierungspräsidien. Und die Regierungspräsidentinnen und Regierungspräsidenten wissen sofort Bescheid. Sie sind u. a. für den Schulbereich und für den Emissionsschutz zuständig. Wenn ich als Abteilungsleiter ein neues Problem hatte, habe ich dort angerufen, und die konnten mir sofort eine Latte an Problemfeldern schildern. Wir müssen das nutzen und müssen die Bündlungsfunktion der Regierungspräsidien und der Kreise stärken.

Ich bin auch ein überzeugter Befürworter davon – das wurde heute früh auch in einem der Vorträge deutlich –, dass die operativen Schadenslagen vor Ort gelöst werden müssen. Dort ist das Know-how vorhanden. Ich bin nicht in der Lage, zu beurteilen, wie eine Brücke – in der Nähe meines Wohnortes wüsste ich es vielleicht – jetzt aussieht. Ich liebe unser Land, aber jede Brücke im Land kenne auch ich nicht. Doch der Kreisbrandmeister, der Landrat, die Landrätin – die haben diese Information.

Also muss dort eine Stärkung, auch eine personelle Stärkung, stattfinden. Wenn ich den Staatshaushaltsplan lese, sehe ich, dass jetzt neue Stellen an der Landesfeuerweherschule für das Krisenmanagement geschaffen wurden. Die Planung sieht so aus – ich glaube, das ist noch so; ich bin jetzt draußen aus dem Geschäft –, dass man vor allem direkt die Zusammenarbeit bei den Regierungspräsidien stärkt, damit dort Beratungsleistungen und Ausbildungsleistungen stattfinden, ebenso wie die Unterstützung von Stabsrahmenübungen in den einzelnen Kreisen. Diesen Weg müssen wir fortsetzen. Ich glaube, das hat auch Herr Oberst Köhring gesagt.

Wir haben an unserer Landesfeuerweherschule begonnen, eine Akademie für Gefahrenabwehr für solche Themen aufzubauen. Das sind die ersten Schritte; diese Schritte müssen wir verstetigen. Ich glaube und bin überzeugt – das stand auf meiner zweiten Folie ganz oben –: „Krisenmanagement muss Bestandteil staatlichen Handelns sein.“ Wir müssen da mit hineingehen. Das ist für mich ein ganz entscheidender Aspekt.

Vernetzung Staat – Bevölkerung – Wirtschaft: Wie stellen wir eine Vernetzung in der Bevölkerung her? Selbsthilfefähigkeit steht für uns außer Frage. Für uns war es immer ganz wichtig, die Wirtschaft – auch den Mittelstand; ich habe jetzt den Oberbegriff Wirtschaft gewählt – mit ins Boot zu nehmen. Denn der Staat kann nicht für jede Risikolücke eintreten, und jedes Element hat ein Restrisiko. Das bedeutet, wir müssen die Bevölkerung, wir müssen die Wirtschaft und auch das staatliche Handeln in dieser Hinsicht stärken.

Die Frage ist: Wie bekommen wir es fertig, Kontakte zur Wirtschaft zu erhalten? Sie hatten vorhin das Beispiel dieser Alarmierung, der Warnung. Das geht ganz einfach in die staatliche Schiene hinein. Das Abschätzen funktioniert; wir haben auch gute Kontakte, und das war ein guter Ansatzpunkt. Was wir aber wollen: Wir müssen das Risikomanagement, das Krisenmanagement von Staat und Wirtschaft gleichermaßen hinbekommen.

Darauf dürfen wir ebenfalls stolz sein: Baden-Württemberg hat – das muss man einmal positiv sehen – für die Länder die Aufgabe wahrgenommen, Verbesserungen im Bereich der ISO, der weltweiten Normensetzung, sowie im Bereich des CEN, der europaweiten Normung, herbeizuführen.

Im Bereich der Standardisierung gibt es sehr starke Aktivitäten. Ich muss sagen, dass die Möglichkeiten der Standardisierung von anderen Staaten viel stärker wahrgenommen werden. Diese gehen dort mit superhoher Kompetenz hinein, weil sie das als Wirtschaftsthema sehen. Es gibt Riesenaktivitäten auch im Sicherheitsbereich, im Bereich staatlicher Normen sowie Sicherheitsnormen: Wie muss ich eine Kommune schützen? Wie muss ich Großveranstaltungen abdecken? Da geht es darum, Standards hineinzubringen.

Wir haben in Deutschland einen Riesenvorteil: die Ehrenamtlichkeit mit einer riesigen Power. Wir sind aber neben Österreich, Südtirol und der Schweiz eines der wenigen Länder, die dieses System kennen. Das heißt, im Zusammenhang mit den internationalen Normen wird immer nur danach gefragt, wie viele Hauptberufliche wir haben. Die eine Million Ehrenamtlichen gehen unter. Deshalb stehen wir, wenn es um die nächste Entscheidung geht, wo eine Weltmeisterschaft, eine Europameisterschaft oder die Olympischen Spiele stattfinden soll, hinten.

Das ist ein ganz entscheidender Punkt: Es laufen ganz viele Entwicklungen im Bereich der Sicherheitsnormung. Dort hat man es geschafft, dass sowohl Staat als auch Industrie zusammenarbeiten. Es entstehen zurzeit wirklich wunderbare Normen über Sicherheitsthemen, Risiko- und Krisenmanagement. Das wird der erste Ansatzpunkt sein.

Dann müssen wir versuchen, mit der Industrie zusammenzuarbeiten. Das ist der Weg. Das kann auch nicht nur ein einziges Ressort machen, sondern jedes Ressort muss in seinem Zuständigkeitsbereich mit den Lobbyverbänden zusammenarbeiten.

Selbsthilfefähigkeit hatten Sie genügend diskutiert. Ein Punkt: Ich glaube, wir sollten nicht zu schnell die Einbindung von Sicherheitsfragen als eigenständiges Schulungsthema in die schulische Ausbildung hineinbringen. Aber wir haben zig Unterrichtsfächer, etwa Physik oder Chemie, wo man als Beispiele Sicherheitsfragen unterbringen kann. So muss man es hinbekommen. Wir hatten dergleichen vor Jahren einmal im Brandschutz: nicht als eigenständiges Thema, aber das taucht dann bei „Brennen und Löschen“, bei Oxidation usw. auf.

Eine Supergeschichte – ich weiß nicht, inwieweit das bei Ihnen bekannt ist –: Herr Landrat Dr. Bläse aus dem Ostalbkreis hat die Idee entwickelt, ein Resilienzcenter zu errichten. Er hat auch Fördermittel erhalten, und es gibt dort jetzt ein Pilotprojekt – eines von bundesweit zwölf Projekten. Es geht darum, in den nächsten drei Jahren weitere Schritte zu gehen und zu erproben: Wie kann ein Landkreis oder wie können mehrere Landkreise gemeinsam Beratungsleistungen im vorbeugenden Bereich, im Präventionsbereich erbringen? Das geht bis hin zu einer Beratung bei der Erschließung neuer Wohngebiete: Wie hoch muss der Gehweg sein? Wenn es eine abschüssige Straße gibt, muss am unteren Ende nicht unbedingt das größte Wohnhaus mit dem tiefsten Keller und einer Tiefgarage gebaut werden. Da gibt es viele Ideen, und das sollten wir beobachten. Ich glaube, auch das ist ein entscheidender Ansatzpunkt.

Auch die Mitwirkung und Einbindung von Bevölkerung und Wirtschaft hatten Sie diskutiert. Zur Thematik „Helfer, Spontanhelfer“ laufen Entwicklungen.

Ich kenne unseren Vorsitzenden; ich muss mich an die Zeit halten. Ich packe das auch, Herr Vorsitzender. Sie schauen schon so kritisch herüber.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Ich schaue vor allem interessiert – aber auch kritisch auf die Zeit, ja.

**Sv. Herr Schröder:** Zum Schluss: Ein Punkt ging heute etwas unter, er wurde nur kurz erwähnt. Auf der Folie sehen Sie das Symbol der Oberrheinkonferenz: trinationale Zusammenarbeit. Auch Österreich gehört dazu bei Kooperationen. Wir sind ein Land mit drei Landesgrenzen und drei Staatsgrenzen.

Gerade wenn Sie an den Rhein denken: Wenn der Boden überflutet wird, ist es dem Hochwasser egal, ob man links Französisch oder rechts Deutsch spricht. Der Rhein ist eine der stärksten Binnenwasserstraßen, u. a. auch mit vielen Hotelschiffen, die darauf fahren. Es gibt Logistikprobleme – denken Sie an die Vernetzung. Bei der Trockenheit hatten wir Riesenprobleme, die Stahlwerke in Kehl zu versorgen; die BASF hat extra ihre Schiffflotte mit Schiffen, die in Niedrigwasser fahren können, ausgebaut.

Diese Thematik muss uns zur Herzensangelegenheit werden. Wir haben das bei der Coronalage erlebt, ich habe es selbst erlebt mit Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Ministerien, wie wir in der Anfangszeit nachts versucht haben, Patientinnen und Patienten aus Frankreich unterzubringen. Wie gesagt, es kann nicht sein, dass man das abends im Bett macht; das muss organisiert sein. Wir müssen die Zusammenarbeit an der Rheinschiene verstärken; das muss uns eine Herzenssache sein.

Zusammenarbeit mit der Generaldirektion in Brüssel: Auch da müssen Aktivitäten laufen.

Aus einem Workshop des Sozialministeriums, federführend, und des Staatsministeriums – wir waren beteiligt – kam nach der Coronalage die Idee auf, ein trinationales Kompetenzzentrum für Bevölkerungsschutz zu schaffen, vergleichbar dem Gemeinsamen Zentrum der deutsch-französischen Polizei- und Zollzusammenarbeit. Wir müssen einfach besser werden, das darf nicht auf Zufälligkeit beruhen. Wir müssen dies auch nutzen, um links und rechts des Rheins z. B. Beratungsleistungen zu erbringen.

Ich will nur die Diskussion in der Coronalage anführen, als wir die Grenzkontrolle eingeführt haben. Das war ein Riesenproblem. In solchen Situationen müssen wir besser werden. Wir müssen auch Übungen etablieren.

Das war jetzt der Versuch, Ihnen in 20 Minuten eine Vorstellung von der Thematik zu geben. Aber alles, was heute angeführt wurde, wird sich wiederholen.

Herzlichen Dank.

(Beifall)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank, Herr Professor Schröder. Wir sind dankbar dafür. Wir haben Sie ja eingeladen, damit Sie uns etwas mitgeben, und bedanken uns, dass Sie das in dieser Form getan haben.

Jetzt folgt in diesem Block noch Herr Harsch, Bürgermeister der Gemeinde Braunsbach. Auch er hat 20 Minuten Zeit und hat uns ebenfalls eine Präsentation mitgebracht. – Bitte, Herr Harsch, Sie haben das Wort.

(Eine Präsentation [Anlage 10] wird begleitend zum Vortrag eingeblendet.)

**Sv. Herr Harsch:** Herr Vorsitzender, sehr geehrte Damen und Herren, liebe Frau Otto! Ich begrüße Sie ganz herzlich. Ich bin eingeladen worden, etwas über Krisen zu sagen, und die Gemeinde Braunsbach kann etwas zu Krisen sagen. Ich habe versucht, mich mit meinem Vortrag dem auch wirklich anzunähern und konkret zu werden, denn das war extra fett angestrichen: „bitte konkret“, also keine allgemeinen Sachen.

(Heiterkeit)

Deswegen möchte ich darauf eingehen. Das erste Bild sehen Sie schon; davon werden wir nachher noch mehr sehen.

Ich habe meinen Vortrag so geordnet, dass wir zunächst die Krise als Herausforderung betrachten – welche Erfahrungen haben wir abgeleitet, welche Vorkehrungen haben wir getroffen? Aber auch: Welche Chancen bringt eine Krise mit sich? Wobei wir darauf heute keinen Schwerpunkt setzen, aber eine Krise hat auch Chancen; man sollte es nicht glauben. Dann komme ich zum Wiederaufbau im Nachgang der Katastrophe in Braunsbach; auch das war mir wichtig und war eine Ihrer Fragen: Wie sind wir damit umgegangen? Abschließend wird es um die Stärkung der Resilienz in Baden-Württemberg gehen; so habe ich es genannt.

Mein Name: Bürgermeister Frank Harsch. Die Gemeinde Braunsbach liegt im Norden von Baden-Württemberg, Landkreis Schwäbisch Hall – wahrscheinlich bekannt. Ich bin dort seit 19 Jahren Bürgermeister.

Ein paar Fakten will ich trotzdem benennen, bevor ich zur Krise komme. Das Starkregenereignis, das wir 2016 hatten, hat mit 180 Litern Niederschlag je Quadratmeter innerhalb von 45 Minuten alles in den Schatten gestellt, was man sich vorstellen kann. Es hat eine Geschiebeverlagerung in den Klingen gegeben. „Klinge“ ist bekannt in Baden-Württemberg; wenn ich Vorträge in Nordrhein-Westfalen halte, wissen die nicht, was eine Klinge ist, aber ich denke, wir wissen es in Baden-

Württemberg. Gigantische Geschiebeverlagerungen, das heißt, Steine, Baumstämme etc., die in den Klängen waren, hat es mit sich genommen und dadurch die Schäden potenziert.

50 000 t Geröll im Dorf – mit dieser Menge kann man ja gar nichts anfangen. Wenn Sie überlegen, dass ein Lkw ca. 15 bis 17 t aufladen kann, dann können Sie einschätzen, über wie viele Lkw-Ladungen wir da reden. Ich habe heute extra noch einmal einen Experten gefragt: „Wie viele Tonnen bekommt man drauf?“, damit Sie das einordnen können. 5 000 Festmeter Holz lagen im Tal, im Wald lag wahrscheinlich noch viel, viel mehr. 5 000 Festmeter – gigantische Mengen.

120 Autos wurden zerstört – damit kann man schon wieder mehr anfangen – und ca. 100 Gebäude waren betroffen – von der einfachen Überflutung bis hin zum kompletten Verschwinden von Gebäuden. 120 zerstörte Autos, da muss man sich einmal vorstellen, welche Menge das ist, die dahintersteckt.

Sachschäden, privat und öffentlich, danach werde ich immer wieder gefragt: Wir haben noch keine abschließende Abrechnung gemacht, aber 80 bis 100 Millionen € waren es allemal. Dabei reden wir nur von einer einzelnen Gemeinde, einem kleinen Dorf – in Anführungsstrichen.

Wenn man das mit dem Ahrtal vergleichen wollte, worauf ich noch zurückkomme: Das sind ganz andere Dimensionen. Aber selbst bei uns waren es schon 80 bis 100 Millionen €. Das muss man sich einmal vorstellen. Bei einem einzelnen Gastronomiebetrieb sind geschwind 2 Millionen € weg – komplette Küche, komplette Einrichtung etc. –, da können Sie machen, was Sie wollen.

So weit ein paar Fakten zur Annäherung. Die Zahlen sind natürlich auch mit Modellen berechnet; Professorinnen und Professoren bzw. Universitäten haben die ganze Sache begleitet; darauf greife ich zurück.

Es gibt natürlich noch viel mehr Fakten. Wir haben keine Toten zu beklagen gehabt – zum Glück nicht, muss ich ganz klar sagen. Auch das ist ein Unterschied zum Ahrtal.

Das Thema Alarmierung – dazu komme ich noch – hat bei uns keine Rolle gespielt, weil das innerhalb von 45 Minuten über die Bühne gegangen ist, und dann war es auch vorbei. Ich weiß das deswegen genau, weil ich an diesem Abend im Rathaus war. Es war Sonntagabend; normalerweise bin ich da nicht im Rathaus. Zwischen 19:45 Uhr und 20:30 Uhr ist das über die Bühne gegangen: ein Starkregen, wirklich ein ganz normaler Starkregen – da ging nicht irgendetwas Besonderes ab, wie man sich das vielleicht vorstellt, wahrlich nicht. Es war unfassbar. Auf der Hohenloher Ebene hat es geregnet; dort konnte das Wasser nicht in den Boden eindringen. Dann ist ein großer Teil des Wassers die Klinge hinunter und hat die Schäden verursacht. Das war eine schwere Nacht, muss ich wirklich sagen, die wir da miterlebt haben.

Jetzt habe ich hier – ich denke, das funktioniert – einen kleinen Film vorbereitet, nur ganz kurz, denn es geht heute um Krisen, nicht um das, was da vorgefallen ist. Aber um in das Thema hineinzukommen, ist es mir wichtig, dass Sie die Bilder sehen.

(Eine Filmsequenz „Momente der Sturzflut“ wird vorgespielt.)

Von diesen Bildern könnte ich natürlich noch viel mehr liefern. Das war bei uns ja auch zum ersten Mal eine Katastrophe, die digital sozusagen richtig erfasst wurde. 45 Minuten – danach stand das schon bei Youtube, das heißt, die ganze Welt hat gewusst, was in Braunsbach los ist. Deswegen haben Sie im Fernsehen nur mich und Braunsbach gesehen – und niemand anderen –: weil wir die Bilder geliefert haben. Die Macht der Bilder! Das sollte man nicht für möglich halten.

Jetzt aber zum Vortrag. Krise als Herausforderung: Im unmittelbaren Krisen- oder Katastrophenfall – das ist meine Erfahrung, sage ich ausdrücklich – müssen die Mechanismen des Bevölkerungsschutzes greifen. Innenministerium, Regierungspräsidium, Landratsämter sind Katastrophenschutzbehörden; das ist Ihnen bekannt. Ich kann so viel sagen: In diesen Ämtern, in diesen Strukturen funktioniert das. Da haben wir Profis sitzen; darauf will ich gar nicht eingehen. Darauf können Sie sich verlassen, das funktioniert.

Nur: Diese Mechanismen müssen dann tatsächlich auch funktionieren. Das Bewusstsein über Kompetenz und Verantwortung muss sichergestellt sein. Vielleicht werden Sie sagen: „Das ist ja selbstverständlich!“ Ja, das ist für Herrn Professor Schröder selbstverständlich und für den Innenminister auch, aber man darf nicht generalisieren, dass das immer so sei.

Bestes Beispiel: das Ahrtal. Da war es eben nicht so. Dort ist eine Ministerin nach neun Tagen lieber in den Urlaub gegangen statt dazubleiben. So etwas darf nicht passieren, das ist ein No-Go. Auch der Innenminister – – Ohne dass ich da Schuldige suche, wahrlich nicht, aber man kann die Schuld, die Verantwortung dann auch nicht ablehnen oder auf andere schieben. Das bringt im Augenblick der Krise nichts. Vielleicht kann man das irgendwann einmal machen, aber nicht im Augenblick der Krise.

Das gilt bis hin zum Bürgermeister. Wir hatten ja gar keine „Katastrophe“ in Braunsbach; verwaltungsrechtlich oder juristisch ausgedrückt war das ein „Großschadensereignis“. In diesem Fall ist nicht der Landrat zuständig, sondern der Bürgermeister. Deswegen war ich auch im Fernsehen, in der „Tagesschau“, und nicht der Landrat. Das ist ganz einfach. Deswegen habe ich vor Ort, in Braunsbach, die Kompetenz, die Macht und auch alle Möglichkeiten gehabt, um der Krise zu begegnen.

Ich sage aber auch ganz deutlich: Das war ein Tanz auf der Rasierklinge. Wenn es schiefgelaufen wäre, wäre ich heute nicht hier, dann wäre ich wahrscheinlich gekappt

worden. Ich bin mir dessen vollkommen bewusst. Wenn da etwas schiefgelaufen wäre, wäre ich heute, anstatt hier zu sein, der Loser der Nation.

Ich habe auf der Folie bewusst „müssen“ geschrieben, in Fettschrift: „müssen die Mechanismen greifen“. Es geht darum: In einer solchen Situation darf man nicht versagen als Führungskraft. Da darf man auch nicht krank werden; auch das sage ich deutlich. Selbst krank werden darf man nicht. Man muss dann seinen Mann, seine Frau stehen.

Deswegen empfehle ich: Leute, die in so einer Position sitzen – Bürgermeister, Landräte, aber auch Minister –, müssen das im Notfall können. Auch wenn ich jetzt vielleicht kritisiert werde: Da zählt keine Gleichberechtigung, kein Gendern oder sonst etwas, sondern da müssen Leute sitzen, die das im Notfall können. Das ist ganz einfach. Denn die Krise fragt nicht nach Ideologie, sondern man muss das können.

Daher kann ich Ihnen nur sagen: Schauen Sie, dass in diesen Ämtern die richtigen Leute sitzen. Sie müssen das aus der Krise heraus denken, nicht wenn alles läuft – da kann das jeder. Aber wir müssen aus der Krise heraus denken. Für die Besetzung der Ämter im Innenministerium oder im Umweltministerium ist das meines Erachtens ganz wichtig. Ich will Ihnen nur meinen Eindruck vermitteln. Natürlich gibt es noch viel mehr Herausforderungen, aber ich überspringe das jetzt.

Erfahrungen aus der Krise: Ganz wichtig war die schnelle Bildung eines Krisenstabs. Wenn Sie mich vor der Flut in Braunsbach gefragt hätten, hätte ich das nicht gewusst, um es deutlich zu sagen. Aber der Kreisbrandmeister hat den Krisenstab sofort einberufen – nicht irgendwann einmal, nicht drei Tage später, sondern sofort; und das war Gold wert.

Krisenstäbe müssen in Hierarchien gebildet sein – im Innenministerium, im RP, auf Landkreisebene, das ist klar –, aber nicht nebeneinander. Herr Schröder kann das vielleicht besser ausführen als ich.

Krisenstäbe nebeneinander: Ich habe einen Vortrag in Berlin gehalten. Bei dem Attentat auf dem Breitscheidplatz gab es parallele Krisenstäbe, die haben dann das Gleiche drei oder vier Mal angefragt. Ob man mit der anderen Methode den Terroristen hätte aufhalten können, sei mal dahingestellt, aber das war ein Riesensproblem, dass es Krisenstäbe nebeneinander gab. Das war bei uns nicht der Fall.

Entscheidend ist also die schnelle Bildung eines Krisenstabs – wirklich schnell. Lieber dampft man den Krisenstab wieder ein, wenn es doch keine Krise war. Das sage ich ganz ausdrücklich.

Die Verantwortung der Führungskraft klar zum Ausdruck bringen: In unserem Fall war halt der Bürgermeister die Führungskraft, ganz einfach. Das muss derjenige

dann auch wissen. Das habe auch ich wissen müssen; das hat man mir klar gesagt. Der Kreisbrandmeister hat mich dann schon aufgeklärt, ist ja klar.

(Vereinzelt Heiterkeit)

Dann habe ich aber auch gewusst, wo es langgeht. Dann war auch klar: Das ist so. Da gibt es keine Diskussion. Wenn ich sage, du musst aus deinem Haus raus, dann musst du raus – Punkt, fertig. Wenn nicht, holen wir die Polizei, dann machen wir es mit Gewalt, ganz einfach. Im Krisen- oder Katastrophenfall gelten andere Regeln.

Ich habe gerade zu meinem Nebensitzer gesagt: „Ich habe irgendwann auch einmal gedient, vor vielen Jahrzehnten. Ich dachte eigentlich, das Jahr wäre umsonst gewesen in meinem Leben.“ Aber ich kann Ihnen sagen: In dieser Krise, in dieser Katastrophe, in diesen Stunden habe ich mich gefühlt wie in der Bundeswehr damals, das muss ich wirklich sagen. Es ist alles wieder da gewesen: der Ton, der Umgang, die Klarheit, die Problemlösung ansprechen und nicht hinter dem Mond halten. Ich hätte es nicht gedacht, aber es hat etwas gebracht.

(Heiterkeit – Vereinzelt Beifall – Sv. Herr Köhring: Freut mich nachträglich noch!)

Vorhin klang es schon an: Es gilt, den Krisenstab interdisziplinär aufzustellen. Auch in unserem Krisenstab war die Verwaltung, z. B. die Wasserwirtschaft, der Naturschutz – völlig klar: gute Leute –, vertreten, aber auch der Bauamtsleiter, der Kreisbrandmeister sowie ein Vertreter einer Baufirma. Niemand von uns weiß doch, wo man Bagger oder Radlader besorgen kann oder welche Art von Radladern wir brauchen. Das wussten wir gar nicht. Es war in diesem Fall also sehr wichtig, dass wir jemanden aus einer Baufirma dabei hatten, der sagen konnte, woher man diese Materialien so schnell bekommt. Es waren auch Ärzte dabei usw. Wir waren zehn oder 15 Frauen und Männer, und das war sehr gut. Auch EDV-mäßig waren wir gleich sehr schnell aufgestellt.

Das Ganze fand übrigens im Kindergarten statt, weil der zum Glück nicht abgesoffen war. Vielleicht eine kleine Anekdote: Irgendwann, es waren dann ja Ferien, sind die Kinder wieder zurückgekommen, und der Krisenstab hat immer noch im Kindergarten getagt. Da waren die Kinder mit dem Krisenstab zusammen – natürlich in unterschiedlichen Zimmern, ist ja klar; die Toilette war dieselbe. Darüber hat sich keiner Gedanken gemacht; in solchen Situationen muss man zusammenhalten. Da war es dann auch so, dass jemand beim Krisenstab angerufen hat, um mitzuteilen, dass der kleine Patrick heute später kommt. Da hat man eben eine Lösung gefunden, ist doch klar.

(Heiterkeit)

Wichtig ist, dass man externe, nicht behördliche Kräfte einbezieht. Wer setzt die Kräfte ein? Auch in diesem Fall der Vorsitzende, der Bürgermeister bzw. derjenige, der verantwortlich ist. Er muss dann sagen: Du bist dabei. Das kann man nicht ausschreiben: Wer will mitmachen? Man kann auch nicht erst den Landrat oder den RP fragen. Da muss man sagen: Du bist dabei, du hilfst und denkst mit, um die Probleme zu lösen.

Führungskräfte müssen im Krisenfall also Stabsarbeit leisten können, wie auch vorhin bereits gesagt wurde, wenn ich mich richtig erinnere. Das ist absolut notwendig. Eine Führungskraft muss Stabsarbeit können. Sie müssen immer davon ausgehen: Die Krisen werden zunehmen und nicht seltener werden. Das ist meine tiefste Überzeugung. Sie werden häufiger auftreten – nicht nur Naturkatastrophen, sondern auch Terrorismus usw.

Daher ganz wichtig: Unvorstellbare Gegebenheiten müssen im Krisenfall erwartet werden. Es passieren Dinge, die Sie nicht für möglich halten, und Sie müssen das Problem lösen. Da hilft Ihnen niemand, vielleicht der liebe Gott, aber sonst niemand. Gehen Sie davon aus: Sie müssen das Problem lösen, ob Sie wollen oder nicht. Sie müssen es lösen.

Deswegen ist es wichtig, dass wir die Leute darauf vorbereiten und dass man Stabsarbeit lernt, damit man die grundlegenden Mechanismen beherrscht. Ich glaube schon, dass das grundlegende Handwerkszeug überall gleich ist, ob das eine Naturkatastrophe oder ein Anschlag ist. Die Abläufe sind im Prinzip gleich, und die muss man dann schon einigermaßen beherrschen.

Vorkehrungen erarbeiten: Das kann ich jetzt nur mit dem Schwerpunkt Starkregen und Hochwasserschutz erläutern; bei Terroranschlägen oder Krieg wissen das andere besser als ich. Wichtig ist, die Hochwasserschutzpläne in der Bauleitplanung zu integrieren. Das wird auch schon gemacht, die Bauämter tun das; gehen Sie davon aus.

Was ganz wichtig ist: Starkregenkarten, ein Starkregenmanagement erarbeiten und ebenfalls integrieren. Das ist neu. Wenn Sie mich vor 2016 gefragt hätten, hätte ich nicht gewusst, ob es so etwas überhaupt gibt. Aber das gibt es, und wir haben es in der Gemeinde Braunsbach gemacht. Ich kann nur jeder Kommune empfehlen, das zu tun. Ganz konkret: Wir sehen nun ganz klar – wir haben da Modelle erarbeitet, auch virtuell –, ab welchem Hochwasserfall was passiert.

Beispiel: Ein Zimmereibetrieb wollte erweitern. Er will ausgerechnet dort hineinbauen, wo das Wasser im HQ<sub>100</sub>-Fall herunterkommt. Vorher war das nicht bekannt, da hätte er dort eben hingebaut. Ich habe zu ihm gesagt: „Das ist problematisch. Was machen wir im HQ<sub>100</sub>-Fall? Da wirst du geflutet mit deiner Zimmerei.“ Antwort: „Ich mache es trotzdem.“ Das ist so, das ist die Realität. Da muss man eingreifen und sagen: Du kannst zwar bauen, aber du musst dann angepasst bauen. Du musst auf-

füllen, du musst einen Damm darum herum bauen. Dir muss bewusst sein, dass das passieren kann und auch passieren wird. Es wird passieren. So weit haben wir ihn dann gebracht. Abgesehen davon hätte er ansonsten auch keine Genehmigung bekommen. Aber wir wollten ihn ja überzeugen. Es ist ja sein Betrieb. Wenn der hinterher vier Wochen lang nicht läuft, hat er ja auch ein Problem.

Diese Starkregenkarte ist also ganz wichtig. Das haben Sie auch gefördert bei uns, das war ganz wichtig. Da haben wir schon einiges getan. Ich sage Ihnen ganz ehrlich: Ich bin ja seit 19 Jahren Bürgermeister. Nachdem ich diese Starkregenkarte gesehen habe, würde ich das eine oder andere Baugesuch heute sicherlich negativ sehen. Dazu stehe ich. Bei manchen Gebäuden, die entstanden sind, als ich schon Bürgermeister war, würde ich heute sagen: „Bau am besten woanders hin.“ Man muss auch lernfähig sein. Das, denke ich, bin ich schon.

Vorkehrungen treffen, das bedeutet einfach, Anpassungen auf HQ<sub>100</sub> vorzunehmen – darauf brauchen wir, glaube ich, nicht einzugehen –, plus Klimafaktor. Die Dämme müssen entsprechend gebaut werden. Bei uns in der Gemeinde Braunsbach ist das so. Man muss dazusagen: Die Sturzflut, die wir erlebt haben, war überhaupt kein HQ mehr, das war außer Konkurrenz: HQ<sub>1 000</sub>, HQ<sub>5 000</sub>. So etwas kann man vergessen. Aber HQ<sub>100</sub> kann ich als Anhaltspunkt nur empfehlen – und dass Sie als Politiker das unterstützen.

Mögliche Szenarien durchdenken und auch üben: Das haben wir jetzt mehrfach erwähnt.

Wichtig ist ein elementarer Versicherungsschutz für die Kommune und privat. Bei uns waren – gottlob – alle elementarversichert, was Hochbauten betrifft, was Häuser betrifft. Die Gemeinde sowieso, und zwar nicht nur irgendwie nach vorhandenem Wert, sondern sogar zum Neubeschaffungswert. Die Gemeinde Braunsbach ist optimal aufgestellt gewesen, auch im Hausratbereich, dank meinem damaligen Kämmerer. Er hatte die beste Versicherung, die es gibt. Das war wichtig.

Eine Person, ein Eigentümer hat eine solche Versicherung leider nicht gehabt, aber für ihn haben wir halt eine Lösung gefunden. Doch im Ahrtal waren viele nicht entsprechend versichert, und die haben natürlich schon ein Riesenproblem.

Deswegen kann ich nur sagen: Wenn das EU-rechtlich geht – das weiß ich nicht –, würde ich daraus eine Pflicht machen. Wenn man keine Versicherungspflicht einführen kann, sollte man zumindest Werbung dafür machen, sich elementarzuversichern. Das kostet 100 € mehr im Jahr; ich verstehe gar nicht, wie man daran sparen kann.

Wie schon gesagt: Wir haben alles versichert, sogar die Bushaltestellen haben wir versichert gehabt. Das ist alles ersetzt worden. Stellen Sie sich die ganzen Hochbau-

ten vor – wenn wir das alles auch noch hätten machen müssen, das wäre ja Wahnsinn gewesen.

Unser Anspruch ist, dass wir „normale“ Katastrophen und Krisen meistern können. Sie werden mich fragen: Was ist „normal“? Normal ist für mich HQ<sub>100</sub> plus Klimafaktor. Das ist meine persönliche Definition; jeder kann eine andere Definition haben. HQ<sub>100</sub> ist schon eine Katastrophe, das sage ich ausdrücklich. Da sind bei uns auch Keller geflutet, das ist sicher. Aber das müssen wir in den Griff bekommen.

Man kann von einer Kommune nicht erwarten, dass sie auf HQ<sub>1 000</sub> oder HQ<sub>10 000</sub> eingestellt ist, das ist unrealistisch, das schafft niemand, nicht einmal die Bundeswehr oder sonst jemand. Das schafft man einfach nicht. Aber die „normalen“ Katastrophen müssen wir versuchen, in den Griff zu kriegen. Damit müssen wir umgehen können, denn solche werden uns die nächsten Jahre und Jahrzehnte begleiten mit dem Klimawandel; davon können Sie und können wir ausgehen.

Vorkehrungen – zwei, drei Worte noch –: Wir haben mittlerweile Regenschreiber aufgestellt, auch Pegelmesser oben, draußen, damit wir sehen, was dort passiert. Das digitalisieren wir gerade; daran arbeiten wir. Unser Ziel wäre, wenn das einmal ausgereift ist, dass irgendjemand über Cell Broadcasting – wenn das rechtlich geht – dann zumindest in diesem Funkzellenbereich einen Notruf herausgeben kann: „Moment, eine Sturzflut kommt!“ Wenn wir das hinbekommen könnten, wäre das schon gut.

Aber da muss man Vorkehrungen treffen. Sie müssen einfach bedenken: Starkregen ist nicht gleich Starkregen. Es kommt darauf an, welche Jahreszeit wir gerade haben, ob der Boden gesättigt ist oder nicht, ob Mais draufsteht oder nicht – über Mais könnte ich einen eigenen Vortrag halten. Solche Dinge, sage ich Ihnen, sind extrem wichtig. Das heißt, einmal entsteht eine Flut und ein andermal nicht. Daher kann man es nicht komplett einer KI überlassen, es muss noch mal einer darübergehen und sagen, ob es wirklich so ist, und dann aber auch den Notruf veranlassen, wenn er der Meinung ist: Es ist wirklich problematisch. Da sind wir dran.

Cell Broadcasting: Ich kann nur sagen, das ist eine ganz tolle Sache. Das hat funktioniert am Übungstag. Ich habe gedacht, das ist nur eine SMS, die da kommt, aber das ist ja richtig heftig. Auch wenn es Nacht ist, wacht man davon auf. Das ist absolut die richtige Richtung. Ich kann es nur unterstützen und bitte Sie darum: Unterstützen Sie das mit Ihrem Einsatz.

Integration von Spontanhelfern: Das war bei uns ein Fluch und ein Segen zugleich, weil natürlich alle nach Braunsbach gekommen sind. Dafür waren wir sehr dankbar – ich sage es ausdrücklich. Die Helfer sind hinunter in die Keller, haben den Schlamm hochgeholt. Ich verneige mich; ich sage es wirklich ausdrücklich. Aber irgendwann waren einfach zu viele da. Das heißt, wir mussten die Leute außen, vor den Stadttoren sozusagen, abfangen und sagen: „Ihr müsst warten, bis ihr gezielt hineinkommen

könnt.“ Wenn einmal tausend Leute in einem kleinen Ort sind, da können Sie nicht mehr arbeiten.

Aber wir haben es hinbekommen. Wir haben dann nach zwei Tagen gehandelt und haben eine andere Strategie gewählt. Das hat gut funktioniert, hervorragend funktioniert. Doch über solche Dinge muss man nachdenken.

Worüber man auch nachdenken muss, das sollte man nicht für möglich halten: Da sind von heute auf morgen Spenden in Millionenhöhe gekommen. Sie müssen das ja richtig verteilen; man kann das nicht nach Schönheit oder nach der Nase machen. Das heißt, wir mussten in der Krise eine Satzung erarbeiten, um das einigermaßen fair zu verteilen. Diese steht nun bei uns zur Verfügung; da braucht man nicht bei null anzufangen. Ein paar Kommunen aus dem Ahrtal haben das auch abgerufen bei uns, haben das von uns übernommen und angepasst. Das ist auch in Ordnung, so soll es sein. Wir müssen uns ja gegenseitig helfen.

Krise als Chance: Darauf will ich nicht zu sehr eingehen, weil das heute natürlich nicht der Hauptpunkt ist. Aber Krisen können die Dynamik und Innovationen massiv antreiben. Ich muss ganz klar sagen: Bei uns hat das alles kaputtgemacht, aber unsere Hochbauten sind jetzt halt mit Nahwärme versorgt, wo wir früher Öl hatten. Wir haben Glasfaser verlegt. Ich will jetzt nicht sagen, es war alles schlecht.

(Vereinzelt Heiterkeit)

Unsere Straßenbeleuchtung hat jetzt LED. Es ist ja völlig klar: Wenn man das neu aufbaut, kann man diese Aspekte berücksichtigen, und das ist auch gut so. Gönnen Sie es diesen Kommunen, wenn sie im Nachhinein sagen können: Zumindest das ist gut gelaufen. Es ergibt ja keinen Sinn, wieder eine Ölheizung einzubauen, wenn man es schon neu macht; da sind wir uns einig. Wir haben auch barrierefrei gebaut, behindertengerecht – lauter solche Dinge. Das konnte man alles prima damit verbinden.

Daher: Man muss das auch als Chance für Innovation und Dynamik sehen. Doch der Preis ist hoch, im wahrsten Sinne des Wortes. Der Preis ist hoch – bei uns nur finanziell, im Ahrtal gab es Tote. Das heißt, im Zuge der Krise, wenn diese noch unmittelbar wirkt, kann man mit solchen Dingen natürlich nicht kommen. Das kann man im Nachgang ansprechen, heute, aber nicht während einer Krise. Aber man darf es nicht ganz unter den Tisch kehren.

Erfahrungen im Wiederaufbau: Ich habe es schon gesagt, die elementare Gebäudeversicherung hat gewirkt. Ich verneige mich vor meinem Kämmerer, ich sage es wirklich. Wie schon erwähnt, hat er sogar die Bushaltestellen versichert. So eine Bushaltestelle kostet 15 000 €, wenn man sie neu anlegen muss, sind 15 000 € weg.

Der Wiederaufbau der öffentlichen Infrastruktur war bzw. ist sehr bürokratisch und formal einzelfallbezogen, aber das will ich jetzt überhaupt nicht negativ verstanden wissen. Ich habe zu meinen Gemeinderäten gesagt: Lieber bürokratisch als gar nicht.

Umso wichtiger ist, dass man einen direkten Ansprechpartner im RP hat. Stellen Sie sich einfach einmal vor, wie lange es dauert, wenn Sie beim RP anrufen, bis Sie zum richtigen Mann oder zur richtigen Frau durchgedrungen sind. Das geht ja gar nicht. Das heißt, wir haben einen Abteilungsleiter gehabt, der uns unterstützt hat. Wir haben die Förderanträge zusammen ausgearbeitet, auch mit den jeweiligen Amtsleitern, die dafür zuständig sind. Das ist top gelaufen; ich sage es ausdrücklich. Ich werde immer wieder gefragt, wenn Politiker zu mir kommen: „Wie seid ihr behandelt worden?“ Das war richtig gut.

Das sagen meine Kollegen im Ahrtal nicht. Die haben überhaupt niemanden, die kennen da nicht mal jemanden. Das ist schon ein Unterschied zu Baden-Württemberg.

Natürlich muss man realistisch sein: Wenn jetzt ganze Landstriche unter die Räder gekommen wären – etwa von Heilbronn bis zur Landesgrenze oder von Stuttgart bis Ulm, als Beispiel –, dann würde ein Abteilungsleiter, würde ein solcher Mitarbeiter nicht reichen, da sind wir uns einig. Dann brauchte man natürlich mehrere solche Mitarbeiter, die unterstützen – die sich vielleicht als Entwicklungsgesellschaft relativ schnell als Stab bilden, wo dann Leute sitzen, die auch wirklich den Einfluss haben und sagen können: „Die Amtsleiter müssen kommen, die müssen dazugerufen werden.“ – Das ist ein Tipp, den ich für den Fall hätte, wenn es größere Schadensgebiete gibt. Bei kleineren Gebieten kann man es so machen, wie wir es gemacht haben; bei größeren braucht es mehr Leute.

Starke Baufirmen waren bei uns damals da. Wie ist es heutzutage? Die Handwerker sind ja alle ausgebucht. Das wird schwieriger, sage ich ganz ehrlich. Im Ahrtal ist es problematisch, die bekommen gar keine Klempner, keine Dachdecker. Damals, 2016, war das noch eine bessere Zeit. Wie wäre das heute, wenn ganze Landstriche betroffen wären? Das heißt im Umkehrschluss, dass wir die Leute länger beruhigen müssten. Das wird nicht so schnell gehen wie bei uns. Der Aspekt Schnelligkeit ist nicht ganz ohne. Wissen Sie: Wenn die Leute wochenlang im Dreck, im Schlamm sind, drehen sie irgendwann durch. Die Menschen verändern sich. Es wäre wichtig, diese ganze Sache vielleicht auch einmal aus psychologischer Sicht zu begutachten. Wenn halt wochen-, monatelang nichts vorwärts geht, werden die Leute unruhig; ich verspreche es Ihnen. Selbst bei uns sind sie schon unruhig geworden, obwohl es bei uns schnell ging.

Jetzt stellen Sie sich einmal vor, dass wochenlang keine Baufirmen kommen. Das darf man nicht unterschätzen. Dann muss man sich andere rhetorische Mittel – ich sage jetzt nicht: Tricks, das wäre der falsche Ausdruck – einfallen lassen: Möglichkei-

ten, wie man die Leute beruhigen kann und wie man den Leuten gegenüber Sicherheit vermittelt. Sicherheit zu vermitteln – Herr Schröder hat es angedeutet – ist das Wichtigste.

Die Menschen müssen das Gefühl haben: Wir, die Behörden, die Politiker, haben die Sache im Griff. Die Leute haben ein sehr feines Gefühl dafür, wenn wir etwas nicht im Griff haben. Das hat man im Ahrtal gesehen: Die Leute haben das schon gemerkt, die sind ja nicht blöd. Wir müssen vermitteln, dass wir die Sache in der Hand haben, selbst wenn wir sie nicht in der Hand haben. Aber wir müssen das zumindest vermitteln, damit es ruhig bleibt. Denn wenn die Stimmung kippt, ist es noch schlimmer. Ich verspreche es Ihnen: Dann wird es noch schlimmer.

Internes Projektmanagement implementieren: Das war eine Erfahrung, die ich gemacht habe. Wir haben das dann auch getan, aber erst im Nachgang. Das hätten wir sofort machen müssen. Man muss eigentlich vom ersten Tag an sofort in Projekten denken. Aber da haben wir natürlich anderes im Kopf gehabt als Projektmanagement. Doch das wäre wichtig.

Stärkung der Resilienz, das kann man jetzt wieder insgesamt sehen: Die Behörden und Ämter müssen wesentliche Krisenszenarien in Zusammenarbeit mit den Katastrophenschutzbehörden durchdenken und dokumentieren. Da könnte eine Katastrophenschutzbehörde vielleicht einfach die Ämter durchgehen und das mit ihnen besprechen: „Mensch, was kann denn passieren in deinem Bereich?“

Vielleicht kann im Museumsbereich nicht so viel passieren, was extrem wäre. Aber wenn ich irgendwo im Tiefbauamt bin, kann ich schon einmal erörtern: Was passiert denn, wenn der Fluss aus seinem Bett tritt; was passiert dann konkret? Oder mit der Polizei zusammen: Was passiert, wenn ihr nicht mehr hineinkommt als Polizisten? Oder das Militär: Was ist, wenn ihr nicht in das Gebiet reinkommt? Wie geht man mit so einer Situation eigentlich um? Das wäre, denke ich, sehr wichtig. Man muss es durchdenken.

Mit dem Dokumentieren ist das immer so eine Sache. Ich habe im Braunsbacher Archiv entdeckt, dass es in den Sechzigerjahren ein Programm im Bereich Atom gab: Wie soll man sich als Kommune verhalten? Die Unterlagen sind irgendwann zugeknotet worden, und der Knoten war dann jahrzehntelang zu. Da hat kein Mensch hineingeschaut.

Ich bin mir nicht sicher, ob das im Notfall wirklich jemand liest, wenn man „Telefonbücher“ mit Informationen produziert. Da muss man schauen, dass das gezielt gemacht wird. Da ist dann aus meiner Sicht weniger mehr. Aber man muss es durchdenken, durchspielen. Ich glaube, das ist sehr wichtig.

Umsetzbare Maßnahmen sofort umsetzen, Beispiel: Lichtschacht erhöhen. Bei mir zu Hause lag der Lichtschacht in einer Höhe, in der man mit dem Rasenmäher schön vorbeifahren kann. Das ist im Starkregenfall natürlich problematisch, weil das Wasser dann sofort in die Heizung hineinfließt. Deswegen: lieber erhöhen. Das hat nicht viel gekostet, und ich habe damit schon das Problem gelöst, dass die Heizung womöglich nicht mehr geht, wenn das Wasser mal einen halben Meter hoch steht. Man kann viele Maßnahmen relativ schnell machen, die nicht einmal viel kosten.

Möglichen Versicherungsschutz einfordern – das habe ich schon gesagt; das ist auch nicht nur mir, sondern vielleicht auch für die Politiker wichtig: Der Bürgerschaft müssen klar Eigeninitiative und Eigenverantwortung vermittelt werden. Das haben meine Generation und Ihre Generation verlernt. Wenn ich Eigeninitiative sage, heißt das nicht nur: ich selbst, sondern auch mein Nachbar, mein Freund, nach Möglichkeit sogar mein Feind – dass ich dem auch helfe.

Ich glaube, das müssen wir unseren Leuten vermitteln, unseren Bürgern. Es ist wichtig, das vielleicht über eine entsprechende Pressearbeit zu tun: zu vermitteln, dass der Staat nicht alles machen kann. In der Krise kann der Staat nicht alles machen. Auch in Braunsbach konnten wir das nicht. Wir sind an Grenzen gekommen, und das haben wir den Leuten sagen müssen. Die Toilette hat dann eben nicht mehr funktioniert – dann musst du halt zu deinem Nachbarn, zu deinem Freund oder sonst wohin gehen.

Ich glaube, das müssen wir von den Leuten wieder einfordern. Wir haben das verlernt, weil es nach 1945 immer nur bergauf ging. Irgendjemand war immer da, der das Problem gelöst hat. Aber die Krisen werden so groß werden, dass der Staat nicht mehr alles kurzfristig lösen kann. Darauf muss die Bevölkerung eingestimmt werden. Ich tue das in Braunsbach auch. Wir sind nicht besser – nicht falsch verstehen. Ich muss das auch immer wieder neu vermitteln.

Zur Vollkasko mentalität muss ich ganz deutlich sagen: Als das Ahrtal geflutet wurde, konnte man sofort einige schreien hören, was der Staat alles falsch mache; aber: Entschuldigung, die hatten nicht einmal eine Versicherung. Da muss man schon sagen: Mensch, du hättest vielleicht auch ein bisschen was tun können. Man kann nicht nur nach dem Staat schreien – der Staat solle alles richten. Das geht halt nicht. Ein bisschen was muss ich auch machen. Wenn ich keine Versicherung bekomme, ist das vielleicht etwas anderes. Aber wenn ich eine abschließen könnte und das nicht tue, oder wenn ich den Lichtschacht erhöhen kann, tue es aber nicht, dann darf ich mich hinterher nicht beim Staat beschweren. – Ich denke, da könnten Sie als Politiker einiges tun.

Wir haben in Braunsbach eine Infobox errichtet, wir nennen sie in unserem Sprachgebrauch „Flutkiste“. Diese Kiste steht auf dem Marktplatz. Wir wollen damit unsere Erfahrungen, die wir gesammelt haben, der Öffentlichkeit zugänglich machen. Man kann einfach nachlesen, was bei uns passiert ist, damit wir alle daraus lernen. Jeder,

der dort drin war, wird heimgehen und nachschauen, ob sein Lichtschacht oben ist oder nicht; das verspreche ich Ihnen. Es ist wichtig, dass man die Leute informiert, gut informiert.

Als Zweites habe ich ein Buch geschrieben; das ist wahrscheinlich bekannt.

Als Drittes, das haben wir uns vorgenommen, wollen wir ein Theaterstück daraus machen. Wir tun das aber nicht aus Spaß, sondern ganz bewusst, um daraus zu lernen, dass so etwas – oder Ähnliches – immer passieren kann. Ich glaube, das ist wichtig; man muss das den Menschen vermitteln. Wenn wir das schaffen, haben wir viel erreicht.

Vielen Dank.

(Beifall)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank, Herr Harsch. – Ich würde ja gerne sagen, dass ich die Zeit im Griff habe, aber Sie sehen selbst, dass die Zeit langsam verrinnt; da kann ich Ihnen nichts vormachen.

Doch jetzt kommt die Fragerunde. Zunächst gebe ich für die Fraktion GRÜNE das Wort an Frau Kollegin Schwarz. Bitte.

**Abg. Andrea Schwarz GRÜNE:** Vielen Dank, Herr Vorsitzender. – Vielen Dank an die drei Referenten, an Herrn Oberst Köhring, Herrn Professor Schröder und Herrn Harsch.

Herr Oberst Köhring, ich würde Ihnen gern die erste Frage stellen; sie bezieht sich auf die Ressourcen der Bundeswehr. Bei vergangenen Krisensituationen, Katastrophen hat sich ja gezeigt, dass die zivilen Einsatzkräfte die Lage nicht bewältigen können und dass eben immer Amtshilfe angefordert wurde. Da würde mich interessieren, ob Sie auch angesichts der Zeitenwende und der neuen Herausforderungen, mit denen sich die Bundeswehr konfrontiert sieht, wieder genauso viele Einsatzkräfte zur Bewältigung von Krisen schicken könnten oder ob wir uns da eben auf den eigentlichen Katastrophenschutz verlassen und diesen weiter ausbauen müssen.

Eine weitere Frage: Ich war vor Kurzem wieder bei einer Feier des Reservistenverbands. Wir haben in Baden-Württemberg 10 500 Reservisten, haben Sie gesagt. Diese gehören ja alle, sagen wir mal, einem fortgeschrittenen Semester an. Der Reservistenverband speist sich ja sicher aus dem großen Heer, das wir einmal hatten, den vielen Angehörigen der Bundeswehr. Jetzt sind es, glaube ich, 180 000, die der Bundeswehr angehören. Da würde mich interessieren: Haben wir denn die hohe Zahl der Reservisten auch in Zukunft, oder werden mit der Abnahme der Zahl der Soldatinnen und Soldaten auch die Reservistenzahlen zurückgehen?

Sie sprachen von einer Intensivierung und Verstetigung der Übungstätigkeit. Da würde mich interessieren: Welche Szenarien stellen Sie sich da vor? Welche Zeitfenster konkret? Macht man das über eine Woche, über 14 Tage oder nur einen Tag lang? Welche Beteiligten? Könnten Sie sich da auch Teile der Bevölkerung vorstellen, die mit eingebunden werden?

Wie sehen die Reaktionen der Bevölkerung beim Einsatz der Bundeswehr im Innern aus? Früher war es ja so, dass man das generell abgelehnt hat. Ist das Bild, mit der sich die Bundeswehr der Gesellschaft präsentiert, deutlich besser geworden durch die vielen Hilfeleistungen, die sie in der vergangenen Zeit geleistet hat?

Damit komme ich zu Herrn Professor Schröder. Auch Ihnen herzlichen Dank für das Statement. Da würde mich interessieren: Es wurde ja die Idee aufgeworfen, ein „Pendant“ zum BBK auch auf Landesebene zu installieren. Geht denn der Ansatz, den wir bei der Landesfeuerwehrschule verfolgen bzw. mit dem Kompetenzzentrum für Risikoanalyse und Krisenmanagement, eigentlich schon in diese Richtung? Darf man das so verstehen, dass das eine Art Pendant zum BBK sein könnte?

Dann haben Sie etwas angesprochen, was mich auch sehr interessiert. Welche Vorteile würde eine einheitliche Software in den Integrierten Leitstellen hinsichtlich des Lagebilds für nicht polizeiliche Gefahrenabwehr mit sich bringen? Welche Erfahrungen wurden in der Vergangenheit mit der einheitlichen Software bei der Polizei gemacht?

Wir haben das im Moment ja nicht. Welche Gefahren birgt es denn, dass Leitstellen bei uns nicht miteinander kompatibel sind, dass im Falle einer Katastrophe eben jede vor sich selbst hinarbeitet, die eine größere Region betrifft?

Was habe ich noch? Ich möchte es ein bisschen kurz machen

(Heiterkeit)

und sortiere aus.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Ja, „kurz“ ist subjektiv.

**Abg. Andrea Schwarz GRÜNE:** Zum Warntag haben wir ja schon etwas gehört.

Was mich noch interessieren würde: Welche Rolle spielt denn externe wissenschaftliche Expertise bzw. Beratung in Krisenlagen und Katastrophenfällen? Wann wird externe Beratung in Anspruch genommen? In welchen Gremien, in welchen Formaten?

Inwiefern die Wirtschaft in Krisenmanagementstrukturen eingebunden ist bzw. werden soll, haben Sie schon angesprochen. Wie können wir das schon beüben? Wir wollen zukünftig ja tatsächliche Szenarien mit Übungen abbilden. Wie kann man die Wirtschaft da einbinden?

Wie kann man auch Spontanhelfende einbinden? Das ist natürlich schwierig, denn Spontanhelfende kommen eben, wenn die Krise da ist. Wenn man sie dazu einstellt, sind es keine Spontanhelfenden mehr. Wie nimmt man die Bevölkerung mit und bindet sie mit ein? Wie erteilt man ihnen Aufträge? Wäre so etwas dann möglich? Das ist noch eine Frage.

Die Selbsthilfefähigkeit stärken: Wir haben ja gesagt, dass wir das schon mit der Kooperation zwischen dem Kultusministerium und dem Innenministerium machen. Aber wie können wir das praktisch auf die Bevölkerung übertragen? Sie haben in Braunschweig jetzt das negative Erlebnis gehabt; da ist die Bevölkerung natürlich sensibilisiert und wird vorsorgen. Aber wie bekommen wir das denn in der Fläche implementiert? – Ich denke, dabei würde ich es belassen fürs Erste.

Zu Ihnen, Herr Harsch: Wenn man Berichte aus Braunschweig gesehen hat, wenn die Menschen dort interviewt wurden, fiel auf, dass trotz der Katastrophe – die Sturzflut war ja schon ein Desaster – eigentlich eine positive Grundstimmung herrschte – vielleicht nicht wirklich positiv, aber diese Verzweiflung, die man in anderen Regionen sieht, war bei Ihnen in Braunschweig trotz all des Elends nicht vorherrschend. Da habe ich mich gefragt: Wie konnte das aufrechterhalten werden, dass die Stimmung nicht ins Gegenteil umgeschlagen ist? Ich glaube, die Antwort auf diese Frage haben Sie schon gegeben: weil Sie eben Vertrauen geschaffen haben. Daher wollte ich fragen, ob das so stimmt: indem Sie klare Anweisungen gegeben haben und die Menschen wussten, wenn sie das machen, dann wird es schon gut werden, sage ich einmal ganz flapsig in Führungsstrichen. Können Sie das bestätigen, war das mit ein Grund?

(Sv. Herr Harsch: Ja!)

Dann wollte ich noch fragen – das haben Sie teilweise aber schon beantwortet –: Was hat sich seit 2016 verbessert? Sie haben lokale Krisenprävention gemacht, haben baulich verändert und haben neu bewertet, wo gebaut werden kann und wo nicht. Dazu die Frage: Haben Sie die Erfahrungen, die Sie vor Ort im Abhandeln der Krise gemacht haben, auch an die Kreis- und Landesebene weitergegeben oder ins zuständige Regierungspräsidium, damit man dort eben auch daran partizipieren kann?

Es wurde ja kein Katastrophenfall festgestellt. Hätten Sie sich besser versorgt gesehen, wenn z. B. die neu eingeführte „außergewöhnliche Einsatzlage“ bei Ihnen ausgerufen worden wäre? Oder sagen Sie, das hätte überhaupt keine Rolle gespielt, der

Ablauf und das Krisenmanagement waren mit der Gefahrenlage eigentlich gut abgedeckt? – Das war es im Moment.

**Sv. Herr Harsch:** Zur letzten Frage muss ich sagen – –

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Herr Harsch, wir würden die Fragen zunächst sammeln, wenn das okay ist.

**Sv. Herr Harsch:** Entschuldigung. Normalerweise bin ich immer der Vorsitzende, deswegen.

(Heiterkeit)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Alles gut. Ich habe beim letzten Mal ja schon die Moderation abgegeben; vielleicht führen wir das irgendwann ein, dass die Sachverständigen das gleich selbst durchführen. Aber ich würde jetzt zunächst Herrn Abg. Dr. Miller von der CDU-Fraktion das Wort geben.

**Abg. Dr. Matthias Miller** CDU: Vielen Dank, Herr Vorsitzender. – Nur drei kurze Fragen. Zunächst an Herrn Oberst Köhring: Sie haben ja gesagt, Amtshilfe ist dann möglich, wenn auch die Personen vorhanden sind; Sie halten jetzt aber keine Personengruppen vor, die dann zur Amtshilfe einsteigen könnten. Szenario: Es gibt keine Personen mehr, weil die alle gerade anderswo im Einsatz sind, aber man hätte die Materialien, Fahrzeuge etc. Wäre es möglich, dass andere Personen diese Fahrzeuge dann nutzen könnten? Geht das – erstens – technisch überhaupt, versteht man die? Und zweitens: Kann man das rechtlich machen? Oder sagt man, solche Fahrzeuge dürfte man nicht benutzen? Wir haben heute schon viel über Redundanzen gesprochen. Das wäre ja sinnvoll, wenn man solche Gerätschaften auch dann nutzen könnte, wenn man die Personen vielleicht nicht hat, falls sie woanders im Einsatz sind.

Herr Professor Schröder, vielen Dank für den Hinweis auf die Mittelbehörden. Wir haben darüber ja schon öfter gesprochen. Zur Frage, die ich habe: Ich verstehe das; in den Regierungspräsidien hat man alle Fachkompetenzen unter einem Hut. Das ist sehr gut, um die Kommunikation zu beschleunigen. Hat man auf RP-Ebene denn auch Kontakte zu anderen Stakeholdern, zu KRITIS-Unternehmen, Wirtschaft, Telekommunikation? Das wäre ja gerade in Krisensituationen entscheidend: dass man nicht nur die Verwaltung schnell zusammenführen kann, sondern dass es – was das Innenministerium ja hat – auch Kontaktstellen zu anderen gibt. Wie schafft man da gegebenenfalls Synergien? Wir haben ja gehört: Stäbe nebeneinander sind nicht so sinnvoll. Wie bündelt man alles an einem Platz?

Herr Harsch, an Sie noch ganz kurz: Wie muss man sich das vorstellen? Wie war das jetzt konkret? Hat bei Ihnen die Feuerwehr vor Ort geholfen? Haben Sie auch

Feuerwehren aus anderen Städten angefordert? Hat das THW, hat die Bundeswehr geholfen? Wer konkret hat bei Ihnen alles mitgeholfen? Da waren vermutlich auch sehr viel Ehrenamtliche beteiligt. Wie würden Sie die Relation Ehrenamt – Hauptamt einschätzen? Dies nur, damit wir ein Bild bekommen, wie die Unterstützung im Einzelnen ausgesehen hat: Sie als „Befehlshaber“, und wer hat dann wie geholfen? Gab es möglicherweise Probleme, oder sagen Sie, das hat auch mit den Ehrenamtlichen im Grunde ganz gut geklappt?

Danke.

**Abg. Dr. Dorothea Kliche-Behnke** SPD: Ich habe eine Frage an Herrn Oberst Köhring. Vielen Dank für die Ausführungen und auch für die ganz konkreten Ansätze, die Sie hatten. Ich würde gern an einer Stelle nachhaken: Sie haben auch in Ihren schriftlichen Ausführungen dargestellt, dass es keine Arbeitsbeziehung zwischen dem Landeskommmando Baden-Württemberg und dem Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration gab, und haben das als Manko bezeichnet. Deshalb meine Frage: Würden Sie daraus schlussfolgern, dass wir in Zukunft mehr Koordination aller Hilfeleistungssuchenden und Ministerien brauchen? Braucht es mehr Arbeitsbeziehungen? Oder würden Sie umgekehrt eher schlussfolgern, dass im Grundsatz stärker das Innenministerium federführend sein sollte?

An Herrn Professor Schröder: Sie haben das Resilienzzentrum Ostalb angesprochen. Da wären wir jetzt auf der ganz konkreten Ebene, deswegen würde mich interessieren: Können Sie dazu noch etwas sagen? Ist das ein Modellprojekt? Gibt es Überlegungen, das auszuweiten? Oder ist das – Sie haben ihn erwähnt – vom Landrat ausgegangen? Was passiert denn da ganz genau in diesem Resilienzzentrum?

Zweitens, zu den ISO-Normen: Sie haben das ja in den Kontext gestellt, dass eine Vereinheitlichung natürlich auch zur Krisenvorsorge beitragen kann; das ist ja der Hintergrund solcher Normen. Inwiefern sind aus Ihrer Sicht dann Landeskompetenzen betroffen? Geht es in irgendeiner Form darum, ISO- oder CEN-Normen verbindlich festzuschreiben? Haben Sie dazu Ideen? Gleichzeitig haben wir im Moment ja eine Diskussion eher in die andere Richtung, das muss man sagen.

Schließlich: Sie haben auf die Notwendigkeit der landesweiten Vernetzung der integrierten Leitstellen Bezug genommen. Könnten Sie hierzu vielleicht noch konkretisieren, auf welche Weise die Vernetzung verbessert werden kann? Welche Maßnahmen, die vielleicht schon ergriffen wurden, waren besonders hilfreich?

Vielen Dank.

**Abg. Nico Weinmann** FDP/DVP: Herzlichen Dank für die Beiträge. Spannend finde ich tatsächlich die Zusammenarbeit der Akteure jeweils vor Ort, vornehmlich Feuerwehr, Technisches Hilfswerk, Rettungsdienste.

Ich habe jüngst bei einem Besuch gehört, dass es tatsächlich von der Person des Kreisbrandmeisters abhängt, ob es funktioniert oder eben nicht. Das scheint mir dann doch etwas sehr auf die Persönlichkeiten abgestellt zu sein. Das heißt, da muss es zwangsläufig Verbesserungsbedarf geben. Vielleicht können Sie uns mit der einen oder anderen Idee oder Maßnahme helfen, damit wir diese Zusammenarbeit etwas besser strukturieren können, ohne dass es immer auf die einzelnen Personen ankommt.

Herr Oberst Köhring, Sie haben das Thema „Gemeinsame Schulungen zur Fortentwicklung“ angesprochen. Jetzt weiß ich selbstverständlich, dass die Möglichkeiten im Wege der Amtshilfe – Sie haben das auch ausgeführt – verfassungsrechtlich beschränkt sind. Gleichwohl gilt das sicherlich nicht für Schulungen. Deswegen wäre es meines Erachtens wünschenswert, dass bei entsprechenden Schulungen die Bundeswehr stärker eingebunden wird.

Es wurden GETEX und BWTEX angesprochen. Vielleicht können Sie, Herr Professor Schröder, tatsächlich ein paar Ausführungen dazu machen, welche Erfahrungen Sie daraus gezogen haben, damit wir ein weitergehendes Bild haben.

Das wäre es für die erste Runde. Vielen Dank.

**Abg. Carola Wolle** AfD: Ich möchte zunächst auf die Ausführungen von Herrn Oberst Köhring eingehen. Sie haben einen konkreten Plan bezüglich Ihrer Empfehlungen gegeben, wie wir Sie unterstützen könnten. Daher frage ich Sie konkret: Wie stellen Sie sich da die Unterstützung vor? Wie können wir das hier tun?

Herr Professor Schröder, zum Thema Daten: Ja, ich denke, Daten sind zukünftig sehr wichtig. Sie haben dazu geschrieben, dass das System quasi ein gleiches sein soll. Eigentlich müsste es doch genügen, wenn die Schnittstellen kompatibel sind; es geht ja nur um den Austausch an dieser Stelle.

Wie stellen Sie sich konkret die Vernetzung von Staat, Bevölkerung und Wirtschaft/Unternehmen vor? Das ist ja, sage ich einmal, ziemlich komplex. Auf den Staat hat man vielleicht noch irgendwie Einfluss – davon gehe ich aus; das wäre sonst traurig –, aber bei der Bevölkerung bzw. der Wirtschaft sieht das ja etwas anders aus. Wie suchen Sie da die Unternehmen aus? Wie stellen Sie sich das vor?

Herr Harsch, das war eine sehr eindrückliche Beschreibung; die Bilder waren wirklich erschreckend. Sie haben gesagt: „Telefonbücher“ genügen nicht bzw. brauchen wir nicht. Ich habe mir überlegt: Im Krisenfall kann es sein, dass kein Datennetz funktioniert, gar nichts. Das heißt, ich kann vielleicht nur auf Papier zurückgreifen. Wäre es nicht sinnvoll, ein ausgedrucktes Exemplar zu haben, in dem steht, wie man bei einem solchen Szenario vorgeht, quasi ein Handbuch zur Problemlösung vorliegen zu haben?

Das Theaterstück halte ich für eine tolle Idee. Aber ich denke, das muss mit einem Augenzwinkern, mit ein bisschen Witz herüberkommen, sonst würde ich eine solche Katastrophe vielleicht gar nicht anschauen wollen.

Danke schön.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Damit wurden die Fragen der ersten Fragerunde gestellt.

Ich würde sagen, dass wir jetzt einfach wieder in der Reihenfolge vorgehen, dass Sie, Herr Oberst Köhring, zuerst antworten. Danach geht es mit Herrn Professor Schröder und dann mit Herrn Harsch weiter.

**Sv. Herr Köhring:** Besten Dank. – Zur Frage bezüglich der Verfügbarkeit von Ressourcen der Bundeswehr vor dem Hintergrund der veränderten sicherheitspolitischen Lage: Ich denke, man muss schon deutlich sagen, dass jetzt – durch den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine, durch die nachfolgenden NATO-Beschlüsse und nicht zuletzt durch die Tatsache, dass wir im Rahmen der Coronapandemie ja erhebliche Ausbildungsdefizite in der Bundeswehr haben, weil zwei Jahre lang sehr wenig durchgeführt werden konnte – die Verfügbarkeit grundsätzlich eher eingeschränkt zu bewerten ist.

Aber das ist natürlich, wie immer, eine Frage der übergeordneten Priorisierung. Wenn es noch einmal zu einem solchen Szenario käme wie im Ahrtal, dann würden wir natürlich helfen. Doch eine Situation, in der wir über knapp drei Jahre oder zwei-einhalb Jahre lang mit bis zu 20 000 Soldatinnen und Soldaten in einer Pandemielage unterstützen, ist doch eher zu verneinen.

So ist es eben auch politisch einzuordnen, dass jetzt z. B. im Rahmen der Entwicklung der Flüchtlingsbewegung diverse Anträge auf Unterstützung eben nicht mehr in dem Maße gebilligt werden konnten, wie das 2015 oder 2016 der Fall gewesen ist. Die Möglichkeiten sind da deutlich eingeschränkter.

Zur Frage nach den Reservisten vielleicht noch ganz grundsätzlich: Wer ist Reservist? Das ist jemand, der in der Bundeswehr gedient hat, der nicht älter als 65 Jahre ist und – wie es Juristisch-deutsch so schön heißt – der wehrrechtlich verfügbar ist, das heißt, es darf nichts strafrechtlich Relevantes gegen ihn vorliegen. Zudem muss er gesundheitlich tauglich sein. Das schränkt den Personenkreis in der Summe natürlich schon relativ ein.

Es ist genau so, wie Sie gesagt haben, Frau Schwarz: Wir profitieren mit dem derzeitigen Bestand der Reservisten natürlich noch von der Situation, die wir bis 1990 hatten, als die Bundeswehr noch 500 000 Aktive und eine Million Reservisten hatte. Von diesen kommen jetzt viele in den Bereich des Grenzalters. Durch die Reduzierung

der Bundeswehrstärke auf 183 000, 184 000 im Laufe der Zeit ist das Potenzial derjenigen, die Reservist werden konnten, insgesamt deutlich geringer geworden.

Überalterung plus Schrumpfung – das spüren wir in vielen Bereichen, nicht zuletzt auch bei den Kreisverbindungskommandos, die ja ganz essenziell sind. Viele der erfahrenen Kameraden kommen jetzt in den Altersbereich 65, und wir haben deutliche Probleme, sie entsprechend adäquat zu ersetzen.

Zur Übungstätigkeit: Sie hatten nach Szenarien gefragt. Ich habe es kurz erwähnt. Die klassischen Szenarien, die für Schadenslagen wie Überschwemmung, Waldbrand, Erdbeben – wo es von der Tektonik her gegeben ist – eine Rolle spielen, aber auch aktuellere Geschehnisse wie Cyberangriffe auf kritische Infrastruktur, Gasmanngelage und Ähnliches sollten beübt werden.

Bezüglich der Dauer der Übungen müssen wir realistischerweise davon ausgehen, dass wir aufgrund des hohen Anteils an Ehrenamtlichen und der Tatsache, dass die Funktionsträger alle auch noch eine Haupttätigkeit wahrzunehmen haben, maximal im Bereich einer Woche denken können; vielleicht drei bis fünf Tage, viel mehr wird da wahrscheinlich nicht zu erreichen sein.

Das Gleiche gilt für die Frage der Beteiligung: möglichst viele der Organisationen und Institutionen, die in einer relevanten Lage in einer bestimmten Region wichtig wären. In einem weiteren Schritt könnte man irgendwann auch über eine Beteiligung der Bevölkerung nachdenken, aber ich glaube, das ist wirklich relativ weit in der Zukunft.

Die Reaktion der Bevölkerung auf die umfangreichen Hilfeleistungen der Bundeswehr, gerade während der Coronapandemie und im Ahrtal: Das hat generell natürlich insgesamt eine sehr positive Reaktion hervorgerufen. Allerdings ist das leider nicht sehr nachhaltig. Wenn Sie die neuesten Statistiken von heute in der Zeitung gelesen haben: Nur noch ein Drittel der Bevölkerung vertraut der Bundeswehr. Das ist natürlich das Resultat der kontinuierlichen Berichterstattung über die Defizite, die wir nachgewiesenermaßen eben haben. So schnell das Vertrauen und das Ansehen gewachsen sind, so schnell geht das unter Umständen in anderen Situationen eben auch wieder in die entgegengesetzte Richtung.

Herr Dr. Miller, Sie hatten nach der Möglichkeit der Materialnutzung durch andere gefragt, wenn eigenes Bundeswehrpersonal nicht verfügbar ist. Grundsätzlich ja, aber das hängt natürlich sehr stark vom Einzelfall ab. Wenn wir z. B. über Stromerzeugungsanlagen reden: Das können sicherlich auch die Kameraden vom THW, die ja in aller Regel sehr gut ausgebildet sind, nach einer kurzen Einweisung übernehmen. Aber wenn es um so etwas geht wie – im Ahrtal wichtig – schwere Pioniergeräte, z. B. den Pionierpanzer Dachs, mit denen dort u. a. die Flüsse geräumt wurden, wird das natürlich deutlich problematischer. Das gilt auch bei einem Gepanzerten Transport-Kraftfahrzeug wie dem Transportpanzer Boxer. Es ist grundsätzlich also möglich, aber sehr stark vom Einzelfall abhängig.

Zur Frage nach der Zusammenarbeit mit dem Sozialministerium: Es war einfach so, dass sich die Problematik vorher noch nicht gestellt hatte. Es gab keine unmittelbaren Berührungspunkte in der täglichen Zusammenarbeit. Ein Szenario wie die Pandemie war vorher eben noch nicht durchgespielt worden.

Da gab es am Anfang Reibungsverluste, weil man sich nicht kannte, weil man die Prozesse und Verfahren nicht kannte und vielleicht auch, weil das Sozialministerium – und das ist überhaupt nicht als Vorwurf gemeint – auf die Aufgabe des Krisenmanagements vielleicht nicht in dem Maße vorbereitet war, wie das eben im Innenministerium der Fall ist. Aber das hat sich dann nach relativ kurzer Zeit eingespielt.

Die Frage, wer in einer solchen Krise die Federführung übernimmt, ist eine rein politische; da würde ich mich nicht festlegen. Das ist deutlich außerhalb meiner Zuständigkeit.

Dann gab es noch zwei Fragen, bei denen ich mir nicht ganz sicher bin, in welche Richtung sie gingen – Stichwort: Kreisbrandmeister und Abhängigkeit von persönlichen Qualifikationen. Ging das in meine Richtung oder eher in Richtung von Herrn Professor Schröder?

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Ich glaube, der Kollege Weinmann war das. An wen war die Frage gerichtet?

**Abg. Nico Weinmann FDP/DVP:** Das ging an Herrn Schröder.

**Sv. Herr Köhring:** Okay, gut. – Dann noch zur letzten Frage, die nach meiner Wahrnehmung direkt an mich ging: Welche Unterstützung würde ich mir erwarten oder erhoffen durch die Enquetekommission? Wenn ich das Prozedere richtig verstanden habe, werden Sie im Rahmen des Prozesses dann ja abgestimmte Empfehlungen geben, die entsprechend in die Parlamentsarbeit eingehen. Da wäre es natürlich schön, wenn sich Punkte wiederfinden würden, die wir empfohlen haben. Mal sehen.

Vielen Dank.

**Sv. Herr Schröder:** Ich beginne mit der letzten Frage von Frau Schwarz: Wie bekommen wir es hin, dass das im Bewusstsein der Menschen bleibt? Wir haben zwei Probleme: das eine heißt Katastrophen- und Krisendemenz, das andere ist das Präventionsparadoxon.

Katastrophen- und Krisendemenz heißt: Die Menschen vergessen schwierige Ereignisse sehr schnell, und das ist auch gut so. Deswegen verstehen wir – heute Morgen war das ebenfalls Thema – die Krise, nach einem Zitat, das Max Frisch zugeschrieben wird, als einen produktiven Zustand, dem man nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen müsse. Die entscheidende Aussage ist: „produktiver Zustand“. das

heißt, wir müssen bereits während der Krise die Dinge so regeln, dass wir am Schluss besser herauskommen, als wir hineingegangen sind. Das Umweltministerium z. B. muss diese Gasmangelkrise nutzen, um am Schluss weniger Abhängigkeiten von diesen Energieträgern zu haben. Wir müssen also besser werden, wir müssen die Regelorganisation anpassen.

So geht es auch bei den Menschen. Meine persönliche Überzeugung: Wir erreichen die Menschen dann, wenn sie groß werden, das heißt, wir müssen diese Maßnahmen in die schulische Ausbildung, in Kindergärten, Grundschulen, Hauptschulen hineinbringen. Später ist man nicht mehr bereit, zu lernen.

Heute früh kam auch die Frage: Was macht man mit den älteren Menschen? Da habe ich mir gedacht: Meine Schwiegermutter ist jetzt 93, die kommt am besten klar mit der Selbsthilfefähigkeit. Wenn unser Enkelkind 38 Grad Fieber hat, dann weiß sie, dass man Wadenwickel macht. Ich weiß das mittlerweile auch.

Was ich damit sagen will: Ich glaube, wir müssen einfach in die schulische Ausbildung hineingehen, sonst haben wir nur ganz, ganz wenige Chancen, dass dies im Bewusstsein bleibt.

Auf der zweiten Seite: Die Menschen sind dann bereit, Verhaltensänderungen zu implementieren und im Bewusstsein zu behalten, wenn sie einen persönlichen Vorteil davon haben. Das muss der große Ansatzpunkt sein. Dahin geht auch die Frage – ich glaube, das kam von Ihnen, Frau Wolle –: Wie können wir die Wirtschaft besser einbinden, besser dorthin bringen? Wir müssen Informationen herausgeben.

Ich komme aus der Nähe von Heidelberg. In Heidelberg gibt es immer wieder Hochwasser. In der Altstadt wissen alle: Das Hochwasser kommt. Da sind alle Geschäfte in der Unteren Straße und im Zugangsbereich so gestaltet, dass die im Keller befindlichen Elektroleitungen an der Decke befestigt sind. Dort werden Sie nichts finden, was Sie nicht sofort hinaustragen können. Da kommt niemand auf die Idee, eine Gefriertruhe in den Keller zu stellen. Wenn die Leute wissen, dass das Wasser kommt – es kommt immer dann, wenn Rhein und Neckar Hochwasser führen und das Neckarwasser vom Rhein zurückgedrückt wird –, holen sie einfach das Zeug aus dem Keller, und dann passiert gar nichts. Die Gehsteige sind voll, und dann geht's weiter. Ein ganz seltsames Beispiel.

So muss der Ansatz sein, auch bei einem Resilienzzentrum und in der Beratung. Herr Bürgermeister Harsch hat es angedeutet: Nachdem er jetzt die Hochwasserkarte kennt, hätte er manchen Bauantrag nicht genehmigt oder sieht ihn skeptisch. Da muss man einfach in die Beratungsleistung gehen, damit die Menschen Bescheid wissen. Das will auch dieses Resilienzzentrum erreichen.

Man sagt dann: Wenn du dort jetzt einen Betrieb hineinbaust, musst du halt deine Vorsorge so treffen, dass du dann, wenn das Restrisiko eintritt – auf null werden wir das nicht herunterbringen –, ganz schnell in der Lage bist, deinen Betrieb weiterzuführen, und dass der Schaden relativ gering bleibt. Es gibt da verschiedene Ansatzpunkte; das ist nicht ganz so einfach. Wir müssen die Wirtschaft erreichen – durch Beratungsleistungen, anders geht es nicht.

Deswegen auf der anderen Seite mein Hint zur Normung. Die Normung – dies zu Ihrer Frage – betrifft auch uns als Länder. Unser Auftrag als Ländervertreter ist es, in diesen Normungsgremien mitzuarbeiten. In dem Moment, in dem eine CEN-Norm auf europäischer Ebene eingeführt wird, ist sie automatisch in Deutschland gültig. Das ist der Punkt. In den anderen europäischen Staaten herrscht manchmal ein Mangel an Verständnis für unseren Föderalismus, für die Zuständigkeiten. Dann werden dort Regelungen hineingeschrieben, die uns total überfahren würden, die nicht zu unserem Aufbau passen. Deswegen müssen wir sehr schnell die Schnittstellenfrage lösen.

Ich sehe einen großen Ansatzpunkt darin, dass wir die Normen in Bezug auf Risiko- und Krisenmanagement dort für die Wirtschaft und für den Staat hinbekommen – wenn ich von Wirtschaft spreche, sind Gewerbe, Handwerk, Handel alle dabei. Das ist ein sehr mühsames Unterfangen; wir wären froh, wenn wir da schon weiter wären. Aber ich glaube, wir sind auf einem guten Weg. Das müssen wir einfach unterstützen. Ein ganz entscheidender Punkt, wie gesagt.

Wir haben dabei, wie vorhin angedeutet, auch gemerkt: Die weltweite Normung, die ISO-Normung, ist zwar nicht bindend zu übernehmen, aber dort wird jetzt von verschiedenen Staaten massiv versucht, wirtschaftliche Interessen durchzusetzen. Die gehen mit hochkompetenten Leuten in diese Normenausschüsse hinein und beeinflussen das dergestalt, dass es Auswirkungen auf die Wirtschaft hat.

Die Bevölkerung einbinden, das sehe ich so: Wir müssen sicherlich in die Vereine hineingehen. Wir müssen Prävention betreiben. Wenn man z. B. die Probleme mit Pflegeheimen sieht, wo die Menschen eigentlich sicher sein sollten, dann muss man vielleicht nicht auf die alten Menschen zugehen, sondern eher im Pflegebereich Vorsorge treffen und muss dort die Schulung ansetzen. Dazu könnte man vieles sagen.

Spontanhilfe einbinden: Ja. Herr Tiesler hat es vorhin angedeutet; es läuft dort eine länderoffene Arbeitsgruppe. Das muss man sehr differenziert betrachten. Auch Herr Harsch hat es erwähnt. Wenn ich sage: „Jetzt kommt jeder, der helfen will, und füllt Sandsäcke!“, dann war es das schnell wieder, denn wenn ich eine Stunde lang Sandsäcke fülle, habe ich danach Blasen an den Händen. Das heißt, wir müssen ein System erfinden, mittels dessen sich die Menschen vorher melden können, und ich muss gezielt sagen können: „Ich brauche jetzt Handwerker“, „Ich brauche jemanden, der es gewöhnt ist, den ganzen Tag mit dem Hammer zu arbeiten“, „Ich brauche Ärzte, die bereit sind, zu helfen“ oder „Ich brauche Leute, die im Servicebereich helfen

können.“ Das heißt, es muss ein System entstehen, sonst wird das sehr, sehr schwer.

Dazu müssen wir ganz schnell – da sehe ich auch die Reservisten als Möglichkeit – auch Führungsfähigkeit herstellen. Wenn wir jetzt hundert Leute auf den Deich stellen, dann muss jemand da sein, der sie führen kann und der sich auch darum kümmert, dass sie versorgt werden, dass sie etwas zu trinken bekommen – sonst war es das. Das geht bis hin zur Krankheitsvorsorge. Wenn Sie einen Tag lang Gummistiefel anhaben, haben Sie solche Blasen, dass Infektionsgefahr besteht, wenn Sie am nächsten Tag wieder ins Hochwasser gehen. Das Thema ist also nicht ganz so einfach.

Aber wir haben auch die Erfahrung, dass die Bürgerinnen und Bürger in unserem Land sehr hilfsbereit sind. Wir haben das bei der Flüchtlingskrise erlebt, wir haben es jetzt bei der Coronalage erlebt: Sie sind bereit, mitzuarbeiten. Das ist eine Vertrauensfrage. Aber man darf, wie gesagt, die Verantwortung nicht abschieben; man muss dafür da sein. Dann, glaube ich, sind wir auf einem guten Weg. Es ist ein langer Weg.

Noch einmal zu Ihrer Frage nach dem Einbinden der Wirtschaft: Das haben wir auch bei der letzten Krise immer wieder gemerkt, auch während der Coronazeit, als es darum ging, Material zu beschaffen. Da kamen die Fragen auf: Warum haben die Bayern den Katastrophenfall ausgerufen? Warum andere nicht? Das geschah, weil die Bayern in ihrem Katastrophenschutzgesetz die Möglichkeit haben, dann Personal zu rekrutieren und Finanzwege zu eröffnen. Wir haben einen anderen Weg gewählt, wir hatten die außergewöhnliche Einsatzlage. Sie haben das im Landeskatastrophenschutzgesetz geändert.

Das heißt, wir müssen das noch einmal massiv überdenken. Ob wir auf Helfer zugreifen können, ob wir Material rekrutieren können, das darf nicht abhängig sein von den Fragen, ob man den Katastrophenfall feststellt oder nicht, ob es nach dem Feuerwehrgesetz geht oder nicht nach dem Feuerwehrgesetz. Hier müssen wir die Regelungen anpassen, damit wir situativ in der Lage sind, zu handeln. Das dürfen wir nicht vom Ausrufen eines Tatbestands abhängig machen, der finanzielle Folgen hat. Führen darf nicht von finanziellen Folgen abhängen, sondern muss von der Sicherheit der Bürgerinnen und Bürger abhängen. Ich glaube, das ist ein Punkt, wo wir an der Gesetzgebung arbeiten müssen.

Einbindung wissenschaftlicher Expertise und die Frage nach der Rolle der Akademie an der Landesfeuerwehrschule: Wir haben die Akademie dort als Sondereinheit gebildet. Sie hat den Auftrag, organisationenübergreifend Aus- und Fortbildung zu betreiben. Sie hat zum Zweiten den Auftrag, Spezialthemen ganz schnell abzuarbeiten, wenn sie aufkommen. Sie hat auch den Auftrag, den Kontakt zu Forschung und Wissenschaft herzustellen. Dafür steht sie beispielsweise – bedingt durch die Nähe – eng mit dem KIT, aber auch zu anderen Einrichtungen, in Kontakt. Denn Ausbildung

im Katastrophenschutz bedeutet auch: Ich muss wissenschaftliche Probleme so einfach darstellen, dass jeder sagt: „Ja, das haben wir sowieso gewusst!“ Das ist der Ansatzpunkt, und darin sehe ich eine ganz entscheidende Stelle.

Noch einmal zu der Schnittstelle, Herr Dr. Miller, zu den Regierungspräsidien: Sie kennen meine Vorliebe für diese Bündelungsfunktion. Die Frage war: Wer nimmt Kontakt mit der Wirtschaft auf? Wir haben unten die Bündelung, und sie koordiniert die Dinge, die im operativen Bereich laufen.

Aber wir haben als zweites Element auf Landesebene die Ministerien; das ist ein ganz entscheidender Punkt. Da sehen wir wieder diese Verknüpfung: Wir haben heute bei jeder Lage ganz schnell nicht nur die Betroffenheit eines einzelnen Ministeriums, sondern von zwei, drei, vier, fünf Ministerien. Bei der Coronalage war z. B. das Wissenschaftsministerium zuständig für Maßnahmen an den Hochschulen, das Kultusministerium für Maßnahmen an den Schulen. Die müssen ihren Auftrag komplett erledigen.

Wenn wir nicht den Katastrophenfall – – Und das ist eine Maßnahme aus dem operativen Bereich, um die Einheiten anders zu führen, unter einheitliche Führung zu bringen. Das heißt, wir müssen das klarmachen und stärken. Ich glaube, da sind wir in Baden-Württemberg bei allen Ministerien auf einem guten Weg. Sie nehmen wirklich sehr konsequent ihre Aufgabe wahr; sie lehnen sich nicht zurück und sagen nicht: „Damit wollen wir nichts zu tun haben; am Schluss könnten wir schuld sein.“ Auch das wurde heute Morgen dargestellt. Wir müssen Freude daran haben, den Menschen im Land zu helfen. Ich bin gelernter Feuerwehrmann und muss sagen: Entschuldigung, das hat nichts mit dem Einsatz selbst zu tun, aber es war immer schöner, wenn der Gong in der Wache losging und das Licht anging, damit wir ausrücken konnten. Das war schöner, als Brandschutzgutachten zu machen. Und diese Freude am Beruf, an der Tätigkeit, das ist Aufgabe des Krisenmanagements in den Ministerien. Da sind wir, glaube ich, ganz gut. Wir haben das jetzt – da war ich wirklich sehr positiv angetan – bei der Situation infolge des Ukrainekriegs und bei der Gasmangel-lage gesehen: Es war faszinierend, wie schnell da jedes Ressort agiert hat.

Das funktioniert hervorragend – Bündelung vor allem in der Umsetzungsfunktion. Da haben wir den Vorteil, dass unsere Präsidentinnen und Präsidenten gute Kontakte auch nach unten haben; sie kennen ihre Landrätinnen und Landräte, sie kennen ihre OBs, sie kennen auch die Verbände auf lokaler Ebene: Da müssen wir hineingehen.

Leitstellen, Vorteile der Vernetzung: Ein ganz wichtiges Thema. Wenn wir jetzt 36 verschiedene Leitstellensysteme haben und ein neues System einführen, dann müssen wir das 36 Mal machen. Wenn wir ein einziges System hätten, würde das schnell gehen. Die Erfahrungen bei der Polizei sind gut; darüber muss man gar nicht diskutieren. Das ist ein Vorteil.

In einem einheitlichen Leitstellensystem Baden-Württemberg habe ich alle Einheiten enthalten. Wenn die Feuerwehr oder der Landkreis jetzt einen Kranwagen braucht – davon gibt es in Baden-Württemberg vielleicht 20 –, dann muss man ansonsten bei 30 Leitstellen anrufen. So kann man ins System gehen und kann sofort sagen: „Die haben dort einen Kranwagen, holt ihn.“ Wir werden damit einfach besser.

Und wenn eine Leitstelle ausfällt, kann die andere übernehmen. – Das ist jetzt der Schnelldurchlauf, denn der Vorsitzende schaut schon,

(Vereinzelt Heiterkeit)

zu Recht. – Das war auch die Frage nach der Schnittstelle, Frau Wolle. Sie haben recht, wir können auch die Schnittstelle kompatibel gestalten. Aber, wie gesagt, wir müssen etwas tun. Es muss nicht alles das gleiche System sein, aber wir müssen das vorher angehen und nicht erst dann, wenn die Krise eintritt. Dann sind wir vielleicht gut, aber nicht sehr gut.

Dann, Frau Dr. Kliche-Behnke, noch zu diesem Resilienz-Zentrum. Das ist eine Idee von Herrn Dr. Bläse aus dem Ostalbkreis. Wir haben das unterstützt; er erhält auch Forschungsmittel des Bundes dafür. Dabei handelt es sich nicht um einen kleinen Betrag. Er kann das Projekt drei Jahre lang laufen lassen. Es gibt bundesweit zwölf entsprechende Projekte, die laufen. Er hat den Schwerpunkt „Beratung der Bevölkerung, Beratung Handel und Gewerbe“. Aber ich würde empfehlen, einfach direkt auf ihn zuzugehen, er ist da sehr engagiert. Das ist eine tolle Geschichte.

Jetzt noch zu den Erfahrungen mit GETEX/BWTEX – damit bin ich dann, glaube ich, auch durch. Entschuldigung, falls ich nicht alles beantwortet habe. Daran ist nicht der Vorsitzende ursächlich schuld, sondern es ist ja seine Aufgabe, auf die Zeit hinzuweisen.

Wir haben bei GETEX – daran waren alle Bundesländer beteiligt – den Verfahrensweg wirklich einmal konkret geübt, zwei Tage lang. Das war ganz interessant. Wir haben gemerkt, wie die Verfahrensabläufe sind; auch die Bundeswehr hat dort ihre Verfahrensabläufe beschleunigt. Das ging bis hin zum BMVg. Wir hatten Regeln, und wir haben gelernt, gemeinsam gelernt, wie die Kriterien aussehen.

Das hat dazu geführt, dass wir z. B. auch bei der Thematik Flüchtlingsunterbringung Unterstützung hatten. Ich muss sagen, ich habe da auch noch dazugelernt. Ich dachte: „Ist doch toll, die Bundeswehr kann helfen, zu kontrollieren, wenn die Flüchtlinge kommen und wenn sie gehen.“ Nein, das dürfen sie nicht, weil das eine Zwangsmaßnahme ist. Das geht nicht. Sie dürfen aber Essen ausgeben, Betten ausgeben etc.

Das heißt, das hat uns dann die Chance eröffnet, die nachgeordneten Behörden, die die Anträge stellen, zu informieren: Was kann man, was kann man nicht? Das hat viel Ärger erspart. Das war der große Vorteil der GETEX-Übung.

Bei BWTEX hat man das dann noch einmal mit der Polizei, mit dem Bevölkerungsschutz, mit der Bundeswehr zusammen vor Ort geübt, wie so ein Zugriff laufen kann, und hat noch einmal die zeitliche Dimension geübt. Das hat einen riesigen Erfahrungsgewinn mit sich gebracht; jede Übung bringt uns weiter.

Vielen Dank. – Sorry, Herr Vorsitzender.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Nein, Herr Professor Schröder, wir haben viele Fragen gestellt; Sie antworten ja nur darauf. Ich habe sowieso das Gefühl, Sie beobachten mich mehr als ich Sie – was ich alles tue.

(Heiterkeit)

Daher: alles in Ordnung. Vielen Dank.

(Sv. Herr Schröder: Als Beamter war man gewohnt, auf die Abgeordneten zu hören! – Heiterkeit)

– Ah ja, okay. Das hören wir sehr gern. – So, damit übergebe ich das Wort Herrn Harsch; jetzt sind Sie dran.

**Sv. Herr Harsch:** Super, vielen Dank. Ich hole jetzt wieder auf. – Zur ersten Frage, Verbesserungen: Wir haben alles, was wir getan haben, natürlich immer in Abstimmung mit dem Landratsamt und mit dem RP getan. Also im Prinzip haben wir da nicht irgendetwas eigenständig gemacht, sondern das ist alles in Abstimmung erfolgt. Daher kann nichts an Informationen verloren gehen.

Was wir jetzt allerdings noch tun wollen: Wir wollen eine Broschüre herstellen, in der wir sämtliche Verbesserungen aufsummiert darstellen: mit Bildern, mit Fakten, mit Zahlen, damit wir das auch für die Bürgerinnen und Bürger im Nachgang bereitstellen können. Aber alles war abgestimmt. – Das vorweg.

Punkt 2, Vertrauen: Sie haben es vielleicht in den Medien gesehen. Ein Vierteljahr lang hatte ich Gummistiefel an – aber nicht aus medialen Gründen, sondern weil ich tatsächlich vor Ort war. Wir haben Einzelgespräche geführt, haben wirklich versucht, Fragen und Probleme zu behandeln. Für mich war immer wichtig, dass die Leute wissen: Es ist jemand da, egal, wer – ob es ein Gemeinderat ist oder jemand vom Stab. Aber es muss jemand da sein, damit die Leute sehen: Der ist hier; der kann mein Problem weitergeben. Das ist uns weitestgehend gelungen. Aber dazu muss

man auch etwas tun. Wenn das Schadensgebiet größer ist, sieht es vielleicht anders aus, sage ich ausdrücklich. Ich kann das jetzt nur für unser Schadensgebiet sagen.

Der dritte Punkt: Katastrophe oder Großschadensereignis – was wäre in einer anderen Struktur gewesen?

(Die Tonanlage im Saal fällt aus, ebenso die Audioübertragung im Livestream.)

Für unseren Fall, für mich war es optimal. Ich konnte alles tun, was ich wollte. Aber es war trotzdem ein Tanz auf der Rasierklinge, das sage ich ausdrücklich. Eine kleine Kommune, wie wir es sind, ist mit so etwas überfordert. Es ist gut gegangen, aber ich will es jetzt nicht noch einmal machen. Daher: Es müssen wahrscheinlich schon andere Strukturen sein; diesen Ratschlag würde ich geben. Das kann eine kleine Kommune, das kann ein Bürgermeister vom Grundsatz her eigentlich nicht leisten.

Die nächste Frage kam, glaube ich, von der CDU. Das ist weitestgehend über den Kreisbrandmeister organisiert worden, tatsächlich ehrenamtlich. Die Feuerwehren sind aus dem ganzen Landkreis gekommen – jeden Tag eine andere; das ging über Wochen hinweg. Der Kreisbrandmeister hat sie eingeladen, hat organisiert, wer wann da ist. Das hat prima funktioniert.

So viel zum Kreisbrandmeister; das ist schon ein sehr wichtiger Mann, eine sehr wichtige Frau. Das sage ich ausdrücklich. Wenn der Kreisbrandmeister nichts getan hätte und ich hätte das machen müssen, wäre es problematisch gewesen. Wo soll ich da anrufen? Beim Kommandanten, in irgendeinem Ort? Aber so war es optimal; so muss es laufen. Ich hoffe, dass das überall so gut gelingt, bei jedem Kreisbrandmeister. Auch das THW hat vieles organisiert, das ist klar.

Dann noch zur Frage von der AfD-Fraktion: Es ist völlig klar, dass die Unterlagen zum Krisenmanagement alle ausgedruckt sind; die gibt es nicht nur digital. Wir haben jetzt aktuell mit einer Gruppe auch zu einem Blackout alles niedergeschrieben und das auch ausgedruckt.

Was das Theater betrifft, muss ich ausdrücklich sagen: Es geht nicht darum, dass wir einen Actionfilm drehen wollen,

(Abg. Carola Wolle AfD: Nein!)

sondern es geht darum, dass wir die Menschen sensibilisieren müssen, auch im Nachgang. Auch meine Leute, meine Bürger vergessen schon wieder. Wir müssen Möglichkeiten finden, dass sie auch in Zukunft darüber nachdenken, was Naturgewalten anrichten können und wie der Umgang der Menschen mit einem solchen Kri-

senfall ist. Nur darum geht es, um sonst nichts. Das war mir noch einmal wichtig, Ihnen das mitzuteilen.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Tatsächlich haben Sie Zeit aufgeholt, sehr schön. Versprochen – gehalten, so kennen wir die Bürgermeister in Baden-Württemberg.

(Vereinzelt Heiterkeit)

Dann gibt es noch weitere Fragen hier in der Runde,

(Abg. Carola Wolle AfD: Ganz kurz!)

von Herrn Abg. Karrais und Frau Abg. Wolle. Zunächst Herr Abg. Karrais von der FDP/DVP-Fraktion.

**Abg. Daniel Karrais** FDP/DVP: Okay, ich glaube, es gibt keine funktionierenden Mikrofone mehr.

(Unruhe – Zurufe, u. a. Abg. Dr. Natalie Pfau-Weller CDU: Feierabend!)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Etwa als Maßnahme: weniger fragen, sonst schalten wir einfach die Mikrofone ab? Ein bisschen durchschaubar.

(Heiterkeit)

**Abg. Daniel Karrais** FDP/DVP: Na ja, gut, damit muss man klarkommen. Also erst einmal vielen Dank für die Vorträge.

Zunächst an Herrn Oberst Köhring: Ich fand es sehr interessant, in Kontakt mit der Bundeswehr zu stehen; das war noch mit Oberst Walkling bezüglich der Amtshilfe, die kam. Ich habe dann auch täglich Berichte über die gewährte Amtshilfe bekommen: wie viel wurde beantragt, wie viel kam dann an.

Was mir vor allem am Anfang aufgefallen ist: Manche Landkreise haben dann einfach gleich einmal angefordert: „Wir wollen 40 Sanitäter haben!“ – und das quasi nach zwei Wochen seit dem ersten wirklichen Lockdown. Das erfolgte so nach dem Motto: Wir nehmen alles, wir beantragen mal schnell alles – irgendetwas werden wir dann schon bekommen. Das ist natürlich schon eine Situation, die schwierig zu handhaben ist. Letztendlich haben sie das dann auch nicht bekommen.

Aber haben Sie eine Idee, was man tun kann, um für künftige Situationen diese Forderungen, die da kommen, quasi im Erwartungsmanagement so zu gestalten, dass sie überhaupt realistisch sind?

Am Schluss war dann wahrscheinlich – – Vielleicht funktionieren die Mikrofone jetzt wieder? – Nein, es geht immer noch nicht.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielleicht das Mikrofon des Kollegen Weinmann nutzen, damit überhaupt etwas aufgenommen wird.

**Abg. Daniel Karrais FDP/DVP:** Das geht auch nicht.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Bei Herrn Albiez, geht das vielleicht?

(Unruhe – Zurufe, u. a.: Die Anlage ist abgeschaltet!)

Die FDP/DVP ist ausgeschaltet, okay.

(Heiterkeit – Zuruf: Sehr durchsichtig! – Abg. Dr. Natalie Pfau-Weller  
CDU: Die CDU auch!)

**Abg. Daniel Karrais FDP/DVP:** Wir haben es nicht so mit der Digitalisierung.

(Vereinzelt Heiterkeit – Unruhe)

Wie gesagt, das war eben ein Thema, das mir sehr stark aufgefallen ist – auch, wie das kommuniziert wurde. Da ist dann eventuell jemand von der jeweiligen Behörde an die Presse getreten und hat gesagt: „Wir haben jetzt 40 Sanitäter bei der Bundeswehr angefordert!“ Drei Tage später kam dann: „Jetzt kriegen wir aber keine, so eine Sauerei.“ Da muss man schon auch sehen, wie man das kommuniziert. Wenn Sie dazu eine Idee haben, wäre das sicher interessant.

Herr Professor Schröder, an Sie habe ich eine Frage aufgrund des Vortrags von Herrn Harsch, der nämlich gesagt hat: Es ist ja sinnvoll, wenn es da Blaupausen gibt, z. B. für eine Spendensatzung, aber auch zum Thema Projektmanagement. Herr Harsch hat klargestellt: Es wäre wichtig gewesen, gleich von Anfang an Projektmanagement zu haben.

Jetzt sind die Projekte, die sich im Einzelnen ergeben, natürlich in jeder Lage anders. Trotzdem wäre es ja sinnvoll, einen entsprechenden Baukasten zu haben. Daher die Frage: Gibt es so etwas, was sozusagen schon als Blaupause zur Verfügung steht, damit das jemand quasi aus der Schublade ziehen und sagen kann: „Okay, ich weiß jetzt, wie ich vorgehe!“? Denn eine solche Verwaltung ist ja nicht unbedingt der Experte in Sachen Projektmanagement.

Die dritte Frage betrifft das Thema Digitalisierung und richtet sich an Sie, Herr Bürgermeister Harsch, bezüglich Building Information Modeling. Das BIM ist ja dazu da, dass man Informationen über Gebäude digital vorliegen hat. Hätte das Ihnen in Ihrer Situation weitergeholfen, um nach der Schadenslage entsprechende Maßnahmen zu ergreifen oder besser beurteilen zu können: Was ist jetzt wichtig? Wohin müssen wir zuerst? Was können wir überhaupt machen? Was ist realistisch? Oder wäre so etwas nur ein „Nice to have“ gewesen und hätte nichts gebracht?

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank für die Fragen. – Wir haben wahrscheinlich das Phänomen, dass bei der FDP/DVP und der SPD – wahrscheinlich auch bei Ihnen, Frau Wolle – die Mikrofone nicht mehr funktionieren. Das ist kein Angriff auf die Opposition, das ist reiner Zufall.

(Abg. Florian Wahl SPD: Nein! – Vereinzelt Heiterkeit)

Frau Abg. Wolle, Sie wären als Nächste dran. Suchen Sie sich mal ein Mikrofon weiter hier vorne.

(Abg. Carola Wolle AfD: Ich glaube, die gehen auch nicht!)

– Doch, die gehen. Deswegen sage ich ja: Das ist kein Angriff der Regierungskoalition auf die Opposition, das ist reiner Zufall.

(Abg. Carola Wolle AfD begibt sich zu einem Mikrofon bei den CDU-Abgeordneten.)

**Abg. Carola Wolle** AfD: Vielen Dank. – Herr Harsch, ich wollte ja nicht, dass Sie ein Action-Theaterstück machen. Das war einfach nur eine Anregung von der Unterhaltung her, wenn das so trocken und nüchtern und so dramatisch ist.

Ich möchte meine Frage noch konkretisieren, denn ich habe sie sehr offen gestellt; das ist wahr. Sie haben bei den Empfehlungen von der Einbindung von Behörden, Organisationen und Expertengruppen gesprochen, beispielsweise dem THW, der Bundeswehr und dem Land. Meinen Sie damit auch Wirtschaftsunternehmen? Wir haben ja auch gesehen, dass Baufirmen oder Ähnliches in die Expertengruppen oder in die Organisation mit eingebunden werden; denn unter Umständen braucht man die Unternehmen in einer Krise. Wenn ja: Wie würden Sie dann die Auswahl machen?

So viel einfach mal verkürzt.

Danke schön.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Nun Frau Abg. Staab für die CDU-Fraktion. – Ich bitte alle anderen, die in dieser Runde noch etwas sagen wollen, sich jetzt zu melden.

**Abg. Christiane Staab** CDU: Ich versuche, es kurz zu machen. – Zunächst direkt eine Frage an Sie, Herr Bürgermeister Harsch. Sie hatten vorhin gesagt, wir brauchen Führungskräfte, die in der Lage sind, in solchen Situationen auch zu handeln und mit solchen Situationen umzugehen. Was wäre aus Ihrer Sicht notwendig, damit wir das auch in irgendeiner Form sicherstellen? Denn das war jetzt im Prinzip reiner Zufall, dass Sie in der Lage gewesen sind, mit der Situation in Braunsbach umzugehen, dass Sie möglicherweise auch Personal hatten, das in der Lage war, im Krisenstab zu funktionieren – trotz einer so kleinen Gemeinde, sage ich jetzt wirklich, ohne despektierlich zu sein. Aber in unserem Land gibt es natürlich viele Gemeinden, bei denen man da ein Fragezeichen setzen muss. Das heißt, es hängt vom reinen Zufall ab, ob es in der Krise funktioniert oder nicht. Wie könnte aus Ihrer Sicht hier eine gewisse Standardisierung erfolgen?

Das Thema Standardisierung ist ohnehin eines meiner allerliebsten Themen. Deswegen richte ich die Frage direkt an Sie, Herr Schröder: Wie bekommen wir eine Standardisierung beim Funk hin? Wie können wir bei den Leitstellen die Standardisierung endlich vorwärtstreiben? Das richtet sich im Prinzip an Sie und an Herrn Köhring. Das eine sind natürlich gemeinsame Übungen. Aber wir müssen ja auch sicherstellen – und da weiß ich im Moment nicht, wie das funktioniert –, dass im Krisenfall auch die Kommunikation untereinander gut funktioniert, dass Bundeswehr, Rettungskräfte und Polizei alle gemeinsam sprechfähig sind, und zwar im wahrsten Sinne des Wortes, per Funk, digital, wie auch immer.

Das Nächste ist die Frage an Sie, Herr Schröder, wie wir eine flächendeckende Ausstattung mit Fahrzeugen, die auch katastrophenfähig sind, hinbekommen. Wie sehen da die Pläne aus, landesweit die Fahrzeugdichte und die Fahrzeugversorgung so sicherzustellen, dass wir relativ schnell in der Lage sind, überall Rettungsfahrzeuge – THW, Feuerwehr, wer auch immer – einsatzfähig zu machen? Denn ich habe schon ein bisschen das Gefühl, dass Fahrzeuge sehr stark gemeindescharf beschafft werden. Da fehlt mir so ein bisschen die Metaebene, nämlich der Blick dafür: Was brauchen wir für den Kreis, aber was brauchen wir möglicherweise auch für die übergeordneten Stellen?

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Die Fragen merken Sie sich bitte. Wir müssen die Sitzung für mindestens fünf Minuten unterbrechen, weil wir anscheinend ein größeres technisches Problem haben. Da wir nicht mal mehr im Livestream zu hören sind, scheint das etwas Größeres zu sein. Deswegen würde ich sagen, dass wir die Sitzung jetzt für ungefähr fünf Minuten unterbrechen. Ich glaube, das tut allen ganz gut. Die Sachverständigen können sich schon ihre Antworten überlegen. In fünf Minuten geht es hoffentlich weiter.

(Sv. Herr Schröder: Krise ist ein produktiver Zustand!)

– Ja, ja.

(Unterbrechung der Sitzung von 17:07 Uhr bis 17:12 Uhr)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Meine Damen und Herren, die Technik scheint wieder zu funktionieren, nachdem sie – das haben wir in der Zwischenzeit auch herausgefunden – mutwillig zerstört worden ist.

(Vereinzelt Heiterkeit – Zurufe)

– Namentlich werden wir niemanden enttarnen, aber wir alle hier im Raum wissen, wer es war.

Wir können jetzt in der Tagesordnung fortfahren. Wir waren am Ende der Fragerunde. Jetzt kommt die Antwortrunde von Herrn Köhring, Herrn Professor Schröder und Herrn Harsch. Wir probieren es, in der gebotenen Kürze – ich betone es noch mal – hinzubekommen. Sie haben die Fragen gestellt bekommen. – Herr Köhring, wollen Sie beginnen?

**Sv. Herr Köhring:** Kann ich machen. Aber der Herr, der die Frage gestellt hat, ist jetzt gerade nicht im Raum. Ich weiß nicht, ob er noch da ist.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Ja, er kann es ja nachhören oder nachlesen. Er hat ja auch Kolleginnen und Kollegen.

**Sv. Herr Köhring:** Gut, alles klar. – So, wie ich die Frage verstanden habe, zielte sie im Wesentlichen darauf ab: Wie geht man mit dem Erwartungsmanagement bezüglich Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Bundeswehrkräften im Rahmen der Amtshilfe um? Da sehe ich zwei wesentliche Aspekte.

Zum einen: Die unmittelbaren Ansprechpartner derjenigen, die in aller Regel für die Amtshilfeanträge zuständig sind, also der Landräte, sind ja unsere Verbindungskommandos. Und genau diese Frage: „Was kann realistisch in einem bestimmten Zeitrahmen von der Bundeswehr erwartet werden?“, ist einer der Schwerpunkte bei der Ausbildung dieser Kameraden.

Der zweite Aspekt ist: Wenn wir es tatsächlich schaffen, eine stärkere Vernetzung und Intensivierung der Übungstätigkeit inklusive der Kreisebene zu erreichen, dann wird sich, glaube ich, das Problem von allein erledigen. Denn irgendwann wird auch das Verständnis dafür wachsen, was bei uns möglich ist und was möglicherweise dann auch eben nicht geht.

Zur Frage nach der Auswahl von Organisationen oder auch von Verbänden der Wirtschaft bei entsprechenden Vernetzungsaktivitäten: Das ist jetzt nicht originär etwas, was aufseiten der Bundeswehr zu entscheiden wäre. Für mich wäre der richtige Ansatzpunkt, dass man erst mal das bestehende Gremium, den vom Innenministerium initiierten Ausschuss für Katastrophenschutz, nutzt und dort durch Expertengremien für verschiedene Teilbereiche Empfehlungen erarbeitet. Daraus kann sich dann für einzelne Bereiche natürlich auch eine andere Konstellation ergeben. Das müsste man nach meiner Bewertung einfach mal abwarten.

Ein Teil der Frage bezüglich der Kommunikationsmöglichkeiten ging, glaube ich, auch in meine Richtung. Wir sind mittlerweile auch flächendeckend in den Verbindungskommandos mit den Geräten für den BOS-Funk ausgerüstet, können diesen also entsprechend mit nutzen. Allerdings hat sich ja gerade in dem Ahrtal-Szenario gezeigt, dass dieser flächendeckend ausgefallen ist, weil der Funkverkehr über die gleichen Funkmasten ging wie das normale Handynet.

Da müssen wir also, glaube ich, immer für die einzelnen Regionen im Einzelfall im Detail schauen, welche alternativen Möglichkeiten es gibt. Teilweise hatte dort die Bundeswehr über SATCOM Möglichkeiten zur Verfügung gestellt, was auch eine gewisse Zeit gedauert hat. Aber das hängt, glaube ich, wirklich dann vom Einzelfall, von der Region und von der Verfügbarkeit anderer Elemente ab wie z. B. THW und Ähnlichem.

**Sv. Herr Schröder:** Ergänzend zum Thema Kommunikation: Auch im Bereich des Bevölkerungsschutzes werden jetzt alle Einheiten ausgestattet. Wir mussten erst die Leitstelle ertüchtigen. Jetzt wieder ein Vorteil: Das haben wir jetzt, und jetzt wird nachgesteuert, dann haben wir das gewährleistet.

Nur eines muss man auch sagen: Katastrophen – ich spreche jetzt nicht von Krisen – sind immer risikobehaftet. Es kann etwas wegbrechen. Wir haben aber hier Redundanzsysteme, von Satellitensystemen bis hin zu Kradmeldern. Solche Konzepte sind bei den Einsatzleitern auch im Hinterkopf: Wenn gar nichts mehr geht, dann nehmen wir eben ein Krad oder ein Mountainbike und fahren über das zerstörte Gelände. – Also, wie gesagt: Da muss man etwas tun.

Zur Fahrzeugkonzeption: Wir haben in Baden-Württemberg aufgrund einer Verwaltungsvorschrift für alle Fachdienste – für die Feuerwehr, die Waldbrandzüge, Wasserstoffzüge, technischen Rettungszüge, Züge beim THW, Sanitätszüge – eine sehr umfangreiche Liste von Einheiten aufgestellt, zugeordnet auf die jeweiligen Stadt- und Landkreise. Die Stadt- und Landkreise haben anhand des Fahrzeugbestands in den Kommunen entschieden, welche Fahrzeuge wegfallen können, ohne dass die Gewährleistung des örtlichen Brandschutzes oder der örtlichen Sicherheit gefährdet ist. Diese Fahrzeuge sind dann für Einsätze außerhalb des eigenen Landkreises oder außerhalb des eigenen Landes vorgesehen. Da sind wir, glaube ich, ganz gut aufgestellt.

Herr Karrais, Sie fragten nach einer Blaupause für das Projektmanagement. Wir haben seit vielen Jahren in Baden-Württemberg ein System der Stabsarbeit sowohl im operativen Bereich – das sind die Sachgebiete S 1 bis S 6 – als auch im Verwaltungsstabsbereich. Das läuft, glaube ich, sehr gut. Dort gibt es Schulungsangebote durch unsere Akademie für Gefahrenabwehr und unsere Landesfeuerwehrschule.

Heute Morgen wurde es, glaube ich, auch schon vorgeschlagen: Wir müssen diese Ausbildungsinhalte auch in die Ausbildung des gehobenen und höheren Dienstes bringen. Dort muss ein Element drin sein. Und wir müssen auch – das ist meine feste Überzeugung – ein paar Denkstrukturen des Krisenmanagements im normalen Verwaltungshandeln haben. Das heißt, jeder, der irgendetwas auf ein Blatt Papier bringt – auch wenn man ein Gesetz oder sonst etwas macht –, muss sich fragen: Gibt es daraus Risiken?

Wir leiden momentan in Deutschland darunter, dass Entwicklungen laufen und wir viel zu wenig die Negativfolgen beobachten. Ich nenne beispielhaft die Themen Mobilität und „Autonomes Fahren“. Das bietet uns Chancen, das bietet uns auch in der Gefahrenabwehr Chancen. Das heißt, wenn das künftig einmal läuft, in 20, 30 Jahren – da werde ich vermutlich nicht mehr da sein –, können wir dann auch solche Rettungsdienstfahrzeuge fahren, solche Behältnisse fahren. Aber es ist natürlich auch ein Riesensisiko damit verbunden. Wer Eingriffe in dieses System hat, erzeugt in einer Stadt hundert Unfälle, und das war es. Da geht es genau um dieses Vernetzungssystem. Wir müssen lernen, risikoorientiert zu denken.

Vielen Dank.

**Sv. Herr Harsch:** Ich habe zwei Fragen aufgeschrieben. Die erste betrifft das Thema „Building Information“. Ich muss sagen, darüber habe ich noch nicht nachgedacht. Ich habe auch nicht gewusst, dass es so etwas gibt. Aber ich habe mich zurückerinnert an die Zeit 2016. Da muss ich sehr wohl sagen: Wenn wir da eine Auswertung darüber hätten machen können, wie viele Ölheizungen es da gab und wo sich diese befunden haben, hätten wir ganz gezielt hingehen können. So haben wir mit Leuten, die sich dort auskennen, Haus für Haus vorgehen müssen. Manchmal waren die Leute nicht da, warum auch immer. Wenn wir dort ganz gezielt hätten hingehen können, hätten wir Zeit gewonnen.

(Abg. Daniel Karrais FDP/DVP: Das gab es damals auch noch nicht!  
Von daher ist es eine „Was wäre, wenn ...?“-Frage!)

– Okay.

Zur zweiten Frage: Ich denke, dass alle Führungskräfte mindestens eine Schulung in Stabsarbeit machen müssten. Ich habe vor ein paar Monaten eine Schulung zur Neuregelung des § 2b des Umsatzsteuergesetzes gemacht. Warum habe ich das

gemacht? Damit ich im Elternbeirat der Mutter Antwort geben kann, ob die Kuchen-spende versteuert werden muss. Das war mir wichtig.

Umso wichtiger wäre es eigentlich, im Notfall Stabsarbeit zu können. Nur, damit man es mal einordnen kann: Für mich ist völlig klar: Jede Führungskraft muss eine solche Schulung mal gemacht haben. Da gibt es gute Schulungen; das sage ich ausdrück-lich. Die gibt es schon; die muss man nicht neu erfinden. Jeder, der Einfluss und Verantwortung hat, sollte solche Schulungen machen. Das halte ich für wichtig.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Es gibt keine weiteren Fragen in dieser Runde. Damit sind wir am Ende dieser Fragerunde angelangt.

Ich darf Ihnen vielmals danken, Herr Harsch, Herr Professor Schröder und Herr Oberst Köhring, dass Sie uns Rede und Antwort gestanden haben. Sie haben auch gemerkt, dass die Nachfrage groß war, weil wir uns auch informieren möchten und das auch in die Handlungsempfehlungen aufnehmen möchten. Daher noch mal dan-ke an Sie.

Ich gehe mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit davon aus, dass wir an der einen oder anderen Stelle noch mal auf Sie zukommen werden. Vielleicht nicht die Enquetekommission insgesamt, aber einzelne Mitglieder – so habe ich es wahrge-nommen – werden sicherlich noch ein paar Fragen an Sie richten, wenn wir dürfen. Aber da sind auch Sie aufgefordert: Wenn Sie noch Hinweise an uns haben, dann richten Sie diese bitte an uns, damit wir das in unsere Arbeit einfließen lassen kön-nen. – Herr Oberst Köhring, Sie können ja gespannt sein, ob wir Ihre Empfehlungen am Schluss aufnehmen.

Vielen Dank an die drei Sachverständigen.

(Beifall)

Damit sind wir am Ende dieses Blocks angekommen.

Nun machen wir in der gebotenen Schnelle weiter mit Frau Professorin Dr. Sabine Schneider und Herrn Klaus Hesse. Kommen Sie bitte nach vorn an meine linke Sei-te, damit ich nicht so ganz allein hier vorn sitze.

Bei uns beißen den Letzten nicht die Hunde. Auch Sie haben jeweils 20 Minuten Zeit, Ihr Anliegen noch mal an uns heranzutragen.

Frau Dr. Schneider, Sie sind Professorin für Soziale Arbeit an der Hochschule Ess-lingen.

**Sv. Frau Dr. Schneider:** So ist es, ja.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Sie haben 20 Minuten Zeit, um uns in die Thematik einzuführen.

(Eine Präsentation [*Anlage 11*] wird begleitend zum Vortrag eingeblendet.)

**Sv. Frau Dr. Schneider:** Sehr geehrter Herr Vorsitzender, sehr geehrte Damen und Herren! Ich möchte mich zuerst für die Einladung bedanken und vor allem dafür, dass Sie sich heute auch dem Thema „Soziale Arbeit“ zuwenden und ich hier als Lehrende an einer Hochschule dazu sprechen darf. Aber ganz besonders möchte ich mich jetzt bei Ihnen bedanken, dass Sie immer noch da sind, obwohl Sie eigentlich schon Feierabend hätten. Ich hoffe, dass auch klar wird, dass es die Soziale Arbeit auch verdient, freitagabends um Viertel nach sechs in einer Anhörung thematisiert zu werden,

(Zuruf: Ja!)

und hoffe, dass ich dazu einen Beitrag leisten kann.

Wir haben im Vorgespräch besprochen, dass ich ruhig auch darauf eingehen soll, was die Soziale Arbeit leistet und vor allem zur Krisenvorsorge leisten kann. Deshalb werde ich das den Empfehlungen, die natürlich im Vordergrund stehen, voranstellen.

Ich will auch gleich vorab sagen: Ich denke, es gibt ganz viele Anschlussmöglichkeiten an Themen, die heute schon hier im Raum besprochen wurden. Trotzdem war ich immer wieder erstaunt, dass ganz wenig direkte Bezüge zur Sozialen Arbeit hergestellt wurden. Daher freue ich mich jetzt wirklich, dass ich dazu etwas sagen kann.

Ich will als Erstes ganz kurz darauf eingehen, was wir überhaupt machen. Soziale Arbeit hat sich als riesiges Berufsfeld vor allem im 20. Jahrhundert entwickelt. Ganz viele verschiedene Hilfetraditionen sind da zusammengekommen. Wir haben heute schon ganz viel von Ehrenamt gehört. Dass Soziale Arbeit professionalisiert wurde, hat an ganz vielen Stellen mit Krisen und mit Reaktionen auf Krisen zu tun. Anfang des 20. Jahrhunderts war es vor allem die Entwicklung von Unterstützung für Familien mit Tuberkulose, also auch einer schweren Erkrankung, oder Reaktionen auf verheerende Zustände in Armutsvierteln, wo klar war: Man muss da sozialräumlich Hilfen entwickeln.

Die zwei Beispiele verweisen schon auf ganz grundlegende Leistungen, die auch für die heutige Soziale Arbeit extrem relevant sind. Denn zum einen unterstützt Soziale Arbeit Menschen, Familien bei der Bewältigung ihres jeweiligen Alltags, bei ganz alltäglichen Krisen, zu denen die Herausforderungen des Familienlebens gehören. Es geht aber auch um Unterstützung in existenziellen Notlagen wie Wohnungsverlust, Sucht, Überschuldung oder den Folgen einer schweren Erkrankung.

Zum anderen ist Soziale Arbeit aber auch herausgefordert – gerade im Zuge der Realisierung von Gerechtigkeit, zu der wir uns ja alle auch verpflichtet haben –, durch entsprechende Maßnahmen auch auf schwierige Lebensverhältnisse Einfluss zu nehmen und gerade da, wo Lebensverhältnisse schwierig sind, auch zu Veränderung beizutragen.

Mit ihren vielfältigen Angeboten ist Soziale Arbeit also ein wichtiger Teil von Sozialpolitik. Sie hat sich in unterschiedlichster Trägerschaft erheblich ausdifferenziert.

Ich will mal noch ein bisschen konkretisieren, wie groß eigentlich das Feld ist, damit Sie auch sehen, welche Ressource da schlummert, die vielleicht manchmal gar nicht richtig im Blick ist.

Die Zahlen sind schwierig. Aber laut Beschäftigungsstatistik der Arbeitsagentur waren im Jahr 2021 allein im Bereich der Sozialen Arbeit 346 000 Fachkräfte sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Als Vergleich habe ich den Bereich der Energieversorgung betrachtet, weil ein Kollege hier aus diesem Feld kam. Dort sind es ungefähr 100 000 Beschäftigte weniger.

Ich habe Ihnen eine Tabelle gemacht, um einfach mal einen Überblick darüber zu verschaffen, in welchen Lebensbereichen wir aktiv sind. Das ist so sortiert, dass von links nach rechts entlang der Lebensalter die Hilfen aufgetragen werden und von unten nach oben nach Eingriffsintensität differenziert wird.

Eingekreist sind hier Angebote, die auf ganz alltägliche Bewältigungsaufgaben verweisen, also die von einem Riesenteil der Bevölkerung in Anspruch genommen werden: Tagesbetreuung, Schulsozialarbeit, vielfältige Beratungsangebote, Besuchsdienste.

Wenn wir weiter nach oben gehen, kommen die Hilfen in ganz speziellen Krisen dazu, also z. B. die Vermittlung von Pflegefamilien für Kinder, Arbeit in Wohngruppen für Menschen, die zu Hause nicht leben können, Bewährungshilfe oder auch Hospizarbeit.

Jetzt ein paar Hinweise zur Quantität: Ich habe hier die Zahlen von der Bundesagentur genommen. Von diesen genannten 346 000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiten allein 20 % in Heimeinrichtungen. 20 % arbeiten in Sozial- bzw. Jugendämtern und bei Sozialversicherungsträgern; das sind Pi mal Daumen 70 000 Beschäftigte. 10 % arbeiten im Bildungswesen; und da ist noch nicht der Kitabereich dabei, weil die Erzieherinnen extra gezählt werden. Deshalb sind unten noch die blauen Felder aufgeführt; das sind auch andere Erhebungsstatistiken. Wenn man den Kitabereich noch dazunimmt, sind es noch einmal rund 680 000 Beschäftigte, allein in der Jugendhilfe 250 000.

Sie sehen also: Das ist ein großer Bereich. Das wollte ich damit deutlich machen.

Ich wollte auch deutlich machen, dass Soziale Arbeit mit diesen Angeboten für viele Menschen, aber auch für die Gemeinwesen unverzichtbar ist.

In der Coronapandemie verengte sich der Blick unter dem Begriff der Systemrelevanz sehr stark auf Einrichtungen des Bildungs- und Betreuungswesens, weil natürlich Einschränkungen oder Schließungen in diesem Bereich einen unmittelbaren Einfluss auf Familien und die Erwerbsfähigkeit hatten. Aber Krisenvorsorge bedeutet natürlich mehr, als nur die Betreuung von Kindern und damit die Arbeitsfähigkeit der Eltern sicherzustellen. Es erfordert, dass Menschen darin unterstützt werden, sich gegenseitig zu unterstützen. Es wurde immer wieder darauf verwiesen, dass wir dieses funktionierende solidarische Gemeinwesen brauchen. Aber Menschen sind teilweise schon an der Grenze zur Überforderung. Wenn wir da nicht unterstützen, funktioniert es nicht. Das erfordert, dass wir vor allem in einer Gesellschaft, die sich auf Menschenrechte bezieht, Zusammenhalt und Solidarität mit den Menschen leben, die auf sorgende Gemeinschaften angewiesen sind. Man muss also das Vertrauen, das heute schon so oft erwähnt wurde, haben, dass, wenn man auf Hilfe angewiesen ist, nicht vergessen wird und dass man auch zu dieser Gesellschaft dazugehört. Das ist auch ein wichtiger Teil des Vertrauens.

Jetzt komme ich zur Krisenvorsorge. Was macht Soziale Arbeit vor allem in dieser Rolle bedeutsam? Warum ist sie zur Krisenvorsorge wichtig? Dass sie im Alltag unterstützt, ist hoffentlich deutlich geworden. Dass gerade auch in Krisen Hilfestellungen zur Alltagsbewältigung bedeutsam sind, unterstreicht ganz deutlich ein Ergebnis der vom Deutschen Roten Kreuz beauftragten Studie „Hilfeleistungssysteme der Zukunft“. Die Autoren Max und Schulze halten fest, dass vor einer Ausnahmeversorgung oder vor einer Ersatzleistung bis hin zu akuten Krisen, die ja heute auch beschrieben wurden und die sicher noch mal ein andere Komplexität erfordern, vor allem lokale Strukturen gestützt werden müssen, die vor Ort eine Alltagsversorgung gewährleisten. Sie sagen ausdrücklich, dass da auch Hilfeleistungssysteme dazugehören, die durch ihre Angebote die Alltagsbewältigung für Menschen mit Hilfebedarfen ermöglichen. Die müssen wir da einfach mehr in den Blick nehmen.

Hilfebedarfe zeigen sich nicht nur bei der Versorgung mit Gütern, die da schnell im Blick ist, sondern es geht auch darum, Hilfebedarfe ernst zu nehmen, wo Menschen sich nicht so schnell anpassen können, wo sie mit Verhaltensveränderungen Schwierigkeiten haben, wo sie überfordert sind. Also, auch da müssen wir Unterstützung leisten. Da ist Soziale Arbeit für die Alltagsbewältigung – ich hoffe, das ist mit den vielen Diensten deutlich geworden – eine ganz wesentliche Ressource.

Das war der erste Punkt.

Der zweite Punkt – auch das war heute schon Thema –: Wen erreichen wir, wen erreichen wir nicht? Auch da, denke ich, ist Soziale Arbeit hilfreich. Denn sie hat durch

ihre spezifische Fachlichkeit und ihre niedrighschwelligigen Angebote auch Zugang zu Personen, zu denen andere nur sehr schwer Zugang erhalten.

Wenn es im Kontext von Krisenbewältigung darauf ankommt, möglichst viele oder alle zu erreichen, dann kann Soziale Arbeit da hilfreiche Brücken bauen und auch die Notwendigkeit von Maßnahmen vermitteln helfen, aber auch dafür sensibilisieren, dass keine Stigmatisierung stattfindet.

Da sich die Kommission ja im dritten Arbeitsfeld mit vulnerablen Gruppen beschäftigt, würde ich das jetzt aus Zeitgründen einfach weglassen und komme zum dritten Aspekt, bei dem Soziale Arbeit, denke ich, hilfreich ist.

Bei einigen Krisen wissen wir ja nicht so ganz genau, wo die Probleme liegen. Herr Harsch hat vorhin angesprochen: Das kann kippen. Wo sind eigentlich die Stellen, an denen es kippen kann? Wo ist eigentlich Konfliktpotenzial in der Gesellschaft? Da ist Soziale Arbeit sehr nah dran und kann auch helfen, zu rekonstruieren, wie die Zusammenhänge von Krisen sind oder wie bestimmte Entwicklungen zusammenwirken.

Ich denke, die Soziale Arbeit hat da einen guten Blick auf problematische Entwicklungen. Sie beteiligt sich auch durch entsprechende Forschung und versucht auch, ihre Erkenntnisse und Erfahrungen in den öffentlichen Diskurs einzubringen. Das wird ja auch als Seismografenfunktion bezeichnet. Ich denke, die Politik ist darauf angewiesen, diese Erfahrungen auch ernst zu nehmen.

Ein letzter Punkt: Die Sozialräume, das Gemeinwesen, die lokalen Strukturen waren als ein ganz wichtiger Ort, wo Krisenvorsorge stattfindet, seit heute Morgen Thema. Bei der Bewältigung der vergangenen Krisen hat sich Soziale Arbeit auch in der Unterstützung von diesen sozialräumlichen Strukturen und auch in der Vernetzung verschiedener Akteure, insbesondere auch mit bürgerschaftlichem Engagement, als ganz wesentlich herausgestellt. Auch die Bewältigung zukünftiger Krisen – ich habe es schon angedeutet – wird davon abhängen, wie belastbar die Sozialräume, die Kommunen, die Gemeinwesen sind.

Auch hier bringt Soziale Arbeit vielfältige Erfahrungen und Fachexpertise mit ein, gerade auch in der Kooperation mit dem Ehrenamt, das aber auch oft gestärkt, erweitert werden muss und das auch Unterstützung braucht.

Ich denke, es ist in der Begleitung von den geflüchteten Menschen 2015 deutlich geworden, wie viel Hilfe spontan da war. Wenn Sie mal schauen, wie viel heute noch da ist, wenn Sie vielleicht Familien begleiten, dann sehen Sie auch, dass es eben auch die langfristige Begleitung braucht.

Die Gefahr dabei ist immer, dass man Soziale Arbeit gern instrumentalisieren würde für Konflikte, die vor allem im öffentlichen Raum ausgetragen werden. Da ist die Ge-

fahr, dass man Konflikte dann delegiert. Die Gefahr liegt vor allem darin, wenn man Soziale Arbeit im Rahmen ordnungspolitischer Indienstnahme einsetzen möchte, weil das den in respektvollen Kontakten gewachsenen Vertrauensvorschluss unterhöhlen kann, und der ist natürlich ganz wichtig, wenn man die Person erreichen möchte.

Jetzt hoffe ich, dass das nicht zu abstrakt klang. Ich möchte diese vier Punkte gern an einem Beispiel konkretisieren, einem Projekt, das hier in der Nachbarschaft seinen Ausgang genommen hat, das aber überregional Beachtung findet, bis in die „New York Times“. Ich denke, Sie wissen, auf was ich anspiele: auf die sogenannte Stuttgarter Krawallnacht im Juni 2020. Auf diese Vorfälle haben die Verantwortlichen mit einer Strategie reagiert, die vor allem auch auf Kooperation verschiedener Stellen setzt und insbesondere Soziale Arbeit, vor allem die mobile Jugendarbeit, mit ihren vielfältigen und, wie ich finde, beeindruckenden Aktivitäten – Kultur, Bibliothek, die Entwicklung eines eigenen Modelabels – ins Zentrum rückt.

Mit unterschiedlichen Akzenten zeigt sich da, dass mobile Jugendarbeit, Soziale Arbeit Hilfestellung zur Alltagsbewältigung leistet. Das könnte man vielfältig ausführen. Ich denke, hier war beeindruckend, dass es nach der Stuttgarter Krawallnacht auch Wiedergutmachungskonferenzen zwischen den jungen Männern und der Polizei gab, die auch beeindruckend durchgeführt wurden. Es wurden also wieder Brücken gebaut, um wieder anders miteinander umzugehen. Es wurden Befragungen durchgeführt, was eigentlich los ist, insbesondere auch dazu, was Aufwachsen in Stuttgart für diese vielen jungen Menschen – es waren überwiegend Männer, auch mit einer Migrationsbiografie – eigentlich bedeutet.

Integrierte Jugendarbeit versucht also, Teilhabe zu ermöglichen, ist Seismograf und leistet da, glaube ich, auch einen ganz wichtigen Beitrag zur Krisenvorsorge, gerade auch im öffentlichen Raum.

Als entscheidend haben verschiedene Akteure des Jugendamts Folgendes herausgestellt – das möchte ich einfach gern zitieren –:

*Was also bleibt von der erschütternden Krawallnacht 2020? ... Bemerkenswert ist die intensive Zusammenarbeit verschiedener Interessengruppen und Institutionen aus den Bereichen Sicherheit, Wirtschaft, Kultur, Verkehr, Stadtplanung und Jugendhilfe bzw. Jugendarbeit, die allesamt Verantwortung übernommen haben. Sie verstehen es als Gemeinschaftsaufgabe, eine Stadt zu schaffen, in der Jugendliche aufwachsen und in der sie den öffentlichen Raum gemeinsam mit anderen Gruppen friedlich nutzen können.*

Ich denke, das ist entscheidend für ein funktionierendes Gemeinwesen: Sie sind Teil einer Stadt, und sie gehören dazu. Das entsteht nicht einfach so.

Damit komme ich zu meinen Empfehlungen. – Ich habe jetzt gar nicht die Zeit im Blick.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Ich habe sie im Blick: Sie haben noch zwei Minuten.

**Sv. Frau Dr. Schneider:** Zwei Minuten, okay. Also dann. Ich soll aber nicht schneller sprechen, oder?

(Abg. Florian Wahl SPD: Nein! Jetzt ist es auch egal!)

Also: Die Bewältigung der Coronakrise hat vieles deutlich gemacht, u. a. die Notwendigkeit von Vertrauen und Glaubwürdigkeit; das haben wir heute schon gehört. Die Bedeutung von Sozialräumen wurde herausgestellt. Das lenkt meines Erachtens wiederum den Blick auf den Umgang mit Konflikten, die den notwendigen Zusammenhalt gefährden. Ich glaube, wir müssen auf diese Konflikte genauer schauen. – Das war jetzt die Kurzversion. So habe ich es mal formuliert.

Meine Empfehlung: Es ist unabdingbar, die sichtbaren, den Zusammenhalt unserer Gesellschaft gefährdenden Krisen – oder Konflikte, müssten wir vielleicht besser sagen – entschiedener anzugehen, insbesondere da, wo sich Spaltungen zu verschärfen drohen.

Aus der Sozialen Arbeit liegen da für viele Arbeitsfelder Empfehlungen und Analysen vor. Es ist irgendwie schwer nachvollziehbar, dass die im politischen Diskurs oft so wenig Resonanz erhalten.

Das führt direkt zu meiner zweiten Empfehlung: Eine Stärkung der Zivilgesellschaft erfordert ganz viele verlässliche alltags- und sozialraumbezogene Angebote, die bisweilen auch verstärkt und erweitert oder an neue Gegebenheiten angepasst werden müssen.

Das hat natürlich auch die Coronakrise gezeigt. Aber durch die Fokussierung auf medizinische und wirtschaftliche Fragestellungen sind natürlich die sozialen Folgen sehr lange aus dem Blick geraten. Und Kinder und Jugendliche hat man überhaupt nicht richtig auf dem Schirm gehabt. Man hat Bewältigungsaufgaben unhinterfragt an die Familien delegiert, die schon vorher überfordert waren. Vieles hing dann wieder an den Frauen, die aber gleichzeitig auch die größte Gruppe der Arbeitenden im Sozial- und Gesundheitswesen waren und da eigentlich doppelt belastet waren.

Es wird, denke ich, darauf ankommen, aus diesen Erfahrungen seine Lehren zu ziehen, ohne die anderen Konflikte außer Acht zu lassen. Meine Empfehlung: Systematisch und arbeitsfeldspezifisch mit den Akteuren vor Ort hinhören, thematisieren und

auswerten, welche Lehren da gezogen werden können und in welchen Arbeitsfeldern welche Weiterentwicklungen notwendig sind, gerade wenn es um akute Dinge geht.

Interessant – eher bedrückend – fand ich, dass auch viele aus den Sozialverwaltungen – ich habe hier einen Sozialplaner zitiert – gesagt haben: „Wir wurden gar nicht gehört, wir wurden überhaupt nicht in die Krisenstäbe einbezogen.“

Da wäre der Wunsch oder die Empfehlung – ich glaube, Herr Tiesler hat es heute Morgen gesagt –, sich ganzheitlich zu besprechen und da auch bitte nicht die Akteure der Sozialen Arbeit zu vergessen.

Verlässliche Hilfen und flexible Hilfen lenken den Blick auf die Fachkräfte und die Fachkräftesituation. Auch für das Berufsfeld der Sozialen Arbeit wie für viele andere Berufsfelder zeichnet sich da ein massiver Fachkräftemangel ab. Dieser ist natürlich auch schon deutlich spürbar. Da kann man auf viele Analysen des KVJS verweisen, die das herausgearbeitet haben. Es stellt also schon allein eine Herausforderung dar, wie man Hilfen verlässlich organisiert, wenn Personen fehlen.

Jetzt spreche ich aber mal für die Hochschulen, und zwar für sechs Hochschulen für angewandte Wissenschaften hier in Baden-Württemberg. Wir haben uns gemeinsam auch mit der Dualen Hochschule in einem Fakultätentag verbunden. Für uns ergibt sich eine besondere Situation: Während in vielen Studienbereichen die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber zurückgeht, mussten wir für die Soziale Arbeit in den zurückliegenden Jahren einige Tausend Interessierte mangels Studienplätzen ablehnen. Allein in Esslingen waren es im letzten und in diesem Semester – wo sonst die Zahlen überall zurückgehen – immer noch 800, die wir abweisen mussten.

Seit über fünf Jahren sind die Hochschulen hier gemeinsam mit regelmäßigen Ausbauvorschlägen an das Ministerium herangetreten – leider erfolglos. Obwohl ein entsprechender Studienplatzausbau in den Koalitionsvertrag aufgenommen wurde, sind wir da bisher nicht weitergekommen.

Auch wenn das allein schon Grund zur Resignation gäbe, kommt noch etwas Weiteres hinzu: Das Studium der Sozialen Arbeit scheint mehr oder weniger gewollt dem freien Markt überlassen worden zu sein. Die hohen Nachfragen von Studieninteressierten erzeugt ein Angebot an privaten Studienmöglichkeiten, die kaum noch zu überblicken sind. Diese Studienangebote sind meist teuer, mit hohen Onlineanteilen ausgewiesen, und von außen betrachtet ist oft gar nicht so klar, welche Akkreditierungsverfahren da wie gelaufen sind.

Angesichts der Anforderungen, die an die Fachkräfte gestellt sind, vor Ort so vieles auf die Beine zu stellen und zu vernetzen, können wir uns hier keine Qualifizierungsdefizite mehr leisten.

Auch was die Initiativen der Hochschulen zur Klärung von Qualitätsstandards angeht, sind wir noch in der Warteposition.

Meine Empfehlung lautet: In der Sozialen Arbeit kann der Fachkräftemangel angegangen werden. Es gibt wirklich Möglichkeiten. Es gibt viele junge Menschen, die sich für dieses Feld interessieren. Aber wir müssen sie auch gut qualifizieren. Nicht nur auf der Ebene der Bürgermeister und Bürgermeisterinnen, sondern auch auf der Ebene darunter erfordert die Übernahme von Verantwortung einfach vielfältige Kompetenzen.

Ich komme zum Schluss. Wir haben heute Morgen ganz viel davon gehört, dass bei Krisenvorsorge auch ökonomischen Gesichtspunkten Rechnung getragen werden muss und natürlich ökonomisch abgewogen werden muss, was nötig ist.

Ich will jetzt ganz altmodisch enden mit einem Zitat von Augustinus, das ich mir jetzt erlaube abzuwandeln. Er bezieht das eigentlich auf Unrecht, aber ich formuliere es mal bezogen auf Krisen um: „Trete Krisen stets so entgegen,“ – das Wort „Krisen“ entstammt der Abwandlung von mir – „dass du zugleich der Menschlichkeit Rechnung trägst.“ Ich glaube, das darf bei allen Überlegungen nicht zu kurz kommen. Zumindest hat sich die Soziale Arbeit dem auch verpflichtet, leistet da wichtige Beiträge. Aber die Forderung, eine Krisenvorsorge auch unter den Aspekt der Menschlichkeit zu stellen, ist, glaube ich, eine Forderung, die sich an uns alle richtet, natürlich auch an alle politischen Entscheidungsträger.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

(Beifall)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Nun kommen wir zu Herrn Klaus Hesse. Er ist Leiter der Entgeltberatung des Paritätischen Wohlfahrtsverbands Baden-Württemberg und Vorsitzender des Ausschusses Finanzen der Liga der freien Wohlfahrtspflege Baden-Württemberg. – Auch Sie haben eine Präsentation mitgebracht. Auch Sie haben 20 Minuten Zeit für Ihren Vortrag.

(Eine Präsentation [*Anlage 12*] wird begleitend zum Vortrag eingeblendet.)

**Sv. Herr Hesse:** Vielen Dank erst einmal für die Einladung, auch im Namen der Liga und der in der Liga repräsentierten Einrichtungen und Dienste der Sozialwirtschaft.

Nachdem Frau Dr. Schneider so wunderbar leidenschaftlich, greifbar und beispielhaft vorgetragen hat, worüber sie redet, muss ich mich jetzt fast schämen, dass ich Ihnen jetzt noch am Ende, auf die letzten Meter mit so einem abstrakten Thema wie „Finanzierung der Sozialwirtschaft“ komme. Ich versuche, es trotzdem anschaulich und

lebendig zu halten in der Hoffnung, dass Sie aus dem, was ich heute zu sagen habe, auch etwas mitnehmen können. Denn das ist ein gewichtiges Thema.

Ich würde gern noch einmal zuspitzen, was Frau Dr. Schneider gesagt hat: Sozialwirtschaft und die Dienstleistungen, die da an Menschen, an hilfebedürftigen Menschen erbracht werden, sind kein Luxus, sondern letztlich die Umsetzung des sozialstaatlichen Menschenwürdeversprechens. Da wird etwas getan, damit alle Menschen in diesem Land ein gewisses Minimum an Lebensqualität, letztlich an Menschenwürde haben.

Zu den Grundlagen der Finanzierung in der Sozialwirtschaft. Damit will ich Sie jetzt echt nicht erschlagen. Ich muss Ihnen sagen: Das ist hochgradig kompliziert. Ich bin seit 14 Jahren in verschiedenen Positionen in diesem Bereich unterwegs, und ich finde heute immer noch Angebote und Finanzierungsstrukturen, bei denen ich mir denke: „Ach, guck an, so kann man es auch machen.“

Grob kann man allerdings sagen: Es gibt die vertragsmäßig refinanzierten Einrichtungen. Das sind vor allem die großen stationären Einrichtungen. In der Pflege, in der Eingliederungshilfe, in der Jugendhilfe werden in der Regel Verträge mit zwölfmonatiger Laufzeit geschlossen und eine Vergütung und ein Entgelt festgelegt. Es gibt Konstruktionen, in denen, sage ich mal, die kommunalen Haushalte einfach einen Pauschalzuschuss festsetzen, und damit muss dann der begünstigte Dienstleister, also Sozialdienstleister, klarkommen.

Es gibt auch noch die für die Vergangenheit geregelte Spitzabrechnungssystematik. Es gibt auch bestimmte Sozialleistungen – denken Sie z. B. an Erste-Hilfe-Kurse –, bei denen sozusagen ein Teilnehmerbeitrag mit eingespielt wird. Und es gibt einen bunten Mischmasch aus diesen gesamten Finanzkonstruktionen.

Allen gemeinsam ist aber: Alle basieren im Kern immer auf den Kostenerfahrungswerten der Vergangenheit. Das bedeutet, dass, wenn ein überraschendes Ereignis in der Zukunft plötzlich hart und kräftig zuschlägt, diese Finanzierungssysteme aus dem Lot sind. Sie können dann dementsprechend erst mal ganz schlecht sich selbst tragen. Hier entsteht ein finanzieller Handlungsbedarf.

Zweitens: Der weit überwiegende Teil der Sozialwirtschaft – ich würde lügen, wenn ich sage: alle – ist gemeinnützig organisiert. Das heißt, der öffentliche Geldgeber, der hier die Umsetzung eines sozialstaatlichen Versprechens durch Sozialdienstleistungserbringung finanziert, hat die Garantie, dass die Mittel zweckentsprechend verwendet werden – und wenn nicht in diesem Jahr, dann halt im nächsten. Aber durch die Gemeinnützigkeitsregelung gibt es eine Vermögensbindung, eine Mittelbindung. Das vielleicht einfach vorneweggeschaltet zu den Grundlagen.

Aus unserer Sicht gibt es drei Zeitpunkte des Krisenmanagements: Es gibt die Prävention vorher, es gibt die Maßnahmen, die im Krisenfall dann greifen und ergriffen werden müssen, und es gibt nachher das Aufräumen als dritte Phase – wenn Sie so wollen: die Schadensreparatur am Ende. Herr Harsch wird ungefähr wissen, was ich meine. Ich will es nicht an der Flutkatastrophe durchexerzieren. Das hat er schon viel besser getan, als ich es könnte.

Eine Maßnahme im Vorfeld wäre: Wir haben während der Energiekrise ganz stark gemerkt, wie empfindlich, wie verwundbar auch die sozialwirtschaftlichen Einrichtungen sind – da rede ich vor allem über den stationären Bereich –, wenn plötzlich Energie nicht nur teurer wird, sondern Energie nicht mehr verfügbar ist. Was machen Sie denn mit einem Beatmungspatienten im Pflegebereich, wenn der Strom ausfällt?

Unser Vorschlag wäre an dieser Stelle: Wir sollten die Autarkie von Einrichtungen ein Stück weit in Richtung Selbstversorgung stärken. Selbstversorgung heißt im Energiebereich, einen Teil des Bedarfs durch Eigenproduktion decken zu können. Das klingt jetzt ein bisschen abstrakt. Aber stellen Sie sich eine Solaranlage auf dem Dach vor, stellen Sie sich eine gute Wärmeisolierung vor, stellen Sie sich eine Geothermieanlage im Keller vor. Dadurch hat man schon eine gewisse Unabhängigkeit von solchen externen Faktoren erschaffen. Selbst wenn sich die Einrichtungen damit nicht zu 100 % betreiben können, können sie zumindest die absolut sensiblen Bereiche weiterhin mit Strom, Wärme, Energie versorgen und klappen da nicht irgendwie ab.

Unsere Empfehlung ist – das wäre eine Bitte an das Land, weil wir ja hier im Vorfeldbereich sind und die Finanzierung hier üblicherweise ganz normal über IK-Sätze und IB-Ströme durch die normalen Kostenträger erfolgt; das sind in der Regel die Kommunen –, dass Sie uns dabei unterstützen, mit unseren kommunalen Gegenparts – das ist in der Praxis vor allem der KVJS – in einen Dialog zu kommen, ähnlich vielleicht wie das 2016, 2017 schon mal bei der Investitionsfragestellung im Rahmen der vollstationären Pflege durchgeführt wurde. Wir orientieren uns da zurzeit noch an Kostenrichtwerten, die einfach diese ganzen energetischen Dinge nicht vorsehen. Da ist also noch eine Kostendeckungslücke. Wir müssten eigentlich die Kostenrichtwerte erhöhen, oder wir müssten einen zusätzlichen Kostenrichtwertbaustein für solche Maßnahmen schaffen, damit sie refinanziert sind, um sie baulich umsetzen zu können. Ein positiver Nebeneffekt wäre, dass wir dadurch noch einen Beitrag zum Klimaschutz leisten würden. Das sei aber an der Stelle nur mal nebenbei erwähnt.

Zweiter Punkt im Vorfeld: die Vorfinanzierung von Redundanzen. Über die Jahre wurden solche Dinge wie Notstromaggregate und anderes einfach weggespart. Zusätzliche Lagerflächen für die Vorhaltung von Lebensmitteln wurden als nicht betriebsnotwendig und daher unwirtschaftlich aus den IK-Kostenrichtsätzen herausgedrängt. Auch hier – gleiches Thema – würden wir uns vom Land eine gewisse Unterstützung in diesem politischen Verhandlungsprozess mit der Kostenträgerseite wünschen, einfach um hier etwas voranzubringen. Wir wissen ja nie, was für eine Krise

uns da als Nächstes anspringen wird. Wir sollten aber zumindest aus der alten Krise, die wir hinter uns haben, lernen können, daraus die richtigen Schlussfolgerungen ziehen, um das Ganze umsetzen zu können, aber auch refinanzieren zu können.

Ich komme nun zu den Maßnahmen im Moment der Krise. Das ist ein wesentliches Herzstück. Denn hier möchten wir uns direkt an Sie, das Land, tatsächlich auch in finanzieller Hinsicht wenden. Ich habe es schon gesagt: Wir haben hoch komplexe Finanzierungsstrukturen in der Sozialwirtschaft. Je nachdem, welches Angebot, je nachdem, in welcher Region wir gerade unterwegs sind: Da hat jedes irgendwie sein eigenes. Denken Sie mal an die Kindergärten; das ist teilweise auf gemeindlicher Ebene. Wir haben ungefähr 1 000 Gemeinden in Baden-Württemberg. Da wird es langsam unübersichtlich.

Für den Krisenfall sollten wir Folgendes sehen: Wir hatten bei der Coronakrise eigentlich eine doppelte Finanzierungsproblematik. Erstens hatten wir massive Mehrkosten bzw. Mehrausgaben in bestimmten Bereichen – ich nenne nur den Bereich Hygiene. Gleichzeitig hatten wir zum Teil Mindereinnahmen, weil die Leistung nicht mehr so in der Form erbracht werden konnte, wie sie normalerweise erbracht wird. Das betraf die stationären Bereiche, das betraf aber auch die sogenannten ambulanten Bereiche; Frau Dr. Schneider hat über die Soziale Arbeit gesprochen. Das hat teilweise nicht mehr funktioniert.

Denken Sie mal an den Bereich Schulbegleitung in Zeiten des Homeschooling. Was genau macht man mit dem Schulbegleiter in der Phase des Homeschooling? Wenn es intelligent gelöst wurde, wurde der Schulbegleiter zu dem Schüler nach Hause geschickt, um ihm beim Homeschooling zu helfen. Wenn es nicht so elegant gemacht wurde, wurde gesagt: „In der Phase wird er nicht bezahlt, gibt es kein Geld vom Amt, wird die Hilfe unterbrochen.“ Was dann die Folgen waren für den Schüler und auch für den Mitarbeiter – wir haben vorhin über Fachkräftemangel gesprochen –, das können Sie sich ausmalen. Das war ein Beispiel für massive Störungen in der Finanzierung.

In der Praxis hat sich letztlich vor allem der Pflegerettungsschirm aus dem SGB XI während der Coronakrise bewährt; das muss man neidlos anerkennen. Denn das war das Einzige, was planbar, vorhersehbar, transparent, verwaltungstechnisch vernünftig aufgestellt war, und es hat sowohl das Problem der Mindereinnahmen als auch die Mehreinnahmen in einer Art und Weise geregelt, die erträglich war, und das Weiterfunktionieren der Einrichtungen, und zwar sowohl der vollstationären Pflegeeinrichtungen als auch der angeschlagenen Tagespflege – das dürfen wir an der Stelle auch nicht vergessen –, erst einmal ermöglicht.

Vergleichen wir es dagegen einmal mit dem SodEG, dem Sozialdienstleister-Einsatz-Gesetz. Wenn Sie das SodEG richtig durchgerechnet hatten, mussten Sie eigentlich immer sagen: Sobald durch Corona einer der sozialen Dienste in Schieflage gekommen ist, weil ein Teil seiner Dienstleistungen nicht mehr erbracht werden konnte und

er dadurch Mindereinnahmen hatte und in finanzielle Schieflage geriet, hätte das, wenn SodEG in Reinform angewendet würde, immer bedeutet, diesen Dienst möglichst herunterzufahren auf ein Minikostenniveau, und dann würden die SodEG-Zuschüsse reichen. Alles andere hätte nicht funktioniert. Viele Dienste haben es trotzdem durchgetragen mit unzureichender Bezuschussung an der Stelle und haben Rücklagen – ich nenne es mal so – verversperrt, haben Betriebsmittelrücklagen in die Finanzierung geworfen, die eigentlich als Liquidität zur Fortzahlung von Gehältern gedacht waren, haben Rücklagen hineingeworfen, die eigentlich für die Sanierung von Gebäuden gedacht waren. Das wurde dort alles im Prinzip verbrannt. Insgesamt war SodEG in Reinform aus unserer Bewertung ein ganz großer Reinformfall.

Ebenso wenig hilfreich waren in diesem Kontext die Diskussionen im Bereich der angeblichen Freiwilligkeitsleistungen – ich spreche lieber von kommunalen pauschal bezuschussten Angeboten –, die dann plötzlich 2020/2021 durch Baden-Württemberg schwappten. Dies konnte nur mit Mühe und Not durch intensive Gespräche abgewehrt werden.

Aber das bedeutete: In der Krise waren bis auf die Pflege eigentlich ein Großteil der sozialen Dienstleister damit beschäftigt, sich Sorgen um die Fortfinanzierung und das finanzielle Überleben in dieser unbestimmten Dauer der Krise zu machen, anstatt die eigentliche Arbeit, für die sie ja da sind, bewältigen zu können. Das war letztlich auch einer gewissen Disfunktionalität in der Verantwortungsträgerschaft geschuldet, weil im Prinzip unser Gesprächspartner oftmals die Kommunen waren. Da haben Sie 44 Stadt- und Landkreise, rund 1 000 Gemeinden und den KVJS, der natürlich politisch Rücksicht nehmen muss auf seine Mitglieder, und das sind wiederum die Kommunen. Da eine einheitliche Linie zu finden, waren unglaublich schwierige, aufwendige Prozesse, und es ist kaum in der Fläche gelungen. Es hing wirklich teilweise vom Glück ab, in welchem Landkreis, in welchem Stadtkreis das Angebot war, ob die Sozialdienstleister vernünftig durchgekommen sind oder da einen Schaden erlitten haben.

Das heißt für uns in der Konsequenz: Wir empfehlen, dass es für so ein Krisenszenario, wie wir es mit Corona hatten, wie wir es aber auch in der Energiekrise hatten oder ein Stück weit noch haben, das Land tatsächlich einen Rettungsschirm nach dem Vorbild des Pflegerettungsschirms schafft, um in einem Fall X – wer auch immer den dann definiert – diesen Rettungsschirm in Kraft zu setzen, um die Finanzierung zu garantieren und damit den Fortbestand an der Stelle erst einmal zu gewährleisten, damit wir in der Krisensituation unsere Energie, unsere Kraft, unsere Personalressourcen in die Bewältigung der Krise und in die Sorge um die Menschen, die von der Krise getroffen werden, stecken können und uns nicht ständig Sorge um unser eigenes finanzielles Überleben in der Krise machen müssen.

Zweitens – das wäre vielleicht ein Thema für eine Bundesratsinitiative des Landes –: Die Verträge haben Laufzeiten von mindestens zwölf Monaten. Wenn man Pech hat, trifft einen nach zwei Monaten die Krise und ist man dann mit einem Kostenszenario

konfrontiert, das man in den verhandelten Vergütungen überhaupt nicht eingepreist hat. Es gibt theoretisch die Möglichkeit, dann wegen wesentlicher Änderung der Geschäftsgrundlage, wegen unvorhergesehener Umstände in Neuverhandlungen zu gehen. Tatsächlich wird diese Ausnahmenvorschrift – die sie ja auch ist – sehr restriktiv gehandhabt. In Normalzeiten ist es absolut nachvollziehbar, dass das restriktiv gehandhabt wird. Aber ich glaube, hier brauchen wir auch einen Mechanismus, um dann, wenn wir in einer anerkannten Krisensituation, Krisenlage sind, die uns alle in ihren Auswirkungen überrascht hat, dies dann tatsächlich anerkennen und sagen: Hier senken wir die Schwellen für das Neuverhandeln ab; wir vermuten einfach unwiderleglich die Unvorhergesehenheit und die Wesentlichkeit, sodass hier ein Nachsteuern – wir wollen ja gar nicht mehr als dann gebraucht wird, aber zumindest ein Nachsteuern – der alten Vereinbarungssätze in Anpassung an die neue Situation ermöglicht wird, auch auf einer rechtlichen Grundlage.

Ich glaube, ich habe noch ein Weilchen. Oder?

**Vorsitzender Alexander Salomon:** „Ein Weilchen“ ist relativ. Drei Minuten haben Sie noch.

**Sv. Herr Hesse:** Drei Minuten, perfekt. – Zum Thema „Krisenschäden reparieren“: Wir werden, egal, wie gut wir uns auf jede Krise vorbereiten, am Ende immer eine Situation haben, in der wir zurückblicken und sagen: Wir haben vorher viel Prävention gemacht, wir haben in der Krise so gut wie konnten reagiert, und am Ende haben wir trotzdem noch einen Schaden, der als Hypothek weiterhin im Bereich der Sozialwirtschaft vorhanden ist. Hier würden wir gern mit Ihnen, dem Land, auch in einen Dialog darüber einsteigen, inwieweit es dem Land möglich ist, hier tatsächlich diese Schäden mit zu kompensieren. Ich sage nicht, dass Sie das alles allein reparieren sollen und für alle Schäden haften sollen. Es sollte aber zumindest möglich sein, dass wir in einen Dialog treten können, um retrospektiv zu schauen: Was ist entstanden, und wo können wir tatsächlich durch nachträglichen Finanzausgleich Schäden beheben, damit die Sozialwirtschaft nicht die nächsten zehn Jahre an den Hypotheken, die jetzt aufgelaufen sind – Corona plus Energiepreiskrise –, weiterhin leidet und da auch Innovationspotenziale verloren gehen?

Ganz konkret haben wir z. B. mit dem Sozialministerium Fühlung aufgenommen bei der Frage der Investitionsbeträge bei den Tagespflegen. Die Investitionsbeträge wurden nicht durch den Pflegerettungsschirm übernommen, und während der Schließung und der reduzierten Öffnungsmöglichkeiten – Sie erinnern sich: Abstandsgebote waren einzuhalten, das heißt, die Tagespflegen konnten nur zu 50 % belegt werden und hatten folglich auch nur zu 50 % die Einnahmen. Hier ist insgesamt durch Corona ein Schaden von hochgerechnet 9,2 Millionen € entstanden, der jetzt als Hypothek auf den Tagespflegen lastet. Und selbst, wenn Sie sagen: „Es ist doch keine einzige Tagespflege bislang geschlossen worden“, ist doch die Frage: Welcher Träger einer Tagespflege wird jetzt mutig die nächsten Standorte aufma-

chen, um den nach wie vor erheblichen Bedarf an Tagespflegeplätzen zu decken, wenn er selbst noch an so einer Hypothek herumknapsen muss?

Da wären wir dankbar, wenn Sie uns im Rahmen ihrer Möglichkeiten als Landtagsabgeordnete bei diesen Vorstößen zu diesem Anliegen unterstützen könnten. Es gibt da schon einen Gesprächsfaden zum Sozialministerium; da ist auch grundsätzlich Verständnis signalisiert worden. Wir wären Ihnen dankbar, wenn Sie uns bei diesen Anliegen, wie ich es in unseren Empfehlungen geschildert habe, unterstützen könnten.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

(Beifall)

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank, Herr Hesse, für Ihren Vortrag. – Dann gehen wir jetzt direkt in die Fragerunde hinein. – Herr Marco Krüger für die Fraktion GRÜNE.

**Marco Krüger,** externes Mitglied: Haben Sie herzlichen Dank für Ihre Vorträge und für den wichtigen Beitrag, in dem Sie auf die soziale Arbeit und die Sozialwirtschaft eingegangen sind und damit den engen Bereich Katastrophenschutz ein Stück weit verlassen haben.

Frau Schneider, an Sie habe ich eine konkrete Frage: In Ihrem Vortrag ging es ja auch stark darum, zu sagen: Soziale Arbeit kann in den breiten Bevölkerungsschutz einbezogen werden. Wie kann das denn gut funktionieren, ohne die ohnehin schon belasteten Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter zu überfordern? Es geht also darum, dass man angesichts der vielen unbesetzten Stellen und der angespannten Personaldecke nicht noch eine zusätzliche Bürde für die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter schafft. Wie kann man das gut machen?

Herr Hesse, Sie haben, natürlich komplett legitim, ausgeführt: Es braucht eine ausstaffierte finanzielle Sicherung für die Sozialwirtschaft. Andererseits, gerade noch einmal bezogen auf Frau Schneiders Vortrag: Wie können sich die beteiligten Unternehmen und Verbände auch in einen sozialraumorientierten Bevölkerungsschutz einbringen? Dieser kommt ja durchaus in dem Buch vor, das Frau Schneider angesprochen hat: Hilfeleistungssysteme der Zukunft. Das kommt aus dem DRK-Kontext, die dann sehr sozial räumlich denken und sagen: Wir müssen das halt mit den Alltagsstrukturen und den täglichen Versorgungsstrukturen kombinieren. Wie kann denn da die Sozialwirtschaft auch strukturell aktiv werden? Wie können Sie sich das vorstellen?

**Abg. Christiane Staab** CDU: Ich habe eine konkrete Frage an Sie, Frau Professorin Schneider. Ich würde jetzt ein bisschen wegrutschen von Ihrem Vortrag – das sage

ich ganz offen –; mir geht es einfach um Themen, die sich auch aus den anderen Vorträgen ergeben haben.

Wir haben ganz viel darüber gesprochen, dass wir die Gesellschaft resilienter machen müssen, dass wir Verantwortlichkeit wieder auf den Einzelnen verlagern müssen. Ich sage jetzt mal ein bisschen rückblickend: Ich bin unglaublich lange in dem Bereich „Öffentliche Sozialarbeit“ tätig – als Stadträtin, als Bürgermeisterin –, und ich sehe einfach eine Entwicklung, die genau in die falsche Richtung führt. Ich sehe, dass wir zunehmend Menschen haben, die nicht in der Lage sind, ihr Leben selbstständig zu führen. Ich sehe zunehmend eine nicht resiliente Bevölkerung, was sich jetzt auch in der Coronazeit manifestiert hat, und ich sehe auf der anderen Seite natürlich – das haben Sie ja auch dargestellt –, wie stark der Bereich der sozialen Begleitung in den unterschiedlichsten Feldern ausgebaut worden ist. Ich stelle jetzt auch schon einmal die Frage, ob wir auf dem richtigen Weg sind, inwieweit wir unsere Maßnahmen auch evaluieren sollten. Ich denke dabei auch daran, Längsschnittstudien zur Evaluation heranzuziehen. Das große Thema für mich ist einfach: Was kann Soziale Arbeit konkret leisten, um den Einzelnen wieder stark zu machen?

Sie haben vorhin davon gesprochen: Die Familien waren in der Coronazeit überfordert. Woran machen wir das fest? Und vor allem: Wie können wir dem entgegensteuern? Was bräuchten wir denn tatsächlich, damit Familien in einer Krisensituation nicht überfordert sind? Es ist ganz schwierig, das diplomatisch auszudrücken, aber ich hoffe, Sie haben verstanden, was ich zum Ausdruck bringen möchte.

**Abg. Florian Wahl** SPD: Liebe Frau Schneider, lieber Herr Hesse, herzlichen Dank für den Vortrag und – ich glaube, vielleicht auch von allen von unserer Seite – noch einmal ganz herzlich Entschuldigung dafür, dass Sie so lange warten mussten. Denn wenn man sich für eine solche Enquetekommission bereit erklärt und es dann einen doch so massiven Zeitverzug gibt, und das am Freitagabend, gebührt Ihnen ein herzlicher Dank, dass es trotzdem möglich war, dass Sie hier referieren.

Zunächst hätte ich ein paar Fragen an Sie, Frau Schneider, weil Sie von der Funktion der Sozialen Arbeit als Seismograf gesprochen haben. Das heißt letztendlich, dass Sie Dinge früher sehen als vielleicht ein Großteil der Gesellschaft oder viele andere Entscheidungsträger. Meine Frage wäre: Wie ist Ihre Einschätzung dazu, inwiefern man dieses Wissen letztendlich in die staatliche Krisenvorsorge mit einfließen lassen kann, eventuell einfach auch präventiv? Jetzt kann man sagen: Politik muss einfach besser zuhören, und alle müssen besser zuhören. Das wissen wir. Das ist natürlich immer auch wichtig. Aber was könnten wir letztendlich strukturell machen, damit wir irgendwie gerade auch dieses auch für gesellschaftliche, für andere Entwicklungen nutzen, um sie dann praktisch nicht nur in der Nachsorge zu haben, sondern eventuell einfach schon auch vorher, und was wären da Ihre Vorschläge oder Wünsche?

Das geht einher mit meiner zweiten Frage. Da geht es dann eher um das Thema Nachsorge. Herr Bürgermeister Harsch hat ja schon dargelegt, wie Abwehr der Ge-

fahr für Leib und Leben und das ganze Management natürlich auch sehr infrastrukturell bei der Katastrophe aussah, die bei Ihnen stattgefunden hat. Solche Krisen- und Katastrophenereignisse hinterlassen ja nicht nur soziale, sondern auch psychische und mentale Folgen für das gesamte Sozialgefüge. Wir diskutieren bei diesem ganzen Bereich ja auch sehr viel über die Infrastruktur – denn ohne Infrastruktur geht es ja auch nicht –, aber was wäre denn aus Ihrer Sicht für solche Fälle nötig, eventuell auch im Sinne einer Amtshilfe von Sozialer Arbeit? Was für eine Struktur müsste da eventuell geschaffen werden, oder was für Bedarfe stellen Sie sich in einer solchen Situation vor?

Meine dritte Frage an Sie lautet: Sie haben ja vorhin auf die Stuttgarter Krawallnacht hingewiesen, und es wurde ja auch darauf hingewiesen, dass es in unseren Rettungsorganisationen – zumindest ehrenamtlich – sehr wenige Menschen mit internationalen Biografien gibt, dass diese in dieser Form da also praktisch nicht vertreten sind. Ich will jetzt nicht weiter irgendwie auf Berlin rekurrieren, was wir erst neulich erlebt haben, aber: Für wie essenziell halten Sie es, um solchen Entwicklungen entgegenzuwirken, dass staatliche und zivilgesellschaftliche Organisationen wie z. B. das Rettungswesen stärker auf die Soziale Arbeit zugehen mit dem Ziel, eventuell Konzepte zu entwickeln, um diese auch in diese Organisation mit hineinzubekommen und Wege dafür zu finden, um eventuell Hürden, die es gibt, schon abzubauen, indem man praktisch auch Menschen mit sehr internationalen Biografien stärker dort hineinzieht?

Jetzt hätte ich noch eine letzte Frage – Entschuldigung – an Sie, Herr Hesse: Mich würde insbesondere noch das Modell der finanziellen Absicherung im Krisenfall interessieren. Die Anlehnung an den Pflegerettungsschirm finde ich spannend, aber könnten Sie vielleicht noch einmal ein bisschen konkretisieren, wie Sie sich das vorstellen würden, was besonders hilfreich für soziale Einrichtungen wäre und auch was die Zuständigkeiten angeht? Denn da wird es, glaube ich, spannend, wo Sie da überhaupt die Rolle des Landes sehen oder ob das dann eher dezentral ausgestaltet sein sollte? Das hat ja sicherlich auch etwas mit den jeweiligen Vertragsparteien usw. usf. zu tun. Das ist ja sehr ausdifferenziert und sehr unterschiedlich. Oder soll das halt dezentral entschieden werden?

Denn Sie hatten, wenn ich es richtig verstanden habe, vorhin von einem einheitlichen Mechanismus gesprochen. Das ist natürlich bei dieser Vielfalt – – Wow! Deswegen würde ich mich freuen, wenn Sie vielleicht noch einmal ganz kurz darauf eingehen könnten.

Danke.

**Abg. Nico Weinmann FDP/DVP:** Herr Kollege Wahl hat ja jetzt doch die eine oder andere Frage schon mitgenommen. Ich würde nur ergänzend noch Folgendes fragen wollen – denn die ganze Jugend- und Schulsozialarbeit basiert ja im Grunde genommen auf Fehlentwicklungen, die bereits entstanden sind; zumindest einen Groß-

teil dürfte man darauf zurückführen können –: Welche Möglichkeiten sehen Sie denn, weil Sie das Stichwort Seismograf erwähnt haben? Wo kann man da noch früher ansetzen? Ist es die „kürzere Zündschnur“, die sich möglicherweise im Klassenzimmer zeigt? Welche Möglichkeiten müsste man schaffen, sofern es die erforderlichen Strukturen noch nicht gibt, um hier frühzeitig einer negativen Entwicklung zu begegnen?

Vielen Dank.

**Abg. Carola Wolle** AfD: Vielen Dank für die interessanten Vorträge. – Ich möchte in Richtung von Frau Staab gehen. Aus den Folien geht ja hervor, dass sehr viel Sozialarbeit besteht. Eigentlich muss ja die Gesellschaft resilienter werden, Stichwort Hilfe zur Selbsthilfe. Jetzt kommen on top noch Krisen hinzu, die die ganze Situation noch verschärfen. Also: Müssen wir eigentlich nicht einmal versuchen, dafür zu sorgen, dass die Menschen wieder selbstständiger werden, also nicht mehr von den sozialen Institutionen abhängig werden? Bei Altenpflege ist das natürlich schwierig, aber bei den Kindern stellt sich schon die Frage, ob sie verstärkt lernen sollten, ihre Probleme selbst in den Griff zu bekommen, dass sie einfach seelisch stärker, kräftiger werden. Ich denke, das ist ganz wichtig.

Natürlich kann ich mir in einem Fall von Corona oder einer Krise wie in Braunsbach vorstellen, dass gesagt wird: Da kommt etwas auf mich zu, ich bin überfordert und habe deshalb Redebedarf. Ich denke, da sind unter Umständen wieder Sie gefordert. Das ist natürlich punktuell richtig. Das sollte auch so sein. Aber es ist halt die Frage, wie man dem Ganzen vibaut, wie man damit umgeht, dass man Betroffene wieder gestärkt entlässt. Ich meine, Corona hat drei Jahre gedauert; wir können es uns nicht leisten – ich übertreibe es jetzt bewusst –, jeden Einzelnen direkt zu begleiten. Man muss die auch so stärken, dass sie mit der Situation wieder zurechtkommen. Vielleicht kommen sie dann auch noch einmal wieder, aber die Reaktion kann ja nicht sein, dass ich jeden Einzelnen – in Anführungszeichen; ich male einmal bewusst schwarz-weiß – ein Leben lang begleite. Wir müssen die Menschen wieder stärker machen.

Sie haben vom Fachkräftemangel gesprochen. Ja, es ist natürlich schlimm, wenn die abgelehnt werden, wenn eigentlich Bedarf ist. Wie hoch beziffern Sie den Bedarf denn konkret?

Jetzt eine Frage an Herrn Hesse: Wie viel soll denn Ihr Budget umfassen, das Sie jetzt benötigen? Wie stellen Sie sich das vor, dass der Staat Sie da unterstützt? Sie sind im Gespräch. Ja, ich meine, auch private Unternehmen haben keine Unterstützung bekommen. Es ist natürlich schwierig: Es handelt sich um einen sozialen Bereich; wir müssen, sollen da unterstützen. Aber was erwarten Sie da konkret?

Danke schön.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank. – Dann würde ich jetzt das Wort sofort an Frau Professorin Dr. Schneider geben. – Bitte.

**Sv. Frau Dr. Schneider:** Ich soll versuchen, es in drei Minuten zusammenzufassen, und muss deswegen ein bisschen raffen. – Vielleicht kann ich es mit Ihrer Frage, Herr Krüger, verbinden: Wie kann man die Soziale Arbeit einsetzen? Ich möchte jetzt nicht missverstanden werden im Sinne von „Hallo, wir stopfen die Lücken“, aber ich wollte deutlich machen: Wir sind an ganz vielen Stellen tätig, an denen es schwierig werden kann und wo es wirklich kippen kann. Während der Coronazeit hat uns niemand gefragt. Es hat niemand gefragt, was für die Kinder und Jugendlichen, die jetzt in der Schule nicht zurechtkommen, eigentlich nötig wäre. Das ist das Krasse. Es ist eine Rieseninfrastruktur vorhanden, auch heute, und wir sprechen über Ehrenamt. Das ist eher mein Punkt. Da ist die Seismografenfunktion total wichtig.

Sie haben gefragt: Woran merkt man, dass Familien überfordert sind? Ich hoffe, dass Sie sich noch intensiv damit beschäftigen, auch mit der Polizeilichen Kriminalstatistik, die besagt, dass es 12 % mehr Fälle häuslicher Gewalt gibt. Doch das ist ja nur die Spitze des Eisbergs. Die Kinder- und Jugendpsychiatrien schreien wegen Überfüllung, in allen Bereichen gibt es Leute, die ins Burnout gehen. Ich könnte ganz viel dazu sagen. Es war einfach so: Die Familien waren schon vor Corona mit vielem überfordert, und dann kam das noch obendrauf. Dann gab es Hilfen, ohne dass gefragt worden wäre: Wie könntet ihr eigentlich weiter unterstützen? In Bezug auf die ganzen Jugendlichen, die zwei Jahre lang vor ihren Laptops gehangen sind, wurde zu wenig gefragt, wie eigentlich besser hätte unterstützt werden können. Es gab Stellungnahmen von sämtlichen Verbänden und allem. Das war in dieser medizinischen Krise einfach total nachrangig.

Wir alle haben ja irgendwie nicht damit gerechnet, dass es bald vorbei ist. Natürlich kommt diese Frage: Jetzt gibt es so viel Sozialarbeit, und wir haben noch immer so viele Probleme; macht ihr etwas falsch? Also, ich sage es einmal ein bisschen salopp: Sie würden ja auch nicht den Ärzten vorwerfen, dass es immer noch Krankheiten gibt. Was ich deutlich machen wollte, ist: Unsere Gesellschaft, so, wie wir leben, wird nicht ohne die Unterstützung auskommen. Wenn Sie einen psychisch kranken Menschen in der Familie haben, bekommen Sie das nicht allein geschultert, wenn Sie noch Bürgermeisterin sind. Sie brauchen einen sozialpsychiatrischen Dienst. Und wenn ich als Professorin arbeiten will, dann brauche ich die Kita. Wir haben nicht mehr das Dorf, das unsere Kinder erzieht.

Das ist ein Riesenunterschied, und ich glaube, wir dürfen nicht denken: Jetzt haben wir doch soziale Arbeit, jetzt sollen die es richten. Nein, unsere Welt, unser Leben hat sich verändert, und wir sind da und versuchen, auszugleichen, und wir haben ganz viele wichtige Hilfen entwickelt. Ich hoffe, dass ich Sie nicht falsch verstanden habe.

Natürlich ist „Hilfe zur Selbsthilfe“ ein wichtiges Prinzip, aber was mir wichtig war, zu sehen, ist: Wir brauchen in unserem modernen Leben diese Entlastungsfunktion: für viele Menschen im Alltag, aber auch in herausragenden Notsituationen. Wir sollten die Soziale Arbeit in Krisen mehr einbeziehen und fragen: Was ist vor Ort los?

Laden Sie doch die Personen von der integrierten Jugendarbeit ein, und erfragen sie, wie die mit Politik, mit Wirtschaft usw. zusammenarbeiten. Die können Ihnen das genau erzählen, auch wie man die Jugendlichen gewinnt. Denn ich wette mit Ihnen: Diese 500 Männer wollen in Stuttgart dazugehören, und wenn die erleben, dass die dazugehören, dann gehen die auch zur Feuerwehr. Aber sie erleben, dass sie kontrolliert werden, dass sie mit ihren Skateboards nicht um den See herumfahren sollen usw.

(Vereinzelt Heiterkeit)

– Genau. – Ich will damit sagen: Dieses Darstellen: „Ihr gehört dazu, wir brauchen euch auch, und wir wollen auch, dass ihr dazugehört“, das ist, glaube ich, ganz wichtig. Das würde ich jetzt sagen. Aber ich glaube, die Stuttgarter können Ihnen das noch besser verdeutlichen.

**Sv. Herr Hesse:** Ich würde es einfach der Reihenfolge nach, wie ich es jetzt gehört habe, ansprechen. Was können die Verbände in der Krise tun? Da würde ich mich zunächst einmal darüber unterhalten: Über was für eine Krise reden wir da, die uns da anspringt? Da wird bestimmt irgendetwas kommt, woran wir jetzt überhaupt noch nicht denken.

Was können die Verbände tatsächlich tun? Wir selbst erbringen ja in der Regel nicht direkt Dienstleistungen; das tun ja tatsächlich die Einrichtungen und Dienste vor Ort, die bei uns Mitglied sind. Das ist ja so ein bisschen unsere Grundstruktur.

Was wir aber schon in den beiden Krisen getan haben, ist eine beratende und auch koordinierende Funktion gegenüber unseren Mitgliedern, also gerade so etwas wie Empfehlungen: Was macht ihr jetzt während des Homeschoolings mit den Schulbegleitern? Was mache ich mit meinem Mitarbeiter? Entlasse ich den jetzt? Da gibt es die Empfehlung: Sprich doch mal mit deiner Kommune und frage, ob die nicht auch eine alternative Leistungserbringung anerkennen – so haben wir es dann genannt –, und in der Regel hat das dann auch funktioniert.

Wir sind auch auf Kreisebene aktiv. Da gibt es ja immer auch eine Liga der freien Wohlfahrtspflege auf Kreisebene. Dort findet ja auch ein Austausch statt, gerade in diesen Krisen, wo alle wie der Ochs vorm Berg stehen und sich fragen: Was mache ich jetzt eigentlich? Da bieten wir eine Infrastruktur des Austauschs: Wie kann ich mit der Krise selbst an dieser Stelle umgehen, damit erstens kein Dienst verzweifelt und

zweitens nicht jeder an der Stelle das Rad für sich neu erfinden muss. Das sehe ich schon als eine der Aufgaben an: die Unterstützung der MOs.

Das andere ist natürlich, für Sie seitens der Politik immer als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen, gerade wenn es tatsächlich um die Frage geht: Wo haben die dezentralen Strukturen, die 24 Stadt- und Landkreise zu einem Wildwuchs geführt, der nicht mehr funktioniert? Wir haben auf Landesebene ja durchaus während der Krise erfolgreich manche Sachen gelöst, auch zusammen mit dem Land. Ich denke z. B. an die coronabedingten Mehrausgaben bei der Eingliederungshilfe. Das hat ja funktioniert. Wir haben Kommissionen auf Landesebene, die – mal mehr, mal weniger erfolgreich – in der Krise dann Lösungen erarbeitet und festgelegt haben. Insofern: Die Verbände – wenn Sie die Gremien, die Kommission mitzählen – können nach Rücksprache mit unseren Mitgliedern, nach Wahrnehmung dessen, was die brauchen, das Erforderliche dann auch tatsächlich tun. Hilft Ihnen das erst mal so weiter? – Okay. Prima.

Dann die finanzielle Absicherung: Der Pflegerrettungsschirm – das vielleicht einfach noch mal kurz zur Erläuterung – basiert ja auf dem Prinzip: Wir schauen uns das letzte Jahr vor Corona an, und dann schauen wir uns die gegenwärtige Situation an, und das Delta wird finanziert – mal ganz vereinfacht gesprochen. Ich glaube, dieser Grundgedanke, dieser Grundmechanismus ist grundsätzlich auf jede Einrichtung übertragbar, weil es so ist: Selbst, wenn Sie nur pauschal zuschussfinanziert sind und Ihnen dann die Kosten davongaloppieren, schauen Sie: Wie war es denn im vergangenen Jahr? Ja, im vergangenen Jahr hatte ich den gleichen pauschalen Zuschuss von meiner Kommune bekommen, aber meine Ausgaben waren irgendwie ganz andere. Dann würden Sie im Prinzip dieses Delta, dieses Überschießen der Ausgaben, letztlich in diese Rettungsmasse hineinwerfen müssen, weil es eben das Problem ist: Wer finanziert es sonst?

Von den Leistungsberechtigten, von den hilfebedürftigen Menschen können Sie nichts nehmen, die Kommune kommt vielleicht selbst nicht so richtig aus dem Knick oder überlegt, irgendwelche Streichungen durchzuführen, und von der Bundesebene – – Wie gesagt: Das SodEG war alles andere als hilfreich. Das war ein furchtbarer funktionaler Rohrkrepieler, anders kann man es nicht sagen. Die Stadt Hamburg z. B. hat an dieser Stelle etwas ganz anderes gemacht.

Das wäre also der Grundmechanismus, und mein Plädoyer an dieser Stelle lautet, diesen Grundmechanismus wirklich vor der nächsten Krise zu installieren. Denn in dem Moment, in dem wir die Krise haben, werden wir andere Probleme haben, als darüber zu diskutieren, wie ein solcher Rettungsmechanismus eigentlich aussehen sollte. – Reicht Ihnen das erst mal? – Okay.

Dann noch zu Frau Wolle und dem Thema Budgethöhe. Das ist eine Frage, die ich derzeit öfters höre. Wenn ich es wüsste, würde ich es Ihnen gern sagen.

Ich weiß es weder allgemein für die Vergangenheit in Sachen Corona, noch weiß ich es allgemein für die Vergangenheit der Energiepreiskrise, noch weiß ich es für zukünftige Krisen. Wir haben ja versucht, mit dem Thema Tagespflege, der entgangenen IB-Sätze, einfach mal einen Aspekt in einem speziellen Angebot zu nehmen und da auch wirklich nur einen Teil der Finanzierung zu nehmen und hochzurechnen, was das bedeutet – Sie können es sich vorstellen, wenn Sie an die Vielfalt, die unglaublich unterschiedlichen Arten von Diensten, Umfänge von Diensten, Stoßrichtungen von Diensten inhaltlicher Art und Weise denken und einfach versuchen, das hochzurechnen –, und sich auch zu fragen: Wie wurden die jetzt durch Corona betroffen? Es gab welche, die sind kaum betroffen worden, es gab aber auch welche, die massiv betroffen wurden, je nachdem, an welche Klientel Sie sich auch wenden.

Das Gleiche gilt für die Energiekrise. Manche hatten Glück und hatten noch Versorgerverträge, die ihnen auch noch bis 2024 einen relativ niedrigen Preis ermöglichen. Andere wurden sofort gekündigt oder hatten gerade zu der Zeit, in der die Energiepreise durch die Decke gingen, ein Auslaufen des Vertrags.

Also, das ist nur mit einem unendlich hohen Aufwand tatsächlich real zu beziffern, was da tatsächlich jetzt für ein Schaden finanzieller Art in der Sozialwirtschaft entstanden ist. Ich glaube, es ist sinnvoll, das im Dialog zu klären und wirklich zu schauen: Wo, glauben wir, drückt der Schuh am meisten? Wo wollen wir den Schaden am ehesten beheben? Da sind wir – das sage ich Ihnen ganz ehrlich – auch ganz offen für Gespräche. Wir wissen, dass es ein politischer Aushandlungsprozess ist. Das ist ein politischer Gesprächsprozess. Letztlich müssen Sie die Frage beantworten: Wie viel ist Ihnen der Fortbestand der Sozialwirtschaft eigentlich wert? Das ist die Kernfrage, und damit beantworten Sie, wie viel Budget Sie eigentlich einsetzen wollen.

Was jetzt sozusagen den Vergleich mit der freien Wirtschaft angeht: Erstens: Die freie Wirtschaft hat die Möglichkeit, ihre Preise so zu setzen, dass sie sich auf alle Arten von Krisen letztlich über eine Gewinnmarge vorbereiten kann. Das tun wir nicht! Wir haben bei uns im Prinzip immer noch das Kostendeckungsprinzip.

Zweitens: Ob irgendein Modeartikelhersteller über die Klinge springt, das mag für den Betreiber ein bisschen betrüblich sein, ist aber gesamtgesellschaftlich vielleicht keine große Problematik. Wenn hingegen die Sozialwirtschaft über die Klinge springt – – Wir reden hier über Daseinsvorsorge; wir reden nicht über das Sahnehäubchen auf der gesellschaftlichen Torte. Wir reden über die Torte an dieser Stelle selbst, und daher sind, finde ich, die Aspekte „Wir retten irgendwelche Wirtschaftsbetriebe“ und „Wir retten die Sozialwirtschaft“ für mich nicht vergleichbar. Wenn Sie da irgendwelche Vergleiche ziehen wollen, muss ich Ihnen vehement widersprechen.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Vielen Dank, Herr Hesse. – Wir haben noch eine Frage von Frau Abg. Wolle. – Bitte.

**Abg. Carola Wolle** AfD: Eine Frage an Frau Professorin Schneider: Wie viele Fachkräfte fehlen denn in Baden-Württemberg?

Und eine Replik auf Herrn Hesse: Es war eigentlich nicht so gedacht. Vielmehr wollte ich einfach nur feststellen: Die Wirtschaft hat keinen Anspruch, auch Sie nicht, aber es ist natürlich ein Aushandlungsprozess. Das, was Sie da gerade hineininterpretiert haben, war somit völlig falsch.

**Sv. Frau Dr. Schneider:** Prüfungsfrage: Also, der KVJS hat das für die Jugendämter und die Kitas sehr gut berechnet. Wenn ich es nicht ganz falsch im Kopf habe, sind es 40 000 in den nächsten zehn Jahren. Da sind wir dann nur bei den gesetzlichen Leistungen mit Kita und Jugendamt. Also, das ist wirklich immens, und die haben alles berücksichtigt: Wer geht wie in Rente, wer kommt nach, wie verändert es sich durch einen Anspruch auf einen Kitaplatz usw.? Das ist nun mal Kinder- und Jugendhilfe. Aber diese Zahlenangabe ist wirklich mit Vorsicht zu genießen; ich liefere es Ihnen gern nach. Die Studie steht im Regal, aber ich meine, es war um die Größenordnung herum.

**Vorsitzender Alexander Salomon:** Liefern Sie es bitte nach, bevor Sie jetzt raten müssten. Dann haben wir es nämlich ganz konkret. Sie können es einfach schicken, und dann können wir es an die Mitglieder der Kommission hier verteilen. Dann haben sie das auch noch einmal zum Nachlesen und Nachkontrollieren.

Gibt es weitere Fragen hier aus der Runde? – Das scheint nicht der Fall zu sein. Dann darf ich mich recht herzlich bei Ihnen, Herr Hesse und Frau Professorin Dr. Schneider, dafür bedanken, dass Sie uns hier Rede und Antwort gestanden haben und Ihre Beiträge zu den Bereichen Soziale Arbeit und Wohlfahrtspflege beigetragen haben. Also, vielen Dank an Sie. Kommen Sie gut nach Hause an diesem Freitag, und vielleicht sieht man sich ja an anderer Stelle wieder – oder sogar hier; wer weiß?

(Sv. Frau Dr. Schneider: Sehr gern!)

– Wunderbar.

(Beifall)

Dann sind wir weit vorangeschritten, aber wir sind schon am Ende der Tagesordnung. Wenn es jetzt keine weiteren Hinweise von Ihnen gibt – das scheint nicht der Fall zu sein –, dann darf ich mich bei allen recht herzlich bedanken, die zu diesem Tag beigetragen haben, und schliesse mit dem Hinweis, dass die nächste Sitzung am 10. März 2023 um 9:30 Uhr stattfindet, die laufende Sitzung.

(Schluss des öffentlichen Teils: 18:29 Uhr)

## **Durchführung von je einer Verbändeanhörung pro Handlungsfeld**

– Antrag der Fraktion SPD und der Fraktion FDP/DVP –

Die Enquetekommission beschließt, weiterhin in jedem Handlungsfeld eine Verbändeanhörung durchzuführen.

### Begründung:

Entsprechend des im Rahmen der Obleuterunde am 28. September 2022 erzielten Einigung (vgl. Protokoll des Enquetebüros / Victoria Otto, TOP 1) und bereits im Handlungsfeld Gesundheit praktizierten Vorgehens soll in jedem Handlungsfeld eine eigene Verbändeanhörung durchgeführt werden. Als Anlage ist das Protokoll, das 29. September 2022 um 15:23 Uhr an alle Fraktionen versendet wurde, beigelegt.

Über diesen Antrag soll in öffentlicher Sitzung abgestimmt werden, §§ 34 IV 2, 32 I 2 Nr. 3 GO-LT

Trends für die Handlungsempfehlungen im Handlungsfeld I – „Gesundheit“ für die Sitzung der Enquete-Kommission „Krisenfeste Gesellschaft“ am 03. Februar 2023, unter Teil I – TOP 4

- *Ergänzungsantrag der Fraktion FDP/DVP zum Antrag der Fraktion SPD, eingebracht am 20.01.2023 und zurückgestellt bis zum 03.02.2023* –

Die Enquetekommission wolle beschließen,

hinsichtlich der zu erarbeitenden Handlungsempfehlungen in Handlungsfeld I – Gesundheit,

folgende, rot angemerkte und in Auflistungszeichen aufgeführte, Ergänzungen zu berücksichtigen:

### **1. Ressortübergreifende Zusammenarbeit und Krisenstäbe**

Die Coronapandemie hat gezeigt, dass zur Bewältigung von (Gesundheits-)Krisen eine effektive Verwaltung mit klaren Zuständigkeiten unabdingbar ist. Die Verortung der Federführung des Coronamanagements, insbesondere der Verordnungsgebung, im Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration (SM) hatte Schwächen und Stärken. Problematisch war jedoch, dass kein etablierter Krisenstab am SM existierte und Infrastruktur erst aufgebaut und Zuständigkeiten erst definiert werden mussten. Ziel der Handlungsempfehlungen muss sein, klare Regelungen zu schaffen, dass bereits vor Eintritt einer Krise Zuständigkeiten geklärt sind und bürokratische Ungewissheiten die effektive Krisenbekämpfung nicht hemmen. Die zu erarbeitenden Handlungsempfehlungen müssen darauf zielen, die Verwaltungszusammenarbeit in regulären wie in Krisenzeiten und ihre jeweiligen Gremien (wie beispielsweise den interministeriellen Verwaltungsstab) auf ihre Effektivität hin zu überprüfen und gegebenenfalls neu aufzustellen. Insbesondere muss die Zuständigkeit für bestimmte Krisen schon vor dem Eintritt dieser Krise klar sein und die sofortige Einrichtung eines Krisenstabs mit klaren Strukturen möglich sein.

#### **FDP Ergänzungen:**

- **Corona bzw. zukünftige Pandemien**
  - Struktur der (Corona)-Verordnung benötigt mehr Eigenverantwortung vor Ort und sie müssen verständlicher sein; einher geht die Notwendigkeit, die politische Kommunikation transparenter und verständlicher zu machen
  - Ganzheitliche Betrachtung: Es braucht eine grundlegende Analyse der Wechselwirkungen zwischen (Corona)-Einschränkungen und der daraus resultierenden Auswirkungen (Schulschließungen; psych. Auswirkungen)
- Fortführung und Institutionalisierung des konstruktiven **Dialogs mit Politik und Öffentlichkeit** auch jenseits der akuten Krisensituation
- **Wirkungsorientierung/Evaluation von Maßnahmen.** Diese müssen in öffentlichen Programmen fest implementiert sein.

### **2. Pläne für Gesundheitskrisen**

Um auf Krisen vorbereitet zu sein, sind funktionierende und den zuständigen Stellen bekannte Pläne unabdingbar. In der Covid-19-Pandemie war eine zentrale Schwäche, dass in Baden-Württemberg keine aktuellen Seuchenalarmpläne vorlagen und dass die vorhandenen Pläne nicht hinreichend bekannt waren. Die zu verfassenden Handlungsempfehlungen müssen die bestehenden Pläne grundsätzlich in den Blick nehmen und auf ihre Anwendbarkeit und Vollständigkeit hin überprüfen. Insbesondere muss auch die vertikale Zusammenarbeit mit dem Ministerium nachgeordneten Behörden, Kommunen und anderen Beteiligten, insbesondere Gesundheitsämtern und Leistungserbringern, klar geregelt sein. Weiterhin müssen Empfehlungen zur Umsetzung bestehender Pläne und Maßnahmenkataloge erarbeitet werden.

### **FDP Ergänzungen:**

- Regelmäßige - mindestens jährliche - Überprüfung und **Aktualisierung des Pandemieplans** des Landes Baden-Württemberg, dazu gehört auch
  - Bevorratungsstrategie von Schutzgütern und wichtigen Gütern
  - Krisenorganisation; Krisenstäbe (Beteiligte, Verantwortlichkeiten, Wissenschaft); Zusammenarbeit mit Katastrophenschutz
  - Institutionalisierung der Krisenorganisationen in den Stadt- und Landkreisen (Bildung von Verantwortliche aus Kommunen – Bürgermeister, Orts- oder Bezirksvorsteher etc. – müssen verlässlich ihre direkten Ansprechpartner aus der Ärzteschaft kennen und erreichen können. Die Landesärztekammer hat Strukturen in Form der Kreisärzteschaften etabliert und kann auf dieser Basis eine ärztliche Informationskette aufbauen, die dann mit Kreisen, Bezirken und dem Land vernetzt werden muss.)
  - Nofallpläne
    - Spezifische Notfallpläne, die insbesondere Aussagen zur Betreuung von Pflegebedürftigen und ihren Familien machen, für unterschiedliche Krisenszenarien auf regionaler, landes- und bundesweiter Ebene entwickeln
    - Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen spezifisch auf unterschiedliche Krisenszenarien vorbereiten
  - PRO-AKTIV agieren, d. h. nicht nur auf Aktion folgt Reaktion und das oft zu langsam und unbedacht/unstrukturiert, sondern vor der Lage sein

### **3. Bevorratung und Beschaffung**

Über den unmittelbaren Beginn der Pandemie hinaus bestand Knappheit an Masken und anderen Schutzgütern. Um einen Grundbedarf an Schutzgütern unterschiedlicher Art bereit zu halten, bedarf es einer landesweiten Bevorratungsplanung und Lagerung. Auch medizinisches Gerät (wie beispielsweise Beatmungsgeräte und Intensivbetten), das in Krisenzeiten schnell und zuverlässig bereitgestellt werden muss, ist hierbei mitzudenken. Die zu verfassenden Handlungsempfehlungen sollen die Planung darüber, welche Schutzgüter und welches Gerät in welchem Umfang über den regulären Bedarf hinaus bereitgehalten werden muss in den Blick nehmen. Außerdem müssen Pläne zur Beschaffung und gegebenenfalls flexibler Produktion relevanter Güter aufgestellt werden. Darüber hinaus müssen sie auch eine diejenigen Stellen, die in Krisenlagen prioritär mit Schutzgütern auszustatten sind, identifizieren – hierzu gehören insbesondere auch Sozial- und Pflegedienste.

### **4. Aufbau von Personalkapazitäten sicherstellen**

Eine der zentralsten Herausforderungen im Gesundheits- und Pflegesektor wird auf unabsehbare Zeit der Fachkräftemangel sein. Diese Herausforderung wird sich zunehmend verschärfen. Grundvoraussetzung der Bewältigung jeder Gesundheitskrise ist, dass ausreichend Personal bereitsteht. Die zu verfassenden Handlungsempfehlungen müssen die langfristige und über den akuten Mangel hinausgehende Rekrutierung von Fachkräften in den Blick nehmen. Hierzu sind insbesondere Empfehlungen zur Zuwanderung, zur Anerkennung von ausländischen Abschlüssen und zur Steigerung der Attraktivität des Gesundheitsstandorts Baden-Württemberg durch eine neue, ernstgemeinte Willkommenskultur notwendig. Auch die Studien- und Ausbildungskapazitäten in Gesundheitsberufen müssen durch die Handlungsempfehlungen in den Blick genommen werden. Weitere Handlungsempfehlungen sollen darauf gerichtet sein, wie Spitzen im Personalbedarf in akuten Krisenzeiten bewältigt werden können, etwa durch Register oder Pools. Ebenfalls sollen die Handlungsempfehlungen darauf gerichtet sein, Pläne zur punktuellen Aufstockung durch Hilfskräfte in Krisenzeiten zu etablieren. Zur Vermeidung von Personalengpässen sollen die Handlungsempfehlungen auch Ansätze zur Delegation und Substitution in den Blick nehmen.

### **5. Arbeitsbedingungen verbessern**

Um Gesundheitsberufe attraktiver zu machen, Fachkräfte langfristig in ihren Berufen zu halten und ausgestiegene Fachkräfte zum Wiedereintritt in ihren Beruf zu motivieren, müssen Handlungsempfehlungen die Arbeitsbedingungen in den Blick nehmen. Insbesondere sind Maßnahmen hinsichtlich Arbeitszeiten und Arbeitszeiterfassung sowie der Personalschlüssel zu evaluieren. Die Handlungsempfehlungen müssen die Arbeitsbedingungen dergestalt in den Blick nehmen, dass diese so ausgestaltet sind, dass Fachkräfte in der Krise nicht abspringen. Handlungsempfehlungen müssen die Arbeitsbedingungen derart verbessern, dass ein ‚Moral Distress‘ vermieden und ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Beruf verhindert wird. Überlastungen im Allgemeinen und konkret in der Krise muss vorgebeugt werden.

### **6. Landesweite Gesundheitsplanung**

Das baden-württembergische Gesundheitswesen muss sich grundsätzlich resilient aufstellen, um in Krisenzeiten funktions- und leistungsfähig zu bleiben. Die zu erstellenden Handlungsempfehlungen müssen in den Blick nehmen, in welchen Bereichen eine Landesplanung notwendig ist beziehungsweise evaluiert werden muss und wie Kommunen entlastet werden können. Die Handlungsempfehlungen sollen die Krankenhaus-, Pflege- und Rettungsdienstplanung in den Blick nehmen und jeweils mögliche Krisen antizipieren. Eine verbindliche, transparente und aktuelle Krankenhausplanung ist hierfür unabkömmlich. Handlungsempfehlungen an das Sozialministerium als Aufsichtsbehörde der kassenärztlichen Vereinigung sollen auch die Planung der ärztlichen Versorgung und die Zusammenarbeit mit der KV in den Blick nehmen. Die Pläne müssen Handlungsempfehlungen für die Krise enthalten. Bezüglich der Finanzierung sollen die Handlungsempfehlungen die Sicherstellung der Grundversorgung im Landeshaushalt prioritär verankern. Dies macht eine auskömmliche Krankenhausfinanzierung durch das Land entsprechend des gesetzlichen Auftrages erforderlich.

### **FDP Ergänzungen:**

- **Präventionsstrategie** des Landes: Stärkung der Gesundheitsprävention und der Gesundheitskompetenz:
  - Ausweitung der Forschungs- und Entwicklungsarbeit auf dem Gebiet der Prävention, um die Auswirkungen von Krankheiten auf lange Sicht zu verringern sowie Erhöhung der Präventionsmaßnahmen zur Senkung der Erkrankungs- und Sterblichkeitsraten
  - Förderung der frühkindlichen Entwicklung, um die Entwicklungsstörungen und Erkrankungen bei Kindern zu reduzieren. (Allgemein Thema frühkindliche Versorgung angesichts aktueller Notsituation um RS-Virus).
  - Unterstützung von Initiativen zur Verbesserung der Ernährungsqualität und des Gesundheitsbewusstseins der Bevölkerung
- **Sicherung der leistungsstarken Strukturen** unseres Gesundheitswesens
  - Novellierung des Landeskrankenhausplans;
  - Gesundheitswesen 2040: Analyse des demographischen Wandels im Gesundheitswesen und in der Pflege;
  - Erarbeitung einer Innovationsstrategie Gesundheit BW (Digitalisierung als Schlüssel für Prozessoptimierung);
  - Arbeits- und Fachkräfteinitiative; Schaffung einer Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte;
  - Analyse: Bürokratie und überzogene Regelungen versus Sicherung der Gesundheitsversorgung (Stichworte: EU-Medizinprodukterichtlinie)
  - Erarbeitung einer Resilienzstrategie, auch im Hinblick auf die gesundheitlichen Auswirkungen des Klimawandels
  - Stärkung des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (Krisenbezogenen Gesundheitsschutz etablieren)
  - Deutschlandweite Kooperation sowie Kommunale Kooperations-Gremien erhalten und pflegen
  - Regelmäßige Beübung von Krisenszenarien über Sektoren und Ebenen hinweg (Prüfung: ÖGD um die pflegerische Perspektive erweitern)
  - Private Träger der Pflegeeinrichtung oder Private Träger im Gesundheitssektor, gerade für den ländlichen Raum spielen diese eine wichtige Rolle

### 7. Umfassende Gesundheitspolitik

Gesundheitspolitik darf nicht auf Fachpolitik beschränkt sein. Gesundheitsaspekte sollen auch in anderen Bereichen zentral mitgedacht werden. Der Health in All Policies Ansatz bietet hierzu einen konstruktiven Ansatzpunkt, muss jedoch konkretisiert und praxisorientiert ausgestaltet werden. Die Nennung eines Schlagwortes allein reicht nicht aus. Die zu verfassenden Handlungsempfehlungen sollen darauf zielen, Gesundheitspolitik neu und unabhängig von Zuständigkeiten zu denken. Insbesondere sollen auch nicht dezidiert dem Gesundheitsbereich zugehörige Bereiche, die jedoch Auswirkungen auf die Bevölkerungsgesundheit haben, hierbei berücksichtigt werden, neben anderen insbesondere auch die Bereiche der sozialen Arbeit. Berücksichtigt werden sollen auch Maßnahmen der Gesundheitsförderung. Die Auswirkungen der sozio-ökonomischen Lage der Menschen auf ihre Gesundheit soll in den Handlungsempfehlungen zentral berücksichtigt werden.

#### **FDP Ergänzungen:**

- Umsetzung einer **Gesundheitsabschätzung für Gesetze**

### 8. Öffentlicher Gesundheitsdienst (ÖGD)

Die Handlungsempfehlungen sollen auf eine nachhaltige Stärkung und größere Bedeutung des ÖGD zielen. Insbesondere muss eine Aufgabenevaluation stattfinden und landesweit gleichwertige Bedingungen geschaffen werden. Auch eine stärkere Vernetzung der Gesundheitsämter untereinander und Koordinierung durch das Landesgesundheitsamt soll Gegenstand der Handlungsempfehlungen sein. Um die Präventionsarbeit des ÖGD zu stärken, sollen Handlungsempfehlungen in den Blick nehmen, inwiefern ein stärkerer Agentur- und Dienstleistercharakter notwendig ist. Die Attraktivität des ÖGD für Fachkräfte muss gesteigert werden, etwa durch einen Tarifvertrag, der den Abstand zu Vergütungsregelungen in ähnlichen Tätigkeitsfeldern überwindet. Übergeordnet sollen die Handlungsempfehlungen Ansätze einer Public-Health-Strategie für Baden-Württemberg entwickeln. Die Handlungsempfehlungen sollen Vorschläge enthalten, wie der Pakt für den ÖGD konsequent, effektiv und zeitnah in Baden-Württemberg umgesetzt wird.

### 9. Gesundheitliche Chancengleichheit

Der Zugang zu Gesundheitsleistungen muss sozial gerecht gestaltet werden. Das Gesundheitswesen ist nur dann krisenfest, wenn auch besonders vulnerable Gruppen mitgedacht werden. Die Handlungsempfehlungen müssen insbesondere auch den Zugang von Menschen ohne Krankenversicherung in den Blick nehmen. Dies betrifft insbesondere geflüchtete Menschen in den ersten 15 Monaten nach Asylantragstellung, Menschen ohne geregelten Aufenthaltsstatus oder arbeitssuchenden Menschen aus anderen EU-Staaten. Die Handlungsempfehlungen sollen Maßnahmen wie die elektronische Gesundheitskarte für Geflüchtete in den Blick nehmen und landesrechtliche Möglichkeiten erarbeiten, durch die für nicht krankenversicherte Menschen ein vollumfänglicher Versicherungsschutz ermöglicht wird. Clearingstellen, Angebote der aufsuchenden Beratung und niedrigschwellige Angebote im eigenen Sozialraum können hierbei eine besondere Rolle spielen. Die Handlungsempfehlungen sollen zentral Schutzkonzepte für vulnerable Gruppen enthalten.

### 10. Digitalisierung

Die Digitalisierung bietet enorme Potenziale. Diese können jedoch nur ausgeschöpft werden, wenn einerseits die Infrastruktur dafür bereitsteht, andererseits die Bedienungsfreundlichkeit gewährleistet wird. Die Handlungsempfehlungen sollen zentral und ergebnisoffen auf die Entfaltung digitaler Potenziale gerichtet sein. Digitale Erfassungssysteme sollen im Einklang mit datenschutzrechtlichen Vorschriften auf ihre Wirksamkeit befragt werden.

#### FDP Ergänzungen:

- Entwicklung des **Datenschutzes** zu inhaltlich sinnvoller und ethisch angemessenen Datennutzung
  - gesetzliche Grundlagen und Möglichkeiten auf Landesebene prüfen und nutzen
  - Datenweitergabe sicher ermöglichen
  - Gesundheits-Datenschutz-Dialog einführen, um Hindernisse bei der Datenweitergabe zu erkennen und ändern zu können
- **Digitalisierung ersetzt nicht Entbürokratisierung**

- Dokumentationspflichten müssen verstärkt digitalisiert werden, trotzdem muss die Menge der Pflichten überprüft sein
- Förderung für Digitalisierung der Krankenhäuser zusätzlich zur Bundesförderung
- Entbürokratisierungsprogramm im Gesundheitswesen, insbesondere bei Kliniken auf den Weg bringen
- ➔ Chancen der **Digitalisierung in der Pandemiebekämpfung** nutzen
  - Daten zu meldepflichtigen Erkrankungen schnell und einfach zur Verfügung stellen und entsprechende Dashboards zum Standard machen
  - Standards für die digitale Erfassung von Gesundheitsdaten festlegen, um Durchgängigkeit zwischen verschiedenen Behörden zu ermöglichen
  - Standards für die Kontaktnachverfolgung feststellen, um diese digital nachvollziehbar zu gestalten
  - Standards für Kontaktnachverfolgungstools, wie Apps zur Erfassung der Anwesenheit oder von Begegnungen mit infizierten Personen festlegen

---

### FDP Ergänzungen:

#### 11. Gesundheitswirtschaft & -wissenschaft

- Perspektive des **Wissenschafts- und Produktionsstandorts Baden-Württemberg**:
  - Wissenschaft in Baden-Württemberg hat hervorragende Potentiale, dies ist zu stärken und dazu gehört auch, dass wir die Grundlagenforschung ausbauen und auch bei Pandemien in der Lage sind, eigene Studien durchzuführen.
  - Analyse der Strukturen und Partnerschaften zur Entwicklung und raschen Testung potentieller Impfstoffe auf der Basis unterschiedlicher Technologien sowie erforderlicher Entwicklungs- und Produktionskapazitäten.
  - Etablierte und validierte Plattformtechnologien (z.B. MVA, Adenovirus, VSV, Masernvirus, mRNA) für schnelle Anpassung und Zulassung neuer Impfstoffe (siehe jährliche Grippeimpfung) - Vorbereitende Entwicklung breit gegen Erregergruppen wirksamer Impfstoffe - Zentren- und Sektor-übergreifende Entwicklung und Testung breit wirksamer Wirkstoffe
  - Stärkung Gesundheitsforschung und Gesundheitswissenschaft: Vereinfachte Genehmigungsverfahren für experimentelle und klinische Studien ohne Beeinträchtigung der Sicherheit (siehe rolling review bei Impfstoffen)
  - gemeinsame Entwicklung von Standard-Templates mit den zuständigen Behörden (länderübergreifend) –
  - Regionale und überregionale Vernetzung mit dem öffentlichen Gesundheitswesen und ambulanten Bereich sowie den lokalen/regionalen Entscheidungsträgern
  - Steuerungsfunktion durch die Universitätsmedizin als Versorgungsaufgabe (siehe WR 2022) –
  - Ermöglichung einer schnell umsetzbaren UND rechtssicheren Zusammenarbeit unterschiedlicher Einrichtungen im öffentlichen und privaten Sektor – national und international
  - Schnittstellen (verbessern durch mehr Kapazitäten) und Präventionsmaßnahmen (in den Betrieben)
- Ziel: starke **Grundlagenforschung** auch zu momentan weniger im Fokus stehenden Themen weiterentwickeln und mit translationaler und klinischer Forschung über institutionelle Grenzen verknüpfen
  - Erhaltung und Stärkung bestehender Strukturen zur translationalen und klinischen Forschung (DZG, NUM)

## Anlage 2

- Verstärkte und institutionalisierte Zusammenarbeit des ÖGD mit universitärer Medizin
- Starke deutsche Beteiligung in und Abstimmung mit internationalen Netzwerken

## **Antrag**

**der Fraktion GRÜNE und der Fraktion der CDU**

**zu TOP 2 von Teil II der Sitzung der Enquetekommission „Krisenfeste Gesellschaft“ am 3. Februar 2023**

### **Zwischenfazit zum Handlungsfeld Gesundheit**

Die Enquetekommission „Krisenfeste Gesellschaft“ wolle beschließen, hinsichtlich der zu erarbeitenden Handlungsempfehlungen in Handlungsfeld I – Gesundheit folgende Themenschwerpunkte zu berücksichtigen:

#### **1. Health in all Policies (Gesundheit in allen Politikbereichen)**

Gesundheitspolitik darf nicht auf Fachpolitik beschränkt sein, sondern muss in allen Politikbereichen mitgedacht werden. Das wurde in den Anhörungen besonders deutlich am Gesundheitsproblem Hitze, dem Thema Arbeitskräftemangel und der sozial ungleichen Verteilung des Zugangs zur gesundheitlichen Versorgung. Mit der Enquetekommission wollen wir darauf hinwirken, das Prinzip Health in All Policies (HiAP; Gesundheit in allen Politikbereichen) Land Baden-Württemberg zu verankern. Das heißt die Handlungsempfehlungen sollen darauf abzielen, dass Gesundheitsaspekte in den politischen Entscheidungen und Gesetzgebungsprozessen aller Ressorts mitberücksichtigt werden. Zudem sollen die Handlungsempfehlungen ein besonderes Augenmerk darauflegen, wie Gesundheitspolitik partizipativ weiterentwickelt werden kann.

#### **2. Gesundheitliche Chancengleichheit**

Der Zugang zu medizinischer Versorgung Gesundheit ist weltweit sozial ungleich verteilt. Die Corona-Pandemie hat diese Ungleichheit verstärkt. Sie abzubauen, geht über die Zuständigkeiten des Gesundheitsressorts hinaus und kann nur im Zusammenspiel mit weiteren Ressorts gelingen. Eine HiAP-Strategie sollte hier ansetzen. Die Handlungsempfehlungen sollten darauf hinwirken, gesundheitliche Chancengleichheit herzustellen. Vulnerable Gruppen sollten insbesondere in Gesundheitskrisen durch die Handlungsempfehlungen in den Blick genommen werden.

#### **3. Eigenverantwortung der Menschen stärken**

Auf die Eigenverantwortung der Menschen für gesundheitliche Belange ist in Zukunft wieder verstärkt der Fokus zu richten. Die Förderung von Eigenverantwortung und Solidarität dient auch der Bewahrung gesellschaftlichen Zusammenhalts. Eine ordentliche psychische und physische Gesundheit der Bevölkerung über alle soziale Gruppen hinweg ist die beste Vorsorge für ein krisenfestes Gesundheitssystem. Hierzu gilt es, konkrete Maßnahmen zu ergreifen.

## **4. Digitalisierung**

Die Digitalisierung bietet auch für das Gesundheitssystem enorme Potenziale. Die Digitalisierung ist in allen Bereichen zu nutzen und gewinnbringende Datenflüsse sind sektorenübergreifend zu ermöglichen und für die Forschung und Wissenschaft verfügbar zu machen. Digitalisierung im Gesundheitswesen sollte darauf abzielen, Personal zu entlasten, Prozesse zu beschleunigen und zu vereinfachen, Bürokratie abzubauen und Gesundheitsleistungen zugänglicher zu machen. Dies gilt auch für den Öffentlichen Gesundheitsdienst (ÖGD). Dabei müssen alle Maßnahmen datenschutzsensibel umgesetzt und auf ihre Wirksamkeit geprüft werden. Da die Digitalisierung ein Querschnittsthema zu allen Politikbereichen ist, soll dieses in allen Handlungsfeldern der Enquete berücksichtigt werden.

## **5. Klimawandel als bedeutende Herausforderung für die Gesundheit**

Der Klimawandel gilt als bedeutende Herausforderung für die Gesundheit der Menschen. Erkrankungen, Verletzungen und Todesfälle in Folge von Extremwetterereignissen haben direkte negative Auswirkungen auf die Gesundheit. Hinzu kommen indirekte Auswirkungen wie eine mögliche Zunahme und Verstärkung von Unverträglichkeiten und Allergien oder die Nordwanderung bislang tropischer Infektionskrankheiten. Für die Menschen in Baden-Württemberg wurde in den Anhörungen insbesondere die Hitze als zunehmendes Problem identifiziert. Die vorhandenen Regelstrukturen sind auch für diese Krise zu ertüchtigen. Die Handlungsempfehlungen sollen daher klimasensibel sein und die gesundheitlichen Auswirkungen des Klimawandels gezielt adressieren.

## **6. Europäische und internationale Orientierung**

Durch die zunehmende Vernetzung der Welt muss Gesundheit global betrachtet werden. Gefahren wie Pandemien machen nicht an nationalstaatlichen Grenzen Halt und die wirtschaftliche Arbeitsteilung ist so weit fortgeschritten, dass kein Land künftige Gefahren autark bewältigen kann. In allen Handlungsempfehlungen ist daher die europäische und internationale Ebene zu beachten.

## **7. Kommunikation**

In allen Anhörungen des ersten Handlungsfelds wurde die Bedeutung von zeitnaher und zuverlässiger Kommunikation betont. In der Krisenbewältigung ist es essentiell, dass die Bevölkerung politische Entscheidungen mitträgt. Das kann nur erreicht werden, wenn Politik und Wissenschaft eng und effektiv über viele Kanäle kommunizieren. Effektive Kommunikation geht über ein reines Erklären und ein reines Informieren hinaus und muss die Menschen in ihrer Lebenssituation ansprechen. Dazu ist vor allem auf eine Barrierefreiheit im Sinne von Verständlichkeit, leichte Sprache, Mehrsprachigkeit, bildliche Darstellungen, vielfältige Kommunikationskanäle und aufsuchende Beratungsangebote zu achten. Das Vertrauen in Kommunikation ist zu stärken. Diese Aspekte sollen im Verlauf der Enquetekommission weiterverfolgt werden und sich in den Empfehlungen aller Handlungsfeldern niederschlagen.

## **8. Öffentlicher Gesundheitsdienst (ÖGD)**

Für ein krisenfestes Gesundheitssystem ist der öffentliche Gesundheitsdienst von herausragender Bedeutung. Neben einer besseren personellen und materiellen Ausstattung ist es besonders wichtig, den ÖGD interprofessionell aufzustellen. Das Aufgabenspektrum des ÖGD ist zu differenzieren, sein Auf-

gabenfeld muss den Anforderungen entsprechend wachsen. Zudem muss der ÖGD eine stärkere wissenschaftliche Fundierung erhalten etwa durch angewandte Public-Health-Forschung, einen systematischen Austausch zwischen Praxis und Wissenschaft und eine Stärkung des ÖGD in der ärztlichen Ausbildung. Die Handlungsempfehlungen sollen diese Aspekte und die konsequente Umsetzung des Paktes für den ÖGD in den Blick nehmen.

### **9. Forschung und Daten**

Die Nutzung sog. „Big Data“ wird für eine wissenschaftliche Betrachtung verschiedener Themen der Gesundheitspolitik entscheidend sein. Wichtig ist neben einer digitalen und umfassenden Datenakquise auch deren fundierte Analyse als Basis politischen Handelns in allen Bereichen. Dies betrifft die medizinischen Daten von GKV und PKV ebenso wie die Daten der Pflegeversicherung und den Berufen im Gesundheitswesen. Um gesundheitspolitische Maßnahmen auf empirisch abgesichertem Wissen zu basieren, müssen zunächst die erforderlichen Daten identifiziert werden. Darauf aufbauend sind spezifische Forschungsprogramme aufzulegen und Monitorings in relevanten Bereichen zu etablieren.

### **10. Notfall-Pläne**

Zur Krisenvorbereitung ist es unbedingt erforderlich, die Pläne auf allen maßgeblichen Ebenen im föderalen Staatswesen für spezifische Notfallszenarien weiter zu entwickeln und einzuüben. In die Ausarbeitung und Übung der Pläne sind von den Ministerien und Verwaltungsbehörden über die zentralen Berufsgruppen und Interessenvertretungen bis hin zur Bevölkerung alle miteinzubeziehen. Vorhandene Pläne müssen kontinuierlich auf Aktualität überprüft und überarbeitet werden.

### **11. Gesundheits-/Pflegeeinrichtungen**

Um die Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen krisenfest zu machen und langfristig zu stärken, muss die Herausforderung eines sich zuspitzenden Personalmangels angegangen werden. Es gilt, einem weiteren Rückgang der zeitlich vollumfänglich verfügbaren Kräfte entgegenzuwirken und das noch vorhandene Personal zu schützen und zu unterstützen. Von hoher Relevanz sind dabei die Arbeitsbedingungen in den Einrichtungen sowie die Ressourcen und Verfahren zur Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen und Maßnahmen der Integration. Pflegenden können und wollen mehr Verantwortung erhalten. Nur so kann die interprofessionelle und intersektorale Zusammenarbeit gefördert werden. Voraussetzung dafür sind Ausbau und Stärkung von Ausbildungsplätzen, sowie eine zukunftssichere Ausgestaltung von Ausbildung und Studium in der Pflege.

### **12. Gesundheitswirtschaft**

Die heimische Gesundheitswirtschaft ist bei Produktion und Vorhaltung von lebensnotwendigen Medizinprodukten in die Verantwortung zu nehmen. Die vermehrte Beschaffung und Bevorratung von Schutzausrüstung ist ausgelöst durch die Corona-Pandemie zunächst eine Notwendigkeit gewesen. Handlungsempfehlungen müssen die weitere Beschaffung, Bevorratung und Ausgabe von Schutzgütern, Medizinprodukten und Medikamenten in den Blick nehmen, wobei die Versorgungssicherheit an erster Stelle stehen muss. In ihnen sollte ebenfalls vorgesehen werden, wer in Krisenzeiten prioritär mit Schutzgütern ausgestattet wird. Geklärt werden sollte außerdem, in welchen Bereichen sich zentrale oder eher dezentrale Strategien z.B. zur Bevorratung anbieten, um die Lieferkettenproblematik zu beheben. Auch die Förderung von Forschung und Produktion von lebensnotwendigen Produkten und

Medikamenten sowie eine Wertschöpfung im Inland und vor Ort in Baden-Württemberg sind eine logische Konsequenz.

### **13. Ärztlicher Bereitschaftsdienst und Rettungsdienste**

Ziel muss eine barrierefreie und sektorenübergreifende Struktur der medizinischen Notfallversorgung sein. Die Struktur der Integrierten Rettungsleitstelle sehen wir hier als ideale und zentrale Einheit die sowohl die präklinische Notfallrettung als auch die bereitchaftsdienstärztliche Versorgung als primärer Ansprechpartner für den Patienten koordiniert. Eine enge Verzahnung zur stationären Notfallversorgung mit einer strukturierten Bettenplanung (zentrales Bettenregister der Leitstelle) machen eine Notfallversorgung effektiv.

#### **Begründung**

Zum Abschluss des Handlungsfelds I – Gesundheit wird ein Zwischenfazit gezogen, dass die bisherigen Erkenntnisse aus den Anhörungen zusammenfasst und erste Ansatzpunkte für Handlungsempfehlungen identifiziert. Die hier dargestellten Themen haben sich als Schwerpunkte des ersten Handlungsfelds herausgestellt und sollen von der Enquetekommission in ihrer weiteren Arbeit berücksichtigt werden. Einige Themen sind nicht nur für das Handlungsfeld Gesundheit von Bedeutung, sondern werden in den kommenden Handlungsfeldern erneut aufgegriffen und vertieft behandelt. Es handelt sich nicht um eine abschließende Aufzählung und auch nicht um eine Vorwegnahme der konkreten Handlungsempfehlungen, welche erst zum Ende der Enquetekommission formuliert werden. Die Themenschwerpunkte können daher im weiteren Verlauf der Enquetekommission erweitert oder verändert werden.

# Krisenmanagement in Staat und Verwaltung

## Stärkung der Resilienz des Gemeinwesens in Baden-Württemberg

*Thomas Glade*

Rekapitulation | Zugänge | Empfehlungen

Enquete-Kommission „Krisenfeste Gesellschaft“ - 03. Februar 2023, Stuttgart

## Hintergrund ...

### Enquetekommission „Krisenfeste Gesellschaft“ (Drucksache 17/1816)

#### Begründung/Zielsetzung

- COVID-19
- Risikoindex (Münchner Sicherheitskonferenz)
- Maßnahmen für eine krisenfeste Gesellschaft auf Landesebenen – organisatorischen und institutionellen Veränderung?
- Widerstandsfähiges Gemeinwesen

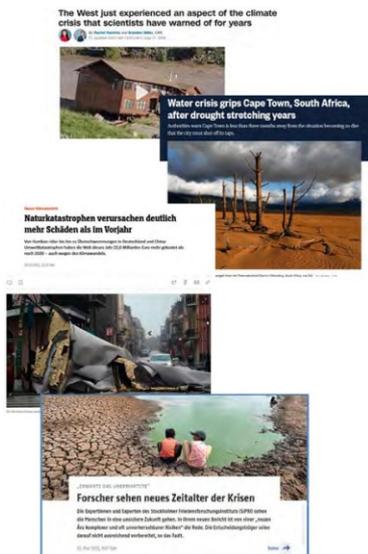
#### Themenfelder

- Gesundheitskrise (Coronakrise als globale Pandemie)
- Krisenvorsorge, -früherkennung und –bekämpfung
- Gesellschaftliche Strukturen und Betroffenheiten bei der Krisenvorsorge und Krisenbewältigung
- Ökonomische Aspekte

#### Einbindung eines Bürgerforums

# Globale, nationale, regionale Beispiele von Krisen

## Global



Referenzen – s. bitte Vortrag vom 24. Juni 2022

## National



## Baden-Württemberg



# Begriffe

**Notfall, Krise, Katastrophe**

**Vulnerabilität**

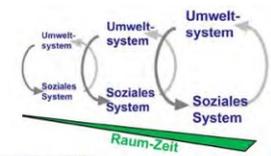
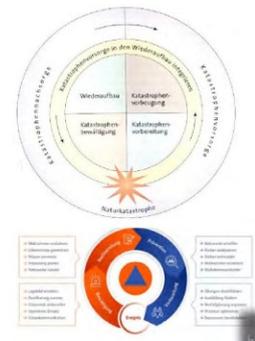
**Resilienz**

**Risiko / Katastrophe / Krisen als Zyklus**

**Soziales System - Umweltsystem =>**

**Dynamische Systeme**

**=> Glossare der Fachtermini**



# Wiss. Herausforderungen

## Hintergrund

- alle Lebensbereiche - Krisen als „komplexe Systeme“
- Bekannte/ abschätzbare *versus* unbekannte/ neue Krisen
- Zunehmende Bedeutung von **Extremen**
- **Finaler Umkipppunkt** - „Tipping points“ / „Points of no return“

## Krisenmanagement

- Krisenmanagement als **Kreislauf** - Kontinuierlich **Evaluation**:
- Entscheidungen im Krisenmanagement unter **Unsicherheit**
- **Evidenz-basiert** Gefahren und Konsequenzen identifizieren – **Datenbanken**
- Multifahren und –risiko **Frühwarnsysteme**

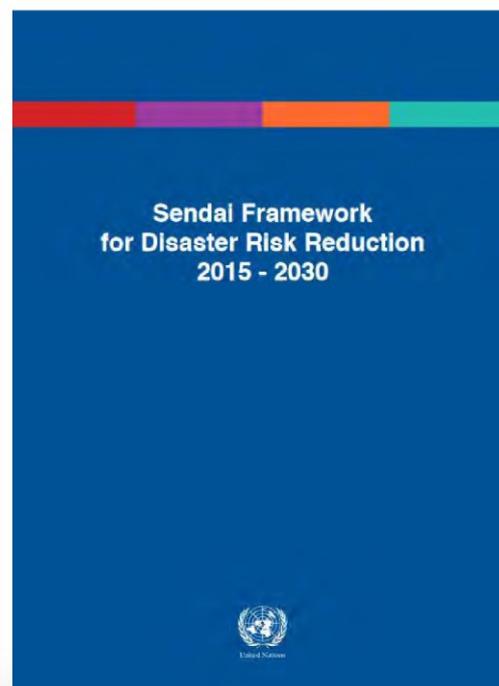
## Krisenmanagement/ - governance

- **Gesetzliche Regelungen** und **administrative Strukturen** reflektieren
- **Krisen-Governance**: Einbindung aller potenziell beteiligten Akteure

# UN: Sendai-Framework

## Ziel:

Wesentliche Verringerung des Katastrophenvorsorge und der Verluste an Menschenleben, Lebensgrundlagen und Gesundheit sowie an wirtschaftlicher, physischer, sozialer, kultureller und ökologischer Werte von Personen, Unternehmen, Gemeinschaften und Ländern.



## UN: Sendai-Framework

Um Ziele zu erreichen, benötigt es sektorinterne und sektorübergreifende gezielten Maßnahmen der Staaten auf lokaler, nationaler, regionaler und globaler Ebene in den folgenden **vier Schwerpunktbereichen**:

1. **Verstehen** der Risiken und Katastrophen.
2. **Stärkung des Katastrophenrisikomanagements** zur Bewältigung der Risiken und Katastrophen
3. **Investitionen in die Reduzierung** der Risiken und Katastrophen zur Stärkung der Resilienz.
4. **Verbesserung der Katastrophenvorsorge** für eine wirksame Reaktion und für „Build Back Better“ bei Wiederherstellung, Rehabilitation und Wiederaufbau.

UNISDR 2015

## EU: Vorgaben in EU Direktiven

### EU-Instrumente und Vorschriften zur Bewältigung von Krisen und zur Stärkung der Resilienz

- Katastrophenschutzverfahren
- Integrierte Regelung für die politische Reaktion auf Krisen
- Bereitschaftsplanung und Maßnahmen bei gesundheitlichen Notlagen
- Schutz von Netz- und Informationssystemen
- Schutz kritischer Infrastrukturen

Die EU und ihre Mitgliedstaaten haben bereits grenzübergreifende Kooperations- und Solidaritätsmechanismen eingerichtet, um Krisen wirksam zu bewältigen und die Menschen zu schützen.

Doch die Reaktion der EU auf Krisen muss weiterentwickelt werden.

**=> *European Disaster Risk Management***

<https://www.consilium.europa.eu/de/policies/eu-crisis-response-resilience/>

## EU: Herausforderungen

- **Bekämpfung der Hauptursachen der Risiken**  
Die langfristige Vermeidung von Verlusten an Leben, Schäden an der Infrastruktur, Wirtschaft, Umwelt und Kulturerbe.
- **Grenzüberschreitende Charakter der Risiken und Katastrophen**  
Zunehmende Komplexität und das Auftreten neuer Bedrohungen erfordern mehr Zusammenarbeit über Grenzen und Sektoren, in allen Phasen des Risikomanagements.
- **Strategische Investitionen**  
In Prävention, Abwehrbereitschaft und Resilienz bleiben eine Priorität.
- **Kollektive Fähigkeit stärken**  
EU-Reaktionen auf Katastrophen mit großer Tragweite mit grenzüberschreitenden Auswirkungen.
- **Widerstandsfähigkeit kritischer Infrastrukturen**  
Aufbau verstärkter Maßnahmen gegen zunehmende Naturgefahren und vom Menschen verursachte Bedrohungen.

European Union 2021

## Zentrale Herausforderungen

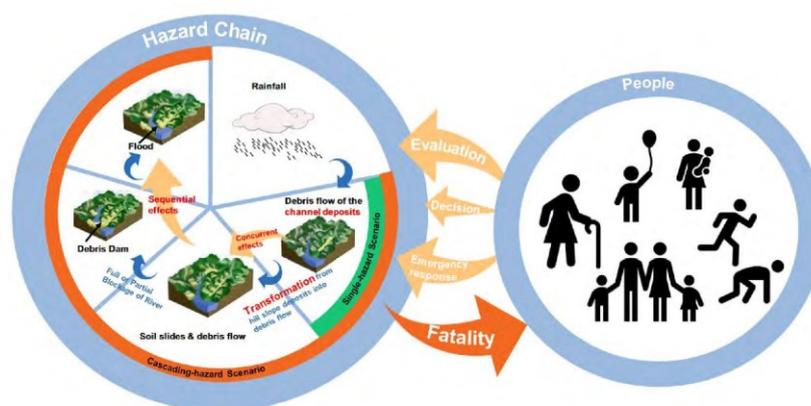
- **Multigefahren und -risiken**

Multigefahren und –risiken treten häufig auf

Auswirkungen auf die Umwelt UND Gesellschaft

Derzeitige Methoden schenken den Multigefahren und –risiken relativ wenig Aufmerksamkeit

NEUE bisher unbekannte Gefahren und Risiken



Zhang et al. 2023

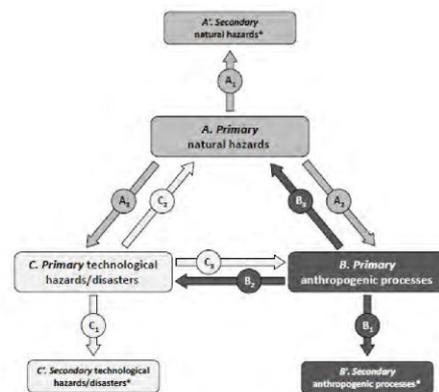
# Zentrale Herausforderungen

- Multigefahren und -risiken
- Kaskadeneffekte

Interaktionsbeziehungen unter Verwendung eines Gefahren-/Prozess-Flussdiagramms.

Rahmen für die Wechselwirkungen zwischen Gefahren und Prozessen, der die auslösenden Beziehungen zwischen drei Gruppen hervorhebt:

- (A) Naturgefahren,
- (B) anthropogene Prozesse und
- (C) technologische Gefahren.



Internal arrow fill  
 → Interaction relationships initiated by natural hazards.  
 → Interaction relationships initiated by anthropogenic processes.  
 → Interaction relationships initiated by technological hazards/disasters.

\*Secondary hazards may initiate further interactions.

Examples for interaction relationships A<sub>1</sub>C<sub>3</sub>

	1	2	3
A	Earthquake triggers landslides	Drought triggers agricultural practice change	Earthquake triggers nuclear reactor meltdown
B	Subsurface mining drives dewatering	Subsurface mining triggers mine collapse	Fluid Injection triggers earthquakes
C	Transport accident triggers chemical spill	Dam collapse triggers flooding	Structural collapse drives infilled (made) ground

Gill & Malamud 2016

# Zentrale Herausforderungen

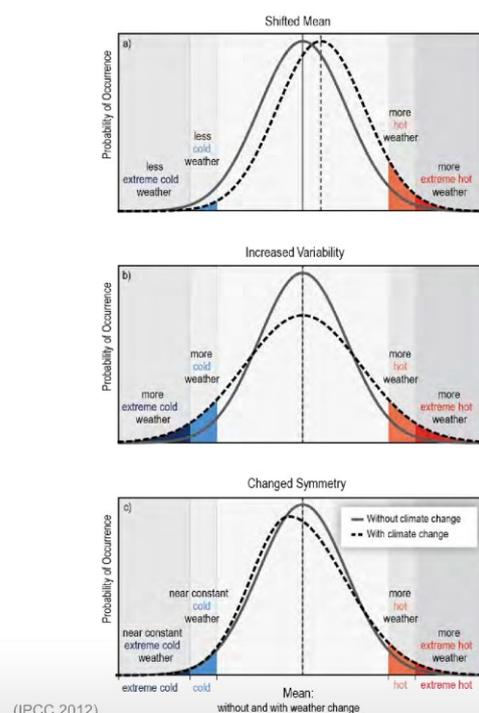
- Multigefahren und -risiken
- Kaskadeneffekte
- Extreme

**Statistischer Kontext:**

„Ereignisse, welche stark vom statistischen Mittelwert abweichen“

**Physikalischer Kontext:**

„Ereignisse erzeugt von nichtlinearen & komplexen Systemen“



(IPCC 2012)

# Zentrale Herausforderungen

- **Multigefahren und -risiken**
- **Kaskadeneffekte**
- **Extreme**

## Statistischer Kontext:

„Ereignisse, welche stark vom statistischen Mittelwert abweichen“

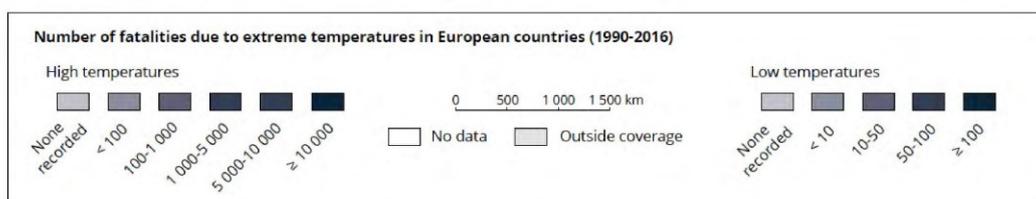
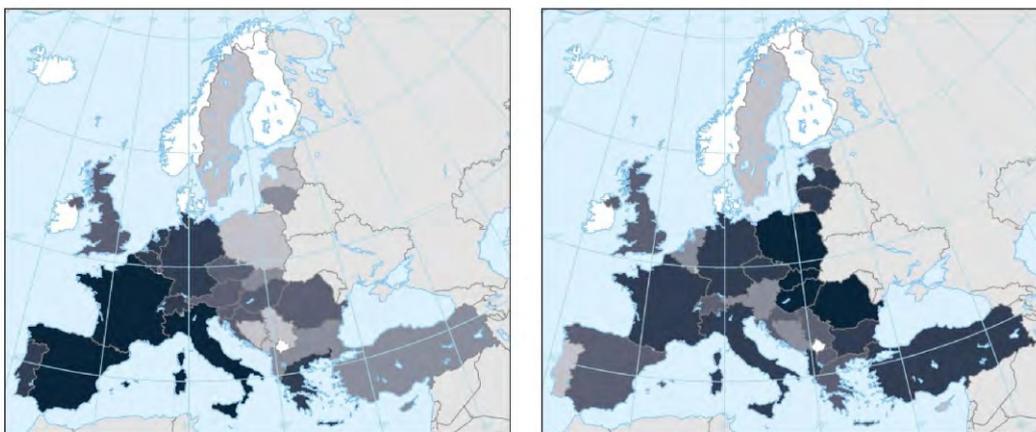
## Physikalischer Kontext:

„Ereignisse erzeugt von nichtlinearen & komplexen Systemen“

## Gesellschaftlicher Kontext:

„Ereignisse die katastrophale Konsequenzen für die betroffenen Gesellschaften verursachen“

# Beispiel Extremereignisse



European Union 2021

# Zentrale Herausforderungen

- **Multigefahren und -risiken**
- **Kaskadeneffekte**
- **Extreme**
- **Das NEUE – bisher Unbekannte**



# Konkrete Empfehlungen

## zur Stärkung des Gemeinwesens in Baden-Württemberg....

- Reflektion des „**Erwartbaren**“ - Verbesserung
- **Extreme** – das Bekannte in neuen Dimensionen
- Auseinandersetzung mit dem **bisher Unbekannten** => denn besonders das wird die großen Krisen hervorrufen!!!
- Krisen durch **NEUE Kontexte**, u.a.
  - Neue Materialien (z.B. Plastik)
  - Auftreten in NEUEN Dimensionen / Ausprägungen
- **Multiple Krisen** erwarten
- **Kaskadeneffekte** adressieren – Umwelt, Politik, Gesellschaft, Wirtschaft
- Überlegungen zu den **sogenannten „Tippen-Points“** – was sind die Schwellenwerte, ab denen das System sich so verändert, dass es NICHT mehr in den Ausgangszustand zurückkehren wird
- **Frühwarnsysteme** für Monitoring – Krisenvorsorge
- **Stress-Tests** zur Krisenprävention – und Stärkung der Resilienz

# Konkrete Empfehlungen

## zur Stärkung des Gemeinwesens in Baden-Württemberg....

- **Identifikation der potenziellen Krisen** – und deren Auswirkungen auf das Gemeinwesen
- **Priorisierung der Krisen** – über **Governance-Prinzipien**
- Grundgedanke: „**Krisenzyklus**“
  - Nachsorge mit Bewältigung und Wiederaufbau
  - Vorsorge mit Vorbeugung und Vorbereitung - *Prävention!!*
- Aufbau **evidenz-basierter Systeme** (ggf. über Landes-/Bundesgrenzen)
  - Monitoring-Systeme – Ursache(n) UND Konsequenzen
  - Datenbanken
  - Modellierungen und Szenarien – Ursache(n) UND Konsequenzen
- Etablierung von **institutionellen Strukturen** für Krisen
- **Dauerhafte Steuerungseinheit** mit personellen, administrativen, ökonomischen und technischen Ressourcen und ereignis-bezogene Task-Force
- **Kontinuierliche Evaluation** (Konzepte, Strategien, Ereignisse)
- **Bildung** – Einbindung von Krisenthemen in Aus-, Weiter- und Fortbildungen

## Verwendete Literatur

- Bundesministerium für Inneres (2023): Krisen- und Katastrophenmanagement. <https://www.bmi.gv.at/204/skkm/start.aspx>
- Boin, A. & Rhinard, M. (2022): Crisis management performance and the European Union: the case of COVID-19. *Journal of European Public Policy*. DOI: 10.1080/13501763.2022.2141304.
- Chavez, M., Ghil, M. & Urrutia-Fucugauchi, J. (Hrsg.) (2015): *Extreme Events: Observations, Modeling, and Economics*. Geophysical Monograph Series.- John Wiley & Sons, Inc.
- Europäischer Katastrophenschutz und humanitäre Hilfe (ECHO) (2022): *European Disaster Risk Management*. [https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/european-disaster-risk-management\\_de](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/european-disaster-risk-management_de)
- Europäischer Rat (2022): *Wie die EU auf Krisen reagiert und Resilienz schafft*. <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/eu-crisis-response-resilience/>
- European Union (2021): Overview of natural and man-made disaster risks the European Union may face. Luxembourg.**
- Gill, J. C. & Malamud, B. D. (2016): Hazard interactions and interaction networks (cascades) within multi-hazard methodologies. *Earth System Dynamics*, 7, 659-679. DOI: 10.5194/esd-7-659-2016.**
- IPCC (2012): Summary for Policymakers. In: *Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation. A Special Report of Working Groups I and II of the Intergovernmental Panel on Climate Change*.- Cambridge University Press, Cambridge und New York, 3-21. Adapted from Figure SPM.3, p.7.
- UNISDR (2015): Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030. Genf, Schweiz.**
- Zhang, S., Wang, B., Zhang, L., Lacasse, S., Nadim, F. & Chen, Y. (2023): Increased human risk caused by cascading hazards – A framework. *Science of The Total Environment*, 857. DOI:10.1016/j.scitotenv.2022.159308.

**Hinweis:** Fett hervorgehobene Literaturstellen wurden dem Landtag als pdf-Datei zur Verfügung gestellt.

# **Krisenmanagement in Staat und Verwaltung**

## **Stärkung der Resilienz des Gemeinwesens in Baden-Württemberg**

***Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit***

[thomas.glade@univie.ac.at](mailto:thomas.glade@univie.ac.at)

Enquete-Kommission „Krisenfeste Gesellschaft“ - 03. Februar 2023, Stuttgart

*Oliver Ibert*

Gute Beratung für eine krisenfeste Gesellschaft  
Öffentliche Anhörung im Rahmen der Enquetekommission  
„Krisenfeste Gesellschaft“  
Stuttgart, 03.02.2023



## Acknowledgement:

**Resilienter Krisenumgang:**  
Die Rolle von Beratung bei der Schaffung  
und Nutzung von Gelegenheiten in  
Krisenverläufen (RESKIU)

Laufzeit: 10/2017 bis 09/2021



Prof. Dr. Oliver Ibert (IRS Erkner, BTU Cottbus-Senftenberg)

Jun.-Prof. Dr. Verena Brinks (Johannes Guttenberg Universität Mainz)

Tjorven Harmsen (CSS, Albert-Ludwig Universität Freiburg )



## Acknowledgement:



Abrufbar unter  
<https://leibniz-irs.de/medien/irs-dialog/gefragt-in-der-krise-gut-beraten-unter-ausnahmebedingungen>

| Folie 3

## Acknowledgement:

### Leibniz-Leitlinie wissenschaftliche Politik- und Gesellschaftsberatung



#### Präambel

Es entspricht dem Selbstverständnis der Leibniz-Gemeinschaft und ihrer Institute, forschungsbasiertes Wissen als Basis für gesellschaftliche Diskurse und politische Entscheidungen zur Verfügung zu stellen. Die forschungsbasierte Beratung von Politik und Gesellschaft stellt hohe Anforderungen an einzelne Einrichtungen und an individuelle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ebenso wie an eine außeruniversitäre Forschungsorganisation insgesamt. Die folgenden Grundsätze regeln vor diesem Hintergrund, wozu wir uns bei der forschungsbasierten Beratung von Politik und Gesellschaft äußern, welchen Standards unsere Beratung unterliegt und wie wir diese Beratung durchführen.

Wir geben uns diese Grundsätze im Selbstverständnis unserer Leibniz-Mission: Theorie zum *Praxis* und verpflichten uns, diese zügig mit konkreten Verfahren und Standards an unseren Instituten zu unterlegen. Die Grundsätze basieren auf einem Verständnis von Wissenschaft, das sich der Bewältigung gesellschaftlicher Fragestellungen verpflichtet fühlt, deren Ergebnisse häufig in Interaktion mit der Gesellschaft erarbeitet werden und wiederum hilfreiche Orientierungspunkte in gesellschaftlichen und politischen Entscheidungsprozessen liefern. Uns ist dabei bewusst, dass gute Beratung als eine Form des Erkenntnisfortschritts nur auf exzellenter Wissenschaft basieren kann und forschungsbasierte Beratung selbst eine relevante Leistung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern darstellt, die entsprechenden Kriterien unterliegt. Deshalb sehen wir diese Grundsätze in engem Bezug und als Ergänzung zu den bereits gut etablierten Grundsätzen guter wissenschaftlicher Praxis und den Standards wissenschaftlicher Integrität.

#### Beratung als Aufgabe der Wissenschaft

1. Basis unserer Beratung für Politik und Gesellschaft sind wissenschaftliche Erkenntnisse, die dem aktuellen Forschungsstand entsprechen. Dabei achten wir darauf, bestehende Unsicherheiten und den Prozesscharakter der Wissenschaft zu verdeutlichen.
2. Wir halten es für essenziell, den Unterschied zwischen der Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse und der forschungsbasierten normativen Bewertung möglichst deutlich zu machen. Beide Beratungsfunktionen stellen aus unserer Sicht einen Auftrag der Wissenschaft dar.
3. Wir beraten dabei stets auf Basis unserer jeweiligen fachlichen Kompetenzen und machen deren Grenzen transparent. Zudem achten wir darauf, dass unsere fachliche Expertise einschlägig in Bezug auf die zugrundeliegende Frage und Problemlage ist, und lehren ggf. auch Beratungswünsche ab.

Die Leitlinie wurde durch die Mitgliederversammlung der Leibniz-Gemeinschaft am 10. November 2021 beschlossen.

Abrufbar unter  
[https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/Bilder\\_und\\_Downloads/%c3%9cber\\_uns/Strategie\\_und\\_Wissenschaftspolitik/Leitlinie\\_Politik\\_und\\_Gesellschaftsberatung.pdf](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/Bilder_und_Downloads/%c3%9cber_uns/Strategie_und_Wissenschaftspolitik/Leitlinie_Politik_und_Gesellschaftsberatung.pdf)

| Folie 4

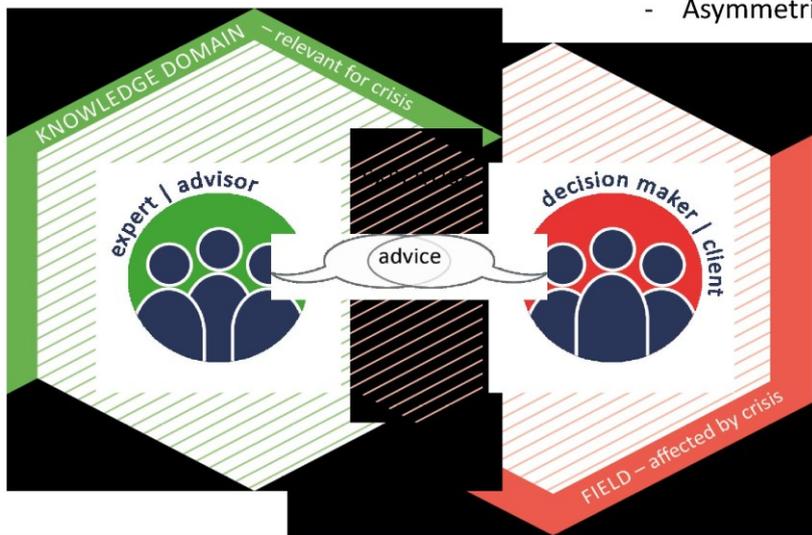
### Überblick

- Beratung (in Krisen)
- Herausforderungen und Empfehlungen zur Steigerung der Krisenfestigkeit der Gesellschaft
- Synthesen/Umsetzungsmodelle

### Beratung in Krisen

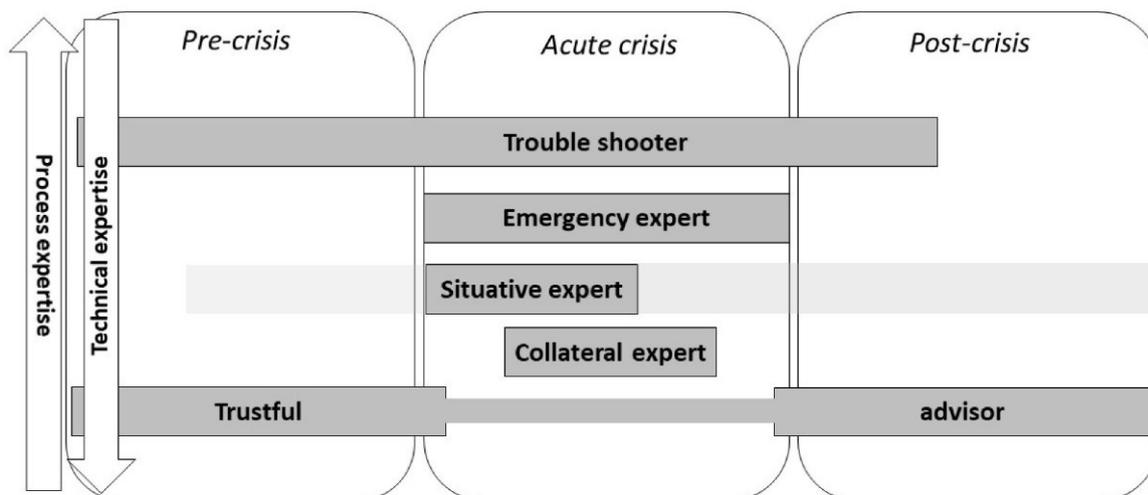
## Beratung

- Relational
- Situativ
- Eingebettet
- Asymmetrisch



| Folie 7

## Beratung in Krisen

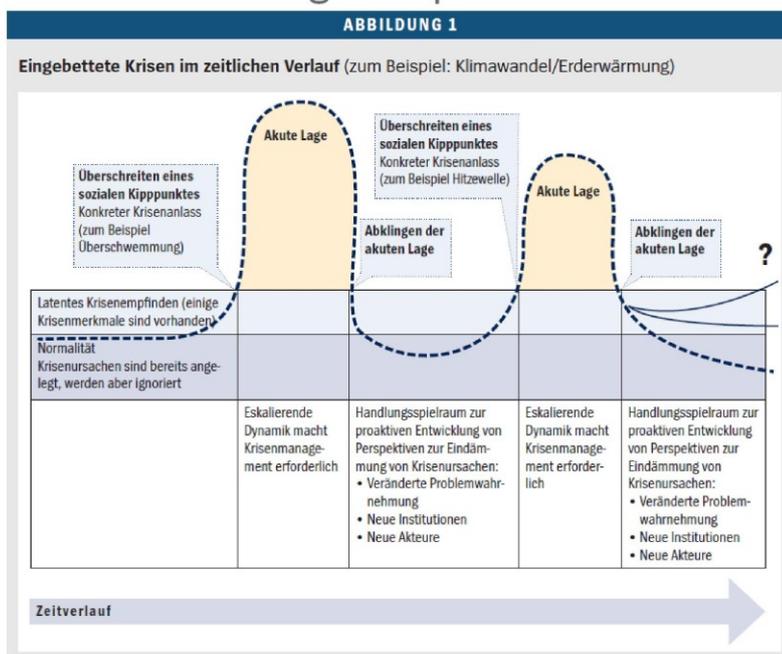


„Das weite Spektrum an Beratung in Krisen“ (Brinks & Ibert, 2022)

| Folie 8

## Herausforderungen und Empfehlungen

### Herausforderungskomplex I



Ibert & Harmsen 2022

Grafische Umsetzung:  
G+G Wissenschaft

## Herausforderungskomplex I

- Beratung findet häufiger in latenten Lagen statt, die Möglichkeit des Übergangs in akute Lagen ist jederzeit gegeben
  - Fachberater\*innen und Entscheidungsträger\*innen sind gleichermaßen schlecht vorbereitet auf akuten Lagen
  - Sie werden überrascht von der Krisendynamik, verstehen die Rollenverschiebungen nicht.
  - Es fällt ihnen schwer, allgemeine Krisenmerkmale von spezifischen Details der konkreten Situation zu unterscheiden
  - Bei fehlender Expertise entsteht *ad hoc* ein Beratungsbedarf, der nur extern einzuholen ist. Dabei entstehen zusätzliche Unsicherheiten (z.B. das Angebot an benötigter Expertise, Qualität identifizierter Beratung, Vertrauenswürdigkeit und Krisenfestigkeit von Berater\*innen)

---

| Folie 11

## Empfehlungen

- **Entscheidungsträger\*innen** sollten sich in ruhigen Zeiten von **Krisenexpert\*innen** beraten lassen und Vorbereitungen auf Krisen treffen („preparedness“).
- **Entscheidungsträger\*innen** sollten darauf achten, dass **Krisenexpert\*innen** über ein breites und schnell aktivierbares Netzwerk an „emergency experts“ besitzen.
- **Fachberater\*innen** sollten sich Grundkenntnisse von Krisen aneignen und über die eigene Krisenfestigkeit reflektieren.
- „Matchmaking“ erleichtern:
  - **Entscheidungsträger\*innen** sollten Kontakte zu Netzwerk-Brokern aufbauen, die Zugang zu einem breiten Spektrum an **Fachexpert\*innen** besitzen.
  - Qualitätsmerkmale für wissenschaftliche Politik- und Gesellschaftsberatung und leicht erfassbare Reputationsmetriken sollten etabliert werden.

---

| Folie 12

## Herausforderungskomplex II

- In akuten Lagen verschwimmen die Grenzen zwischen Beratung und Entscheidung
  - Entscheidungsträger\*innen sind in der Krise stärker abhängig von externer Fachexpertise (Weingart 2021), Beratung wird dann leicht zu Quasi-Entscheidung. Es entsteht ein Dilemma: Der kompetentesten Entscheider\*in fehlt die Legitimation zu entscheiden („die Dominanz von Technokratie in der Krise“; Bogner, 2022)
  - die Erwartung an Beratung in akuten Lagen lautet: klare Aussagen/eindeutige Empfehlungen, es ist wenig Toleranz für die Unsicherheiten des Forschungsprozesses
  - Persönliches Vertrauen erleichtert den Einstieg in die Fachberatung, kann aber leicht „kippen“ und aus einer fachlichen Beratung wird eine persönliche Einschätzung

---

| Folie 13

## Empfehlungen

- Rollenerwartungen sollten frühzeitig in der Beratung geklärt sein (z.B. durch bereits ausgearbeitete Standardverträge)
- Beide Seiten sollten stets darauf achten, professionelle Distanz zu wahren
- **Entscheidungsträger\*innen** sollten die Möglichkeiten und Grenzen von **Fachberatung** kennen
- **Entscheidungsträger\*innen** sollten sich nicht nur auf Kontakte von persönlichem Vertrauen verlassen
  - Nach fachlich einschlägiger Expertise suchen
  - Fachliche Diversität in der Beratung suchen

---

| Folie 14

### Empfehlungen

- **Fachberater\*innen** sollten Mut haben, Quasi-Entscheidungen zu treffen. In dem Fall auch die Umsetzung der Entscheidung begleiten
- **Fachberater\*innen** sollten Komplexität und Unsicherheit „filtern“:
  - in der akuten Lage Fragen direkt beantworten, Komplexität erst nach der Krise wieder einführen
  - verschiedene Niveaus von Unsicherheit kommunizieren
  - inner-wissenschaftliche Dispute (methodische Kritik) und Praktiken (z.B. peer reviewing) aus der Beratungssituation und der Öffentlichkeit heraushalten
  - Sich auf ihre Fachlichkeit begrenzen (zu weit gehende oder sich schleichend ausdehnende Mandate ablehnen!)

---

| Folie 15

### Herausforderungskomplex III

- Akute Lagen haben ein hohes Maß an Kontingenz und Zukunftsoffenheit
  - Offenheit für Beratung in der akuten Lage evtl. höher als im Alltag (s.o. Quasi-Entscheidung)
  - Aufgrund der erhöhten Aufmerksamkeit und größeren Ressourcen, erhöhen sich Umsetzungschancen
  - Aufgrund der Unsicherheit, ist es geradezu erforderlich, „out of the box“ zu denken und neue Wege zu erkunden
  - Das Zeitfenster für Offenheit für Veränderungen schließt sich schnell wieder nach der Krise

---

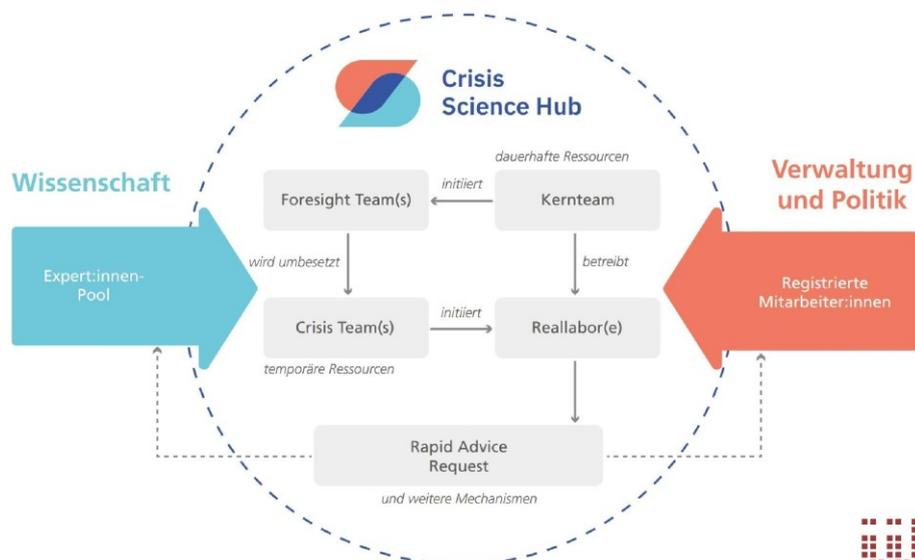
| Folie 16

### Empfehlungen

- Krise als Symptom begreifen. Den verständlichen Wunsch nach einer baldigen Rückkehr in die Normalität hinterfragen.
- Das Zeitfenster der Gelegenheit nutzen, um nicht nur die akute Lage, sondern auch die latente Lage zu bearbeiten
- **Fachberater\*innen** sollten die Mittel- und langfristige Wirkungen und Nebenwirkungen von akuten Entscheidungen früh in den Blick nehmen
- **Fachberater\*innen** sollten **Entscheidungsträger\*innen** nicht aus der Verantwortung entlassen

### Synthesen/Umsetzungsmodelle

## Synthese I: Das Hub Modell



Berr et al. 2022, S. 10

| Folie 19

## Synthese I: Das Hub-Modell

- Fördert die Vernetzung zwischen Wissenschaft und Politik/Verwaltung: soziale Relaisstation, institutionalisierte Broker, auch *ad hoc* match-making möglich, bietet geschützten Rahmen für offenen Austausch
- Kann im Idealfall die Diversität fachlicher Zugänge abbilden
- Kann Fachberater\*innen und Entscheidungsträger\*innen schulen in Krisenkompetenzen
- Ist der Prozessualität von Krisen angepasst (Foresight zur Prävention, Reallabore zur Vorbereitung auf und Reflexion von Krisen; Krisenteams und Rapid Advice Requests für ad hoc Krisenintervention)

| Folie 20

### Synthese II: Repositorium für Beratungsdokumente (REPOD)

- Aufbau und Bereitstellung einer Infrastruktur für den barrierefreien Zugang zu Beratungsdokumenten (seit dem 1.2.2023 in der Entwicklung)
- In dem Rahmen:
  - Entwicklung von Qualitätsstandards für Beratungsdokumente und eines redaktionellen Prozesses zur qualitätsgeleitete Auswahl
  - Untersuchung von Praktiken der Ko-Kreation von Beratungsdokumenten unter Berücksichtigung der Angebots- und Nachfrageseite.

---

| Folie 21

### Synthese II: Repositorium für Beratungsdokumente (REPOD)

- Matchmaking über die Suchfunktion:
  - Unterstützt *ad hoc* matchmaking durch schnelle Suche über Themen nach Experten
  - Ist offen für inter-disziplinäre Beratung durch Suche nach Experten über Themen
- Etablierung von Qualitätsstandards und Reputationsmechanismen für Beratung
  - Durch Sichtbarmachung der Beratungsleistungen von Experten
  - Evtl. auch durch Impact-Analysen von Experten/Beratungsdokumenten

---

| Folie 22

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## REDUNDANZ, FLEXIBILITÄT, KOORDINIERTÉ DEZENTRALITÄT

Stellungnahme zur Öffentlichen Anhörung  
zum Thema "Krisenmanagement in Staat und Verwaltung"

03.02.2023

Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

1

### STRUKTUR DER PRÄSENTATION



1. Krise und Krisenmanagement
2. Problemstellung
3. Lehren aus der Organisationstheorie
4. Lehren aus der Resilienzforschung
5. Lehren aus dem Krisenmanagement
6. Handlungsempfehlungen
  1. Redundanz
  2. Flexibilität
  3. Koordinierte Dezentralität
7. Abschließende Überlegungen

03.02.2023

Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

2

## 1 KRISE UND KRISENMANAGEMENT



- (Existenzielle) Bedrohung des Status Quo
- Häufig abstrakt, aber nicht konkret prognostizierbar (anders: Klimawandel)
- Komplexe (zumeist unbekannte) Handlungssituation mit nicht absehbaren Handlungsfolgen ('wicked problem') ⇒ Entscheidung unter Unsicherheit
- Zeitdruck
- Krise ≠ Katastrophe: Handlungsoptionen
- Krise muss aktiv erkannt und benannt werden (politische Führung)
  - begründet Krisenmaßnahmen, die nicht auf Dauer gestellt sein können
  - aktives Beenden des Krisenmodus
- Paradox: erfolgreiches Krisenmanagement (Verhinderung der Katastrophe) delegitimiert sich selbst

### Henry Kissingers "Vorhersageproblem"

"Each political leader has the choice between making the assessment which requires the least effort and making an assessment which requires more effort. If he makes the assessment that requires least effort, then as time goes by it may turn out that he was wrong and then he will have to pay a heavy price. If he acts on the basis of a guess, he will never be able to prove that his effort was necessary, but he may save himself a great deal of grief later on. ... If he acts early, he cannot know whether it was necessary. If he waits, he may be lucky or he may be unlucky. It is a terrible dilemma."

(zitiert nach Ferguson 2021: 10)

03.02.2023

Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

3

## 2 PROBLEMSTELLUNG



1. Wie kann man schnell und unter Unsicherheit auf bedrohliche und komplexe Situationen reagieren, wie sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen?
2. Wie können die Fähigkeiten hierfür in Staat und Verwaltung systematisch verbessert werden?

03.02.2023

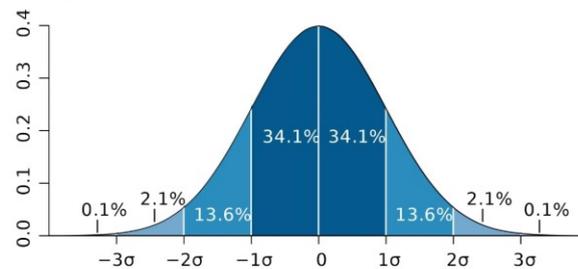
Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

4

## 3 LEHREN AUS DER ORGANISATIONSTHEORIE - DAS HEINER-THEOREM



- Normalverteilung von Anpassungsstrategien
- Häufige Situationen - Routinen
- Seltene Situationen - Investment in Routine lohnt nicht
  - Kosten-Nutzen-Analyse zwischen Investition in Entwicklung einer Routine und Häufigkeit der Anwendung
  - vor allem: auf unvorhersehbare Situation kann man keine Routineantwort entwickeln
- Dilemma: Organisation systematisch auf unvorhersehbare Situationen vorbereiten



03.02.2023

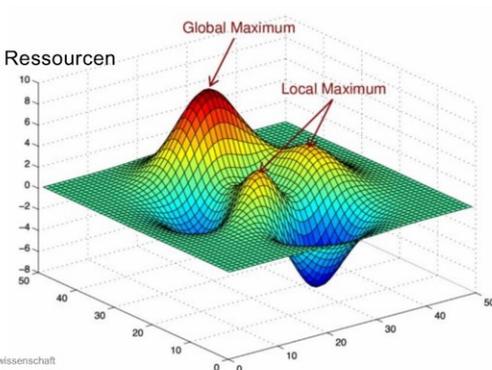
Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

5

## 3 LEHREN AUS DER ORGANISATIONSTHEORIE - IMPROVISATION ZWISCHEN ROUTINE UND PLANUNG



- Inkrementalismus nach Charles Lindblom: 'The science of muddling through' - branch, not root
- Probleme der 'root'-Methode: begrenzte Rationalität
- Vorteil des Inkrementalismus: minimiert Risiko für unumkehrbare Fehler (Merkel: "auf Sicht fahren")
- Problem des Inkrementalismus: keine Pfadabweichung möglich
- Satisficing nach Herbert Simon - erlaubt lokale Maxima und spart Ressourcen (aber Gefahr von lock-in-Effekten)
- kombinierte Strategie: lokal optimieren, aber global koordinieren



03.02.2023

Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

6

## 4 LEHREN AUS DER RESILIENZFORSCHUNG



### ➤ Resilienz

- erfordert Anpassung - Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen
- nicht: Nachhaltigkeit (Bewahrung des Status quo - inhärent konservativ)
- sondern: Spannungsverhältnis zwischen Schockabsorption und flexiblem Übergang in einen neuen stabilen Zustand
- Moderne Gesellschaften als Komplexe adaptive Systeme (CAS)
  - Selbstorganisation und Anpassung auf Basis von Erfahrung
  - Emergente und nicht-lineare Reaktionen, hohe Unsicherheit
- Biodiversitätsforschung: Resilienz als Fähigkeit eines sozioökonomischen Systems, vitale Funktionen dauerhaft zu erhalten (Biggs et al. 2014)

### Faktoren zur Resilienzsteigerung

- Diversität und Redundanz (Ersatzfunktionen und alternative Anpassungsstrategien)
- Experimentieren und Lernen
- Verbundenheit und Polyzentrismus (Systemtheorie: lose Kopplung von Responsivität und Autonomie)

Quelle: Biggs et al. (2014)

03.02.2023

Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

7

## 5 LEHREN AUS DEM KRISENMANAGEMENT



- Krisenmanagement als Führungsaufgabe (Boin, 't Hart, Stern, and Sundelius 2016)
  - v.a. Orientierung, Entscheidung, Kommunikation ('sense-making, decision-making, meaning-making)
  - aber nicht: Zentralismus und Mikromanagement
- Krisenbearbeitung muss dezentral geleistet werden
  - erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit
  - flexible Anpassung an akute Notwendigkeiten
  - Kenntnis lokaler Gegebenheiten
  - Expertise
  - Netzwerke
- Aber zentrale Koordination dezentraler Aktivitäten nötig



03.02.2023

Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

8

## 6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



Schnittmenge aus der Sichtung einschlägiger Theorien:

1. Redundanz und Diversität
2. Flexibilität und Lernen
3. Koordinierte Dezentralität

03.02.2023

Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

9

### 6.1 REDUNDANZ



- Alternative Elemente können vergleichbare Funktionen wahrnehmen  
⇒ sichert Handlungsfähigkeit, wenn Elemente ausfallen
- Verschiedene Elemente können verschieden auf Herausforderung reagieren  
⇒ erhöht Chancen auf erfolgreiche Strategie
- Aber!!! Widerspruch zu Effizienz
  - erhöhte Kosten
  - potenziell erhöhte Komplexität
- Beispiele:
  - Föderalismus und lokale Selbstverwaltung
  - mehr Personal im öffentlichen Dienst
  - globale Abhängigkeit von monopolistischen Zulieferern vermeiden (Gas, Medikamente ...)

03.02.2023

Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

10

## 6.2 FLEXIBILITÄT



- Dezentrale Leistungserbringer müssen Handlungs- und Ermessensspielräume haben; diese sind aber begrenzt durch
  - Personalmangel (keine Flexibilitätsreserven, s. Redundanz)
  - komplexe Zuständigkeitsregelungen
  - juristisch programmierte Vollzugssteuerung
  - Überregulierung
  - Rechtsschutz und Datenschutz
  - bürokratische Kultur
- Lernprozesse müssen angereizt und ermöglicht werden
  
- Beispiele
  - Entbürokratisierung
  - mehr Personal
  - konstruktive Fehlerkultur

03.02.2023

Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

11

## 6.3 KOORDINIERTER DEZENTRALITÄT



- Reale Komplexität und Interdependenz von Entscheidungssituationen durch Strukturen und Prozesse der Koordination abbilden
- dezentrales Mikromanagement (lokales Optimieren) lose an zentrale Koordination (globales Optimieren) koppeln
- Problem: kein Patentrezept zur Umsetzung
  
- Beispiele:
  - Digitalisierung und Datenschutz: bessere Interoperabilität von Hard- und Software, besserer Datenaustausch
  - Kommunikation und Information in alle Richtungen optimieren (auch an die Öffentlichkeit!)
  - Klare Zuständigkeiten im Krisenfall, Übungen und Katastrophenpläne erhöhen lokale Handlungsfähigkeit

03.02.2023

Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

12

## 7 ABSCHLIEßENDE ÜBERLEGUNGEN



1. Resilienz sozio-ökonomischer Systeme als zentrale Herausforderung des 21. Jahrhunderts: Spannungsverhältnis zwischen Beständigkeit und Wandel
2. Politik und Verwaltung sind in doppelter Hinsicht entscheidend
  1. Rahmenbedingungen für Resilienz verbessern
  2. Resilienz der eigenen Handlungs- und Entscheidungssysteme optimieren
3. Prinzipien zur Resilienzsteigerung
  1. Redundanz und Diversität
  2. Flexibilität und Lernen
  3. koordinierte Dezentralität
4. Länder können eigenständig aktiv werden - Krise als Chance zur Veränderung (Ansell et al. 2021):
  1. Redundanzen schaffen, Diversität bewahren
  2. Flexibilität erhöhen und Regulierungen abbauen
  3. zentrale Koordination durch Information und Kommunikation verbessern, dabei aber dezentrale Entscheidungsbefugnis stärken
5. Verzicht auf Sicherheit als Leitprinzip!

03.02.2023

Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

13

## QUELLEN



- Ansell, Christopher, Sørensen, Eva, & Torfing, Jacob (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 23(7), 949-960.
- Biggs, Reinette; Schlüter, Maja; Schoon, Michael L. (2014): An introduction to the resilience approach and principles to sustain ecosystem services in social-ecological systems. In: Reinette Biggs, Maja Schlüter und Michael L. Schoon (Hg.): *Principles for Building Resilience. Sustaining Ecosystem Services in Social-Ecological Systems*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 1–31.
- Boin, Arjen, 't Hart, Paul, Stern, Eric, & Sundelius, Bengt (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ferguson, Niall (2021). *Doom. The Politics of Catastrophe*. Dublin: allen lane.
- Heiner, Ronald A. (1990): Rule-governed behavior in evolution and human society. In: *Constitutional Political Economy* 1, S. 19–46.
- Lindblom, Charles E. (1959): The Science of "Muddling Through". In: *Public Administration Review* 19 (2), S. 79–88.
- Simon, Herbert (1945): *Administrative Behavior*. London, New York: Macmillan

03.02.2023

Prof. Dr. Nathalie Behnke, Institut für Politikwissenschaft

14

## BILDQUELLEN



1. Folie 2, Covid, Ruhrnachrichten, <https://www.ruhrnachrichten.de/dortmund/gesundheitsamt-meldet-dortmunder-stirbt-ursaechlich-an-covid-19-w1796551-p-2000641304/>
2. Folie 2, Flüchtlingsaufnahme, Deutschlandfunkkultur, <https://www.deutschlandfunkkultur.de/gefluechtete-stellen-eilantraege-chaos-am-berliner-lageso-100.html>
3. Folie 2, Flut im Ahrtal, SWR Aktuell, <https://www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/flut-rekonstruktion-ahrtal-protokoll-100.html>
4. Folie 5, Normalverteilung, Von M. W. Toews - Eigenes Werk, based (in concept) on figure by Jeremy Kemp, on 2005-02-09, CC BY 2.5, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=1903871>
5. Folie 6, lokales Optimum, Chao Jin, [https://www.researchgate.net/publication/306558608\\_A\\_Sequential\\_Process\\_Monitoring\\_Approach\\_using\\_Hidden\\_Markov\\_Model\\_for\\_Unobservable\\_Process\\_Drift/figures?figure=1](https://www.researchgate.net/publication/306558608_A_Sequential_Process_Monitoring_Approach_using_Hidden_Markov_Model_for_Unobservable_Process_Drift/figures?figure=1)
6. Folie 8, Thirteen Days, moviebreak, <https://www.moviebreak.de/film/thirteen-days>



 Bundesamt  
für Bevölkerungsschutz  
und Katastrophenhilfe

 **BBK**

## „Krisenmanagement in Staat und Verwaltung“

Öffentliche Anhörung am 3. Februar 2023

Enquetekommission „Krisenfeste Gesellschaft“ des Landtags von Baden-Württemberg

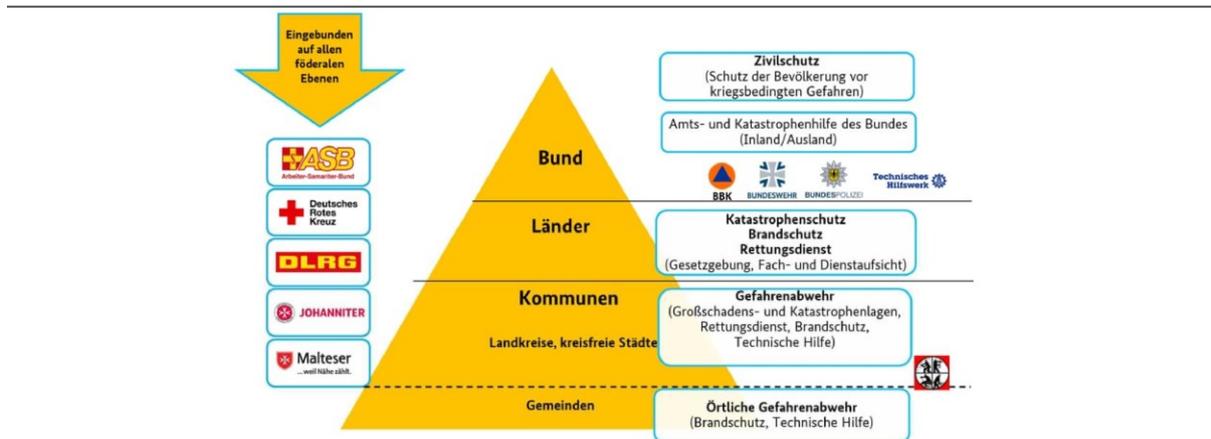
 **BBK. Gemeinsam handeln. Sicher leben.**

## BBK: Wer sind wir?



- Aktuell rd. 640 Stellen
- Stellenzuwachs in 2023: 138 Stellen
- Haushaltsvolumen:
  - 2021: rund 252 Mio. €
  - 2022: rund 339 Mio. €
  - 2023: rund 211 Mio. €
- Vier Fachabteilungen und Abteilung Z
- Fünf Standorte

## Integriertes Hilfeleistungssystem in der Bundesrepublik Deutschland



## Neustart im Bevölkerungsschutz

Quelle: AdobeStock

- Immer vorbereitet.
- Früh gewarnt.
- Effizient handeln.
- Gute Krisennachsorge.

## Übergreifende, vertrauensvolle Kooperation

**Gemeinsames Kompetenzzentrum Bevölkerungsschutz**  
(kurz: GeKoB)

THW, BBK, BPOL, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Freistaat Bayern bislang vertreten

2023 Vertretungen weiterer Bundesländer, BMI und Bundeswehr geplant.

Der Lenkungskreis entscheidet über die Mitwirkung weiterer Akteure.

COMPETENCE

Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe

„Krisenmanagement in Staat und Verwaltung“ | 03.02.2023 | Seite 5

## GMLZ

Gemeinsames Melde- und Lagezentrum von Bund und Ländern

Nationales **Fachlagezentrum** für den **Bevölkerungsschutz** (BevS) im Geschäftsbereich des **BMI**



### Lagebild Bevölkerungsschutz

- 24/7 aktuelles Lagebild, national und international
- Tägliche Berichterstattung

### National Contact Point (NCP)

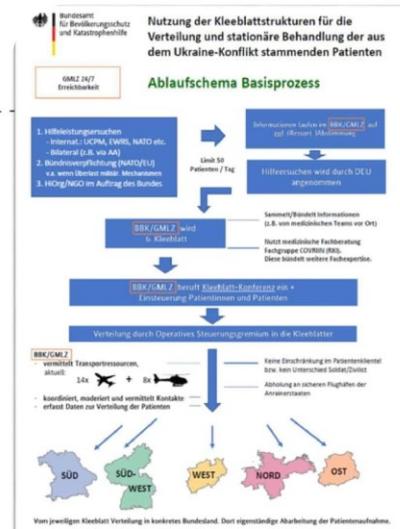
- Nationale und internationale Informations-, Melde- und Alarmierungsverfahren

### Ressourcenmanagement

- Engpassressourcenvermittlung auf Bundesebene auf Anforderung
- Ansprechpartner für internationale Hilfeersuchen



# Kleeblattkonzept



# Zentraler Akteur in der Krise: die Bevölkerung

Selbstschutz - Selbsthilfe - Risikokommunikation



Stärkung der Selbstschutz- und Selbsthilfefähigkeiten



Innovatives Kooperationsprojekt: Bevölkerungsschutztag



Risikokommunikation

## Warnmittelinfrastruktur ausbauen



- **Ausbau des Warnmittelmixes**
- **Sirenenförderprogramm**  
über rd. 86 Mio. EUR
- **Warntag 2022 am 8. Dezember**  
mit erstmaliger Erprobung von **Cell Broadcast (CB)**
- **Wirkbetrieb** von CB  
soll im **Februar 2023** beginnen.



## In der Krise Köpfe kennen – Krisenstäbe verpflichtend fit machen und halten



## Vorbereitet sein – Moderner Bevölkerungsschutz: Starkes Ehrenamt – gute Ausstattung – Durchhaltefähigkeit



## Infrastrukturen schützen

The infographic features a background image of a city skyline at night with various icons (shopping cart, house, train, etc.) overlaid. A large white rounded rectangle contains the following text:

- **Kritische und systemrelevante Infrastrukturen** in Deutschland sind potentiell gefährdet.
- Mehr Resilienz setzt **engere Zusammenarbeit** mit den **Ländern** voraus, z.B. über die **Koordinierungsstelle KRITIS** in **BW**
- Eckpunkte für das **KRITIS-Dachgesetz** wurden beschlossen.
- Neuer Fokus liegt auf **physischem Schutz** Kritischer Infrastrukturen, hier: **zentrale Rolle** für das **BBK**

## Schlussbemerkung

### Das ist der „Neustart im Bevölkerungsschutz“:

-  wir sind immer vorbereitet,
-  wir warnen früh,
-  wir handeln effizient und
-  wir helfen und lernen nachhaltig.

Quelle: BMI



Ralph Tiesler  
Präsident

Bundesamt für Bevölkerungsschutz  
und Katastrophenhilfe (BBK)  
Provinzialstraße 93  
53127 Bonn

Tel.: +49 22899-550-1002  
Mail: praesidialbuero@bbk.bund.de



TERRFÜKDO



# LANDESKOMMANDO BADEN-WÜRTTEMBERG

Vortrag bei der Enquete-Kommission „Krisenfeste Gesellschaft“ des Landtages  
von Baden-Württemberg

03. Februar 2023

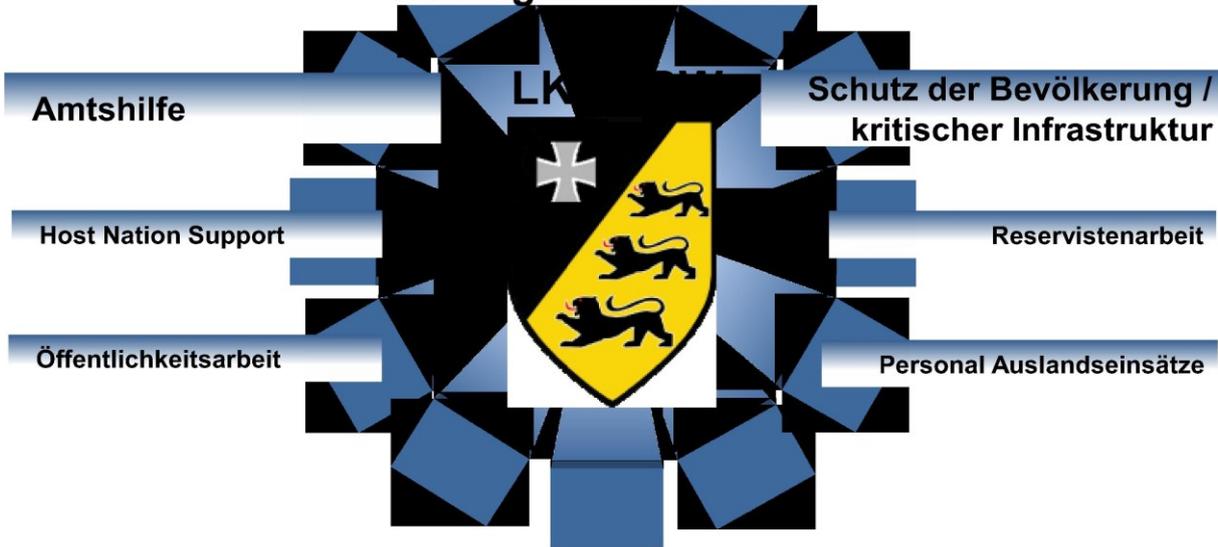


## AGENDA

- Auftrag des Landeskommandos und Ebenen der zivil-militärischen Zusammenarbeit
- Grundlagen der Amtshilfe
- Erfahrungen aus der zivil-militärischen Zusammenarbeit
- Empfehlungen für die Enquete-Kommission

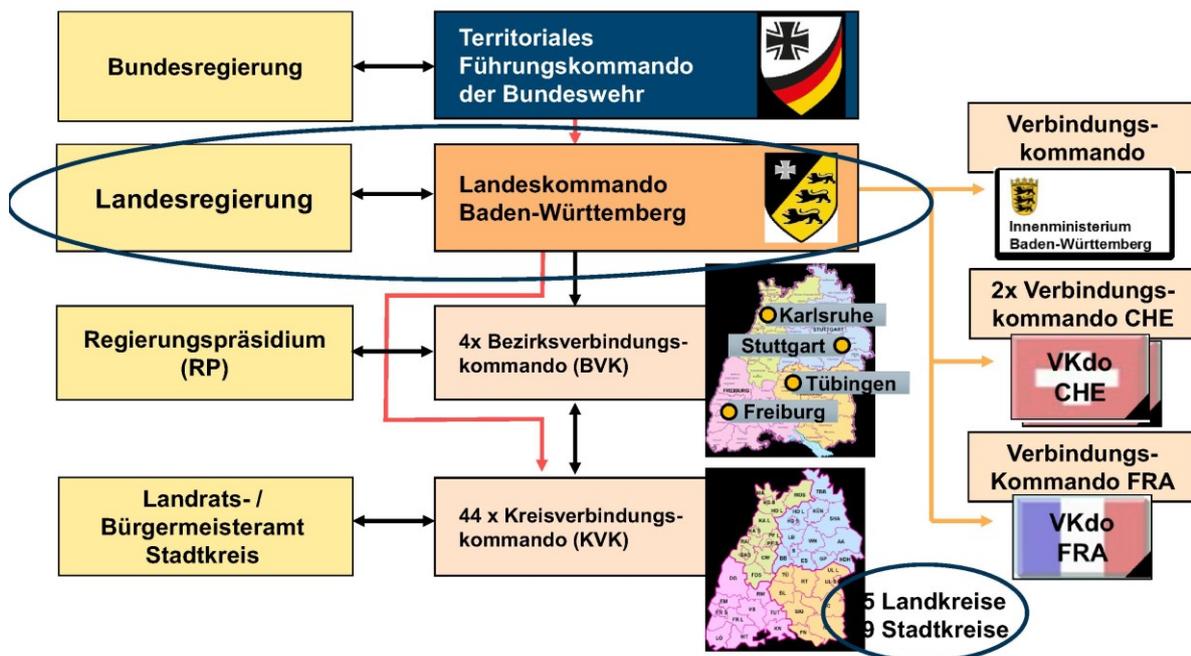
 **AUFTRAG LKDO BW**

**Repräsentation gegenüber der Landesregierung  
Beratung ziviler Behörden**



Einstufungsgrad: Offen 3

 **EBENEN DER ZIVIL-MILITÄRISCHEN ZUSAMMENARBEIT**



## UNSERE RESERVE IM BUNDESLAND

**Reservisten**  
ca. 1.000 inkl. SanPers

ve Soldaten  
ervisten

<p><b><u>Territoriale Reserve</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>405 DP</b> 3 Heimat-Schutz Kp</p>	<p><b><u>Truppenreserve</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>46 DP</b> Verstärkung Stab</p>	<p><b><u>Territoriale Reserve</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>496 DP</b> 52 Verbindungs-kommandos</p>
---	--	---

**Reservistenverband**  
Landesgruppe Baden-Württemberg

10.500 Reservisten

Landeskommando Baden-Württemberg
Einstufungsgrad: Offen
5

## GRUNDLAGEN DER AMTSHILFE DURCH DIE BUNDESWEHR

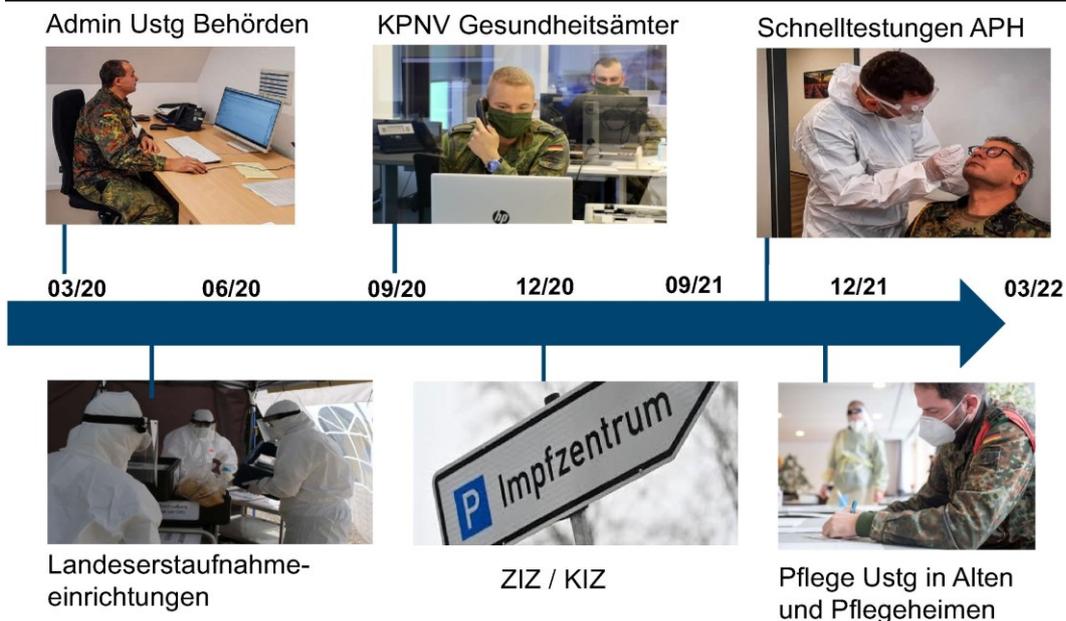
- Durchführung auf Antrag einer Behörde
- Billigungsvorbehalt TerrFüKdoBw oder BMVg
- Subsidiaritätsprinzip
- Führung verbleibt bei zivilen Behörden
- Kostenerstattung
- Keine Betätigung auf wirtschaftlichem Gebiet
- Sonderfälle:
  - dringende Eilhilfe
  - Soforthilfe

 **UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN LKDO BW 2012 - 2022**



Landeskommando Baden-Württemberg Einstufungsgrad: Offen 7

 **ZEITLICHE SCHWERPUNKTE AMTSHILFE COVID-19**



Seit 31.03.2022 keine Unterstützung im Rahmen der Amtshilfe, ggf. Fortsetzung im Regelverfahren ohne festes Kräftekontingent



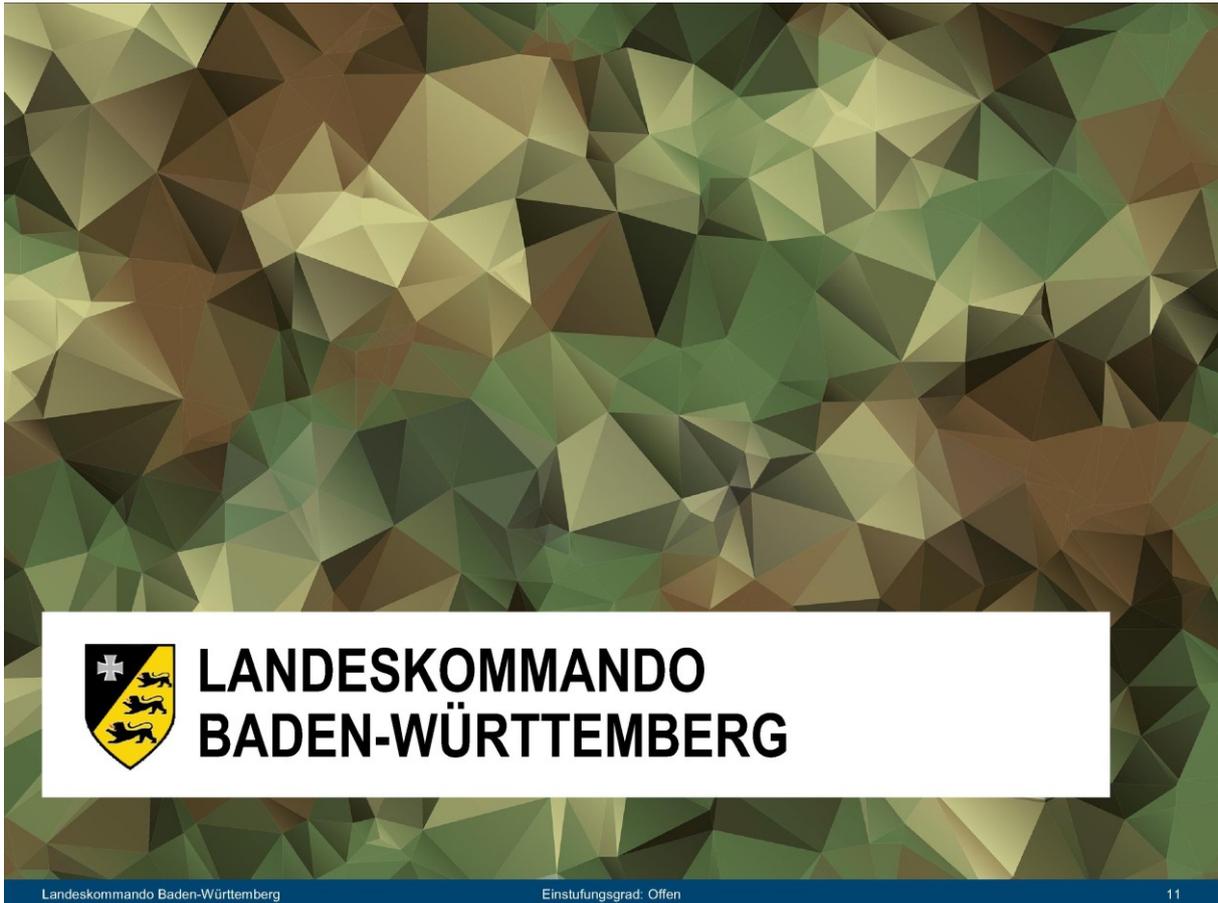
### FAZIT AMTSHILFE

- Breites Spektrum an Fähigkeiten in der Bw vorhanden
- Stehende Führungsstruktur mit schnell aktivierbaren Elementen  
bis auf Kreisebene
- Eingespielte Verfahren mit kurzen Entscheidungswegen
- Aber:
  - Kein ständiger Vorhalt bestimmter Kräfte und Mittel
  - Verfügbarkeit am Standort nicht gesichert
  - Kräftegenerierung adhoc, ggf. bundesweit
- Amtshilfe für die Bundeswehr im Rahmen Landesverteidigung



### EMPFEHLUNGEN AN DIE ENQUETE-KOMMISSION

- Verstetigung und Vertiefung der Vernetzung aller relevanten  
Behörden und Organisationen
  - Weiterentwicklung Landesbeirat Katastrophenschutz
  - Expertengruppen
  - Kooperationsvereinbarungen
- Ausbildungsverbund
- Intensivierung und Verstetigung der Übungstätigkeit
- Schaffung der Voraussetzungen für ein gemeinsames Lagebild
- „Pendant“ zu BBK / BABZ



# Krisenmanagement in Staat und Verwaltung

Enquete Kommission „Krisenfeste Gesellschaft“

Hermann Schröder am 3. Februar 2023

## KRIENMANAGEMENT MUSS BESTANDTEIL STAATLICHEN HANDELNS SEIN

- 1 einst **Gefahren** heute **Risiken**
- 2 **Klimawandel - Terrorismus -  
Cyberbedrohung - Kriege -  
Pandemien - Mehrfachlagen**
- 3 **Globale Kommunikation und  
Fake News**



KRIENMANAGEMENT  
MUSS BESTANDTEIL STAATLICHEN HANDELNS SEIN



VERTRAUEN IN STAATLICHES HANDELN



## VERTRAUEN DURCH VERNETZUNG



## VERNETZUNG VON DATEN

- 1 **Datenkompatibilität** über alle Ebenen hinweg
- 2 Daten sind Goldstaub:  
**Prospektives Digitales Lagebild**
- 3 **Vernetzung und Einheitlichkeit** der  
**Integrierten Leitstellentechnik**



### VERNETZUNG DER STAATLICHEN AUFBAU- UND ABLAUFORGANISATION

- 1 **Stabsarbeit** über alle Ebenen hinweg
- 2 **Krisenmanagement** als **Selbstverständnis der Ministerien**
- 3 **Bündelungsfunktion** der **Regierungspräsidien** und **Kreise**
- 4 **Krisenmanagement in Kreisen** und **Präsidien stärken**



### VERNETZUNG STAAT – BEVÖLKERUNG - WIRTSCHAFT

- 1 **Standardisierung (ISO und CEN)** als ein auf **gleichen Grundsätzen** beruhendes **Risiko- und Krisenmanagement** von **Verwaltung und Wirtschaft**
- 2 **Selbsthilfefähigkeit** stärken
- 3 **Resilienzzentrum Ostalbkreis** als Mu
- 4 **Mitwirkung und Einbindung** von **Bevölkerung und Wirtschaft**



## VERNETZUNG ÜBER GRENZEN HINWEG

---

- 1 3 Landesgrenzen – 3 Staatsgrenzen
- 2 Trinationales Kompetenzzentrum für Bevölkerungsschutz sowie Risiko- und Krisenmanagement
- 3 Grenzüberschreitende Übungen



Danke für Ihre Aufmerksamkeit

# STURZFLUT NACH STARKREGEN

## BRAUNSBACH – 29. MAI 2016



# STURZFLUT NACH STARKREGEN

## BRAUNSBACH – 29. MAI 2016

- Krise als Herausforderung – Erfahrung – Vorkehrung – Chance
- Wiederaufbau im Nachgang der Katastrophe
- Stärkung der Resilienz in Baden-Württemberg

Impulsvortrag von Bürgermeister Frank Harsch

Gemeinde  
Braunsbach

## FAKTEN ZUR STURZFLUT

- Starkregenereignis mit anschließender Sturzflut
- Starkregen mit 180 Liter/qm innerhalb 45 Minuten
- Geschiebeverlagerungen in den „Klingen“
- 50.000 Tonnen Geröll im Dorf / 5.000 Festmeter Holz im Tal
- 120 zerstörte Autos / mindestens 100 betroffene Gebäude
- Sachschäden privat und öffentlich geschätzt 80 Mio. Euro

Gemeinde  
Braunsbach

## MOMENTE DER STURZFLUT



## KRISE ALS HERAUSFORDERUNG

Im unmittelbaren Krisenfall/Katastrophenfall **müssen** die Mechanismen des Bevölkerungsschutzes greifen:

- Innenministerium als oberste Katastrophenschutzbehörde
- Regierungspräsidium als höhere Katastrophenschutzbehörde
- Landratsämter/Bürgermeisterämter als untere Katastrophenschutzbehörde

→ **Bewusstsein über Kompetenz und Verantwortung sicherstellen!**

Gemeinde  
Braunsbach

## ERFAHRUNG AUS DER KRISE

- 1) Schnelle Bildung eines Krisenstabes ist entscheidend
- 2) Verantwortung der Führungskraft klar zum Ausdruck bringen
- 3) Krisenstab interdisziplinär aufstellen, aber sachbezogen
- 4) Externe/nichtbehördliche Kräfte einbeziehen

- **Führungskräfte müssen im Krisenfall Stabsarbeit leisten können!**
- Unvorstellbare Gegebenheiten müssen im Krisenfall erwartet werden

Gemeinde  
Braunsbach

## VORKEHRUNGEN ERARBEITEN

*UM KRISEN ZU BEGEGNEN (STARKREGEN/HOCHWASSER)*

- 1) Hochwasserschutzpläne in der Bauleitplanung integrieren
- 2) Starkregenkarte/Starkregenmanagement erarbeiten
- 3) Anpassung der Vorkehrungen auf HQ100/Klimafaktor
- 4) Mögliche Szenarien durchdenken, auch üben
- 5) Elementarer Versicherungsschutz für Kommune/Privat

 **Anspruch, dass „normale“ Katastrophen und Krisen gemeistert werden!**

Gemeinde  
Braunsbach

## KRISE ALS CHANCE

*Krisen können Dynamik und Innovationen massiv antreiben.*

 *Aber der humane und finanzielle Preis ist der Regel sehr hoch!*

Gemeinde  
Braunsbach

## ERFAHRUNGEN IM WIEDERAUFBAU

IM ZUSAMMENHANG MIT DER BESEITIGUNG VON GEBÄUDE-  
UND INFRASTRUKTURSCHÄDEN IN BRAUNSBACH

- 1) Elementare Gebäudeversicherungen haben gewirkt
- 2) Wiederaufbau der öffentlichen Infrastruktur war/ist sehr bürokratisch und formal einzelfallbezogen nach Förderrichtlinie
- 3) Ansprechpartner im RP Stuttgart (Abteilungsleiter Dr. Kurt Mezger) mit Kompetenz, Erfahrung essentiell wichtig!
- 4) Starke Baufirma u.a. mit Leonhard-Weiß gezielt im Einsatz
- 5) Klare behördliche und politische Unterstützung
- 6) Ingenieure/Handwerker/Baufirmen vorhanden
- 7) Internes Projektmanagement implementieren.

Gemeinde  
Braunsbach

## STÄRKUNG DER RESILIENZ

IM GEMEINWESEN VON BADEN-WÜRTTEMBERG

- 1) Behörden/Ämter müssen wesentliche Krisenszenarien in Zusammenarbeit mit den Katastrophenschutzbehörden durchdenken und dokumentieren, wohlwissend, dass nicht alles im Vorfeld verhindert werden kann.
- 2) Umsetzbare Maßnahmen müssen unverzüglich auch umgesetzt werden!
- 3) Möglicher Versicherungsschutz einfordern.
  - Der Bürgerschaft klar **Eigeninitiative und Eigenverantwortung** vermitteln.
  - Der Bürgerschaft die **„Vollkasko-Mentalität“** nehmen!



Gemeinde  
Braunsbach

VIELEN DANK  
FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!



Gemeinde  
Braunsbach

## STAATLICHE KRISENVORSORGE – EMPFEHLUNGEN AUS DER PERSPEKTIVE SOZIALER ARBEIT

AUSGANGSPUNKTE – KONKRETISIERUNGEN – EMPFEHLUNGEN

PROF. DR. SABINE SCHNEIDER

03.02.2023

ÖFFENTLICHE ANHÖRUNG DER ENQUETEKOMMISSION  
„KRISENFESTE GESELLSCHAFT“ – STUTTGART



1

### 1. AUSGANGSPUNKTE: Soziale Arbeit im Kontext von Alltagsbewältigung und sozialstaatlicher Sicherung

- I Soziale Arbeit hat sich als breites Berufsfeld erheblich entwickelt. Ihr Ausbau, aber auch ihre Professionalisierung, hat an vielen Stellen mit **Reaktionen auf gesellschaftliche Krisen** zu tun.
- I Soziale Arbeit
  - I leistet Unterstützung zur **Alltagsbewältigung**
  - I trägt zur Veränderung schwieriger **Lebensverhältnisse** bei
- I Mit vielfältigen Angeboten und Diensten stellt Soziale Arbeit einen wesentlichen **Teil heutiger Sozialpolitik** dar und hat sich in unterschiedlicher, kommunaler und freier Trägerschaft **erheblich ausdifferenziert:**
- I **346.000** sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich Sozialer Arbeit gibt allein die Bundesagentur für Arbeit für das Jahr 2021 an (Sozialarbeit/Sozialpädagogik/Sozialberatung mit Sonderpäd.).



2

## (Ausgewählte) Arbeitsfelder Sozialer Arbeit entlang Lebensalter & Hilfeform

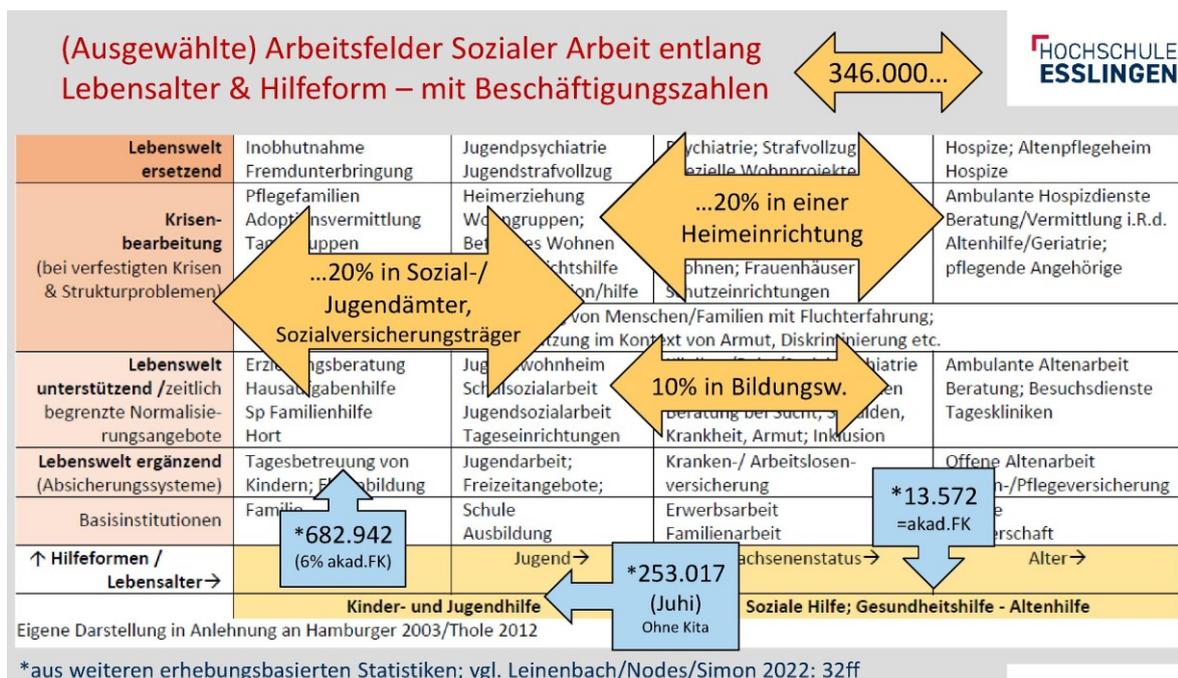
<b>Lebenswelt unterstützend</b> /zeitlich begrenzte Normalisierungsangebote	Erziehungsberatung Hausaufgabenhilfe Sp Familienhilfe Hort	Jugendwohnheim Schulsozialarbeit Jugendsozialarbeit Tageseinrichtungen	Kliniken/Reha/Sozialpsychiatrie Wohnen, Arbeit, Werkstätten Beratung bei Sucht, Schulden Krankheit, Armut, Inklusion	Ambulante Altenarbeit Beratung; Besuchsdienste Tageskliniken
<b>Lebenswelt ergänzend</b> (Absicherungssysteme)	Tagesbetreuung von Kindern; Elternbildung	Jugendarbeit; Freizeitangebote;	Kranken-/ Arbeitslosenversicherung	Offene Altenarbeit Renten-/Pflegeversicherung
Basisinstitutionen	Familie	Schule Ausbildung	Erwerbsarbeit Familienarbeit	Familie Partnerschaft
<b>↑ Hilfeformen / Lebensalter →</b>	Kindheit →	Jugend →	Erwachsenenstatus →	Alter →
	<b>Kinder- und Jugendhilfe</b>		<b>Soziale Hilfe; Gesundheitshilfe - Altenhilfe</b>	

Eigene Darstellung in Anlehnung an Hamburger 2003/Thole 2012

## Ausgewählte) Arbeitsfelder Sozialer Arbeit entlang Lebensalter & Hilfeform

<b>Lebenswelt ersetzend</b>	Inobhutnahme Fremdunterbringung	Jugendpsychiatrie Jugendstrafvollzug	Psychiatrie; Strafvollzug Spezielle Wohnprojekte	Hospize; Altenpflegeheim Hospize
<b>Krisenbearbeitung</b> (bei verfestigten Krisen & Strukturproblemen)	Pflegefamilien Adoptionsvermittlung Tagesgruppen	Heimerziehung Wohngruppen; Betreutes Wohnen Jugendgerichtshilfe Suchtprävention/hilfe	Wohnungsnotfallhilfe, Suchthilfe, Bewährungshilfe Schuldnerberatung, Betreutes Wohnen; Frauenhäuser Schutzeinrichtungen	Ambulante Hospizdienste Beratung/Vermittlung i.R.d. Altenhilfe/Geriatrie; pflegende Angehörige
	Betreuung von Menschen/Familien mit Fluchterfahrung Unterstützung im Kontext von Armut, Diskriminierung etc.			
<b>Lebenswelt unterstützend</b> /zeitlich begrenzte Normalisierungsangebote	Erziehungsberatung Hausaufgabenhilfe Sp Familienhilfe Hort	Jugendwohnheim Schulsozialarbeit Jugendsozialarbeit Tageseinrichtungen	Kliniken/Reha/Sozialpsychiatrie Wohnen, Arbeit, Werkstätten Beratung bei Sucht, Schulden, Krankheit, Armut; Inklusion	Ambulante Altenarbeit Beratung; Besuchsdienste Tageskliniken
<b>Lebenswelt ergänzend</b> (Absicherungssysteme)	Tagesbetreuung von Kindern; Elternbildung	Jugendarbeit; Freizeitangebote;	Kranken-/ Arbeitslosenversicherung	Offene Altenarbeit Renten-/Pflegeversicherung
Basisinstitutionen	Familie	Schule Ausbildung	Erwerbsarbeit Familienarbeit	Familie Partnerschaft
<b>↑ Hilfeformen / Lebensalter →</b>	Kindheit →	Jugend →	Erwachsenenstatus →	Alter →
	<b>Kinder- und Jugendhilfe</b>		<b>Soziale Hilfe; Gesundheitshilfe - Altenhilfe</b>	

Eigene Darstellung in Anlehnung an Hamburger 2003/Thole 2012



## 2. KONKRETISIERUNGEN: Soziale Arbeit im Kontext von Krisenvorsorge und Krisenbewältigung

### I Soziale Arbeit...

- leistet wesentliche Beiträge zur notwendigen Sicherung der **Alltagsbewältigung** („Stütze resilienter Alltagsstrukturen“);
- hat **Zugänge** zu vielfältigen (auch schwer erreichbaren) Personengruppen;
- hilft bei der Rekonstruktion von komplexen Problemkonstellationen und thematisiert entsprechende Zusammenhänge („**Seismograph**“);
- kann zur Stärkung **solidarischer Sozialräume** wesentliche Impulse liefern und initiativ werden.

→ Konkretisierungen am Beispiel des Stuttgarter Pilotprojektes „Integrierte Jugendarbeit Innenstadt“ (seit Sommer 2020)



## 2. KONKRETISIERUNGEN: DAS STUTTGARTER BEISPIEL

### „Integrierte Jugendarbeit Innenstadt“

- I Reaktion auf eine „Krise“: die Jugendunruhen und Ausschreitungen im Juni 2020 in der Stuttgarter Innenstadt
- I Verantwortet von einem gemeinsamen Netzwerk aus verschiedenen Trägern und begleitet durch Forschung
- I Geprägt von engagierten Fachkräften der Sozialen Arbeit/Mobilen Jugendarbeit – ein **Zwischenfazit**:

*„Was also bleibt von der erschütternden Krawallnacht 2020? [...] Bemerkenswert ist die intensive Zusammenarbeit verschiedener Interessengruppen und Institutionen aus den Bereichen Sicherheit, Wirtschaft, Kultur, Verkehr, Stadtplanung und Jugendhilfe beziehungsweise Jugendarbeit, die allesamt Verantwortung übernommen haben. Sie verstehen es als Gemeinschaftsaufgabe, eine Stadt zu schaffen, in der Jugendliche aufwachsen und in der sie den öffentlichen Raum gemeinsam mit anderen Gruppen friedlich nutzen können“ (Heynen, Flad, Kundt 2022: 63).*



7

## 3. EMPFEHLUNGEN für eine staatliche Krisenvorsorge aus der Perspektive Sozialer Arbeit

- I Krisenvorsorge erfordert, die **bestehenden Krisen** - insbesondere mit Blick auf zunehmende gesellschaftliche Polarisierungen - entschiedener anzugehen.
- I Krisenvorsorge und Krisenbewältigung braucht Soziale Arbeit; mit den jeweiligen Akteuren sollte vor Ort und arbeitsfeldspezifisch ausgewertet werden, welche **Lehren aus dem Krisenmanagement** während der Corona-Pandemie gezogen werden können und welche notwendigen Weiterentwicklungen möglich sind („Krisenstäbe“ mit Sozialer Arbeit!)
- I Der **Fachkräftemangel** in der Sozialen Arbeit kann angegangen werden (vgl. FSG BW); Qualifizierungsdefiziten muss - angesichts der übertragenen Aufgaben an die zukünftigen Fachkräfte - entgegengewirkt werden.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



8

## LITERATUR:

- I Aghamiri, Kathrin/Streck, Rebekka/van Rießen, Anne (Hrsg.) 2022: Alltag und Soziale Arbeit in der Corona-Pandemie. Einblicke in die Perspektiven der Adressat\*innen. Barbara Budrich: Opladen, Berlin, Toronto; daraus:
- I Weinhardt, Marc 2022: Adressat:innenorientierung in der coronabedingten Forschung Sozialer Arbeit: Ein kursorischer Review, S. 24-42
- I Brunnermeier, Markus K. 2021: Die resiliente Gesellschaft. Wie wir künftige Krisen besser meistern können. Aufbau-Verlag: Berlin
- I Butterwegge, Christoph 2022: Die polarisierende Pandemie. Deutschland nach Corona. BeltzJuventa: Weinheim und Basel
- I Hamburger, F. (2003): Einführung in die Sozialpädagogik. Stuttgart.
- I Heynen, Susanne/Flad, Carola/Kundt, Daniela : Wie eine Stadt jugendgerecht wird. In: DJI Impulse 2/2022, S: 60-63
- I John, Michael 2021: Kommunale Sozialplanung in der Coronakrise. In: Soziale Arbeit im Gesundheitswesen: Aufgaben und Potenziale. Hrsg. Im Auftrag des Dt. Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V., Heft 3/2021, S.51-60
- I Leinenbach, Michael/Nodes, Wilfried/Simon, Titus 2022: Soziale Arbeit in der Spaltung. Studium und Beruf der Sozialen Arbeit in der zweiten Dekade nach Bologna. BeltzJuventa: Weinheim und Basel
- I Lutz, Ronald/Jan Steinhaußen, Jan/Kniffki, Johannes (Hrsg.) 2021: Corona, Gesellschaft und Soziale Arbeit. Neue Perspektiven und Pfade. BeltzJuventa: Weinheim und Basel
- I Max, Matthias/Schulze, Matthias 2022: Hilfeleistungssysteme der Zukunft. Analysen des Deutschen Roten Kreuzes zur Aufrechterhaltung von Alltagssystemen für die Krisenbewältigung. transcript Verlag, Bielefeld
- I Meyer, Thomas/Kron, Kerstin/Lepthin, Julia 2022: Mobile Jugendarbeit Stuttgart-Innenstadt. Zwischenbericht. Institute for Science & Markets, Stuttgart (unter: [www.mobile-jugendarbeit-stuttgart.de](http://www.mobile-jugendarbeit-stuttgart.de))
- I Otto, H.-U./Thiersch, H./Treptow, R./Ziegler, H. (Hrsg.) 2018: Handbuch Soziale Arbeit, 6. überarb. Auflage, München: Ernst Reinhardt Verlag
- I Thole, W. (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden, S. 523–539. Daraus: Thole, W.: Die Soziale Arbeit – Praxis, Theorie, Forschung und Ausbildung, S. 19-71

# Enquetekommission „Krisenfeste Gesellschaft“ 03.02.2023

Empfehlungen der Liga der freien Wohlfahrtspflege zur Stärkung Baden-Württembergs gegen Krisen mit Blick auf die finanzielle Stabilität der Einrichtungen und Dienste der Sozialwirtschaft als Teil der Daseinsvorsorge vor dem Hintergrund der Erfahrungen der Corona-Krise und der Ukraine-Kriegs-Krise

## Sozialwirtschaft als Teil sozialstaatlicher Daseinsvorsorge

- Einrichtungen und Dienste der Sozialwirtschaft erfüllen Aufgaben der sozialstaatlichen Daseinsfürsorge
- Leisten Beitrag zur Gewährleistung der Menschenwürde
- Subsidiarität: vorrangig sollen zivilgesellschaftliche Akteure tatsächliche Leistungen erbringen; der Staat nur nachrangig
- Vielfalt der Angebot und Methoden

## Grundlagen der Finanzierung der Sozialwirtschaft

- Extrem heterogene Finanzierungssysteme
- Für zukünftige Laufzeiten verhandelte Vergütungen/Entgelte als Tagessätze pro Leistungsberechtigtem
- Für Haushaltsjahre festgesetzte Pauschalzuschüsse
- Für die Vergangenheit erfolgende Spitzabrechnung
- Mitfinanzierung der Leistungsberechtigten (Kursgebühren u.ä.)
- Allen gemeinsam: Grundlage ist die Kostensituation; eine freie Preisbildung mit echter Gewinnmarge ist nicht möglich
- Gemeinnützigkeitsstatus gewährleistet sozialzweckgemäße Mittelverwendung

## Drei Zeitpunkte des Krisenmanagements

- I.** Finanzielle Maßnahmen und Vorkehrungen im Vorfeld, die die Sozialwirtschaft weniger anfällig für Störeffekte und krisenartige Situationen machen
- II.** Maßnahmen und Mechanismen, die im Moment der Krise eingreifen, um krisenbedingte finanzielle Störungen zu mindern oder zu beseitigen; entweder vorab geregelt oder während der Krise unverzüglich verabredet
- III.** Maßnahmen, die den krisenbedingt entstandenen finanziellen Schaden in der Sozialwirtschaft reparieren

## I. Maßnahmen im Vorfeld

### 1. Autarkie stärken

1. Verwundbarkeit der Einrichtungen und Dienste der Sozialwirtschaft im Bereich der kontinuierlichen Versorgung mit Energie (Strom und Wärme) (z.B. im Fall von Blackout in Einrichtungen für gesundheitlich empfindliche Menschen).
2. Maßnahme: Verbesserung der Refinanzierung der Autarkie von Einrichtungen in Form von Photovoltaik-Anlagen, Außendämmung, Geo-Thermie-Heizung usw.

## I. Maßnahmen im Vorfeld

### 1. Autarkie stärken

3. Aktuelle Kostenrichtwerte, auf deren Grundlage die Refinanzierung von betriebsnotwendigen Gebäuden insbesondere in der Pflege, der Eingliederungshilfe und der Kinder- und Jugendhilfe erfolgt, sehen solche „Zusatzkosten“ nicht vor
4. Bauliche Maßnahmen erfolgen mangels gesicherter Refinanzierung nicht im erforderlichen Umfang
5. Geltende Kostenrichtwerte müssten um den Aspekt energetisch sinnvoller Maßnahmen erweitert werden

## I. Maßnahmen im Vorfeld

### 1. Autarkie stärken

#### 6. Empfehlung:

Das Land unterstützt die Erweiterung der Kostenrichtwerte und die Aufnahme von energetisch sinnvollen Investitionsmaßnahmen in die Regelfinanzierung. Dies kann z.B. durch Moderation/Mediation eines Verhandlungsprozesses zwischen den Leistungserbringerverbänden und den Kostenträgern erfolgen.

Ein erster Schritt in Form eines Workshops wurde bereits unter dem Gesichtspunkt des Klimawandels in Zusammenarbeit mit der KEA unternommen.

## I. Maßnahmen im Vorfeld

### 1. Autarkie stärken

Positiver Nebeneffekt: Sozialwirtschaft kann einen Beitrag zur Energiewende und zum Klimaschutz leisten und laufende Betriebskosten werden gespart

## I. Maßnahmen im Vorfeld

### 2. Finanzierung von krisenrelevanten „Redundanzen“

1. Vor der Corona-Krise Druck auf Sozialwirtschaft, als überflüssig erachtete „Redundanzen“ (z.B. Notstromaggregate) einzusparen
2. Reduktion sächlicher, technischer und baulicher „Redundanzen“ (z.B. zusätzliche Vorratsflächen, Bevorratung von Betriebsmitteln) mangels Refinanzierung
3. Krisen zeigen die Notwendigkeit von krisenrelevanten „Redundanzen“ und ihrer Refinanzierung

## I. Maßnahmen im Vorfeld

### 2. Finanzierung von krisenrelevanten „Redundanzen“

#### 4. Empfehlung:

Das Land unterstützt die Aufnahme von krisenrelevanten „Redundanzen“ in die Regelfinanzierung. Dazu gehören neben der Berücksichtigung in den Investitionskosten auch die Anerkennung entsprechender Sachkosten und Personalkosten (z.B. Krisenkonzeptverantwortlicher).

Dies kann z.B. durch Moderation/Mediation eines Verhandlungsprozesses zwischen den Leistungserbringerverbänden und den Kostenträgern erfolgen.

## II. Maßnahmen im Moment der Krise

### 1. Finanzielle Absicherung der Sozialwirtschaft im Krisenfall

1. Doppelte Finanzierungsproblematik:
  - je nach Leistungsangebot erhebliche Einnahmeausfälle aufgrund von Betretungsverboten, Abstandsgeboten und Nutzungsängsten bei gleichzeitiger Unsicherheit bzgl. vertragskonformer Leistungserbringung usw.
  - Zusatzkosten wegen neuer Hygiene-Auflagen (gilt analog für die Teuerungen aufgrund der Ukraine-Kriegs-Krise)
2. Lösungsansätze extrem unterschiedlich nach Leistungsbereich und Region

## II. Maßnahmen im Moment der Krise

### 1. Finanzielle Absicherung der Sozialwirtschaft im Krisenfall

3. Pflegerettungsschirm bestes Modell
  - Verlässliche Rechtsgrundlage
  - Angemessener Ausgleich der krisenbedingten Mindereinnahmen (verhindert Entlassungen bzw. Kurzarbeit)
  - Angemessener Ausgleich der krisenbedingten Mehrkosten (ermöglicht Betriebsfortführung ohne Insolvenzrichtung)
  - Einheitliche Antragstellung bei einer Stelle möglich
  - (einzig technischer Webfehler: entgangene Investitionskosten wurden nicht kompensiert; dazu unter III.)

## II. Maßnahmen im Moment der Krise

### 1. Finanzielle Absicherung der Sozialwirtschaft im Krisenfall

4. Sozialdienstleister-Einsatzgesetz war untauglich
  - Unklare und streitanfällige Rechtsgrundlage
  - Begrenzung des Zuschusses auf 75% der bisherigen Sozialleistungsvergütungen (erzwingt Dienststilllegungen trotz technischer Möglichkeit zur Betriebsfortführung in reduziertem Umfang)
  - Kein Ausgleich der krisenbedingten Mehrkosten
  - Antragstellung bei den unterschiedlichsten Leistungsträgern aus der Vergangenheit erforderlich (für kleine Spezialangebote verwaltungstechnischer Albtraum)
  - Sinnvolle Lösungen weichen deutlich von SodEG ab (z.B. als alternative Leistungserbringung)

## II. Maßnahmen im Moment der Krise

### 1. Finanzielle Absicherung der Sozialwirtschaft im Krisenfall

5. Diskussion in 2020/21 in zahlreichen Stadt- und Landkreisen über Kürzungen der pauschalen Finanzierungen von Sozialleistungen absolut kontraproduktiv
6. massive Unsicherheit aufgrund fehlender Rechtssicherheit bei Einrichtungen und Diensten der Sozialwirtschaft und ihren Beschäftigten
7. Vor allem niedrighschwellige und sozialraumorientierte Angebote betroffen

## II. Maßnahmen im Moment der Krise

### 1. Finanzielle Absicherung der Sozialwirtschaft im Krisenfall

#### 8. Empfehlung:

Das Land schafft bereits jetzt für den Krisenfall einen gesetzlichen finanziellen Schutzmechanismus nach dem Vorbild des Pflegerettungsschirms zugunsten der Einrichtungen und Dienste der Sozialwirtschaft in Baden-Württemberg, unabhängig von deren Größe, Finanzierungssystem und Bereichszugehörigkeit.

Dabei ist auch auf eine einheitliche Antragstelle zu achten.

Eine ggf. erforderliche finanzielle Abstimmung zwischen Land und Kostenträgern darf nicht zu Lasten der Sozialwirtschaft gehen.

## II. Maßnahmen im Moment der Krise

### 2. Krisenbedingte Korrekturen ermöglichen

1. Großteil der Refinanzierung der Sozialwirtschaft erfolgt über prospektiv verhandelte Vergütungen/Entgelte für bestimmte Laufzeiten
2. Prospektionsprinzip stößt in der Krise aufgrund seiner zahllosen Unsicherheiten an seine Grenze
3. Rechtsprechung stellt trotzdem an Nachverhandlungen zu hohe Voraussetzungen
4. In Krisenzeiten muss Unvorhersehbarkeit von Entwicklungen vermutet werden

## II. Maßnahmen im Moment der Krise

### 2. Krisenbedingte Korrekturen ermöglichen

#### 5. Empfehlung:

Das Land wirkt auf eine Weiterentwicklung des Vertragsrechtes in den Sozialgesetzbüchern hin, dass die Voraussetzungen für Nachverhandlungen (Unvorhersehbarkeit, Wesentlichkeit und Zumutbarkeit) im erklärten Krisenfall vermutet werden.

## III. Krisenschäden reparieren

1. Erhebliche finanzielle Schäden während den Krisen entstanden
2. Finanzielle Mindereinnahmen/Mehrausgaben wurden kompensiert, indem Rücklagen für Innovation, Weiterentwicklung und Sanierung verbraucht wurden
3. Vertrauen in die finanzielle Zukunft der Sozialwirtschaft muss wieder gefestigt werden
4. Land kann hier helfen (z.B. bei den coronabedingt ausgefallenen Investitionseinnahmen in der Tagespflege)

## III. Krisenschäden reparieren

### 5. Empfehlung:

Das Land bekennt sich weiterhin zu den Diensten und Einrichtungen der Sozialwirtschaft und unterstützt diese bei der Schadensbehebung.

Z.B. in Form einer Kompensation der coronabedingt entgangenen Einnahmen im Investbereich der Tagespflegen (wie in Bayern und Hessen). Hier ist durch die coronabedingten Schließungs- und Abstandsgebote ein Schaden i.H.v. 9,2 Mio € entstanden, der eine schwere Hypothek für die weitere Zukunft der Tagespflegen darstellt. Dem Sozialministerium wurde das Problem bereits geschildert und man ist im Gespräch. Politische Unterstützung wäre wünschenswert.

### Kontakt

Klaus Hesse

Vorsitzender des Fachausschuss  
Finanzen der Liga der Freien  
Wohlfahrtspflege

DER PARITÄTISCHE Baden-  
Württemberg e. V.

Hauptstraße 28  
70563 Stuttgart

Mobil: 0176 - 34 65 51 86

email: Hesse@paritaet-bw.de

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!