

## KATASTROPHENBEWÄLTIGUNG ZWISCHEN STAAT UND WIRTSCHAFT

Zur Rolle von Unternehmen während des Ahrhochwassers 2021

Katharina Krause, Maira Schobert & Dr. Marco Krüger  
Internationales Zentrum für Ethik in den Wissenschaften, Universität Tübingen



## **Katastrophenbewältigung zwischen Staat und Wirtschaft**

Zur Rolle von Unternehmen während des Ahrhochwassers 2021

## Impressum

Herausgegeben von: Matthias Max, Deutsches Rotes Kreuz e. V., Carstennstraße 58, 12205 Berlin

Verlag: DRK-Service GmbH, Murtener Straße 18, 12205 Berlin

Autorinnen und Autoren: Katharina Krause, Maira Schobert, Dr. Marco Krüger

Titelfoto: Christian Lindemann

Fotos zu den Teilen I, III und IV der Studie: © Marco Krüger, Bad Neuenahr im September 2022.

Das Bild zu Teil II steht unter der Pixabay Content License und wurde von WOKANDAPIX aufgenommen (URL: <https://pixabay.com/photos/resilient-resilience-strong-4899506/>).

Satz/Layout: Claudia Ebel

Herstellung: DRK-Service GmbH, Murtener Straße 18, 12205 Berlin

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, Übersetzung, Einspeicherung, Verarbeitung und Verbreitung in jeglicher Form sind nicht erlaubt. Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung des Verlags.

### Download

Diese Publikation ist unter [www.drk-forschung.de](http://www.drk-forschung.de) auch als Download verfügbar.

### Zitierweise

Krause, Katharina/Schobert, Maira/Krüger, Marco (2024): Katastrophenbewältigung zwischen Staat und Wirtschaft. Zur Rolle von Unternehmen während des Ahrhochwassers 2021, Deutsches Rotes Kreuz: Berlin.

# Inhalt

Herausgeber CV .....	5
Autorin und Autor CV .....	6
Vorwort .....	7
Zusammenfassung .....	9
<b>Teil I: Einführung .....</b>	<b>12</b>
1 Einleitung .....	13
2 Das Hochwasser im Juli 2021 .....	16
2.1 Die meteorologische Entwicklung und ihre Folgen .....	16
2.2 Die gesellschaftliche Lagebewältigung .....	19
<b>Teil II: Theoretische Einordnung.....</b>	<b>23</b>
3 Einbindung von Unternehmen in die Strukturen des Katastrophenschutzes .....	25
3.1 Resilienz als gesamtgesellschaftliches Projekt .....	25
3.2 Einbindung von ungebundenen Helferinnen und Helfern.....	27
3.3 Schutz kritischer Infrastrukturen.....	28
4 Unternehmerisches Handeln zum Umgang mit Schadensereignissen .....	31
4.1 Business Continuity Management.....	32
4.2 Corporate Social Responsibility – Engagement als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung .....	39
<b>Teil III: Empirische Bestandsaufnahme .....</b>	<b>40</b>
5 Methodischer Hintergrund.....	41
6 Präventionsbewusstsein von Unternehmen .....	45

<b>7 Formen des Engagements in der Hochwasserlage 2021 .....</b>	<b>48</b>
<b>8 Motivation für das unternehmerisch Engagement.....</b>	<b>51</b>
Exkurs KRITIS-Unternehmen: Katastrophenvorsorge und -bewältigung als Kernaufgabe.....	57
<b>9 Formen der Kooperation zwischen Behörden,     Hilfsorganisationen und Unternehmen.....</b>	<b>59</b>
<b>10 Eindrücke von der gemeinsamen Zusammenarbeit .....</b>	<b>62</b>
<b>11 Verantwortungsübernahme von Unternehmen im Katastrophenfall .....</b>	<b>66</b>
<b>12 Faktoren und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit .....</b>	<b>76</b>
<b>13 Lehren für zukünftiges Engagement.....</b>	<b>80</b>
<b>Teil IV: Ausblick – Potenziale und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>82</b>
<b>14 Zentrale Befunde der Studie.....</b>	<b>83</b>
14.1 Das „eine Unternehmen“ gibt es nicht .....	83
14.2 Zentrale Narrative in den Interviews .....	86
14.3 Freistellung von Sorgearbeit als Voraussetzung für den pausenlosen Einsatz im Katastrophengebiet .....	92
<b>15 Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>94</b>
<b>16 Ethische Reflexion .....</b>	<b>98</b>
<b>17 Schlussbetrachtungen .....</b>	<b>103</b>
<b>18 Interviewverzeichnis.....</b>	<b>105</b>
<b>19 Literatur .....</b>	<b>106</b>
<b>20 Abbildungsverzeichnis und Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>118</b>

# Herausgeber CV

Matthias Max (M.A.) ist seit 2011 im Deutschen Roten Kreuz (DRK) Generalsekretariat tätig und leitet das Team Risikomanagement, Sicherheitsforschung und Innovations-transfer. In seiner Funktion arbeitet er an den Schnittstellen der Bereiche Bevölkerungsschutz/öffentliche Sicherheit, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik.

Seit 2013 ist Herr Max Gastdozent an der Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung<sup>1</sup> des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK). Ebenfalls 2013 wurde Herr Max für seine Arbeit mit einem Preis in der Kategorie „Best Young Scientist“ vom Deutschen Komitee Katastrophenvorsorge e. V. ausgezeichnet. Er war in der Stabsfunktion S1 (Personal) für den Einsatz beim Elbe-Hochwasser 2013 und als Fachberater ungebundene Helfende des S1 während der Geflüchtetenhilfe 2015/2016 in das Führungs- und Lagezentrum des DRK-Bundesverbandes abgeordnet.

Herr Max ist in verschiedenen Gremien tätig. So ist er unter anderem Mitglied des Zukunftsforschungsforums Öffentliche Sicherheit e. V., berufenes Beiratsmitglied der Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e. V. – ASW Bundesverband, des Kompetenzzentrums Kritische Infrastrukturen e. V. (KKI) sowie im Verband für Sicherheitstechnik e. V. und war berufenes Mitglied des letzten wissenschaftlichen Programmausschusses Forschung für die zivile Sicherheit des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Er ist zudem Mitglied der Vereinigung zur Förderung des deutschen Brandschutzes e. V. (vfdb) im Referat 13 – Forschungsmanagement und Information.

---

<sup>1</sup> Vormalige Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ)

# Autorin und Autor CV

**Katharina Krause** ist Politikwissenschaftlerin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Internationalen Zentrum für Ethik in den Wissenschaften der Universität Tübingen. Aktuell leitet sie gemeinsam mit einer Kollegin das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanzierte Projekt „Corona und Care: Fürsorgedynamiken in der Pandemie“. Ihre Forschung beschäftigt sich neben Care Ethik mit dem Zusammenspiel von Visualität und Sicherheit im Kontext von Gesundheitskrisen. Im Juli 2022 hat Katharina Krause ihre Dissertation mit dem Titel „Imag(in)ing the health-security nexus – the connection of images, health, and security in the Ebola epidemic 2013-2016“ erfolgreich verteidigt.

**Maira Schobert** ist Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Internationalen Zentrum für Ethik in den Wissenschaften der Universität Tübingen. Seit 2020 arbeitete sie in unterschiedlichen Forschungsprojekten auf nationaler und europäischer Ebene. Schwerpunkte ihrer Forschung sind u.a. die Analyse von Katastrophenschutzpolitiken mit Blick auf die Berücksichtigung marginalisierter Schutzbedarfe sowie die Kooperation von Akteur\*innen des Katastrophenmanagements mit sozial- und zivilstaatlichen Institutionen. Maira Schobert brachte außerdem ihre umfangreiche Kompetenz in der qualitativen Sozialforschung in die Konzeption und Durchführung der Interviewstudie des Projekts „Die Rolle von privaten und öffentlichen Unternehmen während des Hochwassers im Jahr 2021“ ein.

**Dr. Marco Krüger** ist Akademischer Rat am Internationalen Zentrum für Ethik in den Wissenschaften der Universität Tübingen sowie Leiter der Forschungsgruppe Sicherheitsethik. Er leitete das vom DRK-Generalsekretariat finanzierte Forschungsprojekt „Die Rolle von privaten und öffentlichen Unternehmen während des Hochwassers im Jahr 2021“. In seiner Forschung setzt er sich mit den Potenzialen und Voraussetzungen von Resilienzpolitiken sowie mit unterschiedlichen sicherheitsethischen Fragestellungen, insbesondere im Bereich des Bevölkerungsschutzes, auseinander. Seine Forschungsarbeiten bringt Marco Krüger u.a. als Mitglied der Enquetekommission „Krisenfeste Gesellschaft“ des Landtags von Baden-Württemberg auch in politische Entscheidungsprozesse ein.



# Vorwort

Die letzten Jahre machten deutlich, dass Störungen, Krisen und Katastrophen zunehmend Teil unseres Alltags werden. Die Forschungserkenntnisse des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) zeigen: **Es braucht vernetzte Lösungen zwischen privaten und öffentlichen Institutionen, um bestmöglich vorbereitet zu sein.** Damit steht das DRK nicht allein. Auch die Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen (kurz: Resilienzstrategie) der Bundesregierung, die Deutschland nachhaltig krisenfester machen soll, benennt Unternehmen als zentrale Akteure für die Förderung einer resilienten Gesellschaft.<sup>1</sup> Der Prozess des Einbezugs verschiedener gesellschaftlicher Akteure spiegelt sich mit besonderem Unternehmensbezug auch im Entwurf des KRITIS-Dachgesetzes wider, das ein wichtiger Baustein zur Umsetzung der Resilienzstrategie werden wird.<sup>2</sup>

Während sich bei der Bewältigung von Krisen und Katastrophen oft Behörden und Hilfsorganisationen im Fokus des Interesses befinden, spielen Unternehmen regelmäßig nur eine untergeordnete Rolle. Mit rund 80% befindet sich allerdings die überwiegende Mehrheit von KRITIS-Einrichtungen in privatwirtschaftlicher Hand.<sup>3</sup>

Darüber hinaus verfügen auch diejenigen Unternehmen, die keine KRITIS darstellen, über bedeutsame Kapazitäten und Fähigkeiten zur Bewältigung von Krisen und Katastrophen. Hilfsorganisationen haben daher ein vitales Interesse am Einbezug unternehmerischer Fähigkeiten. Um mehr über den aktuellen Stand des Integrationsprozesses und die Rolle, die Unternehmen bereits heute in der Bewältigung von Katastrophenereignissen spielen, zu erfahren, hat das DRK eine Studie vergeben. **Diese hatte das Ziel, die Zusammenarbeit von Behörden und Hilfsorganisationen mit Unternehmen im Rahmen von Krisen und Katastrophen beispielhaft am Hochwasser 2021 im Ahrtal zu beleuchten.** Die Studie sollte dabei ein Blick von außen sein. Keine Evaluation der eigenen organisationalen Strukturen und Erfahrungen, sondern ein systemischer Blick. Gleichzeitig soll sie auch ein Blick nach vorn sein. Ausgehend von den aktuellen Befunden sollen Potenziale formuliert werden, die einen (noch) besseren und vor allem strukturierteren Einbezug von Unternehmen bedingen können.

---

<sup>1</sup> Siehe Bundesministerium des Innern und für Heimat (2022): Resilienzstrategie. Online verfügbar unter <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/bevoelkerungsschutz/resilienzstrategie/resilienzstrategie-node.html>, zuletzt geprüft am 12.02.2024.

<sup>2</sup> Bundesministerium des Innern und für Heimat (2023): Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der CER-Richtlinie und zur Stärkung der Resilienz kritischer Anlagen. Online verfügbar unter <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/gesetzgebungsverfahren/DE/KRITIS-DachG.html>, zuletzt geprüft am 12.02.2024.

<sup>3</sup> Siehe hierzu die „Definition von Schutzzielen für Kritische Infrastrukturen“ des Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe.

Die Studie wurde vom Internationalen Zentrum für Ethik in den Wissenschaften (IZEW) der Universität Tübingen durchgeführt. In einem engen und partnerschaftlichen Austausch wurden die Forschungsfragen vom IZEW sukzessive bearbeitet und in praktische Empfehlungen überführt. Diese werden sowohl in die weitere Arbeit des DRK einfließen als auch einen wichtigen Baustein für den DRK-Sammelband „Resiliente Infrastrukturen“ darstellen.

Mein persönlicher Dank gilt Katharina Krause, Maira Schobert und Dr. Marco Krüger für ihr großes Engagement, die tolle Zusammenarbeit sowie die wertvollen Ergebnisse.

Matthias Max

Teamleiter

Risikomanagement, Sicherheitsforschung und Innovationstransfer

# Zusammenfassung

Das Hochwasser an Ahr und Erft im Juli 2021 zählt zu den schwersten und folgenreichsten Katastrophen der letzten Jahrzehnte in Deutschland. Es kostete über 180 Menschen das Leben, mehr als 800 Menschen wurden teilweise schwer verletzt. Die Bewältigung der Verheerungen erforderte und erfordert noch immer eine gesamtgesellschaftliche Kraftanstrengung. Noch während der Flutereignisse, aber auch im direkten Nachgang, waren tausende ehren- und hauptamtliche Katastrophenschützerinnen und Katastrophenschützer im Einsatz. Ebenso unterstützte eine kaum zu überschauende Anzahl an ungebundenen Helferinnen und Helfern die Aufräumarbeiten im Nachgang der Fluten. Darüber hinaus engagierten sich aber auch Unternehmen vor Ort und aus der Ferne beim Wiederaufbau der großflächig zerstörten Infrastrukturen.

Die vorliegende Studie analysiert, welche Rolle Unternehmen während der Hochwasserbewältigung im Juli 2021 spielten. Der Kreis Ahrweiler war die am stärksten betroffene Region und steht daher exemplarisch im Mittelpunkt dieser Studie. Die Einbindung von Unternehmen in die Arbeiten des Katastrophenschutzes und ihre Rolle bei der Bewältigung von Katastrophen werden dabei oft unter Schlagwörtern wie Resilienz und dem Schutz der kritischen Infrastrukturen sowie – aus Unternehmensperspektive – durch Konzepte wie Business Continuity Management und Corporate Social Responsibility verhandelt.

Basierend auf einer Bandbreite an Dokumenten sowie auf 21 Interviews mit Personen aus Behörden, Hilfsorganisationen, Verbänden und Unternehmen gibt die Studie einen Überblick über die Bedeutung von Unternehmen bei der Bewältigung des Hochwassers. Bereits im unmittelbaren Nachgang des Hochwassers halfen Unternehmen durch finanzielle und materielle Spenden, die Bereitstellung von Maschinen, von Fachpersonal und Infrastruktur sowie durch die Freistellung von Mitarbeitenden. Die Art und das Ausmaß des unternehmerischen Einsatzes wurden von der eigenen Betroffenheit, dem Betätigungsfeld (insbesondere, ob es sich um ein Unternehmen handelte, das zur kritischen Infrastruktur zählte) und der Phase des Wiederaufbaus beeinflusst. Menschlichkeit und Solidarität sowie Verantwortungsgefühl und die Betroffenheit der Mitarbeitenden motivierten die Unternehmen zur Hilfe. Die Öffentlichkeitswirksamkeit ihres Einsatzes wurde zwar wahrgenommen, aber nachrangig genannt. Die vorliegende Studie zeigt, dass es dabei nicht das eine Unternehmen gibt, sondern dass unterschiedliche Unternehmen über unterschiedliche Möglichkeiten und Kapazitäten bei der Katastrophenbewältigung verfügen.

Die empirischen Ergebnisse der Studie lassen sich zu **vier Narrativen über die Rolle von Unternehmen** in der Bewältigung der Hochwasserereignisse im Untersuchungsgebiet verdichten:

- 1) Es wurden eine **enorme Hilfsbereitschaft und ein großer Zusammenhalt in der Gesellschaft** wahrgenommen. Dies motivierte die Helferinnen und Helfer vor Ort und wirkte als Lichtblick angesichts der Zerstörungen.
- 2) In den Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Katastrophenschutzstrukturen sowie mit Unternehmen zeigte sich ein verbreitetes Bewusstsein über die **große Bedeutung des unternehmerischen Engagements** für eine effiziente Lagebewältigung und den raschen Wiederaufbau.
- 3) Zahlreiche Interviewte berichteten von unklaren Zuständigkeiten und Verwirrungen in der Kommunikation, insbesondere im unmittelbaren Nachgang der Ereignisse, und wiesen auf die Gefahren eines **Verantwortungsvakuums** hin.
- 4) Als besonders wirkungsvoll wurde **lokale und spontane Hilfeleistung** wahrgenommen. Vor allem übergeordnete behördliche Instanzen verwiesen jedoch auf die Gefahr, dass unkoordiniertes Engagement auch zu Mehrarbeit für den Katastrophenschutz führen kann.

Die Narrative stehen dabei nicht als allgemeingültige Wahrheiten, zeigen aber, wie unterschiedliche Beteiligte im Kreis Ahrweiler sowie in unterschiedlichen Unternehmen die Arbeiten zur Bewältigung der Hochwasserlage erlebt haben. Aus diesem Erleben leiten sich **vier zentrale Handlungsempfehlungen für die zukünftige Einbindung von Unternehmen** ab:

- 1) Die **Ressourcen von Unternehmen sollten bereits im Vorfeld systematisch lokal und regional erfasst werden**. Die Kartierung von Fähigkeiten, die durch die ansässigen Unternehmen eingebracht werden können, sollte bereits im Vorfeld erfolgen. Dies ist eine Voraussetzung für die effiziente Mobilisierung dieser Ressourcen in der eigentlichen Schadenslage.
- 2) Die Kartierung der Fähigkeiten setzt einen aktiven Dialog mit den Unternehmen voraus. Die **frühzeitige Einbindung von Unternehmen in die Bewältigungsarbeiten** sollte daher als eigenständiges Arbeitsfeld bei Behörden mit Sicherheitsaufgaben sowie bei Hilfsorganisationen angesehen werden.
- 3) Umgekehrt bedarf es einer **Stärkung des Bewusstseins für Schadenslagen in Unternehmen**. Dabei gilt es, Unternehmen für die Aufgaben und Grenzen der

Katastrophenschutzstrukturen und für ihre eigenen Verantwortlichkeiten im Schadensfall zu sensibilisieren.

- 4) Schließlich bestätigte sich erneut das bewährte Motto „in Krisen Köpfe kennen“. Der Kreis der zu kennenden Köpfe sollte sich dabei jedoch nicht auf die Behörden und Hilfsorganisationen auf den unterschiedlichen föderalen Ebenen beschränken, sondern vor Ort tätige Unternehmen einschließen. Hierfür sind **regelmäßige Kontakte zwischen den Katastrophenschutzstrukturen und Unternehmen** von besonderer Bedeutung.

Dabei gilt es auch strukturelle Voraussetzungen zu reflektieren: Freiwilliges (unternehmerisches) Engagement basiert auf der Kapazität, helfen zu können. Dies umfasst einerseits das Vorhandensein von ausreichend Ressourcen auf der unternehmerischen Ebene, andererseits aber auch die individuellen Kapazitäten der einzelnen Helfenden, allen voran die Absicherung der eigenen familiären Situation. Schließlich ist die ethische Reflexion der Zuweisung von Verantwortung für Katastrophenarbeiten, der Anerkennung von Leistungen und Bedarfen sowie die Reflexion der Verteilung von Sicherheit zentral für die Analyse der Lagebewältigung.



# Teil I:

# Einführung

# 1 Einleitung

Das Hochwasser im Juli 2021 in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen kostete über 180 Menschen das Leben und verletzte mehr als 800 Menschen teilweise schwer (BMI 2022a, S. 3). Ein Jahr nach der Katastrophe geht das rheinland-pfälzische Innenministerium von 135 Toten allein in Rheinland-Pfalz aus (Mdl Rheinland-Pfalz 2022, S. 13). Das Hochwasser zerstörte Häuser sowie öffentliche Infrastrukturen und führte zu Einschnitten in der Versorgung mit Trinkwasser, Strom und Telekommunikation. Obwohl die endgültigen Kosten noch nicht zu beziffern sind (BMI 2022a, S. 3), gehen aktuelle Schätzungen von 18 Milliarden Euro allein in Rheinland-Pfalz aus (Mdl Rheinland-Pfalz 2022, S. 13).

Das Ausmaß der Zerstörungen löste bundesweite Anteilnahme und Solidarität aus. Allein bis zum 19. August 2021 wurden über 163.000 Personentage von Angehörigen aller Behörden mit Sicherheitsaufgaben und Hilfsorganisationen in Rheinland-Pfalz zur Bewältigung der Schäden geleistet (Mdl Rheinland-Pfalz 2022, S. 13). Darüber hinaus kamen unzählige Menschen – teils auf eigene Faust, teils durch Vereine oder Unternehmen organisiert – in die betroffenen Gebiete, um mit anzupacken. In der unmittelbaren Bearbeitung der Hochwasserschäden arbeiteten organisierte und ungebundene Helferinnen und Helfer oft Hand in Hand.

Die Kooperation von Behörden, Hilfsorganisationen und Helferinnen und Helfern in Schadenslagen ist ein Phänomen, das sowohl praktisch oft beobachtet als auch wissenschaftlich breit untersucht ist (u.a. Krüger & Albris 2021). Gerade in der unmittelbaren Zeit, nachdem das Hochwasser zurückgegangen war, zeigte sich in den betroffenen Gebieten ein weiteres Phänomen: Eine Vielzahl an Unternehmen beteiligte sich durch unterschiedliche Hilfsmaßnahmen abhängig von ihrem Tätigkeitsprofil, der eigenen Betroffenheit und der Unternehmensgröße an der Beseitigung der Flutschäden. Die Kooperation zwischen Unternehmen, Behörden und Hilfsorganisationen in akuten Schadenslagen ist jedoch ein vergleichsweise wenig erschlossenes Feld; sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis. Dies zeigte sich auch in auftretenden Problemen in der Zusammenarbeit zwischen privatwirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren und den Strukturen der Behörden und Hilfsorganisationen. In der Nachbereitung des Hochwassereinsatzes seitens des Generalsekretariats des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) stellte sich dieser Punkt als Forschungsdesiderat dar.

Daher bildet eben diese Problemstellung den Ausgangspunkt der vorliegenden Studie. Die zentrale Forschungsfrage lautet dabei: *Welche Rolle spielten Unternehmen in der Bearbeitung der durch das Hochwasser im Juli 2021 verursachten Schadenslagen?* Die Studie untersucht dabei exemplarisch am Beispiel des Landkreises Ahrweiler, auf welche Weisen sich Unternehmen an der Beseitigung der Hochwasserschäden beteiligten

und wie sie mit Behörden und Hilfsorganisationen kooperierten. Ausgehend von der ereignisbezogenen und örtlich begrenzten Analyse der Kooperationen ist es das Ziel dieser Studie, einen Einblick in diese Fragestellung zu bieten und sowohl Erfolge als auch erlebte Problemstellungen zu identifizieren und zu systematisieren.

Die vorliegende Untersuchung kann weder einen Anspruch auf Vollständigkeit noch auf Repräsentativität erheben. Sie ist nicht abschließend, da nicht alle Perspektiven der Vielzahl an beteiligten Unternehmen im Rahmen einer einzigen wissenschaftlichen Untersuchung eingefangen werden können. Sie ist auch nicht repräsentativ, da wir uns auf die Analyse eines konkreten Falls beschränken, der zwar grundlegende Problemstellungen in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Katastrophenschutz analysiert, jedoch nicht ohne Weiteres auf andere Fälle übertragbar ist. Mit ihrem Zuschnitt fördert diese Studie allerdings das Verständnis darüber, welche Rolle Unternehmen bereits aktuell in dem ganz konkreten Beispiel des Hochwassers im Landkreis Ahrweiler spielen. Sie ist somit ein Anfang zur systematischen Erschließung der Kooperation zwischen Unternehmen, Behörden und Hilfsorganisationen in Großschadenslagen in Deutschland.

Der Mehrwert der Studie steckt insofern in der Verbindung unterschiedlicher Perspektiven auf die gemeinsame gesellschaftliche Aufgabe der Bearbeitung der Hochwasserschäden. Wir interviewten hierfür eine möglichst große Bandbreite an unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren. Trotz des explorativen Charakters der Studie konnten wir wiederkehrende Erfahrungen in den Interviews identifizieren. Die Studie erlaubt uns somit zu verstehen, welche Formen der Kooperation in der Bearbeitung des Ahrtalhochwassers bereits gut funktionierten und welche systemischen Probleme sich offenbarten. Die Einsetzung eines Untersuchungsausschusses in Rheinland-Pfalz im September 2021, also vergleichsweise zügig nach dem Auftreten des Hochwassers, ist bereits ein Indiz für die Probleme, die es im Rahmen der Hochwasserbewältigung gab (Landtag Rheinland-Pfalz 2021b).

Die Aufarbeitung der Erfahrungen aus der Bearbeitung der Hochwasserlage erfolgt dabei auf vielen Ebenen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) förderte zwischen Dezember 2021 und Mai 2023 das Forschungskonsortium „HoWas2021“<sup>4</sup> zur Aufarbeitung der Governance- und Kommunikationsstrukturen während des Hochwassereinsatzes. Zudem werten auch die beteiligten Organisationen den Hochwassereinsatz aus. Die vorliegende, vom Internationalen Zentrum für Ethik in den Wissenschaften der Universität Tübingen durchgeführte Studie ist Teil dieses Auswertungsprozesses. Sie erfolgt im Auftrag des Generalsekretariats des Deutschen Roten Kreuzes und evalu-

---

<sup>4</sup> Der Steckbrief des Projekts kann unter folgendem Link abgerufen werden: [https://www.sifo.de/sifo/shareddocs/Downloads/files/projektumriss\\_howas.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.sifo.de/sifo/shareddocs/Downloads/files/projektumriss_howas.pdf?__blob=publicationFile&v=2)



iert insbesondere die Rolle von Unternehmen in der Zusammenarbeit mit Behörden und Hilfsorganisationen.

Im Fokus der Arbeiten steht das Verständnis für den gegenwärtigen Stand der Kooperation zwischen privatwirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren, Behörden und Hilfsorganisationen. Dieses dient als Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen, um zukünftig stabilere Kooperationen und eine noch erfolgreichere Einbindung von Unternehmen in die Krisenbewältigung zu ermöglichen. Auch wenn wir im Laufe der empirischen Erhebungen durchaus Verbesserungsbedarfe identifizieren konnten, steht weder die nachträgliche Zuschreibung von Versäumnissen noch von Verantwortlichkeiten im Mittelpunkt der Arbeiten. Vielmehr geht es darum, einen Diskussionsprozess über die strukturierte Einbindung von Unternehmen in die unmittelbare Schadensbewältigung anzustoßen.

Im nachfolgenden Kapitel wird zunächst die Entwicklung der Lage im Ahrtal kurz dargestellt. Daran anschließend gibt Teil II der Studie einen Überblick über den aktuellen thematischen Forschungsstand. Dabei wird gezeigt, dass die Einbindung von Unternehmen als ungebundene Helfende ein verhältnismäßig neues Thema im Diskurs der Katastrophenforschung ist. Vor allem Unternehmen der kritischen Infrastruktur – aber zunehmend auch andere Unternehmen – analysieren im Rahmen ihres Business Continuity Management (BCM) sie betreffende Unternehmensrisiken. Während lange vor allem Sicherheitsrisiken im IT-Bereich thematisiert wurden, haben sich die Analysen nach und nach auch auf Bereiche wie die Lieferkettensicherheit ausgeweitet. (Natur-)Katastrophen werden dabei bisher kaum berücksichtigt. Ausgehend von diesem Forschungsstand werden in Teil III der Studie die Ergebnisse der Interviews mit Unternehmen, Behörden und Hilfsorganisationen vorgestellt. Dabei wird das Bewusstsein von Unternehmen für Katastrophenprävention, ihre Motivation sowie unterschiedliche Formen des unternehmerischen Engagements beschrieben. Neben der Zusammenarbeit von Unternehmen mit Hilfsorganisationen und Behörden werden auch Fragen der Verantwortungsübernahme, Faktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Behörden, Hilfsorganisationen und Unternehmen sowie Lehren für zukünftiges Engagement diskutiert. In Teil IV der Studie werden die zentralen Befunde der Studie analysiert und aus ihnen Handlungsempfehlungen abgeleitet. Abschließend werden die Ergebnisse hinsichtlich ihrer ethischen Implikation für den Katastrophenschutz reflektiert.

## 2 Das Hochwasser im Juli 2021

Die Ursachen von Katastrophen sind vielschichtig und lassen sich nicht allein mit Blick auf das jeweilige Ereignis erfassen. Denn das Ausmaß einer Katastrophe hängt nicht allein vom Ausmaß eines Ereignisses, sondern ebenso von der Beschaffenheit gesellschaftlicher Strukturen ab, auf die dieses trifft. Die Katastrophe ergibt sich erst, wenn gesellschaftliche Ressourcen und Strukturen mit den Anforderungen, die ein Ereignis an sie stellt, überfordert sind. Die Externalisierung, bei der allein „von außen über ‚unschuldige‘ Gesellschaften hereinbrechende Naturkatastrophen“ (Voss & Dittmer 2016, S. 181-182) für die Verluste und Schäden verantwortlich sind, ist jedoch eine gängige Verkürzung der Entstehungsbedingungen von Katastrophen. Dabei verdeckt diese Verkürzung die soziale Produktion von Vulnerabilitäten und die unterschiedlichen Betroffenheiten, die in der Bevölkerung bestehen und in der (inter-)nationalen Katastrophenforschung bereits breit diskutiert werden (Hartman & Squires 2006; Tierney 2019; Wisner et al. 2004; Krüger & Max 2019b).

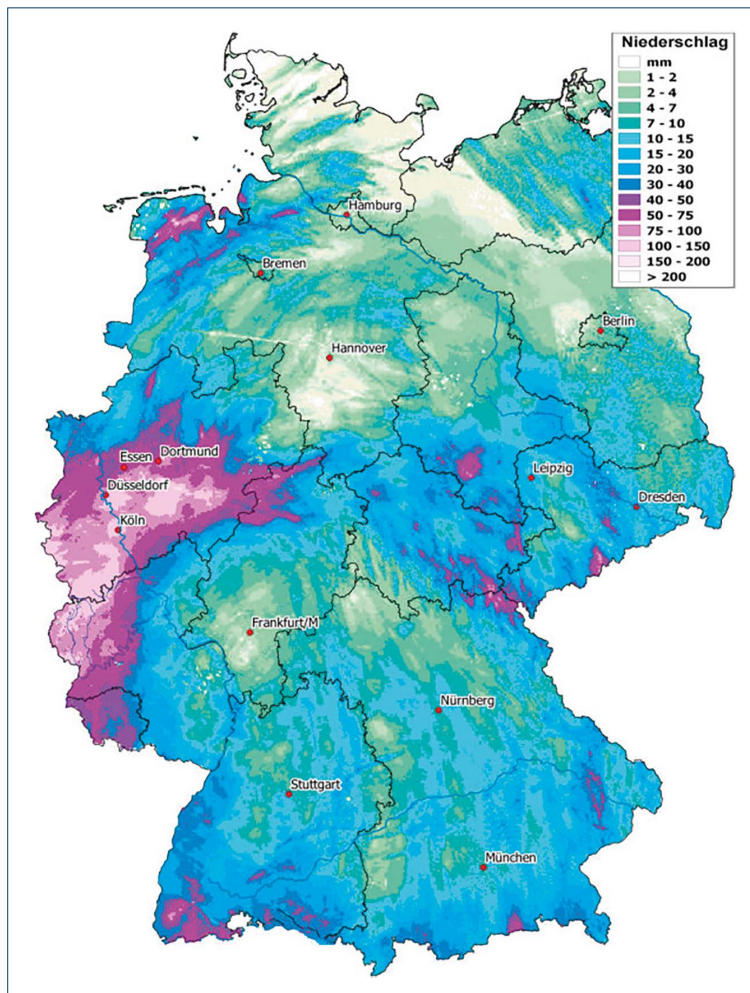
Die Ereignisse im Juli 2021 haben diesen katastrophensoziologischen Befund auf dramatische Weise bestätigt. Insofern wäre es verkürzt, die Beschreibung der Hochwasserlage auf meteorologische Phänomene zu reduzieren. Zwar gehören diese zweifelsohne zum Gesamtbild dazu. Jedoch sind sie nur ein Element dessen. Komplementär dazu lohnt sich ein kurzer Blick auf die Strukturen des Bevölkerungsschutzes und den unmittelbaren Umgang mit der Lage. Der politische und administrative Umgang ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Studie noch Gegenstand von juristischen und parlamentarischen Ermittlungsverfahren und kann daher nur als Zwischenstand präsentiert werden. Seine finale Bewertung bleibt insofern abzuwarten. Dennoch soll zumindest ein kurzer Einblick in die initiale Katastrophenbearbeitung sowie in die Strukturen des deutschen Bevölkerungsschutzes als Grundlage und zur Einordnung der vorliegenden empirischen Studie erfolgen. Zuvor beschreibt das nachfolgende Unterkapitel die meteorologischen Begebenheiten, die den Ausgangspunkt der nachfolgenden Ereignisse bilden.

### 2.1 Die meteorologische Entwicklung und ihre Folgen

Bereits im Mai und Juni 2021 sorgten erhöhte Niederschläge für eine weitverbreitete hohe Bodenfeuchte, insbesondere im südlichen Teil Deutschlands. Diese verringerte die Aufnahmefähigkeit des Bodens für weiteres Wasser erheblich. Neben dem ergiebigen Regen kam es in der zweiten Junihälfte bereits durch eine Unwetterserie zu Versiche-

ungsschäden in Höhe von 1,7 Milliarden Euro, verursacht durch Überschwemmungen, Blitzschläge und Hagel (DKKV 2022, S. 15).

Das Wetter ab dem 12. Juli 2021 wurde dann durch das Bodentief „Bernd“ dominiert. Dabei zogen sehr feuchte Luftmassen nach Deutschland und erreichten zunächst den Südwesten, von wo aus sie sich auch in andere Landesteile ausbreiteten. Ab dem 13. Juli 2021 erreichten die starken Niederschläge die Mitte Deutschlands und sorgten für starke Niederschläge vom Erzgebirge bis nach Nordrhein-Westfalen. Am 13. und 14. Juli 2021 schließlich konzentrierte sich das Niederschlagsaufkommen auf Nordrhein-Westfa-



**Abbildung 1:**  
Tagessummen  
des Niederschlags  
am 13. und 14.  
Juli 2021; Quelle:  
Schäfer et al. 2021,  
S. 7

len und Rheinland-Pfalz und erstreckte sich auf ein großflächiges Gebiet von Dortmund bis nach Trier. Vom 14. Juli 2021 an und bis in den frühen 15. Juli 2021 hinein kamen zum verbreiteten Dauerregen lokale Regenschauer hinzu (Junghänel et al. 2021, S. 4). Gebietsweise fiel in dieser Zeit mehr als 150 mm/m<sup>2</sup> Niederschlag (siehe Abbildung 1). Die Großflächigkeit des Regenereignisses führte zur umfassenden Speisung zahlreicher Zuflüsse und somit in der Summe zu einem sehr hohen Wasseraufkommen, das die Fassungsvermögen der mitunter engen Flusstäler überstieg und – insbesondere im Fall des Ahrtals – zu verheerenden Verlusten und Zerstörungen führte. Die aus den vorangegangenen Wetterlagen resultierende hohe Bodensättigung erschwerte die Lage zusätzlich.

Vom 12. bis zum 14. Juli 2021 summierten sich die Niederschläge an der Ahr auf 115,3 l/m<sup>2</sup>. Lokale Spitzenwerte erreichten allein am 14. Juli 2021 bis zu 147,5 l/m<sup>2</sup>. Zum Vergleich: Im Referenzzeitraum zwischen 1910 und 2020 lag die durchschnittliche Niederschlagsmenge im gesamten Monat Juli bei 69,4 l/m<sup>2</sup> (Junghänel et al. 2021, S. 5). Ab dem 16. Juli 2021 verlagerten sich die Niederschläge ostwärts und führten im Zeitraum bis zum 19. Juli 2021 nun in Teilen Sachsens und Bayerns zu starken Niederschlägen und mitunter zu kurzen und heftigen Hochwassern (Junghänel et al. 2021, S. 5).

Der Starkregen übertraf an zahlreichen Messstationen in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz bisherige Rekorde, teils sogar deutlich (Schäfer et al. 2021, S. 10). Das Beispiel der Ahr zeigt, dass lokal mehr als die doppelte Niederschlagsmenge des gesamten Monats Juli an einem Tag, im kompletten Flusseinzugsgebiet mehr als das 1,6-fache der mittleren Niederschläge im Monat Juli, in nur drei Tagen zu verzeichnen waren (Junghänel et al. 2021, S. 5; Schäfer et al. 2021). Die starken Regenfälle verwandelten die betroffenen Flüsse in reißende Ströme.

Die Folgen des Hochwassers waren dramatisch: Bundesweit starben in Folge des Hochwassers über 180 Menschen. Das ist die höchste Zahl an Todesopfern im Zusammenhang mit einem Flutereignis seit der Hamburger Sturmflut im Jahre 1962 (DKKV 2022, S. 29). Besonders stark betroffen waren Rheinland-Pfalz mit 135 Toten (Mdl Rheinland-Pfalz 2022, S. 13) und Nordrhein-Westfalen mit 49 Opfern (Landtag Nordrhein-Westfalen 2021, S. 12). Die Menschen im rheinland-pfälzischen Ahrtal traf die Flut besonders hart. Die Zahl der Todesopfer war im Kreis Ahrweiler mit 134 Menschen am höchsten (DKKV 2022, S. 25). Nach Schätzungen waren entlang des Flusses etwa 42.000 Menschen betroffen. Etwa 8.800 Gebäude wurden durch das Hochwasser beschädigt und 103 Brücken über die Ahr wurden im gesamten Flusstal schwer in Mitleidenschaft gezogen oder sogar zerstört. Allein in der Kreisstadt Bad Neuenahr-Ahrweiler zerstörten die Fluten 13 von 15 Brücken (DKKV 2022, S. 26-27).

Das Ahrtal steht dabei exemplarisch für die Zerstörungen, die das Hochwasser Mitte Juli 2021 vor allem in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen anrichtete. Jedoch sind die Hochwasserschäden nicht ohne Blick auf die gesellschaftlichen Strukturen zu bewer-

ten. Aufgrund des regionalen Zuschnitts dieser Studie fokussiert der nächste Abschnitt daher – neben einer kurzen und notwendigerweise kursorischen Darstellung des deutschen Katastrophenschutzsystems – auf die politische Bearbeitung des Hochwassers in Rheinland-Pfalz.

## 2.2 Die gesellschaftliche Lagebewältigung

Der unmittelbare politische Umgang mit dem Hochwasser zog eine breite politische Aufarbeitung nach sich, die bis heute (Juli 2023) noch nicht abgeschlossen ist. Allein in Rheinland-Pfalz wurde neben einem Untersuchungsausschuss (Landtag Rheinland-Pfalz 2021b) auch eine Enquetekommission (Landtag Rheinland-Pfalz 2021c) auf Landesebene eingerichtet. Während die Untersuchungskommission die Aufarbeitung der Ursachen der hohen Opferzahlen zum Ziel hat, blickt die Enquetekommission in die Zukunft, um besser auf kommende Ereignisse vorbereitet zu sein.

Die bisherige Aufarbeitung führte bereits zum Rücktritt einer Politikerin und eines Politikers, die während der Flut rheinland-pfälzische Ministerien führten (BMFSFJ 2022; Rodenkirch 2022a). Darüber hinaus ermittelt die Staatsanwaltschaft Koblenz unter anderem gegen den damaligen Landrat des Kreises Ahrweiler (SWR 2022). Wenngleich die Aufarbeitung noch immer im Gange ist, so legt der bisherige Prozess nahe, dass aus meteorologischen Warnungen nicht rechtzeitig Konsequenzen (wie z. B. die flächendeckende frühzeitige Warnung der Bevölkerung oder aber die Einleitung von Evakuierungsmaßnahmen) gezogen wurden (Rodenkirch 2022b). Die politische, aber auch die rechtliche Aufarbeitung der Ereignisse ist noch in vollem Gange und soll daher nicht im Detail Gegenstand dieser Studie sein. Dennoch zeigt sich, dass keinesfalls einfach von Naturkatastrophen gesprochen werden kann, wenn sich durch Extremwetterlagen Katastrophen ereignen. Es ist stets das Zusammentreffen von Ereignissen und gesellschaftlichen Strukturen, das die Ausgestaltung der sich ereignenden Katastrophe bestimmt und diese damit kennzeichnet (Voss & Dittmer 2016).

Individuelle Entscheidungen, wie die Auslösung rechtzeitiger Bevölkerungswarnungen, spielen eine zentrale Rolle, um Menschen frühzeitig in Sicherheit bringen zu können. Grundlegender gilt es aber auch, die Strukturen des Katastrophenschutzes in den Blick zu nehmen. Diese sind zentral für die Ausgestaltung der gesellschaftlichen Fähigkeiten zur Bearbeitung eines solchen Extremereignisses. In dieser Hinsicht ist auch die in die Zukunft gewandte Richtung der Aufarbeitung in Form einer Enquetekommission, aber auch in Form breiterer Debatten innerhalb der Akteurinnen und Akteure des Katastrophenschutzes relevant. Die vorliegende Studie ist Teil dieses Prozesses. Denn auch wenn das rheinland-pfälzische Innenministerium das Engagement zahlreicher Menschen hervorhebt, so ist gegenwärtig weder die Einbindung von zivilgesellschaftlichen Agieren-

den in Katastrophenschutzarbeiten noch die klare Verantwortungsteilung für die Katastrophenvorbereitung gelebter Alltag. Beide Punkte werden als Ausgangspunkt der nachfolgenden theoretischen Einordnungen und empirischen Erhebungen kurz umrissen.

## **Die Struktur des Katastrophenschutzes in Deutschland und in Rheinland-Pfalz**

Der Katastrophenschutz liegt in Deutschland in der Hoheit der Bundesländer. Insofern verfügt jedes Land über sein eigenes Katastrophenschutzgesetz. Der Bund ist nach §73 Abs. 1 Nr. 1 des Grundgesetzes jedoch für den Schutz der Zivilbevölkerung im Verteidigungsfall zuständig. Dieser Zivilschutz ist vom Katastrophenschutz abzugrenzen. Dennoch kann der Bund im Zuge der Katastrophenhilfe tätig werden, wenn er seitens der betroffenen Länder angerufen wird. Der Bund verfügt mit dem Technischen Hilfswerk (THW) sowie dem Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) über zentrale Einrichtungen, deren Kapazitäten von den Ländern zur Bewältigung von Gefahren abgerufen werden können. Auch kann das Gerät und Material, das der Bund für einen eventuellen Zivilschutzfall vorhält, seitens der Länder für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Katastrophenschutz gemäß dem §13 Abs. 3 ZSKG genutzt werden. Insofern verstärken sich die Ressourcen des Zivilschutzes und des Katastrophenschutzes, sodass beide als Teil eines integrierten Bevölkerungsschutzsystems gesehen werden können.

Trotz der Länderkompetenz und den entsprechenden föderalen Unterschieden lassen sich einige Gemeinsamkeiten feststellen. So ist der Katastrophenschutz in allen Bundesländern nach dem Subsidiaritätsprinzip organisiert, wobei die untere Katastrophenschutzbehörde in den Flächenländern auf der Ebene der Landkreise bzw. kreisfreien Städte angesiedelt ist. Gemäß dem Grundsatz, dass lokale Lagen lokal bearbeitet werden sollen, sind zunächst die unteren Katastrophenschutzbehörden so lange mit der Leitung eines Einsatzes betraut, bis die Lage entweder mehrere Kreise betrifft und damit eine Koordination zwischen Kreisen nötig macht oder aber die Lage die Ressourcen des einzelnen Kreises überfordert (Max & Schulze 2022, S. 39). Da Katastrophenschutz Ländersache ist, ist die oberste Katastrophenschutzbehörde, als höchste Autorität auf landesministerieller Ebene, in aller Regel im jeweiligen Innenministerium angesiedelt. In vielen Bundesländern existiert zwischen unterer und oberster noch die obere Katastrophenschutzbehörde, die – je nach der Verwaltungsstruktur des Bundeslandes – bei Bezirksregierungen, Direktionen oder Verwaltungsämtern auf Landesebene angesiedelt ist (Landtag Rheinland-Pfalz 2021a, S. 11).

Neben den behördlichen Strukturen des Katastrophenschutzes inklusive der Berufsfeuerwehren und freiwilligen Feuerwehren sowie dem THW wird der Katastrophenschutz wesentlich durch fünf staatlich anerkannte Hilfsorganisationen gestützt. Konkret sind diese das Deutsche Rote Kreuz, der Arbeiter-Samariter-Bund, der Malteser Hilfsdienst, die Johanniter-Unfall-Hilfe und die Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft. Die Hilfsorga-

nisationen, aber auch das THW und die freiwilligen Feuerwehren stellen den Großteil der organisational gebundenen Helfenden im Katastrophenschutz. Für den gesamten Bevölkerungsschutz wird die Zahl auf etwa 1,7 Millionen Freiwillige geschätzt (Clemens-Mitschke 2019, S. 2). Insofern wird das deutsche Bevölkerungsschutzsystem in der großen Mehrheit durch freiwillig Helfende getragen. Neben diesen offiziellen Strukturen spielen aber auch ungebundene und spontane Helfende eine zunehmende Rolle für das Katastrophenschutzsystem in Deutschland (Deutsches Rotes Kreuz 2014, 2015; Max 2021; Krüger & Albris 2021).

Das Untersuchungsgebiet dieser Studie liegt in Rheinland-Pfalz. Insofern sind die rheinland-pfälzischen Regelungen und Spezifika von besonderer Relevanz und sollen abschließend kurz beleuchtet werden. Der Katastrophenschutz wird in Rheinland-Pfalz durch das „*Landesgesetz über den Brandschutz, die allgemeine Hilfe und den Katastrophenschutz*“ (LBKG) geregelt. Demnach sind auch hier die Landkreise und kreisfreien Städte Aufgabenträger des Katastrophenschutzes (§19 Abs. 3 LBKG). Als obere Katastrophenschutzbehörde fungiert die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (ADD). Die oberste Katastrophenschutzbehörde ist das Ministerium des Innern und für Sport. Die Leitung eines Einsatzes liegt in der Regel beim betroffenen Landkreis. Grundsätzlich kann die ADD die Einsatzleitung in einem übergeordneten Katastrophenmaß aufgrund eines „dringenden öffentlichen Interesses“ gemäß §24 Abs. 2 LBKG übernehmen. Gemäß einer Einschätzung des rheinland-pfälzischen Innenministeriums für die Enquete-Kommission dürfte ein solcher Fall jedoch eher selten vorkommen (Landtag Rheinland-Pfalz 2021a, S. 20). Auch ohne die Einsatzleitung zu übernehmen, kann das Land den Einsatz von Feuerwehreinheiten anordnen und unterstützend sowie koordinierend wirken. Hierfür hält das Land unterstützende Einheiten und Ausrüstungsmittel für den Katastrophenschutz bereit (Landtag Rheinland-Pfalz 2021a, S. 20).

Der Stab der Landesregierung dient in erster Linie der ressortübergreifenden Abstimmung und der politischen Lagebearbeitung. Er arbeitet insofern den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern (Innenministerin/Innenminister, Ministerpräsidentin/Ministerpräsident) zu. Ein landesweit agierender operativ-taktischer Stab kann hingegen bei der ADD angegliedert werden. Darüber hinaus wird hierüber auch die Durchführung einer abgestimmten Öffentlichkeitsarbeit sowie die Kooperation mit anderen Bundesländern, dem Bund oder auch Nachbarstaaten durchgeführt (Landtag Rheinland-Pfalz 2021a, S. 38).

Dennoch können Behörden und Hilfsorganisationen eine große Katastrophe unter Umständen nicht allein bewältigen. Daher ist Katastrophenschutz als gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu verstehen. Auch der Sachverständigenbericht des Landesinnenministeriums weist auf die Notwendigkeit der Selbsthilfe der Bevölkerung hin (Landtag Rheinland-Pfalz 2021a, S. 15). Diesem Spannungsfeld des Katastrophenschutzes widmet sich der nachfolgende Abschnitt.

## Katastrophenschutz zwischen staatlicher und individueller Aufgabe

Ein in wesentlichen Teilen auf ehrenamtlichen Kräften beruhender Bevölkerungsschutz ist hinsichtlich der eigenen Kapazitäten trotz der hohen Anzahl an engagierten Menschen begrenzt. Insofern spielt auch das Thema Selbsthilfe in Katastrophen eine wichtige Rolle. Das BBK hat aus diesem Grund eine ganze Broschüre mit Verhaltens- und Bevorratungsratschlägen für den Katastrophenfall veröffentlicht (BBK 2019). Auch in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen betonen die Expertinnen und Experten das Thema der Selbsthilfe im Rahmen der politischen Auswertung der Hochwasserfortlaufend (Landtag Rheinland-Pfalz 2021a, S. 15; Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen 2022, S. 10).

Die Selbsthilfe der Bevölkerung wird dabei zumeist auf die Möglichkeit der Selbstversorgung über einen bestimmten Zeitraum in Krisen und Katastrophen bezogen. Bürgerliches Engagement über die Grenzen der Selbstversorgung hinaus werden vielmehr als Spontanhilfe oder ungebundene Hilfe im Bevölkerungsschutzdiskurs verhandelt. Auch dieses Phänomen war im Ahrtal in Form von vielen tausend helfenden Menschen zu beobachten (Mdl Rheinland-Pfalz 2022). Zugleich birgt die Koordination dieser ungebundenen Hilfe oft auch Herausforderungen für die koordinierenden Behörden und Hilfsorganisationen. Hierzu bezog bereits eine von der sächsischen Landesregierung im Nachgang des Elbhochwassers von 2013 eingesetzte Expertenkommission Stellung (Sächsische Staatskanzlei 2013, S. 51).

Regelmäßig wird betont, dass die *„Vorbereitung auf Katastrophen und außergewöhnliche Ereignisse [...] eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe von Bevölkerung, Behörden, Organisationen und Unternehmen“* (Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen 2022, S. 10) ist. Dennoch verharrt der Diskurs zur Einbindung der Zivilgesellschaft zumeist bei dem Ruf nach Selbsthilfe und nach der Koordination von ungebundener Helfenden bei akuten Schadensereignissen.

Wenn Unternehmen in den Blick genommen werden, dann in aller Regel unter der Perspektive des Erhalts der kritischen Infrastrukturen. In diesem Sinne erfolgt oft nur eine vergleichsweise selektive Auseinandersetzung mit der Leistungsfähigkeit unternehmerischer Akteurinnen und Akteure und alltäglicher Versorgungsstrukturen (eine konzeptionelle Annäherung bieten Max & Schulze 2022). Gerade der Einsatz vieler Unternehmen im Rahmen der Fluthilfe an der Ahr zeigt jedoch deren Potenzial und Leistungsfähigkeit auf (siehe Teil III dieser Studie). Bevor wir zu den empirischen Befunden dieser Studie kommen, ordnet der nachfolgende Teil II der Arbeit zunächst den interdisziplinären, wissenschaftlichen Diskurs anhand des Forschungsstands in der Katastrophenforschung sowie der Forschung zur Unternehmenssicherheit ein.





# Teil II:

# Theoretische Einordnung

Der Rolle von Unternehmen in der Bearbeitung von Katastrophenlagen kann in der wissenschaftlichen, wie auch in der gesellschaftlichen Debatte auf zwei Weisen nachgespürt werden. Einerseits zeigen die Diskurse in der Katastrophenforschung das bisher nur randständig erschlossene Potenzial unternehmerischen Engagements auf. Dabei sind Unternehmen nicht nur Adressierte staatlicher Hilfsbitten, sondern mindestens ebenso aktiv Handelnde, die es in den übergeordneten Kontext der gesellschaftlichen Katastrophenbearbeitung einzubeziehen gilt.

Andererseits haben Unternehmen aber auch ein ureigenes Interesse an der bestmöglichen Bewältigung von Schadensereignissen aller Art. Insofern haben sich zwei Literaturstränge zur Rolle von Unternehmen in Schadenslagen etabliert. Erstens existiert seitens der Katastrophen- und Sicherheitsforschung ein Diskurs zur Bearbeitung von Katastrophen als gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Zweitens entwickelt sich auf betriebswirtschaftlicher Seite ein Diskurs zur Aufrechterhaltung der Unternehmensabläufe auch in widrigen Umständen. Während ersteres durch eine Debatte um die Stärkung der – überwiegend privatwirtschaftlich betriebenen – kritischen Infrastrukturen geprägt ist, fokussiert sich der Diskurs zum Business Continuity Management (BCM) überwiegend auf Fragen der IT- und der Lieferkettensicherheit und weitet sich erst allmählich aus. Grundsätzlich besteht jedoch gerade im Bereich des Risikomanagements, das die Bewertung aller für eine Organisation wichtigen Risiken zum Gegenstand hat, ein Integrationspunkt beider Diskurse.

Der folgende Teil der Studie leistet eine Einordnung des theoretischen Diskussionsstands aus beiden Richtungen. Zunächst stellt das nachfolgende Kapitel die Diskussion in der Katastrophenforschung vor. In Abwesenheit eines eigenständigen Fachdiskurses zur strukturierten Einbindung von Unternehmen in staatliche Bevölkerungsschutzstrukturen werden drei thematisch verwandte Diskursstränge herausgearbeitet, die Katastrophen als gesamtgesellschaftliche Aufgabe zum Ausgangspunkt haben. Daran anschließend bearbeitet das vierte Kapitel das Engagement von Unternehmen in Katastrophen aus unternehmerischer Sicht. Hierbei wird neben einer klassischen Unternehmenssicherheitsperspektive auch das unternehmerische Engagement als Teil einer Corporate Social Responsibility (CSR) Strategie verhandelt. Die beiden theoretischen Kapitel bieten damit komplementäre Perspektiven auf ein Phänomen, das am Beispiel des Hochwassers im Ahrtal im dritten Teil der Studie empirisch behandelt wird.

# 3 Einbindung von Unternehmen in die Strukturen des Katastrophenschutzes

Die strukturierte Einbindung von Unternehmen in staatliches Katastrophenschutzhandeln nimmt höchstens einen randständigen Platz in der theoretischen Fachdebatte ein.

Auch in der internationalen politischen Debatte ist die Beteiligung von Unternehmen ein vergleichsweise junges Thema. So betonen sowohl das Sendai Framework for Disaster Risk Reduction (SFDRR) (UNISDR 2015) als auch sein Vorgängerabkommen, das Hyogo Framework for Action (UNISDR 2005), die Bedeutung von Resilienz auf der lokalen gesellschaftlichen Ebene. Die integrale Bedeutung der Wirtschaft als gesellschaftlicher Akteur im Katastrophenschutz kommt jedoch erst in dem im Jahr 2015 erschienenen SFDRR zum Tragen (UNISDR 2015, S. 23). Diese Entwicklung ist eingebettet in mindestens drei größere Diskurse in der Katastrophenforschung, die wir im Nachgang vorstellen. Erstens unterstützt der Einbezug unternehmerischer Ressourcen in staatliches Katastrophenmanagement den gegenwärtig dominanten Resilienzdiskurs. Zweitens ist das Thema anschlussfähig an die Debatte um die Einbindung von ungebundenen Helfenden in das Katastrophenschutzhandeln und drittens spielen Kooperationen zwischen unternehmerischen und staatlichen Agierenden bei der Aufrechterhaltung der überwiegend privatwirtschaftlich betriebenen kritischen Infrastrukturen bereits heute eine Rolle.

## 3.1 Resilienz als gesamtgesellschaftliches Projekt

Resilienz kann ganz allgemein als ein strukturierter Anpassungsprozess an eine sich verändernde Umwelt beschrieben werden (Bourbeau 2018, S. 13-14). Dieser Prozess beruht in der Regel auf Ressourcen und Fähigkeiten, die eine erfolgreiche Anpassung erst ermöglichen (Krüger 2019a). Dabei ist jedoch keineswegs klar, was Resilienz nun eigentlich genau ist. Während vor allem in der Katastrophenforschung davon ausgegangen wird, dass Resilienz als grundsätzliche Fähigkeit existiert (Tierney 2019, S. 214), zeichnen Stefanie Simon und Samuel Randalls (2016) aus humangeografischer Sicht ein anderes Bild. Sie argumentieren aufbauend auf früheren Diskursen, dass Resilienz sowohl eine Fähigkeit als auch eine politische Forderung, ein Ideal oder aber eine Kombination aus diesen drei Varianten sein kann (Randalls & Simon 2017; Aranda et al. 2012). Während alle diese Formen auf eine gelingende Anpassung an sich ändernde Umstände abzielen, haben sie doch in der Praxis recht unterschiedliche Implikationen.

Gerade Resilienz als politische Forderung steht im wissenschaftlichen Diskurs in der Kritik, da die bloße Forderung von Resilienz zwar die Schutzverantwortung auf das Individuum überträgt, aber nicht sicherstellt, dass die notwendigen Voraussetzungen gegeben sind, um dieser Verantwortung gerecht zu werden (Joseph 2013, 2018; Kaufmann 2013). Ein solches Resilienzverständnis läuft Gefahr, den Bevölkerungsschutz zu entpolitisieren. Denn wenn in erster Linie das Individuum für den eigenen Schutz verantwortlich ist, geraten die politischen und strukturellen Rahmenbedingungen leicht aus dem Blick (Evans & Reid 2014). Es sind aber gerade die gesellschaftlichen Strukturen, die in starkem Maße beeinflussen, wie gut sich eine Person auf eine zukünftige Schadenslage vorbereiten kann. Aufgrund dieser Bedeutung gilt es auch bei Resilienzpolitiken stets gesellschaftliche Strukturen und ihre Implikationen für die einzelnen Menschen zu berücksichtigen (Krüger 2019a).

Dabei ist der Fokus auf das Individuum und den lokalen Kontext nicht notwendigerweise problematisch. Vielmehr resultiert dieser Fokus auf der Grundannahme von Resilienz, dass zukünftige negative Ereignisse nicht immer verhinderbar sind und die Fähigkeit zur Anpassung daher notwendig werden kann. Resilienz bricht in diesem Sinne mit dem klassischen Versprechen von Sicherheitspolitiken, dass zukünftige Gefahren vermindert werden können (Aradau 2014). Stattdessen ist Resilienz im Komplexitätsdenken verhaftet. In diesem Sinne sind die vielfältigen und kontingenten Kaskadeneffekte eines Ereignisses nicht vorhersehbar. Wissen entsteht dabei immer lokal und ist in den jeweiligen Kontext eingebettet (Chandler 2014). Die grundsätzliche Notwendigkeit anpassungsfähig zu sein, ergibt sich aus der Antizipation einer ungewissen Zukunft. Insofern will Resilienz nicht mehr den Eintritt eines Ereignisses verhindern, sondern nur noch dessen Schrecken lindern, in dem potenziell negativen Konsequenzen mit Anpassungsleistungen begegnet werden kann (Holling 1973; Walker & Cooper 2011). Bei all diesen Annahmen zeigt sich bereits, warum Resilienz ein für den Katastrophenschutz so attraktives Konzept ist.

Aufgrund der verschiedenen ontologischen und disziplinären Verwendungen bezeichnet Stefan Kaufmann (2012, S. 109) Resilienz auch als „*Boundary Object*“, das im allgemeinen Diskurs vage genug ist, um an vielfältige Kontexte anschlussfähig zu sein, aber erst in der Betrachtung eines spezifischen Kontexts wirklich konkret erfassbar wird.

Trotz aller Unterschiede konvergieren die meisten Resilienzverständnisse im Rückbezug auf geforderte, vorgefundene oder zumindest vorausgesetzte Fähigkeiten und in der Zentralität von Anpassungsprozessen (Krüger 2019b). Für den Sicherheitsbereich spielt dabei vor allem der ökologische Resilienz-begriff eine übergeordnete Rolle (Walker & Cooper 2011). Dieser ist wiederum eng mit der Annahme verbunden, dass resiliente sozio-ökologische Systeme nur entstehen können, wenn ihre einzelnen Organisationsebenen selbst resilient sind, da andernfalls Störungen auf einer Ebene Störungen auf anderen systemischen Ebenen hervorrufen könnten (Allen et al. 2014).

Gemäß dieser Annahme ist die vergleichsweise späte Beschäftigung mit Unternehmen als Faktor zur Steigerung der Resilienz gegenüber Katastrophen verwunderlich. Zwar gibt es einen Fachdiskurs zur Resilienz kritischer Infrastrukturen (Birkmann et al. 2016; Brassett & Vaughan-Williams 2015; Lundborg & Vaughan-Williams 2011), jedoch werden Unternehmen hier allenfalls als Betreiber von Infrastrukturen, nicht aber als eigenständige und anpassungsfähige Akteure verhandelt. Gerade die Betrachtung des lokalen Kontexts würde jedoch die Vernetzung in Städten, Stadtvierteln und Nachbarschaften zum Gegenstand haben – und damit fast notwendig auch Unternehmen als Akteure mit einbeziehen. Denn obwohl die Rolle von sozialem Kapital als Quelle von Resilienz bereits vielfach beforscht wurde (Aldrich & Meyer 2015; Tierney 2019; Uekusa 2018; Deutsches Rotes Kreuz 2022), gilt auch hier zumeist die politische Ebene als die Referenzebene, wobei Vernetzungen mit Unternehmen randständig bleiben. Gerade der Ansatz des sozialräumlichen Bevölkerungsschutzes, wie ihn das Deutsche Rote Kreuz (2018) bereits proklamiert, ist offen für einen vertieften Einbezug von Unternehmen und damit direkt anschlussfähig an die Forderungen des SFDRR. Hierzu bedarf es einer Systematisierung der Rollen, die Unternehmen in Katastrophenschutzmaßnahmen spielen können.

## **3.2 Einbindung von ungebundenen Helferinnen und Helfern**

Ein zweiter relevanter Forschungsstrang ist der zu ungebundenen Helferinnen und Helfern. Gerade durch die Erfahrungen aus dem Elb-Hochwasser 2013 entwickelte sich auch in Deutschland eine Debatte über den Einbezug von ungebundenen Helfenden in die offiziellen Katastrophenschutzstrukturen. Sowohl Hilfsorganisationen wie das Deutsche Rote Kreuz (2014, 2015, 2016) als auch behördliche Strukturen (Sächsische Staatskanzlei 2013) sind auf diesen Bedarf bereits eingegangen und betonen die Notwendigkeit für Behörden und Hilfsorganisationen, ihre Strukturen an das sich ändernde Engagementverhalten der Bevölkerung anzupassen (Max 2021; Krüger & Albris 2021).

Wie sich Menschen in Katastrophenlagen verhalten ist bereits seit längerem Gegenstand der Forschung (Dynes & Aguirre 1979). Insbesondere durch die Digitalisierung und die verstärkte Nutzung von sozialen Medien haben sich die Formen verändert, wie sich Menschen in Katastrophenlagen engagieren. Die Analyse der sich ändernden Engagementmuster bezieht sich in aller Regel auf Änderungen in der Nutzung digitaler Formate (Schmidt et al. 2018), der Selbstorganisation durch soziale Medien (Albris 2018) oder aber das Verhältnis von staatlichen Institutionen und ungebundenen Helferinnen und Helfern (Krüger & Albris 2021). In dieser Forschung zeigt sich, dass Bürgerinnen und Bürger eigenständig Hilfsleistungen und sogar Hilfesysteme organisieren, die weder von den Strukturen der Behörden und Hilfsorganisationen ausgehen noch mit diesen struk-

turiert kooperieren (Albris 2018). Ungebundene Helfende beweisen ihre besondere Anpassungsfähigkeit und ihr Organisationsvermögen. Sie sind eine Ressource, um schnell gegenseitige Hilfeleistungen zu erbringen. Jedoch werden sie von den leitenden Strukturen der Behörden und Hilfsorganisationen mitunter auch als Herausforderung wahrgenommen, weil trotz der überwiegenden Kooperation nicht sichergestellt ist, dass die Aktionen der ungebundenen Helferinnen und Helfer mit den behördlichen Planungen in Einklang stehen (Krüger & Albris 2021).

Auch die Rolle von Unternehmen in der Bewältigung von Katastrophen ist zunehmend Gegenstand der Forschung. Auch wenn der Fokus lange auf der Rolle von Unternehmen als Spender in Notsituationen lag, stärkt sich das unternehmerische Engagement, das über finanzielle Hilfen hinausgeht, zusehends. Dabei engagieren sich Unternehmen im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility Strategie (siehe Kapitel 4) mit Freiwilligen und kostenlosen Beratungsleistungen oder kooperieren gar langfristig mit Hilfsorganisationen (Whittaker et al. 2015, S. 363-364). Dieses Engagement wird jedoch in erster Linie als freiwilliger Hilfseinsatz gesehen, der von Unternehmen im Rahmen der Wahrnehmung ihrer empfundenen sozialen Verantwortung angeboten wird. Wie Möglichkeiten der strukturierten Einbindung von unternehmerischen Hilfsangeboten seitens der Behörden und Hilfsorganisationen unmittelbar in einer Lage aussehen können, bleibt jedoch ein Forschungsdesiderat, dem sich diese Studie in ihrem dritten Teil widmet.

### 3.3 Schutz kritischer Infrastrukturen

Im Gegensatz dazu ist der Schutz von kritischen Infrastrukturen als zentrale Aufgabe des Katastrophenschutzes ein in Theorie und Praxis etabliertes Feld (Aradau 2010; BBK 2020; Collier & Lakoff 2015; Folkers 2018). Das Bundesministerium des Innern (BMI) setzte bereits im Jahr 2009 die „*Nationale Strategie zum Schutz Kritischer Infrastrukturen*“ (KRITIS-Strategie) auf. In dieser Strategie definiert das BMI insgesamt neun Bereiche, die als kritisch für die Aufrechterhaltung der Gesellschaft erachtet werden. Diese zentralen Bereiche decken weite Teile des gesellschaftlichen Lebens ab und sind in der nachfolgenden Übersicht des Bundesinnenministeriums abgebildet (Abb. 2):

Technische Basisinfrastrukturen	Sozioökonomische Dienstleistungsinfrastrukturen
Energieversorgung	Gesundheitswesen, Ernährung
Informations- und Kommunikationstechnologie	Notfall- und Rettungswesen, Katastrophenschutz
Transport und Verkehr	Parlament, Regierung, öffentliche Verwaltung, Justizeinrichtungen
(Trink-)Wasserversorgung und Abwasserentsorgung	Finanz- und Versicherungswesen
	Medien und Kulturgüter

**Abbildung 2:** Bereiche Kritischer Infrastrukturen und kritischer Dienstleistungen, Quelle: BMI 2009, S. 5

Viele der hier aufgeführten Dienstleistungen und Infrastrukturen werden von privatwirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren betrieben. Der Schutz der kritischen Infrastrukturen erfordert insofern eine engmaschige Kooperation zwischen den öffentlichen, staatlichen Stellen und den privatwirtschaftlich agierenden Unternehmen (BBK 2020, S. 62). Die zunehmende Privatisierung lässt die vormals exklusive staatliche Aufgabe der Gewährleistung der Daseinsvorsorge zu einer kooperativen Aufgabe zwischen Unternehmen und staatlichen Stellen werden (Folkers 2017, S. 868). Bereits im Jahr 2009 verwies das Bundesinnenministerium darauf, dass sich die staatliche Aufgabe auf den Bereich „*einer Gewährleistung, allenfalls der Sicherstellung der Versorgung in Krisenzeiten, wenn übliche Marktmechanismen nicht mehr funktionieren*“ (BMI 2009, S. 6) beschränkt. In der jüngeren Debatte wird dabei die Frage aufgeworfen, wie staatliche Strukturen dieser Aufgabe bei größeren Störungen der Alltagsversorgung überhaupt gerecht werden können und inwiefern eine Kooperation zur Stärkung dieser Versorgungsstrukturen der vielversprechendere Weg wäre. (Max & Schulze 2022). Denn wenn Unternehmen bereits im Alltag kritische Dienstleistungen und Infrastrukturen betreiben, stellt sich die Frage, wie diese Leistungen durch staatliche Stellen ad hoc in turbulenten Krisenzeiten übernommen werden können.

## Kritische Forschung zu kritischer Infrastruktur

Neben den Schwierigkeiten in der Bestimmung, welche Infrastrukturen vor Ort eigentlich als kritisch zu bewerten sind, weist die aktuelle Forschung auch auf weitere Problemstellungen hin. So ist sowohl der Zugang zu kritischen Infrastrukturen als auch die Belastung durch den Bau dieser Infrastrukturen nicht gleich verteilt. Siemiatycki et al. (2020) weisen auf einen internationalen Bias hin, der entlang von Kategorien – wie unter anderem Geschlecht, ökonomisches Kapital, aber auch Hautfarbe – Diskriminierungen hervorbringt.

Ganz konkret wird dies bei der mangelnden Beachtung beispielsweise von ambulanten Pflegediensten als kritische Infrastruktur. Seit dem Jahr 2020 forscht das Projekt AUPIK ([www.aupik.de](http://www.aupik.de)) zu Möglichkeiten der Stärkung von ambulanten Pflegediensten in Krisen.

Spätestens in der COVID-19-Pandemie wurde dabei deutlich, dass Infrastrukturen zur Betreuung von Kindern, aber auch von pflegebedürftigen Angehörigen zentral für die Aufrechterhaltung von Gesellschaften sind. Hier bedarf es einer stärkeren Berücksichtigung von Fürsorgebeziehungen, die bereits in Ansätzen zu sehen ist (BBK 2019).

Aus der Übersicht der kritischen gesellschaftlichen Bereiche ergibt sich noch eine zweite Fragestellung, die hier allenfalls andiskutiert werden kann: Was wird eigentlich für wen als kritische Infrastruktur und kritische Dienstleistung betrachtet? Wird die Analyse von kritischen Infrastrukturen unter der Prämisse betrieben, dass die Gesellschaft pauschal und als homogenes Ganzes zu betrachten sei, fällt die Antwort gegebenenfalls anders aus, als wenn die heterogenen Bedarfe der einzelnen Individuen in den Blick genommen werden (Folkers 2018). Dass die Frage nach der Identifizierung von kritischen Infrastrukturen nicht trivial ist und in vielen Fällen nur direkt vor Ort beantwortet werden kann, zeigt auch der als Entscheidungsunterstützung konzipierte Leitfaden des BBK (2019). Diesen können Akteurinnen und Akteure vor Ort nutzen, um bei sich in der Kommune kritische Infrastrukturen zu identifizieren.

Der Schutz kritischer Infrastrukturen ist bereits heute von einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und staatlichen Behörden geprägt. Unternehmen üben hierbei einen Versorgungsauftrag aus, der auch die schnellstmögliche Rückkehr zu einer funktionierenden Versorgung des Gemeinwesens umfasst. Im Rahmen des UP KRITIS (Umsetzungsplan KRITIS) tauscht sich eine Vielzahl an Betreiberinnen und Betreibern kritischer Infrastrukturen mit dem Bund über Sicherheitsfragen aus (BBK 2020, S. 63f.). Dieser auf den Bereich der Daseinsvorsorge fokussierte Austausch deckt jedoch nicht das gesamte Spektrum des unternehmerischen Engagements in Katastrophen ab, wie das nachfolgende Kapitel verdeutlicht.



## 4 Unternehmerisches Handeln zum Umgang mit Schadensereignissen

Das Engagement von Unternehmen in Krisen ist nicht nur für Sicherheitsbehörden und Hilfsorganisationen relevant. Es kann ebenso als Teil der Unternehmenssicherheit verstanden werden, denn auch Unternehmen können von Störungen betroffen sein – egal ob diese Störungen unmittelbar in den Betriebsabläufen auftreten oder ob die Betriebsabläufe durch Ereignisse im Umfeld der Unternehmen gestört werden.

Was zunächst einmal wie eine Selbstverständlichkeit wirkt, birgt größeren unternehmerischen Handlungsbedarf. Insofern haben sich sowohl in der Forschung als auch in der Praxis die Begriffe des Risikomanagements und des Krisenmanagements als zentrale Ankerpunkte der Debatte entwickelt. Das Konzept des Risikomanagement beschreibt dabei eine möglichst strukturierte Analyse aller für ein Unternehmen relevanter Störfaktoren, die für die Aufrechterhaltung der Unternehmensabläufe ein Risiko darstellen (Merina & Al-Thani 2008, S. 3). Risiken sind dabei nicht immer einzeln zu bewerten. Vielmehr kann es sich, wie der Ansatz des Enterprise Risk Management (ERM) vorschlägt, auch um die umfassende Bewertung aller Risiken handeln, denen sich ein Unternehmen ausgesetzt sieht. Wie eine solche Gesamtabwägung angesichts unterschiedlicher Risiken und Risikowahrnehmungen aussehen kann, ist noch immer Gegenstand der Forschung. Neben holistischen Risikoabwägungen gemäß dem ERM-Ansatz (Bromiley et al. 2015) zeichnet sich auch eine stärkere Resilienzorientierung des Diskurses ab (siehe u.a. Duchek 2020). Die Orientierung an Resilienz betont die organisationale Anpassungsfähigkeit von Unternehmen durch die Stärkung ihrer Flexibilität. Hierfür werden Ressourcen als Ausgangspunkt genommen.

Im Gegensatz zum Risikomanagement befasst sich das Feld des Krisenmanagements mit dem Umgang mit bereits eingetretenen Krisen. Während das Risikomanagement also auf die Vorbereitung auf oder im besten Fall sogar die Vermeidung von Krisen abzielt, geht es im Krisenmanagement selbst um den Umgang mit verschiedenen akuten unternehmerischen Krisenarten (Müller 1985, S. 38). Dennoch zeigt sich eine Überlappung beider Bereiche, wenn Autoren wie Brahim Herbane (2019, S. 478) die Bedeutung eines „*formal crisis management planning*“ – und damit die durchaus auch präventiv angelegte Vorbereitung auf Krisen – hervorheben. Im Gegensatz zu Müller subsumiert Herbane Krisenprävention unter den Bereich des Krisenmanagements (Herbane 2019). Trotz aller Überlappung im präventiven Aspekt bilden sich unterschiedliche Kernpunkte beider Konzepte heraus. So beschreibt der Begriff des Risikomanagements primär das Abwä-

gen und Vermindern von Risiken für Unternehmensabläufe, während Krisenmanagement vor allem den Umgang mit Krisen adressiert; dies aber durchaus auch in einer vermeidenden, also präventiven Herangehensweise.

Das Konzept des Business Continuity Management (BCM) hat sich als Prozess zur geplanten und koordinierten Krisenbearbeitung bei Unternehmen etabliert. Es zielt auf den möglichst reibungslosen Fortgang von Unternehmensabläufen während Krisen durch die Etablierung von spezifischen Strukturen und Prozessen ab (Herbane 2019, S. 478). Aufgrund der Bedeutung des BCM wird zunächst dessen Entwicklung hin zu einem Konzept der vernetzten Sicherstellung von Betriebsabläufen nachgezeichnet. Aufgrund der Relevanz von Unternehmen für den Betrieb (kritischer) Infrastrukturen umfasst das Kapitel nachfolgend einen Exkurs zu Private-Public-Partnerships und zu deren Auswirkungen auf die Sicherstellung der öffentlichen Daseinsvorsorge. Schließlich treten Unternehmen während Krisen nicht nur als Betroffene, sondern auch als Helfende in Erscheinung. Daher wird abschließend mit dem Ansatz der Corporate Social Responsibility (CSR) kurz ein alternativer Beweggrund für das Tätigwerden in Krisen und Katastrophen angerissen, der mehr die gesellschaftliche Verantwortung als die eigene Betroffenheit von Unternehmen zum Ausgangspunkt nimmt.

## 4.1 Business Continuity Management

Business Continuity Management (BCM) ist heute in vielen Unternehmen ein zentraler Bestandteil des Umgangs mit Zwischenfällen und Störungen aller Art. Jedoch ist der Begriff BCM nicht eindeutig in einem prägnanten Satz zu definieren, sondern beschreibt ein sich in vielfältigen unternehmerischen Umfeldern stetig fortentwickelndes Tätigkeitsfeld, das in diesem Kapitel kurz vorgestellt wird.

Der Grundgedanke von BCM, die Antizipation von und damit die Vorbereitung auf Störungen, geht zurück auf einen militärischen Ursprung. Demnach gilt es mögliche Störungen durch den Feind zu berücksichtigen und so die Erfolgchancen eigener Maßnahmen zu erhöhen. Dieser Gedanke wurde dann von Unternehmen aufgegriffen, die von stabilen und funktionierenden kritischen IT-Systemen abhängig waren (Erb 2017, S. 15). Da IT-Systeme insbesondere anfangs unausgereift und anfällig waren, entwickelte sich zur Schadensminimierung die „*IT Disaster Recovery*“ (Erb 2017, S. 15). Um aber später nicht nur einen Ausfall ausgleichen zu können, sondern im Ernstfall auch die ganze Wertschöpfungskette eines Unternehmens sichern zu können, entwickelte sich aus der *Disaster Recovery* dann das *Business Continuity Planning* (Erb 2017, S. 16), das den Fokus nun auch auf Prävention legt (Herbane 2010, S. 981).

Mit dieser Entwicklung veränderte sich auch der Umfang der Arbeiten in diesem Feld: Die gesamte Organisation wird zum Gegenstand der Sicherheitsanalysen. Es kommt damit zu einer Verknüpfung der sozialen und technischen Komponenten eines Unternehmens in einem integrierten Schutzkonzept. Dieser Planungsprozess hat in Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewonnen und wurde als Business Continuity Management (BCM) Teil des Managementprozesses. Gerade im U.S.-amerikanischen Raum wird BCM als Teil einer guten Corporate Governance angesehen. Des Weiteren wird BCM oft in Zusammenhang mit der Resilienz oder Widerstandskraft eines Unternehmens gebracht, also der Fähigkeit sich an Veränderungen oder Zwischenfälle anzupassen, mit diesen adäquat umgehen oder sie sogar ausgleichen zu können (Erb 2017, S. 16).

Die Ausgestaltung und der Umfang von kritischen Geschäftsprozessen sowie von Wertschöpfungsketten unterscheiden sich zwischen unterschiedlichen Unternehmen teils erheblich. Dementsprechend unterschiedlich sind auch die zu erfüllenden Kriterien zur Aufrechterhaltung des Kernbetriebs und damit ebenso der konkreten BCM-Systeme (Torabi et al. 2016, S. 201). Verallgemeinert ist es das Ziel aller BCM-Ansätze, kritische Unternehmensprozesse auch bei Eintritt von erwarteten oder unerwarteten schadhafte Ereignissen aufrechtzuerhalten und so die Unternehmensexistenz zu sichern (Müller 2015, S. 129). Dies kann durch die Absorption schadhafte Ereignisse, aber auch durch Verfahren zur schnellen Rückkehr in den Normalbetrieb gelingen. BCM kann dabei als Spielart des Risikomanagements verstanden werden, das die Steigerung der organisationalen Resilienz zum Ziel hat (Torabi et al. 2016, S. 201; Duchek 2020). In der Tat ist der Grundgedanke des BCM nah an dem Anpassungsgedanken, den Crawford Holling bereits 1973 für ökologische Systeme formulierte (Holling 1973).

Maßnahmen des Business Continuity Management folgen dabei dem arrivierten Grundsatz der Resilienz, möglichst viele Handlungsoptionen für zukünftige Veränderungen offen zu halten (Holling 1973). So zeigt beispielsweise die Forschung zu kleineren und mittleren Unternehmen (KMU), dass die Etablierung vorbereitender Maßnahmen sich direkt auf die Vulnerabilität der Unternehmen auswirkt und die Abhängigkeit von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben reduziert (Herbane 2019, S. 478). Unternehmen, die nicht über Pläne zur Aufrechterhaltung der eigenen Betriebsfähigkeit verfügen, können Störungen seltener erfolgreich bearbeiten (Fani & Subiadi 2019, S. 6). Mitunter erkennen Unternehmen dabei zwar das mögliche Risiko einer Störung oder Katastrophe, ordnen die Erarbeitung von Notfallplänen aber dennoch dem Primat einer kurzfristigen Wirtschaftlichkeit unter (Fani & Subiadi 2019, S. 4f.). Maßnahmen zur Erhöhung der Flexibilität sind oft mit der Schaffung von Redundanzen verbunden und stellen damit nicht selten unternehmerische Kosten dar (Boin & van Eeten 2013, S. 443), die nicht jedes Unternehmen aufbringen kann oder möchte. Aus dieser Perspektive sind Maßnahmen zur Aufrechterhaltung von Betriebsabläufen kein Selbstzweck, sondern müssen sich unternehmerisch rentieren. Gutes unternehmerisches Risikomanagement kann sowohl kurzfristig rentabel sein, wenn z. B. eine Lieferkettenunterbrechung erfolgreich bearbeitet wird,

aber auch langfristig, indem die unternehmerische Resilienz und damit verbunden auch die finanzielle Leistungsfähigkeit erhöht wird (Azadegan et al. 2020, S. 63).

Kurzum: BCM dient der Verminderung von negativen Auswirkungen von Störungen in einem Unternehmen. Im Unternehmenskontext wird dabei eine Störung durch die Normen ISO 22301:2019 und ISO 22313:2020, herausgegeben von der *International Organization for Standardization*, definiert. Demnach ist eine Störung zunächst einmal ein „Zwischenfall (3.14), ob vorhergesehen oder unvorhergesehen, der entsprechend den Zielsetzungen (3.20) einer Organisation (3.21) eine ungeplante, negative Abweichung von der erwarteten Lieferung von Produkten und Dienstleistungen (3.27) verursacht“ (ISO 22301:2019 2019, S. 12). Diese Definition ist so offen, dass sie unterschiedliche Ereignisse, wie beispielsweise ein Hochwasser, einen Stromausfall, eine unerwartet hohe Anzahl an Krankschreibungen von Mitarbeitenden oder den Defekt einer zentralen Maschine im Produktionsablauf umfassen kann. Tritt eine Störung auf, wird das bereits vorhandene BCM aktiviert und in die Tat umgesetzt.

Ein wirksames BCM muss insofern weit vor dem Auftreten einer Störung beginnen. Es umfasst dabei verschiedene Phasen. In der Literatur lassen sich unterschiedlich viele Phasen innerhalb eines BCM-Zyklus ausmachen (beispielsweise bei Erb 2017 oder Gibb & Buchanan 2006). Ungeachtet der exakten Ausdifferenzierung lässt sich der BCM-Zyklus in aller Regel jedoch in (1) die Phase der Einführung eines Programms, (2) die Analyse von Risiken und (3) der Planung von Mitigationsmaßnahmen bis hin zur (4) Implementierung und (5) Evaluierung dieser unterteilen (Erb 2017, S. 33f).

Die ISO 22313 aus dem Jahr 2020 standardisiert dieses Verfahren auf praktischer Ebene und schlägt den Vierklang „Plan-Do-Check-Act Cycle“ (PDCA), (zu Deutsch: Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln-Zyklus, kurz PDCA-Zyklus) vor. Unter dem ersten Punkt Planung versteht man hier die Einführung von „Politik, Zielen, Kontrollen, Prozessen und Verfahren“, die dazu dienen, die Betriebsfähigkeit eines Unternehmens aufrechtzuerhalten oder zu verbessern. Die etablierten Maßnahmen sollen mit den übergeordneten Leitlinien des Unternehmens übereinstimmen (ISO 22313:2020 2020, S. 9). Im zweiten Schritt, der Durchführung, sollen die geplanten Ziele, Kontrollen, Prozesse und Verfahren umgesetzt werden, um die Betriebsfähigkeit auch zukünftig zu gewährleisten (ISO 22313:2020 2020, S. 9). In einem nächsten Schritt, der Prüfung, wird die Durchführung überwacht und überprüft, um Ergebnisse festzuhalten, zu bewerten und mögliche Maßnahmen zur weiteren Verbesserung vorzunehmen (ISO 22313:2020 2020, S. 9). Im letzten Schritt, dem Handeln, werden diese Verbesserungen nun ausgeführt und aufrechterhalten. Gegebenenfalls wird der Zyklus wieder von Neuem begonnen (ISO 22313:2020 2020, S. 9f). BCM-Verfahren sind keineswegs statisch, sondern angesichts sich wandelnder Produktionsbedingungen ständigen Veränderungen unterworfen.

Die vorgestellten ISO-Normen beschreiben etablierte und standardisierte Verfahren zur Durchführung von BCM-Maßnahmen. Angesichts der bereits angesprochenen Diversität unternehmerischer Strukturen verbleiben die Normen aber notwendigerweise auf einer methodischen Ebene. Doch nicht nur die einzelnen unternehmerischen BCM-Maßnahmen sind gesellschaftlichen Dynamiken unterworfen. Auch das Forschungsfeld des BCM selbst ist von ständigen Änderungen gekennzeichnet.

## **Forschungstrends und konzeptionelle Entwicklungen im Business Continuity Management**

Die Forschung zu Business Continuity Management untersucht welche Auswirkungen BCM auf das unternehmerische Handeln hat. Ganz konkret stehen dabei Fragen der IT-Sicherheit, der Lieferkettensicherheit, der Verbesserung von BCM-Maßnahmen, der Einführung von BCM in anderen Wirtschaftsfeldern und die Steigerung der unternehmerischen Resilienz im Mittelpunkt der Forschung (Charoenthammachoke et al. 2020, S. 547). Insbesondere die Veröffentlichung der ISO-Norm 22301 im Jahr 2012 hat sich entscheidend auf die Verfestigung von Standards ausgewirkt. Heute ist BCM ein Instrument, das zu einem branchenübergreifenden Standard geworden ist und das Unternehmen ganzheitlich in den Blick nimmt (ebd., S. 546f.). Dabei wird in der Literatur eine vergleichsweise dünne Studienlage gerade in Bezug auf kleine und mittelgroße Unternehmen in dem Forschungsfeld angemerkt (Paunescu & Argatu 2020, S. 498).

Insbesondere katastrophale Großereignisse mit großer Öffentlichkeitswirksamkeit führen oft zu einer verstärkten Auseinandersetzung von Unternehmen mit Risikomanagement. So weist auch Herbane (2010, S. 995) darauf hin, dass grundlegende Veränderungen in der Praxis des BCM in gewisser Weise auf die Erkenntnisse der Auswirkungen der Terroranschläge vom 11. September 2001 zurückzuführen sind. Für viele (US-amerikanische) Unternehmen waren die Anschläge ein Anlass, die Bandbreite möglicher Bedrohungen für die Kontinuität ihrer Dienstleistungen und Produktionen zu reflektieren. Entsprechend wurden viele Risikomanagement-Pläne zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs erweitert und umfassender gestaltet (Supriadi & Pheng 2018, S. 43). In Europa gewinnt BCM und unternehmerisches Risikomanagement vor allem in den letzten Jahren an Relevanz.

## Lernen durch Probleme – Das Beispiel der Lieferkettensicherheit

Die zunehmende Bedeutung der Lieferkettensicherheit zeigt exemplarisch, dass Unternehmen reaktiv, also nach dem Auftreten von Problemen, ihr BCM überarbeiten. Ein gutes Lieferkettenmanagement stärkt die Resilienz des Betriebsablaufs auch bei Störungen (Fani & Subiadi 2019, S. 4). Bereits im Nachgang des Tsunami in Japan im Jahr 2011 haben viele Unternehmen ein stärkeres Augenmerk auf die Stärkung und die Diversifizierung ihrer Lieferketten in ihrem BCM gelegt (Azadegan et al. 2020, S. 39). Die Resilienz von Lieferketten ist mit der COVID-19-Pandemie sowie durch die Unterbrechung des Lieferverkehrs auf dem Suezkanal durch ein auf Grund gelaufenes Schiff erneut in den Fokus der Debatte gerückt (Spieske & Birkel 2021, S. 1). Seit dem Beginn des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine im Februar 2022 und dem öffentlichen Diskurs um eine drohende Gasmangellage wird Risikomanagement von Unternehmen in Deutschland mit einer zunehmenden Dringlichkeit verhandelt. So haben insgesamt verschiedene größere Lieferkettenstörungen oder -unterbrechungen zur zunehmenden Berücksichtigung von Aspekten der Lieferkettensicherheit im unternehmerischen Risikomanagement geführt.

Auch die Auswirkungen des Klimawandels und die daraus entstehenden Gefährdungen für die Geschäftsmodelle von Unternehmen gewinnen aktuell an Bedeutung: Gerade die Zunahme von Extremwetterereignissen wie Hochwasser, schwere Stürme oder Hitzewellen bedrohen gleichermaßen Mitarbeitende sowie Kundinnen und Kunden von Unternehmen, aber auch die Sicherheit von Waren und Gebäuden (Urban & Heck 2022, S. 58). Auch indirekt durch den Klimawandel herbeigeführte Probleme, wie die Unterbrechung von Lieferketten durch Unwetter oder der Mangel an Kühlwasser durch starke Trockenheit stellen immer größere Herausforderungen für Unternehmen dar (Urban & Heck 2022, S. 61). Insgesamt zeigt sich der Trend, dass BCM sich ausgehend von dem Fokus auf die Sicherheit von IT-Systemen stetig ausgeweitet hat und zunehmend das gesamte Unternehmen sowie damit verbundene Prozesse, wie Lieferketten, durch das Risikomanagement von Unternehmen fokussiert wird (Watanabe 2015).

## Das Area Business Continuity Management

Eine neuere Entwicklung im BCM ist der Ansatz des Area Business Continuity Management (Area-BCM), der Risikomanagement über Unternehmensgrenzen hinausdenkt und dabei unternehmensübergreifende Prozesse in den Blick nimmt. Entwickelt wurde das Konzept der Area-BCM von der japanischen Agentur für Internationale Zusammenarbeit, wobei der Auslöser zwei große Katastrophen im Jahr 2011 waren: die große Erdbebenkatastrophe in Ost-Japan und die Überschwemmung des Chao-Phraya-Flusses in Thailand (Baba et al. 2013). Dabei kam es zu Unterbrechungen der Geschäftsfähigkeit vieler Unternehmen sowie zu einer eingeschränkten oder gar unterbrochenen Verfügbarkeit von wesentlichen Ressourcen wie Energie, Wasser, Transport und Kommunikation (Baba et al. 2013, S. 183 f.). Business Continuity Maßnahmen, die ausschließlich auf unternehmensinterne Praktiken fokussiert sind, geraten in solch komplexen Situationen an ihre Grenzen, da sie der Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure bei der Bewältigung der Krise zu wenig Beachtung widmen. Eine erfolgreiche Überwindung der geschäftsunterbrechenden Störungen erfordert die Zusammenarbeit von vielen Beteiligten, wie dem öffentlichen Sektor, den Infrastrukturanbietenden, der Gemeinde, einzelner Unternehmen sowie Managerinnen und Managern von Industriegebieten (Baba et al. 2014, S. 298; Meechang et al. 2021, S. 10). Dabei wird das hohe Maß an gesellschaftlicher Arbeitsteilung und die damit verbundenen Interdependenzen zwischen den einzelnen gesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren zum Ausgangspunkt der Überlegungen. So liegen Auswirkungen auf Verkehrswege und andere Infrastrukturen nicht im Kontrollbereich eines einzelnen Unternehmens. Dennoch ist das Unternehmen auf die Funktionalität dieser Infrastrukturen angewiesen. Kommt es dort zu Störungen, kann ein klassisches BCM nur unzureichend helfen (Meechang et al. 2021, S. 3). Möglichkeiten einer gemeinsamen öffentlich-privaten Risikobewertung (Haraguchi et al. 2016, S. 539) sowie Fragen der persönlichen und institutionellen Vernetzung zwischen unternehmerischen und behördlichen Akteurinnen und Akteuren werden in diesem Bereich des BCM bereits als zentraler Aspekt mitgedacht (Tammineedi 2010; Malachová & Oulehlová 2010, S. 45).

Mit dem Fokus auf die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure zur Bewältigung von Krisen, die den alltäglichen Ablauf unterbrechen, bietet das Konzept des Area Business Continuity Managements auch Potenziale für die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Katastrophenschutzstrukturen bei der Bewältigung von Katastrophen und der Wiederherstellung der unternehmerischen Geschäftsfähigkeit. Generell kommt der Zusammenarbeit von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren eine zunehmende Bedeutung in der Befriedigung gesellschaftlicher Bedarfe zu. Dies verdeutlicht der nachfolgende Exkurs zu *Public Private Partnerships*.

## Public Private Partnership

Mitunter werden öffentliche Infrastrukturen von privatwirtschaftlich agierenden Unternehmen betrieben. Diese Form der Kooperation wird auch als Public Private Partnership (PPP) bezeichnet. Gemäß Sieg & Wigger (2017, S. 240) sind PPP Vertragsbeziehungen zwischen staatlichen Einrichtungen und privaten Unternehmen, in denen der private Partner Planung, Bau, Betrieb und Erhalt einer Infrastruktur übernimmt, sich gegebenenfalls auch an der Finanzierung beteiligt und dafür vom öffentlichen Partner Entgelte erhält und/oder das Recht, Entgelte von den Nutzerinnen und Nutzern der Infrastruktur zu erheben.

In diesen Fällen besteht ein gemeinsames gesellschaftliches und unternehmerisches Interesse an der Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit von Infrastrukturen und Dienstleistungen (Negrón & Taha 2015, S. 261). Der öffentliche Sektor zielt in einer solchen Kooperation auf die möglichst effiziente Befriedigung von Bedürfnissen der Bevölkerung ab. Es ist also Aufgabe des privaten Sektors, Elemente der öffentlichen Daseinsvorsorge bereitzustellen. Für den privaten Sektor wiederum stellt die Zusammenarbeit zunächst ein Geschäftsmodell mit Gewinnmöglichkeiten dar (Egan & Anderson 2015, S. 2).

Jedoch darf zumindest bezweifelt werden, dass solcherlei Kooperationen notwendigerweise zu günstigeren oder qualitativ hochwertigeren Ergebnissen führen (Petersen 2019). Dennoch argumentieren Myriam Dunn-Cavelty und Manuel Suter (2009, S. 180), dass sich angesichts der vielfältigen Verflechtungen weniger die Frage nach dem ob als vielmehr die Frage nach dem wie von Kooperationen zwischen staatlichen Institutionen und Unternehmen stellt. Insbesondere für den Bereich der kritischen Infrastrukturen argumentieren sie, dass die erfolgreiche Gestaltung von PPP einen anderen regulatorischen Ansatz verfolgt. Dieser stellt Effizienzfragen in den Vordergrund. PPP sind demnach nicht geeignet, um Sicherheitsverantwortung auf Unternehmen auszulagern. Vielmehr bedarf es eines aktiven staatlichen Engagements, um resiliente Infrastrukturen zu fördern (Dunn-Cavelty & Sluter 2009).

Das Bundesministerium des Innern stellte bereits 2009 die Abhängigkeit von Kooperationen zwischen Staat und Unternehmen auch in Sicherheitsfragen in der „Nationalen Strategie zum Schutz Kritischer Infrastrukturen“ heraus und stellt fest:

*„Zur Vorsorge vor und zur Überbrückung von bedenklichen Störungen und gravierenden Schadensereignissen bedarf es daher einer institutionalisierten, organisierten Zusammenarbeit von Staat und Wirtschaft in etablierten Sicherheitspartnerschaften.“*  
(BMI 2009, S. 5)



## 4.2 Corporate Social Responsibility – Engagement als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung

Die Aufrechterhaltung der Funktionalität der eigenen Unternehmensprozesse ist jedoch nicht der einzige Grund für Unternehmen, sich mit Krisensituationen auseinanderzusetzen. Die Erfüllung ihrer Corporate Social Responsibility (CSR), also der Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft, stellt ein weiteres Motiv für unternehmerisches Engagement in Krisen und Katastrophen dar. Bei CSR handelt es sich um eine gegenüber rein gewinnorientierten Geschäftsmodellen veränderte unternehmerische Leitidee, bei der – neben ökonomischen – auch soziale und ökologische Faktoren den Unternehmenserfolg bemessen (Schultz 2011, S. 35). Die Verfolgung einer CSR-Strategie ist eine grundsätzlich freiwillige Tätigkeit, die nur in sehr begrenztem Ausmaß und für bestimmte Unternehmensgruppen gesetzlich geregelt ist (Lin-Hi 2022, S. 19f.). So schreibt die 2014 verabschiedete CSR-Richtlinie der EU für größere, kapitalmarktorientierte Unternehmen eine Berichtspflicht zu ökologischen, arbeitnehmerbezogenen und sozialen Belangen vor. Die Richtlinie wurde bereits 2017 in deutsches Recht überführt. Die Verfolgung einer CSR-Strategie ist dabei nicht nur aus ökologischen und gesellschaftlichen Gründen geboten, sondern kann auch für Unternehmen langfristig von Vorteil sein. Dies gilt insbesondere, wenn ein Unternehmen durch karitative Aktivitäten als verantwortungsbewusst wahrgenommen wird und so das eigene Ansehen in der eigenen Kundschaft und bei Stakeholdern steigern kann (Lin-Hi 2022, S. 20). Das Engagement in Katastrophen aus sozialer Verantwortung heraus kann sich zudem auch positiv auf die Identifikation und damit die Bindung von Mitarbeitenden an ein Unternehmen auswirken. Exemplarisch zeigt dies das Engagement der DHL, die sich an der Beseitigung der Schäden des Tsunami in der Asia-Pazifik-Region im Jahre 2004 durch Beratung, Logistik und Wiederaufbau beteiligte, Mitarbeitende für diese Arbeit schulte und ihnen die Möglichkeit des temporären Engagements bot. Dieser als sinnstiftend empfundene Einsatz wurde unternehmensintern kommuniziert und sowohl intern als auch extern positiv wahrgenommen (Chong 2009).

Die Wahrnehmung der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung motiviert wirtschaftliche Akteurinnen und Akteure zunehmend zum Engagement und zur Beteiligung an Formen der Katastrophenbewältigung. Unternehmen, die aus diesen Erwägungen heraus in einer Krise oder Katastrophe unterstützen, haben somit eine andere Motivation als Unternehmen, die es aus eigenen Sicherheitserwägungen tun. Die Vielfältigkeit der unternehmerischen Auseinandersetzung mit Katastrophen hat nicht zuletzt auch Folgen für die Formen der Kooperation mit staatlichen Stellen und insbesondere mit Behörden und Hilfsorganisationen im Schadensfall.



# Teil III:

## Empirische Bestandsaufnahme

# 5 Methodischer Hintergrund

Um das Engagement von Unternehmen während des Ahrtal-Hochwassers und die Zusammenarbeit mit Behörden und Hilfsorganisationen zu untersuchen, wurden Interviews als Grundlage der qualitativen Studie durchgeführt. Die Interviews wurden als semi-strukturierte, leitfadengestützte Gespräche angelegt. Offene, qualitative Forschung erlaubt es den Interviewpartnerinnen und -partnern die Themen anzusprechen, die sie im jeweiligen Kontext für wichtig erachten (Flick et al. 2017, S.22ff.; Flick 2017, S. 26ff.; Strübing 2013, S. 18ff.). Dieser explorative Zugang wurde gewählt, da wenig Forschung zu unternehmerischem Engagement in Katastrophen in Deutschland vorliegt und so die Erfahrungen und Prioritäten der Menschen in den Mittelpunkt gestellt werden können. Zwar kann ein solches Verfahren keine repräsentativen Ergebnisse erzielen. Es kann aber eine Landkarte von Motivationen und Formen des Engagements zeichnen. Zudem erlaubt es aufgrund der geführten Gespräche diese Landkarte einzuordnen und zu interpretieren.

Für die Studie wurden insgesamt 21 Personen aus Behörden, Hilfsorganisationen, Verbänden und Unternehmen zwischen Juli und Oktober 2022 interviewt, die während der Hochwasser im Einsatz waren oder sich mit dem Themenkomplex Unternehmen und Katastrophenschutz auseinandersetzen. Die Interviewten wurden durch Recherche und Mailanfragen, Vermittlung durch das DRK sowie das Schneeballsystem (Empfehlung durch andere Interviewte) gefunden. Der geografische Schwerpunkt lag gemäß der Studienausrichtung auf dem Landkreis Ahrweiler. Es wurden zudem auch übergeordnete rheinland-pfälzische Stellen, helfende Unternehmen, die nicht unmittelbar in der Region ansässig sind, sowie Akteurinnen und Akteure aus angrenzenden Landkreisen befragt. Das Sample setzt sich aus den folgenden Interviewpartnerinnen und -partnern zusammen:

- 11 Unternehmen (6 klassische KRITIS-Unternehmen); davon ließen sich 4 der Gruppe der (international agierenden) Großunternehmen und 4 der der kleineren und mittleren Unternehmen zuordnen
- 4 Verbände, in denen sich Unternehmen branchenintern oder branchenübergreifend organisieren
- 4 lokale und übergeordnete Behörden
- 2 Hilfsorganisationen

Die Unternehmen agieren in unterschiedlichen Geschäftsfeldern: Energie, Telekommunikation, Bauen, Lebensmittelversorgung, Landwirtschaft, Transport und Logistik. Die vielfältige Zusammensetzung der Branchen und die unterschiedliche Größe der Unternehmen erlaubten der Studie die Erfahrungen engagierter Firmen mit ihren verschiedenen Voraussetzungen zu analysieren. Durch Interviewpartnerinnen und -partner aus KRITIS- und Nicht-KRITIS-Unternehmen wird es gleichermaßen möglich, die besondere Rolle

von KRITIS-Unternehmen im Katastrophenfall zu beleuchten und das Engagement von Nicht-KRITIS-Unternehmen zu analysieren.

Der Fokus der Interviews lag auf dem Ahrtal. Auch aufgrund von laufenden politischen und rechtlichen Verfahren konnten keine Interviewpartnerinnen und -partner aus den relevanten Behörden des Landkreises Ahrweiler gewonnen werden. Um dennoch die Ebene der lokalen Behörden in die Studie einzubeziehen, wurden Interviews mit entsprechenden Personen aus anderen direkt oder indirekt betroffenen Gebieten geführt. Außerdem wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von übergeordneten Behörden im Bereich des Katastrophenschutzes interviewt.

Die Interviews wurden mehrheitlich per Telefon oder Video-Telefonat durchgeführt. Offene, leitfadengestützte Interviews wurden gewählt, da sie besonders geeignet für Fragestellungen sind, die sich auf *„bestimmte berufliche und alltägliche Praktiken beziehen, deren Darstellung primär über den Modus der Beschreibung und Argumentation zu erfassen ist und bei denen es darauf ankommt, dass bestimmte Bereiche in jedem Fall detailliert behandelt werden“* (Przyborski & Wohrab-Sahr 2014, S. 126f.).

Die Interviewpartnerinnen und -partner wurden über das Forschungsinteresse und das Forschungsprojekt informiert. Außerdem wurden sie über ihre Rechte hinsichtlich des Datenschutzes, das Nichtbeantworten von Fragen sowie die Möglichkeit zum Interviewabbruch informiert. Die Interviews wurden vollständig transkribiert. Die Auswertung basierte auf Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse, die mit Techniken der Grounded Theory angereichert wurden. Zunächst wurden die Daten sequenzanalytisch aufgebrochen. In der weiteren Analyse wurden Codes sowohl induktiv als auch deduktiv gebildet. Induktive Codes und Kategorien, wie auch in vivo Codes (der Übernahme von Codes aus dem Wortlaut des Materials), wurden durch offenes Kodieren aus dem Material heraus entwickelt. Durch die *„Methode des ständigen Vergleichs“* (Strübing 2010, S.15) wurden die Codes geschärft. Deduktive Codes und Kategorien wurden basierend auf theoretischen Annahmen und bestehender Forschung entwickelt. Die intersubjektive Vergleichbarkeit und damit die Güte der Analyse wurde durch gemeinsame Interpretationssitzungen mit Kolleginnen und Kollegen gestärkt.

Das Sample der Studie hat verschiedene Bias, die auch mit gesellschaftlichen Strukturen zusammenhängen:

Unter den 21 interviewten Personen sind nur drei Frauen vertreten. Die meisten der Interviewten waren in Führungspositionen in Unternehmen oder im Bereich des Katastrophenschutzes tätig. Dieser Bias lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass Frauen sowohl in Behörden als auch in Unternehmen und Verbänden seltener in Führungsposi-

tionen vertreten sind. 2020 lag der Anteil von Frauen auf der ersten Führungsebene insgesamt bei 27 Prozent, womit der Anteil seit 2018 nur um einen Prozentpunkt gestiegen ist. In den östlichen Bundesländern (31 Prozent) sowie im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung und Unterricht (insgesamt 55 Prozent) ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen überdurchschnittlich hoch. In den Branchen, zu denen auch viele der untersuchten Unternehmen gehören – Energie, Wasser, Abfall und Bergbau (10 Prozent) und Baugewerbe (11 Prozent) – ist der Frauenanteil in Führungspositionen unterdurchschnittlich. Auch im öffentlichen Sektor sind nur 37 Prozent der Führungskräfte Frauen. Dabei zeigt sich eine ähnliche branchenspezifische Verteilung (Kohat & Möller 2022). Zuverlässige Zahlen über das Geschlechterverhältnis im Katastrophenschutz in Deutschland waren nicht zu finden. Im Bericht „*Stärkung des Ehrenamts im Katastrophenschutz Nordrhein-Westfalen*“ aus dem Jahr 2020 wird, basierend auf einer Studie aus dem Jahr 2014, festgestellt, dass es „*mehrere deutlich unterrepräsentierte Mitgliedergruppen in den Hilfsorganisationen [...] [gibt]: Frauen, Seniorinnen und Senioren sowie Migrantinnen und Migranten*“ (Kals et al. 2020, S. 4).

Um auch die Anonymität der Interviewpartnerinnen zu gewährleisten, werden direkte Interviewzitate, die im nächsten Kapitel vorgestellt werden, im generischen Maskulinum präsentiert. Diese Form, die oft dazu führt, dass Frauen und Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis unsichtbar gemacht werden und die außerdem meist keine präzise Analyse zulässt, wird hier zum Schutz der Interviewpartnerinnen gewählt und ist zugleich vermutlich eine zutreffende Repräsentation der Mehrheiten im Katastrophenschutz sowie in unternehmerischen und behördlichen Führungspositionen.

Unter den interviewten Personen befand sich außerdem keine Person mit einer explizit gemachten Migrationsbiografie. Auch über den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen oder im Katastrophenschutz gibt es kaum aussagekräftige Zahlen. 2019 betrug der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im höheren Dienst 12,9 Prozent (Ette & Weimann 2022). Der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in Elitepositionen betrug zum Jahreswechsel 2018/2019 ca. 9 Prozent (Statista 2020). Abgesehen von Hinweisen, dass Menschen mit Migrationsbiografie im Katastrophenschutz unterrepräsentiert sind (Kals et al. 2020, S. 4), finden sich keine Studien über deren genauen Anteil im Bereich des Katastrophenschutzes. Das verhältnismäßig homogene Sample der Interviewpartnerinnen und -partner dieser Studie kann insgesamt dazu beitragen, dass bestimmte Perspektiven im Interviewmaterial nicht vorkommen.

Eine weitere Verzerrung im Interviewsample könnte sich aus dem Maß des Engagements der Befragten ergeben. Für die Interviews haben sich mutmaßlich vor allem Menschen bereit erklärt, die entweder am Untersuchungsgegenstand interessiert sind oder die über ihre Erfahrungen während des Ahrtal-Hochwassers sprechen wollten. Manche der Inter-

viewten waren von den Hochwassern selbst ganz unmittelbar betroffen, während andere aus nicht betroffenen Regionen anreisten, um zu helfen. Dementsprechend waren die interviewten Personen auch während der Interviews unterschiedlich stark emotional involviert.

Diese Studie stellt eine erste Erkundung der Zusammenarbeit von Behörden und Hilfsorganisationen mit Unternehmen während der Hochwasser im Juli 2021 dar und beleuchtet Potenziale unternehmerischen Engagements. Sie kann dabei weder ein vollständiges noch ein ‚objektives‘ Bild liefern. Jedoch kann sie ein Startpunkt einer notwendigen, systematischen Auseinandersetzung mit dem Engagement von Unternehmen in Katastrophen in Deutschland sein.

# 6 Präventionsbewusstsein von Unternehmen

Ein erstes thematisches Feld, das in den Interviews erschlossen wurde, war das Präventionsbewusstsein derjenigen Befragten, die in Unternehmen tätig sind. Dabei wurde erhoben, inwiefern Unternehmen sich bereits vor der Flut mit möglichen Katastrophenszenarien auseinandergesetzt haben. Es zeigten sich je nach Unternehmensform unterschiedliche Ausprägungen von Katastrophenbewusstsein sowie ein unterschiedliches Engagement in der Ergreifung von Präventionsmaßnahmen. Die Ergebnisse dieses Themenfelds sind in den nachfolgenden Kernbefunden verdichtet.

## COVID-19, Hochwasser und Ukrainekrieg erhöhen Präventionsbewusstsein

Die drei großen Krisen und Katastrophen, die den deutschen Katastrophenschutzdiskurs der letzten Jahre geprägt haben, sind die COVID-19-Pandemie, die Flutkatastrophe des Jahres 2021 und der russische Angriffskrieg auf die Ukraine. Alle diese Ereignisse führten und führen zu einem steigenden Bewusstsein für die Relevanz allgemeiner Katastrophenprävention. Dies betrifft nicht nur Unternehmen, sondern auch Behörden und Hilfsorganisationen sowie die Bevölkerung als Ganzes. Ein Interviewpartner begreift dieses Umdenken dabei als Anpassungsprozess, indem er sagt:

*„Draußen, um uns herum, war die Welt aber eigentlich eine ganz andere. Und das merken wir jetzt schmerzlich. Und müssen uns [...], glaube ich, relativ schnell an diese Zeitenwende gewöhnen.“*

**(KRITIS Unternehmen 6)**

Jenseits dieses generellen Bewusstseinswandels offenbaren die Interviews starke Unterschiede im Präventionsbewusstsein zwischen den unterschiedlichen Unternehmen. Diese unterschiedlichen Perspektiven und ihre Folgen werden im nächsten Abschnitt eingehender vorgestellt.

## Das Präventionsbewusstsein ist abhängig von der Art des Unternehmens

Während ein Bewusstsein für Cyberbedrohungen (z.B. Hackerangriffe) schon länger bei vielen Unternehmen vorhanden und etabliert war, beschrieben mehrere Interviewpartner, dass die Bedeutung analoger Krisen erst durch die drei sich teilweise überlappenden eingangs genannten Krisen und Katastrophen der letzten Jahre verstärkt in den

Fokus von Unternehmen in Deutschland geraten ist. Unmittelbare Erfahrungen mit Logistikproblemen, der Vulnerabilität von Infrastrukturen sowie den immer konkreter wahrnehmbaren Folgen der Klimakrise führten zu einer wachsenden Relevanz des Katastrophenschutzes für Unternehmen.

Dieser Bewusstseinswandel manifestiert sich laut der Interviewten in der Zunahme von Übungen, einer Aufwertung bzw. Priorisierung des Business Continuity Managements und der Etablierung eines strukturierteren Krisenmanagements. Jedoch – und auch das zeigte die Erhebung deutlich – findet dieser Wandel unterschiedlich stark statt.

### **BCM als Teil der Dienstleistung**

Am ausgeprägtesten zeigte sich das Präventionsbewusstsein und die daraus abgeleiteten Maßnahmen bei KRITIS-Unternehmen. Diese sind darauf vorbereitet, bei kleineren Lagen (beispielsweise lokaler Sturm, Brand, Stromausfall oder eine kleinere Überschwemmung) ihre Dienstleistungen in kurzer Zeit selbstständig wiederherzustellen. Typische Sektoren für diese Gruppe sind die Energieversorgung aber auch die Bereitstellung von Telekommunikation. Hierfür verfügen diese Unternehmen in der Regel über eine eigene Infrastruktur, die Notdienste, Alarmierungsketten und Gerätschaften (beispielsweise Pumpen) umfasst. Im Rahmen des BCMs werden Schwächen in der eigenen Infrastruktur analysiert, wenn möglich behoben und Notfallpläne entsprechend ausgearbeitet. BCM, das zeigt die Erhebung, ist bei KRITIS-Betreibern häufig nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, sondern wird als gute Serviceleistung seitens der Kundinnen und Kunden als Bedingung für Aufträge auch eingefordert.

### **Eigene Betroffenheit beeinflusst Katastrophenbewusstsein**

Während bei den KRITIS-Unternehmen der interne Katastrophenschutz als Teil des Kerngeschäfts betrachtet wird, zeigt die Erhebung ein weniger etabliertes und damit auch weniger institutionalisiertes Präventionsbewusstsein bei Unternehmen außerhalb des KRITIS-Bereichs. Entscheidend für die Ausprägung des Präventionsbewusstseins scheinen hier vielmehr bisherige Erfahrungen mit Katastrophen und die Eigeninitiative des Führungspersonals zu sein. Ob sich ein Unternehmen auf Katastrophenszenarien vorbereitet, hängt oft von einzelnen Personen oder aber dem Erleben vergangener Schadenslagen ab und ist nicht Teil allgemeiner unternehmerischer Überlegungen und Prozesse. Beispiele für allgemeine Überlegungen sind ein proaktives Handeln zum Hochwasserschutz angesichts von Wettervorhersagen oder Waldbrandvorbereitungen in der Landwirtschaft bei anhaltenden Dürreperioden.



## **Katastrophenprävention ist eine Ressourcenfrage**

Darüber hinaus zeigen die Interviews, dass die Umsetzung von Katastrophenpräventionsmaßnahmen abhängig von der Größe der Unternehmen und der vorhandenen Ressourcen ist. Während große Unternehmen Ressourcen unter anderem für eigene Unternehmenssicherheitsstrukturen, Werkschutz, Cybersicherheit und mitunter sogar Werksfeuerwehren aufbringen können, sind diese Strukturen in kleinen Unternehmen oft nicht darstellbar. Auch weisen verschiedene Interviewpartnerpartner darauf hin, dass Übungen zur Katastrophenprävention zeitintensiv (sowohl in der Umsetzung als auch in der Vor- und Nachbereitung) und dazu gegebenenfalls auch kostenintensiv seien. Auch aus diesem Grund ist es anspruchsvoll – vor allem für kleinere Unternehmen – diese im Arbeitsalltag umzusetzen.

Die unterschiedlichen Möglichkeiten und Selbstverständlichkeiten im Bereich der Katastrophenprävention schlagen sich auch in den unterschiedlichen Arten des Engagements nieder, die Unternehmen während des Ahrhochwassers an den Tag gelegt haben. Diese Engagementformen sind Gegenstand des nächsten Kapitels.

# 7 Formen des Engagements in der Hochwasserlage 2021

Unabhängig von der unterschiedlich starken Auseinandersetzung mit Katastrophen vor der Flut wurde die Bereitschaft der Unternehmen zur Hilfe während und nach der Flut in allen geführten Interviews als sehr positiv bewertet: Die befragten Vertreter von Behörden und Hilfsorganisationen hoben die große Zahl motivierter Helfer und die schnelle und unkomplizierte Reaktion der Unternehmen positiv hervor:

*„Also die Unternehmer sind sich, glaube ich, ihrer Rolle sehr wohl bewusst. Aber man muss es auch mal wirklich laut sagen und ein lautes Dankeschön für die Art und Weise, wie die Unternehmen in der Katastrophe, in der Flutkatastrophe, reagiert haben, [aussprechen]. Das war also vorbildlich!“*

**(BOS 3)**

Ebenso wurde die gute Kooperation zwischen den unterschiedlichen Hilfsorganisationen gelobt. Gleiches berichteten die Vertreter von Unternehmen und Verbänden. Diese empfanden zudem die große Hilfsbereitschaft unter den Mitarbeitenden und die Kooperation zwischen den unterschiedlichen Unternehmen innerhalb und außerhalb des Flutgebiets als sehr positiv. Die Anerkennung und Wertschätzung der Solidarität und des großen Zusammenhalts gehen in den Interviews Hand in Hand mit einem generellen Verständnis für etwaige Probleme, die durch die anfängliche Unübersichtlichkeit der Lage entstanden.

Der folgende Abschnitt nimmt das Engagement der Unternehmen genauer in den Blick. Auch hier zeigt sich analog zum Präventionsbewusstsein ein Unterschied zwischen KRITIS-Unternehmen und den Unternehmen, die nicht zur kritischen Infrastruktur gezählt werden. Ebenfalls beeinflusst der Grad der eigenen Betroffenheit wiederholt die Art des Engagements auf vielfältige Weise.

## **Die Art des Engagements ist abhängig von der Unternehmensform**

Die Auswertung der Interviews offenbart vielfältige Engagementformen zwischen und innerhalb von Unternehmen. Dies gilt sowohl für die unmittelbare Bewältigung der Lage als auch beim Wiederaufbau. Unternehmen unterstützten unter anderem mit finanziellen und materiellen Spenden, der Bereitstellung von Fahrzeugen (z. B. Bagger und LKWs) sowie Maschinen (z. B. Pumpen) und Fachpersonal zur Bedienung dieser Gerätschaften. Auch stellten Unternehmen ihre Räumlichkeiten und Gelände Hilfsorganisationen zur Verfügung. Außerdem wurde in den Interviews die Freistellung von ehrenamtlich

im Katastrophenschutz tätigen Mitarbeitenden als wichtige Engagementform benannt. Je nach Art des Unternehmens konnten verschiedenen Formen der Expertise und der unternehmerischen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Das Maß der eigenen, direkten Betroffenheit beeinflusste die Möglichkeiten zur Hilfe ebenfalls.

Die schnelle, proaktive und unkomplizierte Hilfsbereitschaft von Unternehmensseite wurde in den Interviews mit Behörden und Hilfsorganisationen gleichermaßen als bemerkenswerte und unternehmensübergreifende Erfahrung hervorgehoben. Ein interviewter Unternehmensvertreter beschrieb die Hilfsbereitschaft wie folgt:

*„Es gab zwei Antworten auf die Frage vom Bürgermeister – und die Gemeinde hier ist total intakt und hat auch echt geholfen [...]. Die erste Antwort: ‚Ja, kannst du haben‘, ja, und die Zweite: ‚Ja, kannst du haben.‘ Ja, also das war einfach so.“*

**(Unternehmen 2)**

### **Faktoren für die Form des Engagements – drei Unterscheidungen**

Es können drei Faktoren unterschieden werden, die die Art des unternehmerischen Engagements stark beeinflussten. Der erste Faktor ist die zeitliche Dimension. Dabei ist zwischen der unmittelbaren Bewältigung der Lage in den Tagen und ersten Wochen nach der Flut und dem langfristigen Wiederaufbau zu differenzieren. Letzterer dauerte auch zum Zeitpunkt der Erhebung, ein Jahr nach der Katastrophe, noch an. Unmittelbar im Nachgang der Flut war das unternehmerische Engagement von Ad-hoc-Aktionen gekennzeichnet, die in der Regel unentgeltlich erfolgten. Besonders in dieser Phase wird von interviewten Personen aus Unternehmen die Bedeutung des „kleinen Dienstweges“ über persönliche Kontakte hervorgehoben. Die Hilfe unmittelbar nach der Flut wird als schnell, selbstlos und von zwischenmenschlichem Vertrauen geprägt beschrieben.

Unternehmer organisierten z. B. unentgeltlich Touren, um Helfende ins Flutgebiet zu bringen, oder verliehen ihre Fahrzeuge. So sagte ein Interviewpartner:

*„[A]lso da war schon Wildwest [...] auch ein bisschen. Du hast Leuten den Schlüssel in die Hand gedrückt, die hast du nie im Leben gesehen und da würdest du auch sagen: ‚Dir gebe ich garantiert keinen Schlüssel in die Hand, nein, garantiert nicht‘.“*

**(Unternehmen 2)**

Diese Form der Hilfe wurde nach der unmittelbaren Lagebewältigung sukzessive durch die Vergabe von konkreten Aufträgen durch die Behörden ersetzt. Das Engagement im Wiederaufbau erfordert häufig spezialisierte Unternehmen mit einer spezifischen Expertise und spezifischen Ressourcen.

Die unmittelbare Betroffenheit der Unternehmen stellt den zweiten Faktor dar. Dabei ist zu unterscheiden zwischen dem Engagement der unmittelbar betroffenen und der nicht oder nur sehr mittelbar betroffenen Unternehmen. Bei direkt betroffenen Unternehmen fokussierte sich das unmittelbare Engagement meist zunächst auf die Bedarfe der Mitarbeitenden und die der eigenen Unternehmensstruktur. Nicht direkt betroffene Unternehmen wurden häufig durch die Unterstützung branchengleicher Unternehmen aktiv. Ein Beispiel hierfür ist die Bereitstellung und Entsendung von eigenem Personal oder Material. Eine besondere Rolle spielten hierbei Verbände, die brancheninterne Hilfsangebote und -gesuche koordinierten und hierfür z.B. Plattformen einrichteten oder auf bestehende Kommunikationskanäle zurückgreifen konnten. So schickten Landwirte außerhalb des Flutgebiets Tierfutter an betroffene Höfe oder halfen bei der Ernte und Entsorgung beschädigter Lebensmittel. Die Interviews zeigten, dass sich oftmals aus der Hilfe einzelner Mitarbeitender ein größeres und umfassenderes Engagement entwickelte.

Drittens zeigt die Auswertung der Interviews erneut einen deutlichen Unterschied zwischen KRITIS-Unternehmen und Unternehmen ohne KRITIS-Aufgaben. Das Engagement der KRITIS-Unternehmen zeichnet sich durch eine klare Aufgabenstellung – die Wiederherstellung der zerstörten Infrastruktur – aus. Hierfür kann auf Notfallpläne und (Übungs-)Erfahrungen zurückgegriffen werden. Oft gibt es bereits vor der Flut klar verteilte Aufgaben und Strukturen, die ebenfalls das Handeln in der Katastrophe leiten. Auch der Kontakt zu Behörden wurde oft bereits im Vorfeld der Katastrophe etabliert.

Anders verhält es sich bei Unternehmen außerhalb der KRITIS-Struktur. Hier zeigen die Interviews, dass das Aufgabenfeld in der Bewältigung der Lage häufig erst erschlossen und definiert wurde und sich nicht direkt aus der alltäglichen Arbeit des Unternehmens ableiten ließ. Dabei wird deutlich, dass diese notwendige Transferleistung meist mit Unsicherheiten und Koordinationsaufwand verbunden war, die eine engere – oftmals bisher nicht institutionalisierte – Abstimmung mit Behörden und Hilfsorganisationen erforderte. Hierin liegt eine der großen Herausforderungen für unternehmerisches Engagement. Gleichzeitig sind durch die Verbesserung und Institutionalisierung der Abstimmung auch erhebliche Effizienzgewinne zu erwarten.

# 8 Motivation für das unternehmerisch Engagement

Ein weiterer Fragekomplex der Interviews widmete sich den Gründen, warum Unternehmen im Nachgang der Katastrophe aktiv wurden und sich einbrachten. In diesem Kontext wurden folgende vier Kernaspekte herausgearbeitet.

## Solidarität und Menschsein

In den Interviews wurde Solidarität mit Abstand als häufigste Motivation für das unternehmerische Engagement genannt. Auch die eigene Betroffenheit führte sowohl bei lokalen Unternehmen als auch bei nicht lokal ansässigen KRITIS-Unternehmen zum Einsatz in der Katastrophe. Übereinstimmend wurde in der Selbstbeschreibung und in der Wahrnehmung von Behörden und Hilfsorganisationen der Fokus und auch die Zurückgeworfenheit auf das gemeinsame Menschsein beschrieben: „Wie waren alle in dem Moment in unserer Funktion als Mensch dort: *Wie können wir mit unserem Wissen hier jetzt helfen?*“ (Verband 2) Ein anderer Interviewpartner bestätigte diese Einschätzung mit den Worten:

*„Bürgerpflicht klingt jetzt so ein bisschen hochgestochen vielleicht, aber Nachbarschaftshilfe oder Nächstenliebe, wenn sie es so formulieren wollen. Das gebietet für mich so ein bisschen das Menschsein und die Verantwortung, die wir als Menschen zueinander haben in so einer Situation.“*

(Unternehmen 4)

Insgesamt wurden große Motivation und Unterstützung sowohl bei den Mitarbeitern als auch den Geschäftsführungen der Unternehmen wahrgenommen. Mitarbeitende meldeten sich freiwillig, gaben teilweise den Anstoß für einen ehrenamtlichen Einsatz oder organisierten den Einsatz der Unternehmen maßgeblich mit. Die Leitungsebene der Unternehmen war teils selbst im ehrenamtlichen Einsatz involviert oder unterstützte ihre Mitarbeitenden darin, z. B. durch die Bereitstellung von Geräten oder finanzieller Mittel. Dies wurde auch aufgrund von nicht geklärten Haftungsfragen bei Geschehnissen im Einsatz, offenen Verantwortungsfragen und ähnlichen rechtlichen Unklarheiten als nicht selbstverständlich wahrgenommen. Ein Unternehmensvertreter fasst dies wie folgt zusammen: „[D]ass die Unternehmen das auch alles zugelassen haben, das war selbstverständlich. Rechtlich ist das alles andere als selbstverständlich.“ (Unternehmen 2) Die „*unglaubliche Solidarität*“ (Unternehmen 2) miteinander, die sich nach dem Hochwasser zeigte, wurde in allen Interviews als positive Besonderheit hervorgehoben und auch als stärker, verglichen mit der Solidarität während der COVID-19-Krise, wahrgenommen.

Wie schon während der vergangenen Elbhochwasser wurde auch über die Hochwasser 2021 von einem starken Zusammenhalt zwischen den Menschen vor Ort und auch über-regional angesichts der existenziellen Bedrohung berichtet (DRK 2022). Durch das gemeinsame Engagement von Unternehmen wurde auch der unternehmensinterne Teamgeist gefördert. So berichtete ein Unternehmensvertreter: „[D]ieses ‚Wir tun mal was richtig Gutes und wir können das und wir wollen das‘, also das hat innerhalb der Unternehmen auch immer die Bereitschaft gefördert, so den Teamgeist beizubringen“ (Unternehmen 1). Außerdem berichteten mehrere interviewte Personen, dass es Spaß gemacht habe zu helfen, es ein „total gutes Gefühl [ist], Menschen zu helfen“ (Unternehmen 2). Auch wenn Unternehmen dankbar für Aufträge im Rahmen des Wiederaufbaus waren, die nach der Akutphase an sie vergeben wurden, stand in den Interviews vor allem eins im Vordergrund: „Das war das wichtigste: Helfen“ (Unternehmen 2).

## Verantwortungsbewusstsein und Pflichtgefühl

Dieses Bedürfnis zu helfen war für viele Interviewte mit Verantwortungsbewusstsein und teilweise auch Pflichtgefühl gekoppelt: „Ich glaube, es ist ein absolutes Gebot der Menschlichkeit, dass man auch dann seine menschliche Pflicht tut und jeder tut so viel er kann“ (Unternehmen 2). Während sich viele Interviewte in ihrer Menschlichkeit angesprochen fühlten, offenbarte sich ein Verantwortungsgefühl bei zahlreichen Interviewpartnern, das sie in ihrem Einsatz motivierte. Da Unternehmen nur in einem engen Umfang rechtlich verpflichtet sind, sich in Krisensituationen zu engagieren, war dies ein großer Antrieb. Auch auf Seiten der Sicherheitsbehörden wurde dies gesehen und anerkannt. So bestätigt ein Interviewpartner aus den Reihen der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS): „Das ist quasi eher so die Verantwortung als Unternehmer, die wird aktiv gelebt“ (BOS 3). Durch diese oder ähnliche Formulierungen wurden Verantwortung und das Engagement von Unternehmen in den Interviews immer wieder als stark miteinander verbunden gerahmt.

(Lokale) Unternehmen, die sich in der Bewältigung der Hochwasser engagiert haben, „waren sich ihrer Verantwortung für ihr Unternehmen, für ihre Mitarbeiter, aber auch für die Region bewusst“ (BOS 3). Für lokale Unternehmen wurde in mehreren Interviews auf die Bedeutung der Verwurzelung vor Ort hingewiesen, die ein entsprechendes Verantwortungsgefühl entstehen lässt. Für viele Interviewte war es von Anfang an klar, dass sie in dieser Ausnahmesituation aktiv werden wollten:

*„Die Frage stellt sich nicht. Das wäre so ähnlich, wie wenn Sie über die Straße gehen und da würde jemand liegen und würde sagen, der muss in das Krankenhaus. Dann würden Sie wahrscheinlich im Auto da sagen, vermutlich würden Sie gar nicht fragen, sondern sagen: ‚Der muss in das Krankenhaus, also mache ich etwas‘.“*

**(Unternehmen 1)**

Bei manchen Unternehmen führten Eigeninitiativen von Mitarbeitenden, die teilweise auch in Hilfsorganisationen engagiert waren und einen Hilfseinsatz als Teil ihres ehrenamtlichen Engagements wahrnahmen, dazu, dass das Unternehmen als Ganzes aktiv wurde. Mitarbeitende, die schon ehrenamtliche oder private Kontakte in den Katastrophenschutz hatten, waren dabei wichtige Vermittlungspunkte zwischen den Strukturen des Katastrophenschutzes und den Unternehmen, die sich engagieren wollten.

Auch überregional gab es eine große Solidarität innerhalb bestimmter Berufszweige. Teilweise kamen Menschen, die in den jeweiligen Berufen tätig waren, aus ganz Deutschland angereist, um betroffene Kolleginnen und Kollegen zu unterstützen. Hierzu gehörten auch die Bauern und Winzer, die als eine der ersten vor Ort waren.

Insbesondere (international tätige) Großunternehmen haben schon frühere Erfahrung mit unternehmerischem Engagement in Krisensituationen – vor allem in anderen Ländern – gemacht. Für viele dieser Unternehmen gehört neben Business Continuity Management (BCM) auch Corporate Social Responsibility (CSR) zu einem Teil ihrer Unternehmensphilosophie. So wird in einem Interview betont: „[M]an darf nicht vergessen, wir sind auch Wirtschaftsunternehmen, gar keine Frage. Aber diese Themen [Menschen zu unterstützen] sind uns schon auch wichtig“ (KRITIS Unternehmen 6).

Im Interviewmaterial zeigte sich, dass vor allem Großunternehmen schon vor dem Ahrtal-Hochwasser über ihre gesellschaftliche Verantwortung und ihr (potenzielles) Engagement in Katastrophen reflektiert haben. Für kleinere Unternehmen spielte diese Perspektive zuvor oft nur eine untergeordnete Rolle. Das Engagement während des Hochwassers 2021 war oft die erste Erfahrung mit Katastrophen. Wie oben beschrieben, zeigte sich in den Interviews aber auch ein wachsendes Bewusstsein für Katastrophen und zu ergreifende Präventionsmöglichkeiten. Dies könnte ein erster Schritt auf dem Weg zu einer institutionalisierten Katastrophenprävention sein.

### **Betroffenheit der Mitarbeitenden als Motivation für unternehmerisches Engagement**

Die interviewten Unternehmen verspürten eine spezifische Form der Verantwortung – auch für das Wohlergehen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Egal ob sie lokal oder überregional agierten, kleiner oder größer waren – für viele Unternehmen war die Betroffenheit eigener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Auslöser für das eigene Engagement in der Bewältigung der Hochwasserlage. Insgesamt wird der Schutz von Mitarbeitenden von Unternehmen als Teil des eigenen Aufgabengebiets angesehen.

In kleineren Unternehmen oder lokalen Niederlassungen, in denen sich (fast) alle persönlich kennen, kommt es zu einer doppelten Wahrnehmung der Betroffenen. Einerseits

werden sie als betroffene Menschen, die man kennt, wahrgenommen. Dies gilt erweitert auch für deren Familien. Andererseits handelt es sich um Kolleginnen und Kollegen, gegenüber denen eine Verantwortung empfunden wird. Sowohl die Betroffenheit von Mitarbeitenden und ihren Familien in ihrem privaten Zuhause als auch die Betroffenheit von Mitarbeitenden und ihren Familien, die sich in einer vom Hochwasser betroffenen unternehmenseigenen Unterbringung für Arbeitende aufhielten, motivierte Unternehmen zu einem Einsatz in der Hochwasserhilfe. Aufgrund der emotionalen Betroffenheit durch die Katastrophe ‚vor der eigenen Haustür‘ entsteht eine persönliche Verbindung zur Katastrophe. In einem Beispiel aus dem Interviewmaterial veranlasst die Anfrage eines Mitarbeiters nach Sonderurlaub, um Bekannten und Verwandten im Hochwassergebiet helfen zu können, die Unternehmensleitung zur Organisation eines unternehmerischen Hilfseinsatzes.

Im Interviewmaterial zeigte sich, dass auch in großen Unternehmen, in denen sich nicht alle Kolleginnen und Kollegen persönlich kennen, ein Verantwortungsgefühl gegenüber bisher persönlich weniger gut bekannten Mitarbeitenden entsteht oder sogar bereits besteht. Über ein Großunternehmen wird erzählt, dass eine interne Kultur der gegenseitigen Unterstützung im Unternehmen auch auf internationaler Ebene etabliert ist. Diese Unternehmenskultur, die sonst oft den Katastropheneinsatz in anderen Ländern antreibt, war auch auf lokaler und nationaler Ebene handlungsanleitend. Diese Perspektive bekräftigte ein Interviewpartner, der hierzu ausführte: *„Ich glaube schon, dass ein Unternehmen dann was tun muss, das machen wir immer“* (KRITIS Unternehmen 6). Interviewte erzählen außerdem, dass die Betroffenheit der eigenen Mitarbeitenden auch die Spendenbereitschaft bei internen Spendenaufrufen im Unternehmen erhöhte.

Auch Verbände wurden aus Verantwortung für die eigenen Mitgliedsunternehmen aktiv. Sie sehen deren Unterstützung, die Aufklärung über Prozesse sowie Lobbyarbeit für die Interessen ihrer Mitgliedsunternehmen als Teil ihres genuinen Aufgabengebiets an. Während der Hochwasser nutzten sie bestehende Verbandsstrukturen, um freiwillige Helferinnen und Helfer schnell in den Einsatz zu bringen und landesweit Hilfsangebote und -nachfragen zu koordinieren.

## **Unternehmen im Katastropheneinsatz & Öffentlichkeitsarbeit**

Ehrenamtliches unternehmerisches Engagement und Öffentlichkeitsarbeit stehen in einem vielschichtigen Verhältnis zueinander. Wie sich dieses Verhältnis gestaltet, ist von verschiedenen Faktoren geprägt: Der Aufbaueinsatz nach Katastrophen hat für KRITIS-Unternehmen eine andere Bedeutung als für Unternehmen, die keine kritischen Infrastrukturen betreiben. Es gibt aber auch Unterschiede zwischen dem akuten Katastrophenengagement und dem ‚alltäglichen‘ Engagement im Bereich der Katastrophenhilfe.



Viele Unternehmen setzen sich im Rahmen von BCM und CSR mit ihrer Verantwortung und ihrer Rolle in Katastrophen auseinander. Bereits im Alltag steigt die Bedeutung von BCM und CSR für Unternehmen. Insbesondere für Großunternehmen stellen entsprechende Analysen und Praktiken einen zunehmend wichtigen Bestandteil ihrer Arbeit dar. Das Vorhandensein eines breiten Präventionsbewusstseins sowie die Erarbeitung von Risikoanalysen, Notfallplänen oder sogar die Etablierung von „Disaster Response Teams“ (KRITIS Unternehmen 6) dienen auch als Marktvorteil und werden teilweise von der Klientel der Unternehmen aktiv eingefordert.

In besonderem Maße gilt dies für KRITIS-Unternehmen: Unabhängig von ihrem Aufgabengebiet ist die zuverlässige Bereitstellung ihrer Dienstleistungen für Unternehmen der kritischen Infrastruktur besonders wichtig. BCM wird hier auch dadurch vorangetrieben, dass (Groß-)Kundinnen und Kunden dies vertraglich einfordern. Insbesondere für diese Unternehmen ist beispielsweise die Etablierung eines internen Katastrophenmanagements nicht nur ein Kostenfaktor, sondern sogar ein Marktvorteil. Dies bestätigt auch ein Interviewpartner aus diesem Bereich. Die handlungsleitenden Fragen sind dabei: „[W]as sind kritische Geschäftsprozesse? Was bedeutet der Ausfall mit Blick auf [die] Kritikalität des Services, also was bedeutet es für die Kunden und was bedeutet es aber auch kommerziell für [das Unternehmen]?“ (KRITIS Unternehmen 1) Gerade für Unternehmen der kritischen Infrastruktur spielt auch eine mögliche negative Berichterstattung bei einem ausbleibenden oder ungenügenden Einsatz eine Rolle:

*„Kommerziell kann natürlich auch bedeuten, was bedeutet es für unseren Ruf, unser Image? Also man möchte natürlich nicht in den Medien lesen, dass sich [Unternehmen] im Ahrtal um nichts gekümmert hat.“*  
**(KRITIS Unternehmen 1)**

Während sich andere Unternehmen von ihrem Engagement positive Öffentlichkeitsarbeit versprechen, befürchten KRITIS-Unternehmen in erster Linie eine negative Berichterstattung durch einen ungenügenden Einsatz. Hier zeigt sich auch noch einmal, dass für KRITIS-Unternehmen die Aufrechterhaltung ihrer Infrastruktur auch in Katastrophen zum Kernaufgabengebiet gehört, während der Einsatz von nicht-KRITIS-Unternehmen im Hochwassergebiet tendenziell als bemerkenswerte, zusätzliche Verantwortungsübernahme gerahmt wird.

Auch für (Groß-)Unternehmen aus anderen Branchen wächst die Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme. Hier ist sie oft Teil von Image- und Marketingkampagnen, beispielsweise im Rahmen eines unternehmenseigenen CSR-Programms. Die Spendenbereitschaft von Unternehmen scheint dabei höher zu sein, je näher die Krisensituation ist. Mit größerer Entfernung der Hilfebedürftigen stieg das Maß der Überzeugungsarbeit, die nötig war, um ein Unternehmen zum Engagement zu bewegen. Jedoch gab es auch zahlreiche Unternehmen, die ohne akute Katastrophe mit Hilfsorganisatio-

nen zusammenarbeiten, indem z. B. ein Teil des Verkaufserlöses bestimmter Produkte innerhalb eines spezifischen Zeitraums an die kooperierende Hilfsorganisation gespendet wurde. Auch wenn mit solchen Spenden keine Werbung im eigentlichen Sinne gemacht werden darf, erzielen entsprechende Kooperationen dennoch eine bestimmte Außenwirkung, von der sich die Unternehmen unter anderem eine positive Wahrnehmung ihrer selbst und damit letzten Endes einen Marktvorteil versprechen. In einem Interview wurde auch darauf hingewiesen, dass der PR-Aspekt für unternehmerisches Engagement vor allem dann im Fokus steht, wenn es außerhalb von Katastrophen, im ‚normalen‘ Alltag stattfindet. Oft ist es ein schmaler Grat zwischen ‚echten‘ Spenden, die ein gewisses Maß an Sichtbarkeit generieren und Aktionen, bei denen der PR-Aspekt im Vordergrund steht. Oder – anders ausgedrückt – es macht einen Unterschied, ob ein Unternehmen in erster Linie unterstützen und in zweiter Linie sichtbar werden will oder andersherum.

Von den Interviewten wird dabei aber auch eine große Vielfalt bezüglich der Frage beobachtet, inwiefern Unternehmen ihr Engagement öffentlich sichtbar machen wollen. Manche Unternehmen verzichten auch darauf, ihre Kooperationen mit Hilfsorganisationen oder Sicherheitsbehörden aktiv publik zu machen:

*„Einige sagen, wir kommunizieren das gar nicht, das geht uns gar nicht darum, aber so im breiten wollen Unternehmen zumindest schon meistens zeigen, dass sie geholfen haben [...]. Intern darf man von vorne bis hinten kommunizieren, aber bei der Öffentlichkeit [...] muss [man] da immer so ein Maß dafür finden.“*

**(HiOrg1)**

Ein Unternehmen, über dessen Engagement im Ahrtal medial berichtet wurde, wollte sich beispielsweise nicht weiter öffentlich dazu äußern und lehnte auch ein Interview mit dieser Begründung ab. Sowohl für Hilfsorganisationen als auch für Unternehmen ist es nicht einfach, passende Kooperationspartnerinnen und -partner zu finden, da sich beide Akteure genau überlegen müssen, ob entsprechende Kooperationen zu den eigenen Werten, Philosophien und Handlungsfeldern passen.

Große Katastrophen scheinen diese Rationalität jedoch zu erschüttern. Disruptive Ereignisse und insbesondere schwere Katastrophen führen auch bei Unternehmen zu neuen Prioritäten und Perspektiven, wie mehrere Interviewpartner berichteten. Nach dem Hochwasser lag der Fokus der meisten engagierten Unternehmen auf dem Helfen. Unternehmerisches Engagement als Marketinginstrument wurde zu einem nachrangigen Grund. Dennoch gab es einzelne Unternehmen, die ihren Einsatz bei der Bewältigung der Hochwasserfolgen nutzten, um sich vor allem auf Social Media in Szene zu setzen.

Auch Fragen nach der Spezialisierung und der Überschneidung der anfragenden Institution mit dem unternehmerischen Leitbild, die normalerweise das unternehmerische

Engagement prägen, spielten in der akuten Krisensituation kaum noch eine Rolle. Ein Geschäftsführer der lokalen Niederlassung eines Großkonzerns erzählte im Interview:

*„Ich habe [...] gar nicht groß gefragt und habe einfach gemacht und habe mich also ein bisschen aus dem Fenster gelehnt und habe anschließend extrem positive Rückmeldungen bekommen. Auch von meinen Vorgesetzten, also von dem Konzern, die das sehr unterstützt haben und überhaupt nicht infrage gestellt haben, dass ich da jetzt irgendwie nicht groß irgendwelche Bücher gewälzt habe, um zu gucken was eigentlich geht und was nicht geht.“*

**(Unternehmen 4)**

### **Exkurs KRITIS-Unternehmen: Katastrophenvorsorge und -bewältigung als Kernaufgabe**

Unternehmen der kritischen Infrastruktur haben eine ganz eigene Perspektive auf Katastrophen: Die Beschäftigung mit möglichen Katastrophen, deren Auswirkungen und Bewältigung ist ein Teil ihres Arbeitsalltags. Den Alltag bestimmen dabei kleinere Krisen wie z. B. Schäden an der eigenen Infrastruktur, ausgelöst durch Stürme oder Feuer. Diese regelmäßig auftretenden Krisen führen auch dazu, dass viele KRITIS-Unternehmen über eine gewisse Erfahrung mit disruptiven Ereignissen und deren Bewältigung verfügen.

Interviewte aus KRITIS-Unternehmen stellten ihre Verantwortung für eine reibungslose Bereitstellung ihrer Dienste in den Vordergrund: Für sie gehört die Wiederherstellung ihrer Infrastruktur und das kontinuierliche Angebot ihrer Dienstleistungen zu ihrem Kernaufgabengebiet hinzu. Ein Unternehmensvertreter fasste dies wie folgt zusammen: Das heißt *„in unserem Fall, dass wir das, wofür [wir] auch im normalen Geschäft da sind, sicherstellen – nämlich sichere Strom- und Gasversorgung und wenn eben durch eine Katastrophe das [...] nicht mehr gewährleistet ist, dass wir alles daransetzen, das wiederherzustellen“* (KRITIS Unternehmen 4).

Während andere Unternehmen ihr Engagement bei der Bewältigung der Hochwasser als ehrenamtliche Aufgabe betrachteten (und damit auch implizit ein Ausbleiben des Engagements im Bereich der Entscheidungsmöglichkeiten lag), war dies für KRITIS-Unternehmen anders. Diese sind mitunter gesetzlich verpflichtet, *„technische Maßnahmen zur Sicherung der kritischen Infrastruktur [...] bereit[zuh]alten“* (KRITIS Unternehmen 1). Die Sicherung kritischer Infrastruktur umfasst dabei auch das schnellstmögliche Wiederherstellen zerstörter Infrastruktur und das Bereitstellen einer Notversorgung.

Unternehmerisches Business Continuity Management umfasst bei KRITIS-Unternehmen explizit mögliche Beschädigungen ihrer Infrastruktur durch Katastrophen und die Vorhaltung entsprechender Pläne zur Mitigation und zur Bewältigung von Betriebsstörungen. Der Fokus auf Krisenmanagement und Wiederaufbau als Teil des genuinen Aufgabengebiets war, so wurde in den Interviews berichtet, das Hauptmotiv der KRITIS-Unternehmen in ihrem Einsatz.

Auch die potenziell negative Auswirkung auf das öffentliche Bild der Unternehmen bei ausbleibendem oder ungenügendem Engagement wurde in den Interviews angesprochen. Der Umgang mit Katastrophen ist Teil ihrer Unternehmensgeschichte und bildet durch vergangene Ereignisse auch einen Teil ihres Erfahrungswissens. Für sie gab es keinen Entscheidungsprozess, ob sie im Hochwassergebiet aktiv werden oder nicht – eine Wiederherstellung ihrer Infrastruktur und Serviceleistungen ist selbstverständlicher Teil ihrer Aufgaben. Sie haben den unternehmerischen Umgang mit Katastrophen gewissermaßen professionalisiert. Das Ausmaß der Hochwasser, das menschliche Leid und die Zerstörung beeinflussen dabei vor allem die Haltung der Mitarbeitenden und Unternehmen zu ihrer Arbeit:

*„Und in dem Moment einfach auch ausblenden, dass wir ein gewinnorientiertes Unternehmen sind, sondern dass wir arbeiten wie eine Hilfsorganisation und alles dafür tun, die Menschen wieder mit Strom zu versorgen.“*

**(KRITIS Unternehmen 4)**

Die Betroffenheit von Mitarbeitenden war in den Interviews mit Vertretern von KRITIS-Unternehmen kein Thema. Zwar gab es auch bei den KRITIS-Unternehmen Mitarbeitende, die in der Nähe des betroffenen Gebiets wohnten. Dies wurde jedoch primär als Vorteil für den Wiederaufbau gerahmt:

*„[D]as hat nämlich auch einen gewissen Vorteil, wenn so das halbe Team hier in der Gegend wohnt dann auch. Da kann man nämlich nochmal anders reagieren.“*

**(KRITIS Unternehmen 1)**

So konnte das Unternehmen schnell vor Ort sein und reagieren. Die lokalen Mitarbeitenden kannten die Gegend, hatten Vorwissen über örtliche Bedingungen und hatten – ebenso wie lokale Unternehmen – ein gesteigertes Verantwortungsgefühl. Es ergab sich also ein Zusammenspiel aus Fähigkeiten, Erfahrung und Verantwortung. Regional agierende Unternehmen mit Ortskenntnis, die sich schon präventiv mit Katastrophen auseinandersetzen, sind für die schnellstmögliche Wiederherstellung der kritischen Infrastrukturen und Dienstleistungen verantwortlich.

# 9 Formen der Kooperation zwischen Behörden, Hilfsorganisationen und Unternehmen

Kooperationen zwischen Behörden und Hilfsorganisationen auf der einen und Unternehmen auf der anderen Seite sind notwendig. Denn alle Interviewpartner bestätigten, dass Strukturen des Katastrophenschutzes Großschadenslagen wie die Flut im Ahrtal nicht allein bewältigen könnten. Insofern herrscht über die Relevanz, aber zu einem gewissen Teil auch über das Potenzial von Unternehmen in Katastrophen dieses Ausmaßes Einigkeit. Umso interessanter ist es, dass bisher noch wenige institutionelle Kooperationsformen etabliert und verstetigt wurden. Dieses Kapitel beleuchtet die Kooperationswege, die sich in der Bewältigung des Ahrhochwassers zwischen Unternehmen und Behörden sowie Hilfsorganisationen gebildet haben.

## Zwei Kooperationspfade

Generell zeigen die Interviews zwei Pfade der Kooperation zwischen Behörden und Unternehmen: Einerseits gab es Kooperationen, die von Behördenseite angefragt wurden. Hierbei schreiben die interviewten Personen dem Verwaltungsstab als Organ, das die ortsansässigen Unternehmen und deren Kompetenzen kennt, große Bedeutung zu. Die interviewten Behördenvertreter lobten die schnelle und großzügige Hilfsbereitschaft der angefragten Unternehmen. Hilfsgesuche seien nie abgelehnt worden, berichtete eine interviewte Person. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass Behörden und Hilfsorganisationen die Relevanz von Unternehmen im Katastrophenfall noch nicht vollumfänglich bewusst war und deren Kapazitäten deswegen noch nicht systematisch erfasst wurden.

Andererseits berichteten viele Unternehmen in den Interviews von ihrem proaktiven Engagement, das sie entweder Behörden und Hilfsorganisationen angeboten oder selbstständig umgesetzt haben. Hierbei wurde in vielen Interviews die Bedeutung persönlicher Kontakte betont, beispielsweise von Mitarbeitenden, die ehrenamtlich im Katastrophenschutz tätig waren. Durch diese privaten Kontakte sei es möglich gewesen, Hilfe oft schneller, „auf dem kurzen Dienstweg“ und punktuell zu organisieren. In den Interviews stehen Beispiele für schnelle, spontane und oft durch persönliche Kontakte organisierte Hilfe im Kontrast zu Erzählungen über den oft als langwierig und beschwerlich empfundenen Weg über die Behörden. Ein Interviewpartner aus einem in der Bewältigung der

Flut engagierten Unternehmen stellte im Interview zusammenfassend fest: „*Die Eigeninitiativen haben alle staatlichen Organisationen in den Schatten gestellt. Generell, immer*“ (Unternehmen 1).

### **Rückblickende Bewertung des Engagements**

Wenn in den Interviews nach einer rückblickenden Einschätzung des eigenen Engagements gefragt wurde, bewerteten Unternehmensvertreter ihren Einsatz in der Bewältigung der Katastrophe sowie im Wiederaufbau positiv, sie hielten ihr Engagement für sinnvoll und waren mit der von ihnen erbrachten Leistung zufrieden. Vor allem die große Hilfsbereitschaft aller beteiligten Akteurinnen und Akteure wurde als motivierend und herausragend gelobt. Auf die Frage „*Was lief schlecht?*“ waren die Antworten der Unternehmensvertreter ebenfalls weitestgehend deckungsgleich und bezogen sich auf die Zusammenarbeit mit den Behörden. Eine interviewte Person fasste diese wie folgt zusammen: „*Das Problem war A: Kommunikation und B: Koordination*“ (Unternehmen 1).

### **Kommunikation und Koordination als Probleme bei der Zusammenarbeit mit Behörden**

Unter dem Schlagwort *Kommunikation* kritisierten die Unternehmensvertreter vor allem das Fehlen von behördlichen Ansprechpersonen für die Koordination von Hilfsangeboten. Hilfsangebote, so wurde in mehreren Interviews berichtet, scheiterten oder konnten nicht vollständig umgesetzt werden, weil unklar war, an welche Stelle die Angebote gerichtet werden konnten. Viele interviewte Unternehmensvertreter äußerten in den Interviews Verständnis für die enorme Belastung und Überforderung der teilweise selbst betroffenen Personen in den Behörden. Unverständnis wurde allerdings gleichzeitig für die aufwendigen und langsamen bürokratischen Prozesse sowie für die unklaren Strukturen und Zuständigkeiten innerhalb der Behörden zum Ausdruck gebracht.

Dieser wahrgenommene Kommunikationsmangel und fehlende Ansprechpersonen führten nicht nur zu viel Frustration seitens der Unternehmen, sondern verursachte auch Probleme innerhalb der Behörden. So berichtet ein Behördenvertreter in einem der Interviews beispielsweise davon, dass das Bürgertelefon durch zahlreiche Anrufe von Unternehmen mit Hilfsangeboten blockiert und nicht mehr für die Anliegen der von der Flut betroffenen Bürgerinnen und Bürger erreichbar war.

Hinsichtlich der Koordination kritisieren die interviewten Unternehmensvertreter vor allem ein Fehlen jeglicher Koordination in den ersten Tagen nach der Flut. So äußerten mehrere Interviewte Verwunderung und Kritik daran, dass sie – und nicht Angehörige von Hilfsorganisationen und/oder Behörden – die ersten Helfenden vor Ort waren. In dieser

Situation, die in mehreren Interviews auch als Vakuum beschrieben wurde, suchten sich viele Unternehmen ihre Aufgaben und Einsatzgebiete selbst. Generell wurde in den Interviews zum Ausdruck gebracht, dass vor allem in den ersten Tagen Ansprechpersonen vor Ort vermisst wurden. Es dominierte der Eindruck, dass Hilfsorganisationen und Behörden nicht auf die Hilfsangebote von Unternehmen und deren Koordination vorbereitet, aber gleichzeitig auf diese angewiesen waren.

Auf viele Unternehmen wirkten vor allem die Behörden überfordert. Als Beispiel wurde hier das aufwendige *Matching* von Hilfsangeboten und Hilfsbedarfen genannt. Dieses Zusammenbringen von Angebot und Nachfrage sei im Katastrophenfall zentral, aber anscheinend bisher nur ungenügend in die Abläufe integriert.

Speziell KRITIS-Unternehmen kritisierten in den Interviews zudem, zu spät in die Katastrophenstäbe miteinbezogen worden zu sein. Die Bildung behördlicher Strukturen wurde als vergleichsweise spät wahrgenommen. Die dann initiierten Maßnahmen hätten sich teilweise aufgrund mangelnder Koordination mit den bereits spontan entstandenen – oft von Unternehmen geprägten – Strukturen gedoppelt und so zusätzliche Arbeit und Verzögerungen verursacht.

# 10 Eindrücke von der gemeinsamen Zusammenarbeit

In Bezug auf die Zusammenarbeit von Unternehmen und Hilfsorganisationen offenbart das Studienmaterial ein vielfältiges Bild. Ein Interviewpartner erzählt, dass es beispielsweise in den USA eine engere Zusammenarbeit mit Behörden gibt, als dies in Deutschland der Fall sei:

*„Wohingegen in Deutschland – es verändert sich – aber es doch eine gewisse Zurückhaltung gibt, eng mit Unternehmen zusammenzuarbeiten.*

*Es verändert sich, wie gesagt.“*

**(KRITIS Unternehmen 6)**

Vor allem zwischen KRITIS-Unternehmen und Feuerwehren gab es schon vor der Hochwasserlage einen regelmäßigen Austausch und gemeinsame Übungen. In mehreren Interviews zeigte sich, dass die Erfahrung des Ahrhochwassers zu einem engeren Austausch oder gar zu Kooperationen zwischen Unternehmen und Hilfsorganisationen beigetragen haben. So ist beispielsweise ein Austausch zwischen einem Verband und einer Hilfsorganisation zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hilfsorganisationen in Katastrophen entstanden. Dies war aber nicht flächendeckend der Fall. So berichteten andere Interviewte, dass sich aus dem gemeinsamen Einsatz keine Kooperationen ergaben und auch kein Kontakt verstetigt hat.

Vor allem Landwirte waren unter den ersten Helfenden. Dies betont ein Verbandsvertreter wie folgt: *„[B]evor sich ein THW- oder irgendwelche sonstigen Helfer angeboten haben oder dort halt waren, waren die Landwirte schon da“* (Verband 1). Auch ein Interviewter aus einem Unternehmen beschrieb die Orientierungslosigkeit in der Anfangsphase direkt nach dem Hochwasser:

*„Ich hatte dann gedacht, dass vor Ort Einsatzkräfte sind. Feuerwehr, THW oder Sonstiges, die uns einteilen, die uns sagen, wie wir weiter vorgehen sollen.*

*Das war aber nicht der Fall.“*

**(Unternehmen 5)**

Zugleich wurde kritisiert, dass in den ersten Tagen die Hilfsorganisationen zwar vor Ort waren aber nicht als aktiv wahrgenommen wurden. Dies fasst ein Interviewter wie folgt



zusammen: Hilfsorganisationen standen „mit ihren Fahrzeugen [da] und hatten da ihre Zelte aufgebaut. Aber innerhalb des Schadengebiets war keine Hilfsorganisation zu sehen“ (KRITIS Unternehmen 6). Diesen Eindruck teilten aber nicht alle Interviewpartner, so dass sich hier ein heterogenes Bild ergibt. Ob Hilfsorganisationen als präsent wahrgenommen wurden, hing auch mit den Örtlichkeiten zusammen:

*„Also ich kann nicht sagen, dass keiner da war. In entlegenen Orten, ja, aber hier in den Sammelstellen, da war sofort alles, da war Bundeswehr, da war Deutsches Rotes Kreuz, da war Malteser, da war, da, die mit dem Blauen.“*

**(Unternehmen 2)**

Insgesamt gab es aus Perspektive der Unternehmen vor allem zu Beginn des Einsatzes „nicht viele, die den Überblick hatten“ (Verband 1). Kritik an dem Einsatz der staatlichen Einsatzkräfte und Hilfsorganisationen wurde immer wieder in unterschiedlicher Stärke geäußert, aber auch durch die Umstände oder den mangelnden Einblick in Verantwortungsstrukturen abgeschwächt: „Also ich darf mir jetzt keine Meinung darüber erlauben, wie die sich vorbereitet haben. [D]ie Umsetzung war nicht optimal, ja, die war schlecht“ (Verband 1).

Im weiteren zeitlichen Verlauf des Hilfeinsatzes verändert sich das Bild: Die Zusammenarbeit mit Hilfsorganisationen wurde im Weiteren von den Unternehmen oft sehr positiv erlebt und sie berichteten, dass ihr Einsatz durch lokale Behörden und Hilfsorganisationen koordiniert wurde. Interviewte aus Unternehmen äußerten sich sehr positiv über die haupt- und ehrenamtlichen Einsatzkräfte der Katastrophenschutzstrukturen und zeigten oft auch Verständnis für die strukturelle Überforderung in den ersten Tagen nach den Hochwassern: *Das „gegenseitige [...] Verständnis [...] wurde dann vielleicht mit jedem Tag ein bisschen besser. In den ersten drei Tagen lagen die Nerven ja auch blank“* (KRITIS Unternehmen 4).

Wie eng die Zusammenarbeit war, hing von den unterschiedlichen Unternehmen und ihren Fähigkeiten und Tätigkeitsgebieten ab. Ein Interviewter berichtet, dass durch den Standort, in deren Nähe auch manche Hilfsorganisation ihre Einsatzzentrale hatte, ständiger Kontakt bestand:

*„Wir sind uns also auch ständig über den Weg gelaufen. Wir waren mit sehr vielen Fahrzeugen unterwegs: das THW, das Rote Kreuz, die Bundeswehr usw. Insofern [hatten] alle, die da vor Ort zu sehen waren, viel Aktivität an den Tag gelegt [...]. Die haben wir zusammengeholt und haben uns koordiniert,*

*auch was so verhindern von ‚sich-gegenseitig-im-Weg-Stehen‘ [angeht].  
Das war sehr wichtig, dieser Informationsaustausch.“  
(KRITIS Unternehmen 3)*

In den Interviews werden vor allem die Zusammenarbeit mit dem THW, den Feuerwehren und der Bundeswehr thematisiert. Dies lässt sich auch durch das Sample der Interviewpartner erklären: Viele Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, haben schwere Maschinen zur Verfügung gestellt oder Baustellen zum Wiederaufbau geleitet. Aufräumarbeiten, die gemeinsam mit dem THW und Feuerwehren durchgeführt wurden, wurden *„Hand in Hand mit den örtlichen Organisatoren gemacht.“* (Verband 1). Dabei wurde durch Vermittlung der technischen Einsatzleitung die *„entsprechend[e] Organisation, die eben einfach mit schwerem Gerät greifbar war“* (KRITIS Unternehmen 1) aktiv. Auch KRITIS-Unternehmen wurden durch Behörden und das THW unterstützt. So wurden für sie Ebenen geplant, auf denen sie ihre Container für den Einsatz zum Wiederaufbau der Infrastruktur abstellen konnten. Zwischen Unternehmen und Hilfsorganisationen gab es enge Kooperationen: *„Da war also viel kurzer Dienstweg und natürlich auch [...] um die Ecken, weil einer kennt den, der einen kennt, der einen weiß“* (KRITIS Unternehmen 5).

Durch Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, die auch bei Hilfsorganisationen engagiert waren, ergab sich oft ein schneller, unbürokratischer Kontakt zwischen Hilfsorganisationen und Unternehmen. Während er große Wertschätzung für Mitglieder der Hilfsorganisationen äußerte, erzählte ein interviewter Unternehmensvertreter ebenfalls, dass die Baufirmen, die im Einsatz waren, mehr Erfahrung und dadurch mehr Kompetenz bei dem Abriss von Gebäuden und Brücken und der Räumung der Gebiete hätten (Unternehmen 5).

Da das DRK weniger in die Aufräumarbeiten involviert war, sondern mehr für die Versorgung und Betreuung zuständig war, hatten die Unternehmen, die vor allem beim Aufräumen aktiv waren, wenig Kontakt zu den Einheiten des Deutschen Roten Kreuzes. Die Zusammenarbeit mit dem DRK bestand für viele vor allem darin, dass Unternehmen über das DRK mobile Infrastruktur zum Einsatzort gebracht und zur Verfügung gestellt haben (z. B. mobile sanitäre Anlagen). Ein Unternehmen hatte selbst wenig Kontakt zu Hilfsorganisationen, hat aber über die lokalen Behörden ein Grundstück zur Nutzung für die Hilfsorganisationen zur Verfügung gestellt. Direkte Zusammenarbeit mit dem DRK hatten vor allem KRITIS-Unternehmen, die unter Nutzung der Netzersatzanlagen des DRK daran arbeiteten, das Mobilfunknetz möglichst schnell wiederherzustellen.

Der gemeinsame Einsatz bei der Bewältigung der Hochwasser birgt auf allen Seiten auch die Möglichkeit für einen Wissens- und Erfahrungszuwachs. Durch den Kooperationsprozess wächst das gegenseitige Verständnis für die Potenziale und Limitationen der jeweiligen Seite. Dies fasst ein Interviewpartner aus einem KRITIS-Unternehmen wie folgt zusammen:

*„Wir haben mit einigen intensiver zu tun gehabt, mit anderen weniger. Aber in der Summe ist, glaube ich, das Verständnis auf allen Seiten total gestiegen, Auch der Respekt voreinander, vor der Leistungsfähigkeit [...] aber auch genau das andere Gegenteil natürlich: Auch die Schwächen von z. B. Behörden sind sehr deutlich zu Tage getreten. Aber auch eben die Stärke vom Roten Kreuz, vom THW, von Bundeswehr [...] das ist schon sehr deutlich geworden.“*

**(KRITIS Unternehmen 3)**

Den gegenseitigen Nutzen der Zusammenarbeit bestätigten mehrere Interviewpartner. Insgesamt *„konnte man ja viel [...] sich gegenseitig Helfen zwischen den Organisationen, die vor Ort waren“* (KRITIS Unternehmen 1). Dabei ging die Aktivität von Unternehmen und Hilfsorganisationen *„Hand in Hand und dieses voneinander Profitieren; Jeder mit seiner Stärke und seinen technischen Möglichkeiten dann auch“* (KRITIS Unternehmen 3). Das Miteinander der Akteure, *„insbesondere von den ganzen ehrenamtlich tätigen Leuten, die sich einfach auf den Weg gemacht haben, um dort zu unterstützen“* (Verband 2), beeindruckte auch unsere Interviewpartner.

# 11 Verantwortungsübernahme von Unternehmen im Katastrophenfall

Das Engagement von Unternehmen in Katastrophen birgt großes Potenzial aber auch manche Risiken für deren Bewältigung. Die Erwartung an Unternehmen wächst, sich als Teil von Gesellschaft und gesellschaftlichen Diskursen zu verstehen, sich entsprechend zu engagieren und zu positionieren. Neben der Analyse der Möglichkeiten des Engagements von Unternehmen müssen auch Fragen der Verantwortungsübernahme von Unternehmen im Katastrophenfall diskutiert werden. Sollten Unternehmen verpflichtet werden im Katastrophenfall aktiv zu werden oder sollte die Freiwilligkeit dieser Entscheidung geschützt werden? Wie sehr sind Unternehmen bereit sich zu engagieren? Behörden, Hilfsorganisationen und Unternehmen: Wer trägt im Katastrophenfall welche Verantwortlichkeiten? Und, wo liegen Grenzen unternehmerischen Engagements im Katastrophenschutz? Diese Fragen und die Perspektiven der Interviewten werden im Folgenden diskutiert.

Die spontane Hilfe von Unternehmen während der Hochwasser wurde von den interviewten Personen als sehr positiv bewertet. In vielen Interviews zeigte sich die Einschätzung, dass (momentan) die Bewältigung von großen Katastrophen, wie den Hochwassern von 2021, ohne die Unterstützung von Unternehmen nicht möglich wäre. So erklärt ein Interviewter aus dem Bereich der BOS:

*„[W]enn wir die spontane Hilfe von vielen Unternehmen [...] nicht gehabt hätten, das hätte wirklich schlimm ausgesehen [...] für die betroffenen Menschen dort vor Ort. [...]*

*Also, wenn man in dem Katastrophengebiet war, wenn man die Besonderheiten der Landschaft dort kennt, dann wäre das für nur Katastrophenschutzkräfte alleine überhaupt nicht machbar gewesen.“*

**(BOS 2)**

In den Erzählungen der Interviewten zeigt sich, dass die im Rahmen der Schadensbewältigung engagierten Unternehmen vor dem Hochwasser nur vereinzelt Kontakte zu Katastrophenschutzstrukturen hatten. Auch die Erzählungen der Interviewten aus Behörden und Hilfsorganisationen fokussierten auf die Hilfe von Unternehmen in der akuten Situation. Längerfristige Kooperationen, die eine Zusammenarbeit zwischen Behörden und Hilfsorganisationen sowie Unternehmen im Katastrophenfall vorbereiten würden, waren selten. Verantwortlich für den Anstoß solcher Kooperationen wären die Strukturen des Katastrophenschutzes, da sind sich die Interviewten weitestgehend einig.

Trotz dieser Einigkeit ist die Umsetzung bisher noch rudimentär. Hierfür werden verschiedene Gründe genannt. Ein Verbandsvertreter sieht einen in der Selbstwahrnehmung der Katastrophenschutzstrukturen:

*„Denke in staatlichen Organisationen: Wir sind die einzigen, die alles können. Aber das ist häufig ein Trugschluss. Man könnte da natürlich auf Experten aus der Privatwirtschaft zurückgreifen.“*

**(Verband 3)**

In der Tat offenbarten sich beim Hochwasser der Ahr die Kapazitätsgrenzen des staatlichen Katastrophenschutzes. Dies fasst ein Interviewpartner aus den Reihen der BOS wie folgt zusammen:

*„Was hat denn die öffentliche Hand noch groß an [...] zusätzlichen Ressourcen? Sie ist ja bei einer Großkatastrophe relativ schnell blank. Deswegen sind wir doch auch angewiesen auf die Ressourcen, die in der Privatwirtschaft zur Verfügung stehen.“*

**(BOS 2)**

Auch von Seiten der KRITIS-Unternehmen wird angemerkt, dass Feuerwehren und THW einen Auftrag zum Schutz der kritischen Infrastruktur haben, die dort vorhandenen Kapazitäten aber unklar seien (KRITIS Unternehmen 1). In den Interviews wurde übereinstimmend die Einschätzung geäußert, dass eine große Katastrophe nicht allein durch Behörden und Hilfsorganisationen bewältigt werden könne – es geht also nicht ohne Unternehmen. Dadurch stellt sich die Frage nach der Verantwortung von Unternehmen im Katastrophenfall und die Verteilung von Verantwortlichkeiten auf eine sehr spezifische Art: Wenn die Finanzierung des Katastrophenschutzes nicht erheblich aufgestockt wird (was in den Interviews teilweise auch gefordert wurde), muss reflektiert werden, wie Behörden, Hilfsorganisationen und Unternehmen zusammenarbeiten und wie Unternehmen in Krisenpläne eingebunden werden können. Dabei sollten die möglichen Aufgaben von Unternehmen im Katastrophenfall ebenso wie die Grenzen des unternehmerischen Einsatzes diskutiert werden.

Die Interviewpartner aus Behörden, Hilfsorganisationen und Unternehmen berichten gleichermaßen, dass es bis dato wenig Kooperationen zwischen den verschiedenen Akteuren gab. Dabei wurde beobachtet, dass

*„der Staat gar nicht darauf ausgerichtet ist, in solchen Lagen eine strukturierte Zusammenarbeit von öffentlichen Kräften und [...] privatwirtschaftlichen Einrichtungen [zu organisieren]. Das von vornherein in so einer Katastrophenlage organisiert zu machen, das ist nicht geplant.“*

**(BOS 2)**

Vor allem die in KRITIS-Unternehmen tätigen Interviewpartner äußerten den Eindruck, dass *„sich keiner verantwortlich fühlt für die kritischen Infrastrukturbetreiber“* (KRITIS Unternehmen 1). Bei den zur Erhebung aktuellen Diskussionen zu einer möglichen Gas-mangellage erhielten sie von Bundesministerien keine klaren Antworten und die Länder verwiesen an den Bund, sodass der Eindruck entstand: *„Das interessiert die momentan gar nicht“* (KRITIS Unternehmen 1). In der Wahrnehmung der KRITIS-Unternehmen zeichnet sich jedoch eine Veränderung in der Zusammenarbeit und auch in der Aufgabenverteilung durch Initiativen wie die Resilienz-Strategie des Bundes ab. In Regionen, die in den letzten Jahren Erfahrungen mit Krisensituationen gemacht haben, in denen die Mittel der Behörden und Hilfsorganisationen nicht zur Bewältigung ausreichten, existierten laut Aussage von Interviewpartnern in der Tendenz mehr Kontakte zwischen Behörden und Hilfsorganisationen auf der einen und Unternehmen auf der anderen Seite.

In den Interviews offenbart sich eine große Spannweite unterschiedlicher und teils auch gegenläufiger Standpunkte. Während ein Interviewter fordert:

*„[D]iese Anspruchshaltung: ‚Der Staat ist für alles verantwortlich‘, [muss] mal wieder etwas [abgelegt werden]. Der Staat ist nicht für alles verantwortlich“*  
**(Unternehmen 3),**

erklärt ein anderer Interviewpartner:

*„[F]ür den Katastrophenschutz sollte auch der Staat in erster Linie bereitstehen, um den Bürger zu schützen. Also egal ob der Bürger in Unternehmen zu finden ist oder auf der Straße, wo auch immer, daheim bei den Kindern.“*  
**(Verband 4)**

Katastrophenschutz wurde dabei in fast allen Interviews als politische Aufgabe und damit primär als Aufgabe des Staates gerahmt. Als verantwortlicher Akteur solle der Staat in Form der zuständigen Katastrophenschutzbehörden und auch Hilfsorganisationen den Katastropheneinsatz koordinieren und organisieren. Die Aufgabe von Unternehmen im Katastrophenfall wurde von den Interviewten in der allgemeinen Unterstützung des Katastrophenschutzes verortet. Diese Unterstützung sollte dabei an den Fähigkeiten der Unternehmen orientiert sein.

So lautete eine Antwort auf die Frage nach Aufgaben von Unternehmen im Katastrophenfall: *„Die Fachbereiche wahrzunehmen. Das, was die jeden Tag machen.“* (Unternehmen 3) Auch das Freistellen von im Katastrophenschutz ehrenamtlich aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Bereitstellung von Maschinen, die bei Behörden und Hilfsorganisationen nicht vorgehalten werden, und dem Personal, um diese zu bedienen, wurde als Aufgabe von Unternehmen im Katastrophenfall genannt. Seitens der Unternehmen wurde zudem hervorgehoben, dass sie eine klare Zuständigkeit und Ver-

verantwortlichkeit bei den eigentlichen Katastrophenschutzstrukturen verorteten. Ein Verbandsvertreter sah die Unternehmen insofern in einer unterstützenden Rolle:

*„Gut, wir sind jetzt kein Katastrophenverein, ja. Also es ist jetzt nicht unsere Aufgabe für den Katastrophenfall zu agieren. Wir haben hier Strukturen, die im Katastrophenfall helfen können.“*

**(Verband 1)**

Der Katastrophenschutz solle sich also auf seine Kernaufgaben konzentrieren und gezielt Aufgaben an Unternehmen abgeben. So wies ein Interviewpartner darauf hin, dass Unternehmen beispielsweise die größeren Kompetenzen im Umgang mit großen Maschinen haben, da sie diese täglich in ihrer Arbeit nutzten, während ehrenamtliche Katastrophenschützerinnen und -schützer dies zwar mehrmals im Jahr übten, aber nicht die Routine besäßen, entsprechende Maschinen auch in schwierigem Gelände einzusetzen (Unternehmen 3).

Bei der Diskussion darüber, wie stark und auf welche Art und Weise Unternehmen in die Katastrophenbewältigung eingebunden werden sollten, unterschieden einige Interviewten zwischen der Akutphase und der Wiederaufbauphase:

*„In der Akutphase da sollten Katastrophenschutzbehörden und Organisationen mit der Privatwirtschaft sehr eng kooperieren, [...] da muss die Behörde den Hut auch aufhaben, [...] muss sagen, wie es geht und wie man es machen kann. Aber ansonsten muss man meiner Meinung nach auf Augenhöhe miteinander kooperieren.“*

**(BOS 2)**

Über den Umstand, dass Behörden im Speziellen und Katastrophenschutzstrukturen im Allgemeinen in der Akutphase den Einsatz koordinieren sollten, waren sich die Interviewten aus Behörden, Hilfsorganisationen und Unternehmen weitestgehend einig. Dabei wurden alle beteiligten Parteien als „Partner in einem System“ (BOS 2) betrachtet, wobei die Hauptverantwortlichkeit in der Akutphase eindeutig den Behörden und Hilfsorganisationen zugeordnet wurde.

Hinsichtlich des Wiederaufbaus gab es hingegen unterschiedliche Perspektiven: Die einen erklärten, dass der Wiederaufbau keine Aufgabe des Katastrophenschutzes mehr sei, während andere argumentierten, dass die Katastrophenschutzstrukturen den Wiederaufbau so beeinflussen sollten, dass bauliche Gegebenheiten für einen besseren Katastrophenschutz angepasst würden. Dies solle verhindern, wieder die gleichen Fehler zu machen. Der „spannende Punkt“ sei dabei die Frage: „*Wann steigt man wo aus und wann steigt der andere wo ein?*“ (HiOrg 2). Um diese Übergänge und die generelle Zu-

sammenarbeit zu gestalten, gibt es kaum etablierte und erprobte Strukturen. Schon in der Phase der Katastrophenvorbereitung und -prävention könnten Unternehmen eingebunden werden.

Hinsichtlich der Verteilung von Verantwortlichkeiten in der Vorbereitung von Notfallplänen und Vermeidung von Katastrophen gibt es unterschiedliche Perspektiven, wie sich im Interviewmaterial zeigt. Manche betonen die Verantwortung von Unternehmen, ihre Produktionsstätten und Dienstleistungen krisensicher zu gestalten. Andere rückten die staatliche Verantwortung für Infrastrukturschäden in den Fokus. Außerdem wird für eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Behörden und Unternehmen plädiert. Dabei wurde von Behörden erwartet, dass diese die Initiative für gemeinsame Risikoanalysen übernehmen. Ebenfalls erwarteten Unternehmen, dass Behörden Informationen zu regionalen Risiken an die Unternehmen weitergeben. Auch die Aufgabe gemeinsame Übungen zu planen, wurde den Behörden zugeschrieben.

Insgesamt zog sich eine Perspektive durch die Interviews, wonach der erste Schritt von Behörden und Katastrophenschutz ausgehen sollte und die Unternehmen dann ihre Kapazitäten unterstützend zur Verfügung stellen. Der Staat sollte laut den Interviewten Rahmenbedingungen gestalten und Anlaufpunkte schaffen sowie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Unternehmen signalisieren. Manche Unternehmensvertreter zeigten sich in den Interviews irritiert davon, dass Unternehmen in Ermangelung etablierter behördlicher Routinen den Kontakt zu Behörden herstellen und dabei teilweise erst Überzeugungsarbeit für die Sinnhaftigkeit engerer Kontakte und Kooperationen schaffen mussten.

Die unternehmerische Verantwortung zur Bevorratung wurde im Interviewmaterial unterschiedlich beurteilt. So hatte ein Interviewpartner aus dem Bereich der Behörden und Hilfsorganisationen für eine zögerliche Haltung bei der Vorhaltung von Vorräten seitens einiger Unternehmen Verständnis, da Vorratshaltungen auf den ersten Blick dem unternehmerischen Effizienzgedanken zu widersprechen scheinen. Dabei sei es auch im Interesse von Unternehmen, dass sie in einer Krisensituation ihre Kundinnen und Kunden schnellstmöglich wieder versorgen können. So erklärte der Interviewpartner, dass

*„Staat und Unternehmen dann gemeinsam eine Lösung finden [müssen], wie man Vorhaltungen, Notfallreserven, wie man die finanziert, organisiert und aufbaut. Und an der Stelle bin ich der Meinung, da sollte durchaus der Staat sich ein Stück weit beteiligen, finanziell, aber die Unternehmen nicht aus der Pflicht nehmen [...]. Staat und Infrastrukturunternehmen [müssen] an der Stelle viel enger zusammenrücken, gemeinsam Risikobetrachtungen dann vornehmen, daraus Maßnahmen entwickeln, Entscheidungen treffen und zu einer gemeinsamen Finanzierung [kommen].“*

**(BOS 2)**



Wenn dann eine Katastrophe eintritt, müssen die Strukturen des Katastrophenschutzes für Unternehmen ansprechbar sein, um das Engagement zu koordinieren. Dabei gilt es nicht nur Anlaufpunkte zu schaffen, sondern auch gegenüber Unternehmen zu signalisieren: „*[I]hr seid hier gewollt. Also wir wollen mit euch zusammenarbeiten und wir wollen euren Beitrag haben*“ (Verband 4). Auch ein Interviewter aus einer Hilfsorganisation bekräftigte diese Perspektive: „*[M]ir fehlt es eher in der Politik, weil diese Rahmenbedingungen, die setzt ja nicht die Wirtschaft und ich glaube, wenn die da wären, also würden auch Unternehmen nachziehen.*“ (HiOrg 1)

Verknüpft mit der Frage nach der Verteilung von Verantwortung sind auch die Fragen nach Verbindlichkeit, juristischen Regelungen und Versicherungsfragen:

*„[D]ie Mitarbeiter auf dem Bagger sind ja, wenn sie keinen Auftrag vom Kunden haben, Spontanhelfer, die wären versichert. Aber ich wage die Prognose, wenn der Bagger irgendwas kaputt macht, umfällt, jemanden erschlägt, verletzt oder der Landwirt mit seinem Traktor einen überfährt, dann wird sich die Frage stellen, versicherungstechnisch: ‚Warum hast du das gemacht?‘ [...] Dann kommen die Anwälte, die Hinterbliebenen aus völlig verständlichen Gründen: ‚Warum ist das passiert?‘ und dann wird das Argument: ‚Wir wollten helfen‘, das wird zu kurz sein. Und deswegen bin ich der Meinung, wir haben ein Regelungsdefizit bei der gewerblichen Spontanhilfe. Die gewerblichen Spontanhelfer, die ohne Auftrag die ersten vier Wochen dahin kommen, die haben ein riesiges Haftungsrisiko.“*

**(Unternehmen 1)**

In mehreren Interviews wurde die Besonderheit des unternehmerischen Engagements im Ahrtal trotz Unklarheiten oder Lücken in Versicherungsfragen hervorgehoben. Ein Interviewpartner berichtete, dass Situationen im Kontext dieses Defizits dazu geführt haben, dass es einige Unternehmerinnen und Unternehmer gab, die sich in Zukunft nicht mehr engagieren würden.

Insgesamt zeigen die Interviews, dass es viele Unsicherheiten darüber gibt, wer wann wofür zuständig ist. Zwar sind sich Behörden und Hilfsorganisationen sowie Unternehmen weitestgehend über die Aufgabenteilung zwischen Katastrophenschutzstrukturen und Unternehmen im Katastrophenfall einig. Das Ahrhochwasser hat aber auch gezeigt, dass es kaum handlungsleitende Strukturen zur Zusammenarbeit gibt und auch im eigentlichen Einsatz eine koordinierende Leitung vermisst wurde.

## **Grenzen unternehmerischen Engagements in Katastrophen**

Das Engagement von Unternehmen bei der Bewältigung von Katastrophen birgt viele bisher kaum genutzte Ressourcen und Potenziale. Aber unternehmerisches Engagement in

Katastrophen ist nicht nur angesichts endlicher Ressourcen begrenzt, es ist auch im gesellschaftlichen Sinne zu begrenzen. Dies spiegeln auch die Interviewergebnisse wider, die weitgehend einmütig Grenzen des Engagements aufzeigen. Demnach seien Unternehmen keine Einsatzleitungen und könnten für bestimmte Aufgaben nicht verantwortlich sein – „Was wir aber nicht können, [...] [ist] im Katastrophenfall den Alarm auszulösen“ (Verband 1). Die Koordination von Einsätzen in Katastrophenlagen sei Sache des Katastrophenschutzes. Unternehmen sollten sich in ihren Aktivitäten vom Katastrophenschutz koordinieren lassen, da unabhgestimmter Aktionismus zu Fehlern und Ressourcenverschwendung führen kann. Wobei sich in den Interviews auch die Einschätzung zeigte, dass Eigeninitiative manchmal die einzige Lösung war. Diese Ambivalenz wurde von einem behördlichen Vertreter wie folgt zusammengefasst:

*„Im Ahrtal hat man gesehen, man hat die Einsatzleitung nicht erreicht. Und da war bestimmt manchmal auch gut, dass irgendjemand aus eigenem Entschluss irgendetwas getan hat. Das kann aber genauso gut schiefgehen.“*

**(BOS 1)**

In den Interviews wurden vor allem die Situationen erzählt, in denen Eigeninitiative hilfreich und erfolgreich war. Jedoch wurden auch vereinzelte Negativbeispiele für Aktionismus genannt. Diese konterkarierten den Hochwasserschutz und richteten mitunter erheblichen Schaden an, etwa wenn ein Haus ohne Absprache mit den Eigentümern abgerissen oder ein Stück eines Weinbergs unabgesprochen begradigt wurde.

Damit Unternehmen produktiv zur Bewältigung der Katastrophe beitragen, müssen sie in ein größeres Einsatzkonzept eingebunden werden. Momentan gibt es jedoch kaum Katastrophenschutzstrukturen, die auf die Einbindung von Unternehmen in die Einsatzarbeit abzielen. Auch organisatorische Aufgaben rund um den Einsatz von Unternehmen können teilweise nur von Behörden übernommen werden. Unternehmen können zwar dafür sorgen, dass schwere Maschinen zum Ort der Katastrophe transportiert werden, um dort eingesetzt zu werden. Entsprechende (Ausnahme-)Genehmigungen für Transporte müssen jedoch von behördlicher Seite verfügt werden. Diese Genehmigungen geben Unternehmen in ihrem Handeln Rechtssicherheit. Auch die Unterstützung durch Expertinnen und Experten (z. B. im Bereich der Baufachberatung) soll – aus Perspektive der Unternehmen – durch Behörden und Hilfsorganisationen organisiert werden, um Unternehmen einsatzfähig zu machen (Unternehmen 5).

Die Rettung von Menschen ist eine weitere Aufgabe, die nicht an Unternehmen abgegeben werden sollte: „Menschenrettung, das ist ureigenste Aufgabe der Feuerwehren und THW“ (BOS 3). Feuerwehren und die gesamte Blaulichtfamilie werden hier in der Verantwortung gesehen und auch als kompetenter wahrgenommen. Auch in diesem Fall können Unternehmen aber unterstützen: „Unterstützen, ja, mit Gerätschaften, ja, aber bitte nicht selber.“ (BOS 3) Auch Sicherheitsaufgaben sowie Feuerlöschen und Wasserret-

tung wurden als Aufgabe der offiziellen Katastrophenschutzstrukturen wahrgenommen, die in diesen Bereichen kompetenter seien (Unternehmen 3). Neben der Eigenständigkeit der Aufgabensuche wurden auch Aktivitäten, die potenziell eigen- oder fremdgefährdend sind, als außerhalb des Kompetenzbereichs von Unternehmen beschrieben.

Darüber hinaus wurde die psychosoziale Betreuung von Betroffenen der Katastrophe von den Interviewten als eine Aufgabe außerhalb des unternehmerischen Kompetenzbereichs wahrgenommen: „*Also wir bieten das ja nicht an, dazu sind wir [...] fachlich nicht in der Lage*“ (Verband 1). Diese Wahrnehmung ist jedoch auch durch das Sample der Studie geprägt: Interviewt wurden Unternehmen und keine sozialen Einrichtungen, psychosoziale Beratungsstellen oder ähnliche Institutionen. Die interviewten Unternehmen hatten andere Kompetenzen und psychosoziale Unterstützung war nicht Teil der von ihnen angebotenen Dienstleistungen.

Auch Unternehmer erlebten die Katastrophe als emotionale Belastung: „*Dieses Hilflose, [...] das ist etwas, was ein Unternehmer nicht oder auch, was ein Mensch nicht gut ertragen kann*“ (Unternehmen 2). Der Interviewte erklärt, dass er glaubt „*als Einzelunternehmer ist [man] mit solchen Situationen da auch vollkommen überfordert*“ (Unternehmen 2). Solcherlei Aussagen weisen auf die zumindest implizite Annahme hin, dass Katastrophenschützerinnen und -schützer durch Erfahrungen und betreuende Strukturen besser mit solcherlei Situationen umgehen können.

Die finanzielle Situation der Unternehmen bildete gemäß der Interviewpartner eine weitere Grenze für unternehmerisches Engagement. Während des Ahrhochwassers war der erste Einsatz aller interviewten Unternehmen ehrenamtlich. Nach ein paar Tagen oder Wochen stellte sich jedoch für mehrere Unternehmen aufgrund der finanziellen Belastungen die Frage, ob sie offizielle Aufträge z. B. zum Wiederaufbau von Brücken oder für die Versorgung mit Nahrungsmitteln erhalten könnten oder ihr Engagement beenden müssten. Ein Unternehmer fasst diese Optionen wie folgt zusammen: „*Wir bedenken uns‘ oder ob man sagt: ‚Wir wandeln das in einen Auftrag um‘*“ (Unternehmen 1). Nur durch eine finanzielle Entlohnung sei für die meisten Unternehmen ein längerfristiger Einsatz möglich, da sonst die wirtschaftliche Existenz der Unternehmen gefährdet sei. Entscheidungen über Auftragserteilungen mussten in Ermangelung an Rahmenverträgen während des Hilfeinsatzes getroffen werden. Wichtig war für die Unternehmen daher ab einem gewissen Zeitpunkt, dass ihnen ein finanzieller Ausgleich durch Behörden zugesichert wurde.

Eine solche Vereinbarung könne auch mündlich erfolgen. In den meisten Fällen, die in Interviews geschildert wurden, hat dies problemlos funktioniert. Ein Unternehmensvertreter erzählte jedoch im Interview, dass zugesicherte finanzielle Mittel noch immer nicht ausgezahlt wurden und es auf politischer Ebene kein Gehör für diese Problematik gebe. In einem weiteren Interview wird die Schwierigkeit thematisiert, verbindliche Aussagen

von Behörden zu Aufträgen und Kostenübernahmen zu erhalten. Aufträge wurden mündlich erteilt, wobei Abmachungen teilweise nur durch Nachhaken im Nachhinein von Behördenseite erfüllt wurden.

Nicht alle Unternehmen verfügen über genügend Ressourcen, um sich auf Katastrophen vorzubereiten und dadurch ihren Teil zur gesellschaftlichen Vorsorge beizutragen. Dabei gilt zumindest in einem gewissen Rahmen, dass man sich ehrenamtliches Engagement als Unternehmen leisten können muss. Ausreichende finanzielle Mittel bilden oft die Grundlage dafür, dass Unternehmen die Entscheidung treffen können, den Katastrophenschutz zu unterstützen.

Auch die Freiwilligkeit des unternehmerischen Engagements in einem Katastropheneinsatz setzt Grenzen für das Engagement. Denn Freiwilligkeit läuft Gefahr, Verbindlichkeiten zu reduzieren, gerade wenn die Bewältigung einer Krise zum Politikum wird. Dies ist problematisch, denn Verbindlichkeiten in Art und Ausmaß des Engagements sind für ein verlässliches Katastrophenmanagement unablässig.

Schließlich zeigte sich in den Interviews, dass die Privatisierung von vormals staatlichen Unternehmen Folgen für den Katastrophenschutz hat: So mussten bestimmte KRITIS-Unternehmen vor ihrer Privatisierung an größeren Standorten Nahrungsmittel und Getränke in größerem Ausmaß bevorraten. Mit der Privatisierung und dem Wegfall dieser Maßgabe ging auch eine Ressource zur Krisenbewältigung für den Katastrophenschutz verloren.

### **Unternehmerisches Engagement als Verpflichtung?**

Bislang gibt es in Deutschland kaum gesetzliche Regelungen zur verpflichtenden Teilnahme von Unternehmen in Katastrophenschutzbemühungen (Ausnahmen sind beispielsweise Unternehmen der kritischen Infrastruktur und Unternehmen, die mit Gefahrstoffen arbeiten). Ein Interviewpartner erklärte hierzu: *„Ach, ich meine, [...] wir hätten gar nicht, also rein rechtlich hätten wir gar nichts tun brauchen, gar nichts, null, gar nichts“* (Unternehmen 2). Unternehmen können sich also freiwillig dazu entscheiden, in einer Katastrophenlage zu helfen. Gesetzliche Regelungen, die Unternehmen zur Hilfe in Katastrophen verpflichteten, werden *„natürlich immer abgelehnt, also alles, was sozusagen in so einen Kasten dann reingegeben wird, der überhaupt nicht mehr flexibel ist, das ist natürlich eher schwierig“* (Verband 4), berichtete ein Vertreter eines Unternehmensverbands. Auch die meisten anderen Interviewten aus Unternehmen stehen einer möglichen Verpflichtung zur Hilfe ablehnend gegenüber. Stattdessen beharrten Unternehmer auf der Freiwilligkeit ihres Engagements: *„Also Verpflichtung kann es natürlich keine geben“* (Unternehmen 4).

Zugleich gab es auf Seiten der Unternehmen keine genauen Vorstellungen, wie eine Zusammenarbeit mit Behörden und Hilfsorganisationen oder auch eine gesetzliche Verpflichtung für Unternehmen „dann tatsächlich ablaufen kann und sollte“ (Verband 4). Neben Befürchtungen einer zu starken Bürokratisierung und zu wenig Flexibilität herrschte vor allem Ungewissheit über die Gestaltung, die auf Unternehmen abschreckend wirken. Außerdem könnten „sich das eben viele [Unternehmen] gar nicht vorstellen [...], was wäre denn möglich, wo könnte ich mich denn einbringen“ (Verband 4). Die häufig ablehnende Haltung von Unternehmen gegenüber einer potenziellen gesetzlichen Verpflichtung zum Einsatz im Katastrophenfall kann also auch durch eine Unsicherheit über die eigenen Möglichkeiten und Potenziale auf der einen und den Regelungsumfang einer solchen Verpflichtung auf der anderen Seite entstehen. Wie oben beschrieben, haben Unternehmen die Hochwasser auch als überfordernde Situation wahrgenommen. Auch im Falle einer verpflichtenden Hilfe seitens Unternehmen wäre es natürlich möglich, dass diese durch die allgemeine Situation oder eine potenzielle Eigenbetroffenheit überfordert wären und daher weniger oder gar nichts beitragen könnten.

Auch ein Unternehmer, der sich im Ahrtal viel engagierte und im Nachhinein Kontakte mit Behörden suchte, um u.a. Vorschläge für Maßnahmen für eine bessere Zusammenarbeit zu vermitteln, lehnte eine verpflichtende Hilfe von Unternehmen ab:

*„Ich bin der Meinung, es bedarf keiner Regulierung und keiner Regelung, weil Sie darauf setzen können, dass es im nächsten Mal exakt genauso ablaufen wird. Die Hilfsbereitschaft war so groß, ich kann mir unmöglich vorstellen, dass sie staatliche Sanktionen oder eine Reglementierung brauchen, um die Unternehmen zur Hilfsbereitschaft zu zwingen.“*

**(Unternehmen 1)**

Die Diskussion rund um gesetzliche Regelungen zum Einsatz von Unternehmen im Katastrophenfall wurde in den Interviews auch als unbegründetes Misstrauen gegenüber Unternehmen verstanden. Eine mögliche gesetzliche Regelung wurde demnach als Unterstellung wahrgenommen, dass Unternehmen sich nicht weiterhin ehrenamtlich engagieren würden. Darin zeigt sich auch der Wunsch der im Ahrtal engagierten Unternehmen, für ihren ehrenamtlichen Einsatz und ihre Leistung anerkannt und wertgeschätzt zu werden. Das große Engagement während der Hochwasser wurde dabei als Beleg angeführt, dass eine Verpflichtung unnötig sei. In der weiteren Erzählung wurde auch darauf hingewiesen, dass selbst wenn es entsprechende Verpflichtungen gäbe, es viel zu lange dauern würde, um diese zu aktivieren. Diese seien auch keine Garantie, dass Unternehmen dann tatsächlich Personal zum Bedienen der Maschinen zur Verfügung stellen (könnten); selbst wenn dies Teil einer formalen Verpflichtung wäre. Diese Erzählung zeigt auf, dass die Haltung von Unternehmen für den erfolgreichen Einsatz im Katastrophenfall zentral ist, unabhängig davon, ob der Einsatz freiwillig oder verpflichtend ist.

# 12 Faktoren und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

*„Ich glaube, man muss sich vorher kennen, Vertrauen aufbauen. Es muss gewisse Strukturen geben, die Kommunikation. Man muss bestimmte Szenarien vorplanen, [...] in denen man Maßnahmen etabliert. Und man muss es halt auch üben.“*

**(KRITIS Unternehmen 6)**

Dieses Zitat fasst die in der Studie erschlossenen Kernpunkte für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Behörden sowie Hilfsorganisationen und Unternehmen prägnant zusammen: Die relevanten Akteurinnen und Akteure müssen sich kennen und sich gegenseitig vertrauen, es bedarf klarer Strukturen und Kommunikationskanäle für den Katastrophenfall; Maßnahmen und Zuständigkeiten müssen festgelegt und beübt sein. All das muss bereits vor dem Eintritt einer Katastrophe passieren. Auf diese Punkte wird im Folgenden näher eingegangen.

## **„In der Krise Köpfe kennen“**

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist gegenseitiges Vertrauen wichtig. Was passiert, wenn einander bisher unbekannte Akteurinnen und Akteure zusammenarbeiten, beschrieb eine interviewte Person wie folgt:

*„Das ist so wie Tanzen lernen zusammen. Man spricht oder man steht sich dauernd auf den Füßen rum und das flutscht irgendwie noch nicht so.“*

**(HiOrg 1)**

Das 3K-Prinzip – in der Krise Köpfe kennen – ist innerhalb der Katastrophenschutzstrukturen bereits etabliert und wird unter anderem vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) durch ein „Gemeinsames Kompetenzzentrum Be-

völkerungsschutz“ (GeKoB) unter Einbezug aller Beteiligten des Bevölkerungsschutzes umgesetzt und gefördert.<sup>5</sup>

Während das gegenseitige Kennenlernen innerhalb der Katastrophenschutzstrukturen schon proaktiv praktiziert zu wird, sei der Kontakt zwischen den jeweiligen Katastrophenschutzstrukturen und Unternehmen laut den Interviewpartnern kaum vorhanden. Dieser Umstand wurde von den Interviewten kritisiert:

*„[D]ieses 3K-Prinzip, in der Krise Köpfe kennen, das darf nicht nur innerhalb des klassischen Katastrophenschutzes, sondern [muss] innerhalb der klassischen Gefahrenabwehrbehörden bekannt sein und gelebt werden, das muss auch zwischen Staat oder Kommune, und Unternehmen, privatwirtschaftlichen Unternehmen gelebt werden; bekannt sein und gelebt werden. Das heißt, dass im Vorfeld von irgendwelchen Ereignissen, man sich gegenseitig kennenlernen muss.“*

**(BOS 2)**

Kontakte zwischen Unternehmen und Katastrophenschutzstrukturen seien bisher, so berichteten die Interviewten, stark von der Eigeninitiative Einzelner abhängig. So wurde in mehreren Interviews die Bedeutung von Mitarbeitenden betont, die aufgrund ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit in den Katastrophenschutzstrukturen eine „Brückenfunktion“ zwischen Unternehmen und Katastrophenschutz einnahmen. Dieses Scharnier zwischen beiden Welten ist bisher aber kein etablierter Standard, sondern dem Zufall überlassen. In KRITIS-Unternehmen gab es, so berichteten verschiedene Interviewpartner, bereits vor der Flut Behördenkontakte. Allerdings erstreckten sich diese nicht auf den Katastrophenschutz, sondern konzentrierten sich auf unternehmensspezifische Themen, wie z. B. den Gefahrstoffbereich.

Neben der Notwendigkeit, Kontakte vor dem Eintritt einer Katastrophe zu etablieren, wurde auch dem Kontakthalten nach der Katastrophe sowie der Wertschätzung der engagierten Unternehmen in den Interviews eine große Bedeutung beigemessen (BOS 3).

### **(Kommunikations-)Strukturen kennen und schaffen**

Die Interviewpartnerinnen und -partner der Studie betonten außerdem, dass das gegenseitige Kennenlernen neben Personen auch die Strukturen der jeweils anderen Akteu-

---

<sup>5</sup> Siehe hierzu auch: [https://www.bbk.bund.de/DE/Das-BBK/Zivilschutz/Gemeinsames-Kompetenzzentrum/gemeinsames-kompetenzzentrum\\_node.html](https://www.bbk.bund.de/DE/Das-BBK/Zivilschutz/Gemeinsames-Kompetenzzentrum/gemeinsames-kompetenzzentrum_node.html)

rinnen und Akteure umfassen sollte. Dies fördert das Verständnis für die internen Logiken der jeweiligen Institutionen.

Darüber hinaus ist aber auch die Bildung von Strukturen zur Einbindung von Spontanhelfenden und Unternehmen wichtig. Laut den Interviews mussten diese Strukturen während der Flutkatastrophe ad hoc gebildet werden, was für viel Unverständnis und Frustration seitens der Unternehmen sorgte und eine hohe Belastung für Behörden und Hilfsorganisationen darstellte.

Vor diesem Hintergrund betonten die interviewten Unternehmensvertreter die Notwendigkeit von direkten Ansprechpartnerinnen und -partnern aus dem Katastrophenschutz vor Ort. Angeregt wurde beispielsweise ein Stab mit Kontaktpersonen für spezifische Berufszweige und Expertisen. Klarheit darüber, wer das Engagement von Unternehmen im Katastrophengebiet koordiniert und verantwortet, wurde vermisst und gleichzeitig als essenziell für ein erfolgreiches Engagement beschrieben. Hierzu gehört auch die Vereinheitlichung der bisher in unterschiedlichen lokalen Systemen erfassten Kontaktdaten zur Zusammenarbeit zwischen den Strukturen des Katastrophenschutzes und engagierten Unternehmen. Interviewpartner kritisierten insbesondere die bisher ineffiziente und dezentrale Verwaltung von Kontaktdaten, die vor allem in kreisübergreifenden Lagen an ihre Grenzen stoße.

Jenseits der Kooperation zwischen Unternehmen und Katastrophenschutzstrukturen merkten die Interviewten aus Hilfsorganisationen die Notwendigkeit besserer Kanäle zur Kommunikation mit der Bevölkerung an. Sowohl Behörden als auch Hilfsorganisationen seien in der Kommunikation über soziale Medien schlecht aufgestellt, wodurch ein Kommunikationsvakuum entstünde, das von mittunter fragwürdigen Einzelpersonen gefüllt werden könne.

## **Übungen als zentrale gemeinsame Maßnahmen**

Als wichtigste Maßnahme für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Behörden, Hilfsorganisationen und Unternehmen wurde das gemeinsame Üben vor der Katastrophe genannt. Gemeinsame Übungen unterstützen das gegenseitige Kennenlernen und das Verständnis für die unterschiedlichen Arbeitsstrukturen und -prozesse der beteiligten Akteure. Die Übungen sollten außerdem der Definition und Erprobung von Zuständigkeitsverteilungen dienen.

Die Beübung von Ausnahmesituationen falle jedoch im Tagesgeschäft oft unter den Tisch, wenn die alltäglichen Sachzwänge priorisiert werden. Ein Interviewpartner beschrieb dies wie folgt:



*„Die Krux ist aber an der Stelle: Wer findet wann die Zeit zum Üben? Also Üben kostet enorm viel Zeit, die Zeit haben weder wir noch die Behörden.“*

**(KRITIS Unternehmen 1)**

Sowohl die interviewten Unternehmensvertreter als auch Interviewpartner von den Behörden und Hilfsorganisationen wiesen deswegen übereinstimmend darauf hin, dass gemeinsame Übungen verbindlich, aber auch zielorientiert und finanziert sein müssten.

Neben gemeinsamen Übungen wurde auch ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Behörden als Faktor für eine gute Zusammenarbeit genannt. So sollten Infrastrukturunternehmen und Behörden beispielsweise gemeinsame Risikobetrachtungen vornehmen, statt diese getrennt voneinander anzufertigen.

# 13 Lehren für zukünftiges Engagement

Die Interviews für diese Studie wurden mehr als ein Jahr nach der Flutkatastrophe geführt. Aufgrund dieses zeitlichen Abstands konnten auch Fragen nach den in der Zwischenzeit getroffenen Maßnahmen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in den Gesprächen gestellt werden. Generell scheint die Bereitschaft aus der Flut Lehren zu ziehen bei allen für die Studie befragten Akteurinnen und Akteuren sehr groß zu sein. Im Folgenden werden der in den Interviews erhobene Prozess der Nachbereitung und die aus der Flutkatastrophe gezogenen Lehren für zukünftige Zusammenarbeiten skizziert. Zur besseren Übersicht haben wir die jeweiligen Lehren akteursspezifisch aufgearbeitet.

## Unternehmen

In der Breite vermitteln die Interviews den Eindruck, dass die Nachbereitung bei Unternehmen im Allgemeinen aber vor allem in den KRITIS-Unternehmen weiter fortgeschritten sei als bei anderen Akteurinnen und Akteuren. Diese Einschätzung schließt auch Behörden und Hilfsorganisationen ein. Aber auch bei diesen Unternehmen präsentierte sich ein fragmentiertes Bild. Einerseits berichteten KRITIS-Vertreter, dass die Fluterfahrung den Anstoß für gemeinsame Übungen von Feuerwehr und Unternehmen gegeben und die Mischung aus Flutkatastrophe und möglicher Gasmangellage zu mehr Vorbereitungen auf zukünftige Krisen geführt habe. Andererseits berichtete ein befragtes KRITIS-Unternehmen ebenfalls, dass diese Vorbereitung weiterhin weitestgehend in Eigenregie stattfänden, beispielsweise durch das unternehmensinterne Aktualisieren von Informationen zu Ansprechpersonen, Übungen und der internen Zuweisung von Zuständigkeiten. Relevante Informationen würden zwar auch mit den Behörden geteilt, allerdings gehe hier die Kontaktsuche proaktiv von Unternehmensseite aus. Insofern lässt sich zwar ein größeres Problembewusstsein konstatieren, das sich aber zumindest bislang noch nicht in konkreten Kooperationsstrukturen niedergeschlagen zu haben scheint.

## Behörden und Hilfsorganisationen

Ebenfalls berichteten die Interviewten aus den Hilfsorganisationen von nach der Flut erstellten Listen zur Erhebung von Unternehmenskapazitäten sowie von der Sammlung von Unternehmenskontakten. Sie betonten, dass die Ressourcen der Unternehmen nun bei Behörden und Hilfsorganisationen bekannter seien.

Die Verantwortung, die aus den Fehlern und Geschehnissen rund um die Flut im Ahrtal und den Einsatz bei der Bewältigung der Hochwasser erwächst, beschrieb ein Interviewpartner aus dem Bereich der Behörden und Hilfsorganisationen wie folgt:

*„Es ist eine Verpflichtung, dass wir nicht zur Tagesordnung übergehen können, sondern jetzt ist angesagt: Da muss aktiv gegengesteuert werden. Der Bürger und die Bevölkerung erwarten das von der Politik – und von allen Verantwortlichen im Katastrophenschutz. Von allen Blaulichtorganisationen wird erwartet: „Ihr müsst euch auf solche Dinge einstellen. Der Bevölkerungsschutz ist eben euren Organisationen anvertraut, man verlässt sich drauf.“*

**(BOS 3)**

Allerdings merken die Interviewpartner auch kritisch an, dass mit zunehmendem Abstand die Eindrücke aus dem Juli 2021 immer weniger handlungsleitend würden. Das schrittweise Vergessen von Katastrophen als einschneidende Zäsur ist ein bekanntes Phänomen und wurde in der Katastrophenforschung mehrfach beschrieben (Pfister 2011; Albris 2017). Dennoch bleibt es kein Automatismus, sondern kann durch die aktive Umsetzung von Lehren und Veränderungen abgewendet werden.



## **Teil IV:**

# **Ausblick – Potenziale und Handlungsempfehlungen**

# 14 Zentrale Befunde der Studie

Diese Studie brachte die Perspektiven von Interviewpartnerinnen und -partnern aus unterschiedlichen Bereichen zusammen. Sie alle eint ihr Engagement während der Bewältigung des Ahrhochwassers. Ihre Aussagen sowie die Ergebnisse der ersten offiziellen Berichte dienen als Datengrundlage dieser Studie. Sie sind insofern auch Ausgangspunkt für die nachfolgend formulierten zentralen vier Narrative. Darüber hinaus stellt dieses Kapitel Reflexionen zu Unternehmensformen sowie zur Vereinbarkeit von Hilfeleistungen mit Fürsorgeverpflichtungen als oft implizite Rahmenbedingungen für Hilfsangebote an.

## 14.1 Das „eine Unternehmen“ gibt es nicht

Die Interviews zeigen deutlich, wie sehr die Art und Situation der Unternehmen ihr Engagement bestimmen und prägen. Dies beginnt bereits bei den getroffenen (oder nicht getroffenen) Maßnahmen zur Prävention und endet im Umfang der Nachbereitungen. Drei Unterscheidungen stellten sich in den Interviews als besonders relevant heraus und sollten auch für zukünftige Kooperationen zwischen den Strukturen des Katastrophenschutzes und Unternehmen mitgedacht und berücksichtigt werden.

### Die Unternehmensart

In der Erhebung offenbarten sich große Unterschiede zwischen KRITIS- und Nicht-KRITIS-Unternehmen hinsichtlich der vor der Katastrophe getroffenen Präventionsmaßnahmen, dem Engagement in der unmittelbaren Flutbewältigung sowie im Wiederaufbau und der Nachbereitung. Die Aufgaben der KRITIS-Unternehmen im Katastrophenfall sind in allen Phasen klar durch den Unternehmenstyp vorgegeben: Stromanbieter sichern die Stromversorgung bzw. stellen diese wieder her, Gasversorger sind hingegen für die Wartung und Instandhaltung der Gasleitungen zuständig. Auf diese Aufgaben, das verdeutlichen die präsentierten Interviewergebnisse, sind die KRITIS-Unternehmen mit Notfallplänen vorbereitet. Präventionsmaßnahmen sind häufig gesetzlich verpflichtend und werden von den Kundinnen und Kunden mitunter proaktiv verlangt (vgl. Kapitel 8). Ein anderes Bild zeigte sich bei Unternehmen, die nicht zum KRITIS-Bereich gezählt werden. Ihre Engagementformen waren vielfältiger, entstanden in der Regel spontan und waren von der Initiative von Führungspersonal und Mitarbeitenden abhängig. Das Engagement war dabei weniger klar von der Unternehmensform vorgegeben (eine Ausnahme bilden Bauunternehmen). Stattdessen war oft eine „Transferleistung“ – also eine Übertragung der Kompetenzen aus dem Tagesgeschäft auf die Katastrophe – notwendig. Die in den Inter-

views erhobenen Engagementformen reichten von (Sach-)Spenden bis zur Bereitstellung von Personal und Maschinen und waren somit enorm vielfältig und von vielen Faktoren, wie dem Aufgabengebiet, den Ressourcen und Strukturen der Unternehmen abhängig.

## Die Unternehmensgröße

Die Auswertung der Interviews zeigt auch, dass sowohl BCM-Pläne als auch CSR-Strukturen vor allem in großen, oftmals international agierenden Unternehmen bereits etabliert sind. Zudem können diese Unternehmen mitunter auf bisherige internationale Krisenerfahrungen zurückgreifen. Ein Interviewpartner beschreibt diesen Sachverhalt folgendermaßen:

*„Aber dass die [kleineren Unternehmen] eben wirklich vorausschauend präventiv denken und dann auch noch darüber nachdenken, was ihr Beitrag sein könnte als Unternehmen im Katastrophenfall, dafür sind eigentlich gar nicht die Kapazitäten da. Also, bei großen Unternehmen ja, wir haben einige DAX-Konzerne, die jetzt wirklich umdenken und wo das Thema wirklich stark auf die Tagesordnung kommt. Also, egal welche Sicherheitsrisiken, aber die sagen, okay, wir müssen strategischer an die Sachen rangehen und wir müssen auch die kleinen Unternehmen mitnehmen, die Zulieferer, aber [...] das fängt wirklich gerade erst an und dieses Trickle-down auch zu den kleinen Unternehmen, das muss man erstmal schaffen.“*

**(Verband 4)**

Engagement in Katastropheneinsätzen muss sich ein Unternehmen also zuerst einmal leisten können. Soforthilfemittel können primär lokal agierende, selbst betroffene Unternehmen darin unterstützen, ihre noch vorhandenen Kapazitäten zur Bewältigung der Schäden einzusetzen. Während manche (vor allem lokale) Unternehmen spontan in den Einsatz gingen, reflektierten vor allem nicht lokal ansässige, kleinere Unternehmen über das Ausmaß ihres Einsatzes:

*„Deshalb stand für uns im Vordergrund: Klar, wir fahren da rüber und helfen. In der Größenordnung, wo wir das aufgezogen haben, habe ich von vornherein gesagt: Ich kann das, weil wir eine kleinere Firma sind, drei Tage lang machen, weil ich musste ja Diesel, die Maschinen alles bezahlen und dementsprechend haben wir das dann praktisch vorfinanziert.“*

**(Unternehmen 5)**

Einige Unternehmen begannen mit ehrenamtlicher Hilfe und erhielten dann Folgeaufträge während ihres Einsatzes oder für den anschließenden Wiederaufbau durch übergeordnete Katastrophenschutzbehörden oder lokale Behörden. Durch ihren Einsatz vermittelten sie ein positives Bild an potenzielle Auftraggeber; dies war aber bei keinem interviewten

Unternehmensvertreter eine vorrangige Motivation. Die Aussicht auf Aufträge kann die Länge des unternehmerischen Engagements aber positiv beeinflussen, bietet sie doch Unternehmen die finanzielle Sicherheit für ihren Einsatz.

## Eigene Betroffenheit

Die eigene Betroffenheit beeinflusst das Engagement von Unternehmen im Katastrophenfall auf komplexe Weise. Zum einen standen Unternehmen außerhalb des Schadensgebiets andere Mittel und Ressourcen zur Hilfeleistung zur Verfügung als denjenigen Unternehmen, die selber mittel- oder unmittelbar betroffen waren. Ohne von der Flut betroffene Mitarbeitende und mit einer intakten Unternehmensinfrastruktur kann Hilfe schneller koordiniert werden. Hierbei bestätigen die Interviews den enormen Mehrwert von Vernetzungen zwischen Unternehmen derselben Branche. Branchenverbände organisierten beispielsweise passgenaue Hilfeleistungen zwischen betroffenen und nicht-betroffenen Unternehmen. Für einen reibungslosen Ablauf waren hier bereits bestehende Kontakte hilfreich. Ähnliches berichten gut vernetzte KRITIS-Unternehmen. Ein Interviewpartner aus dem Bereich der Energieversorgung berichtete hierzu:

*„Und wir haben mehrere hundert Monteure aus ganz Deutschland hier bekommen, die wir dann auch untergebracht haben in Hotels. Die einen sehr großen Anteil daran haben, dass wir so schnell fertig werden konnten. Also ‚viele Hände, schnelles Ende‘ sagt man immer so schön. Da ist auch was dran. Dass wir einfach wahnsinnig viel Unterstützung bekommen haben.“*

**(KRITIS Unternehmen 3)**

Im Gegensatz zu den nicht unmittelbar betroffenen Unternehmen stehen direkt betroffene Unternehmen unmittelbar nach einer Katastrophe vor vielen wirtschaftlichen, logistischen und teilweise auch emotionalen Herausforderungen. Diese Herausforderungen können die Kapazität zur Hilfeleistung einschränken. Andererseits, das zeigen mehrere Beispiele aus den Interviews, kann die eigene Betroffenheit auch als eine Art Katalysator wirken. Beispielhaft berichtete ein Interviewter von einem betroffenen Mitarbeiter,

*„[d]essen Haus mitten in dem Hochschadensgebiet eben lag. Und ja, dort schwer zerstört worden ist. Wir sind dann auch jetzt als Konzernsicherheit dann dort vor Ort gewesen, haben ihn unterstützt, direkt am ersten Tag. [...] Wir haben relativ schnell organisiert, dass wir so eine Art Schichtsystem [hatten], jeden Tag dann vor Ort waren. Und einfach dabei geholfen haben, den Schlamm aus dem Haus rauszukriegen, im Prinzip zu Entkernen. So haben es viele Abteilungen gemacht, die ihren Kollegen geholfen haben. Das war eher so eine, ja, Ad-hoc-Notfallhilfe.“*

**(KRITIS Unternehmen 6)**

Aus dieser Notfallhilfe hat sich mit der Zeit ein etabliertes Hilfesystem unabhängig von der Betroffenheit der eigenen Mitarbeitenden entwickelt. Im Rahmen dessen richtete das Unternehmen für engagierte Mitarbeitende einen Shuttleservice ins Katastrophengebiet ein:

*„Da fahren dann diese Busse hin. Und da ist man dann umgestiegen in dieses Taxi. Und die haben einen dann zu verschiedenen Stellen im Ahrtal gefahren, wo man dann unterstützen konnte. Und das ist, glaube ich, vier oder fünf Wochen gelaufen.“*

**(KRITIS Unternehmen 6)**

Dieses Beispiel zeigt eindrücklich, dass eigene Betroffenheit oder die Betroffenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Unternehmen nicht zwangsläufig von Hilfsmaßnahmen über das eigene Unternehmen hinaus abhält, sondern sogar größere Hilfeleistungen anstoßen und inspirieren kann. Gemeinsam beeinflussen alle drei Aspekte – die Zugehörigkeit zur KRITIS-Struktur, die Unternehmensgröße und das Ausmaß der eigenen Betroffenheit – was Unternehmen in einer Katastrophe leisten (können) und auch wie sich die Kooperation mit Hilfsorganisationen und Behörden gestalten lässt.

## **14.2 Zentrale Narrative in den Interviews**

In der Analyse des Interviewmaterials fanden sich immer wieder bestimmte Themen und Perspektiven. Diese wurden von unterschiedlichen Interviewpartnerinnen und -partnern, oft auch mit unterschiedlichen persönlichen Hintergründen in gleicher oder zumindest ähnlicher Form wiedergegeben. Die zentralen Befunde der Studie lassen sich dabei in den folgenden vier – teilweise eng miteinander verwobenen – Narrativen zusammenfassen. Wichtig ist hier erneut zu betonen, dass diese Studie keine objektive Evaluation der Zusammenarbeit zwischen den Strukturen des Katastrophenschutzes und Unternehmen vornimmt, sondern vielmehr die gegenseitigen Wahrnehmungen der involvierten Akteurinnen und Akteure erhebt.

Den Begriff Narrativ versteht diese Studie in diesem Sinn als eine Art Erzählung, die sich aus der Verdichtung der in den Interviews hervorgebrachten Positionierungen heraus ergibt. Die nachfolgenden Narrative sind somit eine Pointierung wiederkehrender Erzählmuster aus den Interviews. Folgende vier Narrative ergaben sich aus den Auswertungen der Interviews deutlich.



## 1. Enorme Hilfsbereitschaft und Zusammenhalt

Unter allen Interviewpartnerinnen und -partnern herrschte Einigkeit darüber, dass die Hilfsbereitschaft nach der Flutkatastrophe herausragend war. Die interviewten Personen waren überwältigt von der großen Solidarität unter den Menschen vor Ort und den Helfenden, die auch in großer Zahl von außerhalb des Ahrtals anreisten. Ein Interviewter fasst diese Hilfsbereitschaft folgendermaßen zusammen:

*„Bei allen Diskursen mit der Gesellschaft, mit Neid und allem Drum und Dran: Als es darauf ankam, haben alle zusammengestanden. Nicht nur im Ahrtal, auch von extern, von überall und so weiter. Das gilt es auch mal so als Wert einfach mal so festzuhalten.“*

**(Unternehmen 1)**

Dieser starke Zusammenhalt wird in den Interviews immer wieder als große Bereicherung und Motivationsquelle für die unterschiedlichen Hilfeleistungen angeführt. Vor diesem Hintergrund wird die Flutbewältigung als positives kollektives Erlebnis wahrgenommen, das dem Schrecken der Katastrophe entgegenwirkt:

*„Ja, also das ist das Einzige, was aus so einer Katastrophe ein bisschen Mut macht. An Personal und Helfern gab es keinen Mangel.“*

**(Unternehmen 1)**

## 2. Relevanz von Unternehmen für die Katastrophenbewältigung

Die Interviews zeigen klar, dass sowohl bei den Unternehmen selbst als auch innerhalb der Katastrophenschutzstrukturen das Bewusstsein dafür wächst, dass Unternehmen in der Bewältigung von großen Lagen eine wichtige Rolle spielen können. Beidseitig herrschte der Eindruck vor, dass der Katastrophenschutz eine Katastrophe wie die Flut im Ahrtal allein mit eigenen Ressourcen nicht bewältigen könne. Jedoch – und auch das zeigen die Interviews einhellig – ist das konkrete Potenzial von Unternehmen im Katastrophenfall weder systematisch erfasst, noch wurde es im Fall der Flut im Ahrtal ideal genutzt und mobilisiert.

Unterschiedliche Positionen ergaben sich in den Interviews hinsichtlich der Frage, inwieweit die unternehmerische Hilfeleistung zukünftig strukturiert und vor allem reglementiert werden sollte. Während Unternehmen (vor allem aus dem Nicht-KRITIS-Bereich) auf Hilfeleistung als freiwillige und von Unternehmensseite zu gestaltende Aufgabe bzw. Entscheidung bestanden, wünschten sich Behörden und Hilfsorganisationen tendenziell eine bessere, aber auch verbindlichere Erfassung der von den Unternehmen zu leistenden Hilfen für zukünftige Katastrophenfälle.

### 3. Besondere Effizienz lokaler und spontaner Hilfeleistung

Durch die Interviewauswertung zog sich außerdem ein Muster, wonach insbesondere Unternehmen spontane, lokal organisierte Hilfeleistungen als besonders effizient und der Lage angemessen empfanden. Die interviewten Unternehmensvertreter berichteten in diesem Zusammenhang von der großen Hilfsbereitschaft unmittelbar nach der Katastrophe:

*„Wo ist eigentlich hier der Krisenstab? Wo ist hier der Stab, der das alles koordiniert? Und bei uns im Unternehmen sofort klar war: Sorry, da können wir jetzt echt nicht drauf warten und wir müssen jetzt hier mal ganz schnell das hier in die Bahn kriegen!“*

**(KRITIS Unternehmen 3)**

Aufgrund dieser empfundenen Dringlichkeit zur Hilfe einerseits und der als mangelhaft wahrgenommenen Ansprache durch Behörden und Hilfsorganisationen (siehe unten) andererseits, entschlossen sich viele Unternehmen zu spontanen Hilfsaktionen (Stichwort: „einfach anpacken“).

Vorher geübte Abläufe, gab ein Interviewpartner zu Protokoll, seien ohnehin in konkreten Katastrophenlagen schwer umsetzbar. Stattdessen wurden ad hoc gebildete Zusammenarbeiten auf Basis persönlicher Kontakte als positiver Kontrast zu den als besonders langwierigen bürokratischen Prozessen der Behörden empfunden.

Jedoch weisen die Interviewpartner aus den Behörden und Hilfsorganisationen auch darauf hin, dass gerade das unkoordinierte Engagement von Unternehmen auch zu Mehrarbeit für die professionellen Katastrophenschutzstrukturen führen könne. Ein Beispiel hierfür ist ein Unternehmen, das die Logistik für Sachspenden zur Verfügung stellte und zu Sachspenden aufrief, ohne dabei den weiteren Verteilprozess abzustimmen.

### 4. Gefahr des Verantwortungsvakuums bei unklaren Zuständigkeiten

Die Koordination von Hilfeleistungen wurde in den ersten Tagen mehrheitlich als ungenügend wahrgenommen. Einerseits gab es „ganz viel Verständnis dafür, [...] wie herausfordernd und außergewöhnlich die Lage war“ (HiOrg 2). Andererseits wurde auch kritisiert, dass in den ersten Tagen die Strukturen des Katastrophenschutzes für einige der Interviewten kaum sichtbar waren:

*„[E]s kann doch jetzt eigentlich nicht sein, dass wir hier als quasi private Initiative [...] quasi die Ersten sind und die Einzigen sind, die da unten unterwegs sind in so einem absoluten Krisengebiet. [...] Und da hätte ich eigentlich erwartet, dass mit sehr viel mehr Ressourcen, Manpower, sehr schnell da irgendwo Präsenz gezeigt wird.“*

**(KRITIS Unternehmen 6)**

Wie bereits oben beschrieben, berichten viele Interviewpartner aber auch von einer guten Zusammenarbeit und dem engen Kontakt zu Hilfsorganisationen und Katastrophenschutzbehörden. Diese unterschiedliche Wahrnehmung kann durch verschiedene Faktoren beeinflusst sein: Beispielsweise kann sich der erste Eindruck unmittelbar nach dem Hochwasser als so prägend erweisen, dass das eigene Bild auch anschließend nicht mehr korrigiert wird. So kann die Präsenz von lokalen Landwirtinnen und -wirten, Winzerinnen und Winzern sowie von Unternehmerinnen und Unternehmern, die aufgrund der örtlichen Nähe teilweise schneller vor Ort waren als die Strukturen des Katastrophenschutzes, die Wahrnehmung des weiteren Einsatzes prägen. Zudem kann auch die Mobilisierung der Katastrophenschutzeinheiten, inklusive der Organisation und des Transports von Material und Gerät zur Versorgung von Betroffenen und Helfenden, außerhalb der Wahrnehmung derjenigen stattgefunden haben, die als erste vor Ort waren.

In der Tat wurden viele Einsatzkräfte zur Koordination am Nürburgring im Lagezentrum gebündelt und von dort mit Aufträgen in die Flutgebiete geschickt. Das führte auch dazu, dass die Sichtbarkeit von Hilfsorganisationen im betroffenen Gebiet geringer war, da dort einzelne Einsatzkräfte und -gruppen angetroffen werden konnten, es aber eben keine weithin sichtbaren Lagezentren im Flutgebiet selbst gab. Ein Interviewpartner fasst diesen Eindruck pointiert zusammen: „[D]ie ersten Tage sind die alle immer nur gucken gekommen und alles stand oben am Nürburgring rum.“ (Unternehmen 5)

Darüber hinaus wird in vielen Interviews ein entsprechendes Koordinationsvakuum, insbesondere in der Zeit unmittelbar nach der Flutkatastrophe, beschrieben. In diesem Zeitraum haben unklare Zuständigkeiten mittunter für Verwirrung und Frustration gesorgt. Interviewte Unternehmensvertreter äußerten sich irritiert über die als zu gering empfundene Ansprechbarkeit von Hilfsorganisationen und Behörden vor Ort in den ersten Tagen nach der Flut:

*„Wenn Sie am Freitag eine Info bekommen über Ihren Verband, ‚Wollen Sie helfen?‘ Und Sie sagen: ‚Ja, ich will‘, dann können Sie natürlich mal eine Woche warten oder fünf Tage, aber wenn nach drei Wochen sich noch niemand gemeldet hat, dann kommen Sie so ein bisschen in die Idee, [drei] Varianten: ‚Die scheinen uns nicht zu brauchen‘, klein B, ‚Die wollen uns nicht‘ und klein C, ‚Ich mache jetzt selbst‘. Das sind die drei Varianten und das ist auch so ein großer Kritikpunkt, dass die Hilfsbereitschaft nicht kanalisiert war.“*

**(Unternehmen 1)**

Unternehmen, die solche Erfahrungen machten, fühlten sich bei der Suche nach Ansprechpersonen aus dem Katastrophenschutz alleingelassen und in ihrer Hilfsbereitschaft wenig wertgeschätzt. Hilfsangebote konnten dadurch nicht koordiniert werden, es entstanden – so berichten Interviewte – Doppelstrukturen. Unternehmen agierten dann unabhängig von Hilfsorganisationen und Behörden.

Nicht nur Unternehmensvertreter, sondern auch Interviewpartner aus den Behörden und Hilfsorganisationen, benannten dieses (Kommunikations-)Vakuum als Problem und übten damit gewissermaßen Selbstkritik. Sie wiesen auch auf die Überforderung insbesondere in der Chaosphase unmittelbar nach der Katastrophe hin, als es galt, eine große Menge an unternehmerischem Hilfsangebot entgegenzunehmen und zu koordinieren:

*„Und das war für uns sehr schwer, weil man da teilweise mit Hilfsangeboten überschüttet wurde, oder auch, weil diejenigen am Bürgertelefon dann, ich sage mal, notiert haben: ‚Der hat einen Bagger‘. So, und, aber für uns ist dann die Frage: ‚Ja, was hat der auf dem Bagger für eine Schaufel drauf, ne?‘ Also man müsste an sich, wenn so ein Angebot kommt, das an jemanden weiterleiten können, der dann die entsprechenden Nachfragen stellt, ne. ‚Ist dein Lkw geeignet, auch noch da ein bisschen ins Wasser zu fahren?‘ ‚Hast du eine Schaufel drauf, wo man aus dem Wasser Schwemmgut rausholen kann?‘, und dergleichen.“*

**(BOS 1)**

Da es sich um eine überörtliche Lage handelte und zudem die örtlichen Katastrophenschutzbehörden aufgrund eigener Betroffenheit nicht in der Lage waren, den Katastropheneinsatz zu koordinieren, übernahm die landesweit agierende ADD als obere Katastrophenschutzbehörde eine koordinierende Rolle. Während ausgebliebene Warnungen durch vor den Hochwassern kritisiert wurden, äußerten viele der Interviewten großes Verständnis für die eingeschränkte Handlungsfähigkeit der lokalen Behörden nach dem Hochwasser: *„Weil, die Leute waren ja selbst mit ihren Familien, Freunden, Bekannten sehr betroffen. Einige hatten Todesfälle. Das muss man alles mitberücksichtigen, nicht?“* (Unternehmen 4).

Die koordinierende Arbeit der ADD wurde wiederum sehr unterschiedlich wahrgenommen. Manche Interviewpartner berichteten, dass auch die ADD zu Beginn des Einsatzes nicht aktiv (genug) war, sich dies aber im Verlauf des Einsatzes verbesserte. Ein Unternehmensvertreter bescheinigte dies den behördlichen Strukturen mit den Worten: *„[I]m Grunde würde ich nicht sagen, dass die Behörden da nichts gemacht haben, nur, die anderen waren schneller.“* (Unternehmen 4) Teilweise wurde vor allem der übergeordnete Einsatz der ADD mit Aktivität assoziiert: *„Und nichts ging. Bis die ADD dann – die ersten Tage hatte das ja noch die [...] technische Einsatzleitung selber probiert – [...] praktisch das übernommen [hat].“* (Unternehmen 4) Der Interviewte berichtete zudem, dass nach einigen privaten Kontakten die ADD der erste offizielle Kontakt war:

*„[D]er erste Anruf kam in der Tat von der ADD. Die riefen an und [das] hat uns veranlasst, uns erst mal darauf vorzubereiten, ne? Dann kam halt der Abruf nicht, aber den haben wir dann anderweitig dann halt hingekriegt.“*

**(Unternehmen 4)**

Manche Interviewte haben die Zusammenarbeit mit der ADD als positiv und konstruktiv erlebt: „*Da ist von meiner Seite her nichts Negatives zu berichten*“ (Unternehmen 5). Vor allem die Bauunternehmen berichten, dass ihre Zusammenarbeit und auch Aufträge meist über die ADD kamen. Von der ADD hat sich ein Interviewter sogar besonders wertgeschätzt gefühlt in seinem ehrenamtlichen Einsatz (verglichen mit anderen lokalen Behörden und Feuerwehren).

Andere Interviewte erzählen, dass die ADD nur schwer erreichbar war, um (angefragte) Hilfeleistungen zu koordinieren. Dies führte in Einzelfällen auch dazu, dass schwere Maschinen zum Wegräumen von Schutt zunächst ungenutzt blieben, bis sie dann von den Unternehmen selbst (ohne spezifischen Auftrag) eingesetzt wurden. Ein Verband, der eine gesammelte Liste mit etwa hundert einsatzwilligen Unternehmen sowie deren Ansprechpersonen und Kapazitäten am Tag nach dem Hochwasser an die ADD schickte, erreichte dort niemanden: „*[Bei der] ADD war überhaupt kein Ansprechpartner erreichbar.*“ (Verband 5) Unternehmen berichten, dass es für sie jedoch aus nachvollziehbaren Gründen zunächst keine Ansprechpersonen gab:

*„Kontakte über die übergeordnete Verwaltung, ADD, Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion oder Innenministerium, das hat nicht funktioniert, weil es war keine Struktur vorhanden. Und das muss man vielleicht auch mal zur Ehrenrettung der Verwaltung sagen, die Struktur konnte es so gar nicht geben, weil sie kam ja gar nicht dahin, außer mit Hubschraubern.“*

**(Unternehmen 1)**

Das führte dazu, dass die Einsatzkoordination auf diejenigen zurückgeworfen wurde, die vor Ort waren: „*Also deswegen konnte man auch nur mit denen sprechen, die vor Ort waren und in der Krisensituation war das das Einzige, was auch gut funktioniert hat*“ (Verband 5). Dies führte dann dazu, dass die Unternehmen sich selbst organisierten und in das Hochwassergebiet gefahren sind.

Die unterschiedlichen Wahrnehmungen der ADD als koordinierende Behörde verdeutlichen die Vielschichtigkeit und auch erlebte Unterschiedlichkeit der gemachten Erfahrungen bezüglich der Arbeit der Behörden und Hilfsorganisationen. Diese können einerseits durch den zeitlichen Verlauf erklärt werden: In den ersten Tagen gab es größere Probleme bei der Einsatzkoordination als in der Folgezeit. Je länger der Einsatz dauerte, desto besser wurde die Kooperation zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteuren. Andererseits zeigt sich in der widersprüchlichen Wahrnehmung auch die Komplexität der Einsatzsituation: Es waren so viele unterschiedliche Akteurinnen und Akteure an unterschiedlichen Örtlichkeiten im Einsatz, dass voneinander abweichende Erfahrungen in der Zusammenarbeit erwartbar sind.

## 14.3 Freistellung von Sorgearbeit als Voraussetzung für den pausenlosen Einsatz im Katastrophengebiet

Die vier vorgestellten Narrative verdichten die zentralen Befunde der Studie, die uns in den Interviews erzählt wurden, die sich aber auch in den unterschiedlichen Berichten zur Lage wiederfinden. Jedoch gibt es auch strukturelle Faktoren, die den Hilfseinsatz weniger offensichtlich aber mindestens genauso entscheidend beeinflussten, wie die erlebte Ansprechbarkeit von Behörden und Hilfsorganisationen. Eine solche strukturelle Komponente war die Freistellung der Helferinnen und Helfer von Sorgearbeit als Voraussetzung für ihren Hilfseinsatz.

Wie in der Beschreibung des Samples (Kapitel 5) dargelegt, gab es unter den Interviewten zwar eine Vielfalt an beruflichen Expertisen, doch in ihren Personenmerkmalen war die Gruppe vergleichsweise homogen. Dadurch kommen bestimmte Themen und Perspektiven im Interviewmaterial (fast) nicht zur Sprache. Dies wird im Folgenden am Beispiel des Gender-Bias exemplarisch dargestellt. **Wie andere gesellschaftliche Bereiche ist auch der Katastrophenschutz nicht frei von Stigmatisierungen und Diskriminierungen.** Eines der Hindernisse für das größere Engagement von Frauen in den Strukturen des Katastrophenschutzes ist die kaum mögliche Vereinbarkeit von Sorgearbeit (wie z. B. Kinderbetreuung, Pflege von An- und Zugehörigen) und Ehrenamt im Katastrophenschutz (Hielscher & Nock 2014; ISOKIA 2012). Insbesondere im ehrenamtlichen Katastrophenschutz, dessen Basis oft die spontane Verfügbarkeit der Ehrenamtlichen ist, kann Sorgeverantwortung ein Hindernis für das Engagement darstellen.

Da Frauen weiterhin den Großteil der Sorgearbeit übernehmen, stellt diese Unvereinbarkeit insbesondere für sie ein Hindernis dar. Mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf sorgt auch in Unternehmen dazu, dass Frauen seltener in Führungsetagen aufsteigen als Männer. Eine Karriere in Unternehmen, Organisationen und Behörden ist vor allem dann möglich, wenn für die Kinder aber auch für pflegebedürftige Angehörige gesorgt ist. **Meist übernehmen Frauen diese oft unsichtbare Arbeit. Sowohl im Katastrophenschutz als auch in der Wirtschaft gilt, dass erst die Freistellung von Sorgearbeit einen tagelangen Katastropheneinsatz mit wenig Pausen ermöglicht.**

In den Interviews bleibt Sorgearbeit und Vereinbarkeit von Beruf bzw. Ehrenamt und Familie unsichtbar, was durch den Themenschwerpunkt der Interviews erklärt werden kann, aber unter Umständen auch an der bereits angesprochenen Struktur des Samples liegt. Wenige Interviewpartnerinnen und -partner erwähnen ihre Familien. Nur ein Unternehmer erzählt, wie er von seiner Frau in seinem Einsatz im Hochwassergebiet unterstützt

wurde: „[M]eine Frau ist in den Aldi gefahren und hat für 500 Euro Getränke in meinen Pickup rein gemacht. Haben wir jetzt einfach mal so mitgenommen.“ (Unternehmen 5)  
Kleine Kinder oder pflegebedürftige Angehörige kommen in den Interviews nicht vor.

Daher ist es von besonderer Bedeutung zu erwähnen, dass die Übernahme dieser Betreuungsverantwortung ein wesentlicher Faktor für eine gelingende gesellschaftliche Krisenbewältigung ist. Dieser Umstand wurde insbesondere während der COVID-19-Pandemie augenscheinlich, gilt aber ebenfalls für die Bewältigung anderer komplexer Lagen.

# 15 Handlungsempfehlungen

Sowohl bei der Durchführung der Interviews als auch bei der Auswertung der Ergebnisse wurde der Fokus auf die praktischen Schlussfolgerungen und Empfehlungen für zukünftige Zusammenarbeiten zwischen Katastrophenschutz und Unternehmen gelegt. Die im Folgenden vorgestellten vier Handlungsempfehlungen speisen sich demnach einerseits aus Vorschlägen, die von den Interviewpartnerinnen und -partnern eingebracht wurden und basieren andererseits auf der Analyse der Forschungsergebnisse und deren Rückbindung an den Forschungsstand.

Zwei Aspekte sind für die Kontextualisierung der Handlungsempfehlungen wichtig. Erstens erzeugen die Interviews zusammengenommen den Eindruck, dass die Kooperation zwischen Unternehmen und Katastrophenschutz vor, während und auch nach dem Eintritt einer Katastrophe verbessert werden kann und sollte. Positiv zu bewerten ist, dass alle interviewten Personen sowohl ein Bewusstsein hierfür an den Tag legten als auch ihre Bereitschaft signalisierten. Zweitens sprechen die Interviews genau wie der gesamtgesellschaftliche Diskurs für ein wachsendes Bewusstsein für die Relevanz von Katastrophenschutz und -prävention im Allgemeinen. Durch die Krisenerfahrung der letzten Jahre öffnet sich ein Möglichkeitsfenster für eine stärkere Kooperation zwischen den Strukturen des Katastrophenschutzes und Unternehmen. Hier setzt diese Studie mittels der folgenden vier Handlungsempfehlungen an.

## 1. Systematische Erfassung von unternehmerischen Ressourcen auf lokaler und überregionaler Ebene

Die Interviews vermitteln den Eindruck, dass unternehmerische Ressourcen bisher nur unsystematisch und unvollständig auf lokaler Ebene erfasst werden. Diese Register gehen auf die Eigeninitiative einzelner Personen in den entsprechenden Behörden zurück. Für kreisübergreifende Katastrophen bedeutet dies aber, dass der Informationsaustausch unzureichend stattfindet oder viel Zeit in Anspruch nimmt. Eine systematische Erfassung der unternehmerischen Ressourcen für die Unterstützung des Katastrophenschutzes im Katastrophenfall auf lokaler, regionaler und überregionaler Ebene kann dem entgegenwirken.

Wichtig zu bedenken ist, dass mit Ressourcen hier nicht nur Maschinen und Materialien, sondern auch ideelle Faktoren wie Expertise gemeint sind. In den Interviews beklagten Unternehmen, dass Behörden das in den Unternehmen vorhandene Wissen nicht effektiv genutzt haben. Oftmals sind katastrophenrelevante Informationen zu den ortsansässigen Unternehmen in den Behörden bereits vorhanden, jedoch außerhalb der Katast-



rophenschutzstrukturen organisiert. Z. B. haben Bauämter Informationen und Kontakte zu Unternehmen aus der Bauwirtschaft und kennen mitunter auch deren Kapazitäten und Ressourcen.

Für eine gute und effiziente Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Katastrophenschutz müssen die Ressourcen der Unternehmen bereits vor dem Eintritt einer Krise erfasst und systematisiert werden. Dies setzt eine – im Idealfall gemeinsam mit Unternehmen, Hilfsorganisationen und Behörden durchgeführte – Planung voraus. Basierend auf einer Analyse von Risikofaktoren (Welche Vulnerabilitäten existieren gegenüber welchen Ereignissen?) sollte dabei eine Erfassung und Bewertung von Bedarfen (Welche Art von Hilfeleistungen wird für die Bewältigung dieser Lage von wem benötigt?) und Ressourcen (Wer kann welche Art von Hilfe leisten?) erfolgen.

## **2. Einbindung von Unternehmen als eigenes Aufgabenfeld für Behörden und Hilfsorganisationen**

Die Flutkatastrophe hat gezeigt, dass die Einbindung von Unternehmen nicht nebenher passieren kann. Viel Frust und Probleme entstanden dadurch, dass Unternehmen keine Ansprechpersonen bei Behörden und Hilfsorganisationen vorgefunden haben. Gleichzeitig berichteten die Interviewpartner aus Behörden und Hilfsorganisationen von der zusätzlichen Herausforderung, in der Katastrophe die Hilfsangebote von Unternehmen innerhalb und außerhalb des Ahrtals zielführend koordinieren zu müssen.

Während entsprechende Strukturen zur Einbindung von Spontanhelfenden bereits entstehen, beklagen die interviewten Personen einhellig das Fehlen etablierter Strukturen zur Einbindung von Unternehmen. Diese Strukturen sollten einerseits Kommunikationskanäle umfassen, denn viele interviewte Unternehmen berichteten von unklaren Zuständigkeiten und vermissten konkrete Ansprechpersonen. Andererseits sind praktische Strukturen, die die Einbindung von Unternehmen erleichtern oder gar erst ermöglichen, notwendig. Ein in den Interviews benanntes Problem ist hier der unklare Versicherungsstatus von hilfeleistenden Unternehmen. Für eine konstruktive Einbindung von Unternehmen sollte hier mehr Klarheit und Sicherheit geschaffen werden.

Unbedingt zu berücksichtigen ist dabei die in der Studie (siehe Teil III) vorgenommene Ausdifferenzierung der unterschiedlichen Unternehmensarten und ihrer jeweiligen Kapazitäten und Ressourcen. Klare Ansprechkanäle oder Kontaktstellen für spezifische Unternehmensformen können eine Möglichkeit sein, diese Diversität abzubilden.

### **3. Sensibilisierung der Unternehmen durch Behörden und Hilfsorganisationen**

Die Interviews zeigen ein fragmentiertes Bild hinsichtlich des Präventionsbewusstseins in Unternehmen. Vor allem bei kleinen Unternehmen ohne eigene Katastrophenschutzstrukturen können durch Behörden und Hilfsorganisationen mehr Bewusstsein und Anreize für die Relevanz von Katastrophenschutzmaßnahmen geschaffen werden. Ein stärkeres Bewusstsein kann z. B. durch das Angebot gemeinsamer Übungen und Informationsveranstaltungen passgenau für spezifische Unternehmen erzielt werden.

Anreize können politisch über Fördersysteme beispielsweise für Übungen oder auch den Bau von hochwassersicheren Gebäuden gesetzt werden. Ebenso können Unternehmen auch dazu angeregt werden, in Notfallplänen nicht nur den Schutz des eigenen Unternehmens zu bedenken, sondern auch Konzepte zur Hilfeleistung über den eigenen Unternehmenskontext heraus verbindlich festzulegen.

### **4. Kontakte vor (und nach) der Katastrophe**

Die geführten Interviews zeigen, dass das gegenseitige Kennen von Personen, aber auch von Strukturen entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der eigentlichen Katastrophe ist. Wichtig ist hierbei, Netzwerke nicht nur auf einzelnen Personen aufzubauen und sie damit von diesen abhängig zu machen, sondern strukturell zu verankern. Denn Menschen ziehen um, wechseln ihren Beruf oder gehen in den Ruhestand – die Netzwerke sollten diese persönlichen Entwicklungen überdauern.

Möglichkeiten hierfür sind regelmäßige Austauschformate, die die Grundlage für eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Katastrophe schaffen können, beispielsweise in Form von Übungen, Fortbildungen oder Runden Tischen. Eine weitere zielführende Möglichkeit sind gemeinsam von Behörden, Hilfsorganisationen und Unternehmen vorgenommene Risikobewertungen. Diese gemeinsamen Risikobewertungen werden im KRITIS-Bereich teilweise schon durchgeführt, könnten aber noch umfassender außerhalb des KRITIS-Kontexts etabliert werden. Eine Herausforderung bei all diesen Formaten ist zweifellos ihre Ressourcenabhängigkeit. Sie alle verlangen Zeit, Motivation und Finanzierung. Deswegen sind eine gute und passgenaue Planung der Formate und solide Finanzierungsmodelle wichtig. So können Unternehmen, die sich einbringen möchten, entlastet werden.

Neben neu zu schaffenden Austauschstrukturen wurde in Interviews auch auf die bessere Nutzung bestehender Strukturen verwiesen. Beispielsweise wurde immer wieder die wichtige Brückenfunktion von ehrenamtlich im Katastrophenschutz engagierten Mitarbeitenden in Unternehmen betont. Es kann also sinnvoll sein, dass Hilfsorganisationen

aktiv in Unternehmen für das ehrenamtliche Engagement im Katastrophenschutz sensibilisieren und werben.

Ein weiteres Beispiel für das bisher zu wenig genutzte Potenzial bestehender Strukturen sind die Verbände, in denen viele Unternehmen branchenspezifisch, aber auch branchenübergreifend organisiert sind. Die Interviews haben gezeigt, dass die Verbände gut über die Situation ihrer Verbandsmitglieder informiert sind und über etablierte und umfassende Kommunikationsstrukturen und Vernetzungsmöglichkeiten verfügen. Dieses Potenzial kann von Hilfsorganisationen und Behörden im Katastrophenfall – bestenfalls bereits davor – abgefragt und genutzt werden.

# 16 Ethische Reflexion

Die unmittelbare Hilfe während der Flut, aber auch die Bearbeitung der daraus folgenden Hochwasserschäden waren und sind noch immer ein gesamtgesellschaftlicher Kraftakt. Ehrenamtlich Aktive in den Hilfsorganisationen, den Freiwilligen Feuerwehren und dem THW haben sich ebenso wie die hauptamtlichen Kräfte und ungebundene Helferinnen und Helfer engagiert. Ein zentraler, übergeordneter Befund der vorliegenden Studie ist, dass dieses so oft umrissene Akteursspektrum um die Gruppe der helfenden Unternehmen erweitert werden sollte.

Unternehmen sind dabei mehr als organisierte ungebundene Helfende. Sie fungieren als kollektive Akteurinnen und Akteure mit unterschiedlichen Expertisen, Kapazitäten und Netzwerken. Die Motivation der Unternehmen, sich in der Katastrophenbearbeitung zu engagieren, ist dabei ebenso divers wie die von ihnen gewählten Formen des Engagements. Während die Handlungsempfehlungen im vorangegangenen Kapitel Möglichkeitsräume für den verbesserten Einbezug von Unternehmen in einen gesamtgesellschaftlichen Ansatz der Katastrophenbewältigung abstecken, sollen die abschließenden ethischen Reflexionen breitere gesellschaftliche Fragestellungen auf den unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen aufwerfen.

## Zur Verteilung von Verantwortung für die Katastrophenbearbeitung

Die Bearbeitung von Katastrophen ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Insbesondere in den letzten Jahrzehnten wird das Spektrum der für den Katastrophenschutz verantwortlichen Akteurinnen und Akteure immer größer (Krüger & Gabel 2021). Obwohl staatlichen Strukturen auch auf globaler Ebene unzweifelhaft die größte Verantwortung zugesprochen wird (UNISDR 2015), führte gerade der Aufstieg des Resilienzparadigmas zu einer Betonung der Rolle von zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren.

Die Verantwortung zur Katastrophenbewältigung kann jedoch angesichts der unterschiedlichen Fähigkeiten und Potenziale nicht gleichermaßen unter allen Teilnehmenden in der Gesellschaft verteilt sein. Die Philosophin Iris Marion Young (2011, S. 142-151) schlug vier Kriterien für eine gerechte Verteilung von gesellschaftlicher Verantwortung vor. Demnach haben Akteurinnen und Akteure umso mehr Verantwortung für gesellschaftliche Prozesse,

1. je mächtiger sie sind,
2. je mehr sie von den gesellschaftlichen Zuständen profitieren,

3. je stärker ihre Fähigkeit ist Menschen zu organisieren,
4. je stärker sie von den Problemen selbst betroffen sind.

Aus dieser Aufteilung ergibt sich, dass auch Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung tragen. Jedoch gibt es nicht die Verantwortung der Unternehmen. Unternehmen sind je nach ihren Kapazitäten und ihren Fähigkeiten zu unterschiedlichem Maße als gesellschaftliche Akteurinnen und Akteure verantwortlich. Da alle Unternehmen grundsätzlich von Katastrophen betroffen sein können, sollten sie Katastrophensicherheit sowie die Kooperation mit den dafür zuständigen staatlichen Stellen grundsätzlich als Teil ihrer Strategie zur Unternehmenssicherheit berücksichtigen, um sich selbst bestmöglich auf einen solchen Fall vorzubereiten. Eine solche Verantwortung kann beispielsweise durch Aufgreifen dieser Szenarien in Business Continuity Planungen oder aber durch ein profundes Risikomanagement erfolgen.

Ein darüber hinaus gehendes Engagement wird in der Regel unter der Überschrift der unternehmerischen Corporate Social Responsibility ausgeübt. In diesem Fall ergibt sich eine gesellschaftliche Verantwortung durch die fachlichen, finanziellen und sozialen Möglichkeiten von Unternehmen. Was hierbei als angemessenes Engagement zählen kann, ist nicht pauschal zu bewerten. In jedem Fall sollten die Strukturen des Katastrophenschutzes so ausgestaltet sein, dass das geleistete unternehmerische Engagement möglichst effektiv koordiniert und effizient genutzt werden kann. Auf Seiten der Behörden und Hilfsorganisationen bedarf es hierbei unter Umständen einer Öffnung hin zum Einbezug von Ad-hoc-Hilfsformen. Das Deutsche Rote Kreuz (2016, 2017) hat mit dem Pilotkonzept zur Einbindung von ungebundenen Helferinnen und Helfern bereits einen ersten Schritt in diese Richtung unternommen. Jedoch bedarf es ebenso eines auf Unternehmen zugeschnittenen Angebots und, trotz der föderalen Strukturen des Katastrophenschutzes, eines flächendeckenden, systematischen Ansatzes zur Integration unternehmerischer Expertise und Kapazitäten in das Katastrophenschutzhandeln.

Eine solche Öffnung wäre im Sinne eines gesamtgesellschaftlichen Resilienzansatzes, der nicht nur die Forderung, sondern vor allem die Förderung von Resilienz verfolgt. Die Einbindung der Privatwirtschaft wird in der im Juli 2022 verabschiedeten deutschen Resilienzstrategie als wiederkehrendes Desiderat auch von der Bundesregierung aufgeführt (BMI 2022b, S. 73, 81). Die Initiierung eines breiten Dialogs zwischen Behörden, Hilfsorganisationen sowie wirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren, wie er u.a. in UP KRITIS bereits mit ausgewählten Unternehmen geführt wird, wäre ein erster wichtiger Schritt. Darüber hinaus bedarf ein substanzieller Einbezug privatwirtschaftlicher Fähigkeiten schließlich struktureller Veränderungen in den Katastrophenschutzstrukturen selbst, die es zu gestalten gilt.

## Anerkennung verschiedener Formen des Engagements

Eine Vielzahl von Menschen engagiert sich ehrenamtlich im deutschen Bevölkerungsschutzsystem und trägt damit auch den Katastrophenschutz in Deutschland. Viele von ihnen bilden sich regelmäßig fort, nehmen an Übungen teil und investieren hierfür ihre Freizeit. Diese Leistung gilt es anzuerkennen. Gleichzeitig gilt es das Engagement von ungebundenen Helferinnen und Helfern, aber auch von Unternehmen während und im Nachgang von Lagen anzuerkennen.

Anerkennung kann hierbei als grundsätzliche Voraussetzung verstanden werden, um ein Thema gesellschaftlich verhandelbar zu machen (Honneth 1992). Das Ziel eines inklusiven Bevölkerungsschutzsystems sollte es dabei sein, dass unterschiedliche Formen des Engagements eine ihnen angemessene Anerkennung finden und damit weder in unmittelbarer Konkurrenz zueinander verhandelt noch marginalisiert werden. Insofern gilt es, alle erbrachten Leistungen entweder rein ideell oder auch materiell (beispielsweise durch eine entsprechend gute Ausstattung der Helfenden oder durch Gratifikationen) anzuerkennen (Fraser 2003; Honneth 2001). Eine solche Anerkennungskultur setzt wiederum ein für verschiedene Engagementformen offenes Katastrophenmanagement voraus.

Gleichzeitig sind hierbei auch die Kapazitätsgrenzen eines auf Ehrenamt basierenden Bevölkerungsschutzsystems anzuerkennen. Diese gilt es offen gesellschaftlich zu diskutieren; nicht nur im Sinne einer ideellen Anerkennung, sondern auch mit Blick auf die Möglichkeit einer materiellen Umgestaltung. Ebenso ist bei privatwirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren zu hinterfragen, welches Engagement für wen möglich und zu fordern ist. Ist das politische Ziel der umfassende Schutz kritischer Infrastrukturen im Sinne der Gewährleistung der Daseinsvorsorge (BMI 2009, 2022b), so gilt es zunächst zu klären, was genau unter umfassend verstanden wird und dann alle hieran beteiligten Akteurinnen und Akteure so auszustatten, dass sie ihrer Rolle gerecht werden können. Am Beispiel der Prekarität insbesondere der ambulanten Pflegeinfrastruktur wird gegenwärtig deutlich, dass dies nicht immer der Fall ist.<sup>6</sup> Anerkennung beginnt dabei bereits bei der Berücksichtigung von Perspektiven und Aufgaben, sollte aber auch die Reflexion darüber umfassen, welche Versorgungsbereiche als kritisch gelten und welche Implikationen sich daraus für deren (finanzielle) Ausstattung ergeben.

---

<sup>6</sup> Siehe hierzu unter anderem die Ergebnisse des Forschungsprojekts AUPIK, die im Band „Resiliente Pflegeinfrastrukturen“ veröffentlicht wurden.

## Zur Verteilung von Sicherheit

Katastrophen sind durch eine Überforderung der zur Verfügung stehenden Bewältigungskapazitäten gekennzeichnet. Auch wenn dies das Kennzeichen einer gesellschaftlichen Katastrophe ist, so ist das Ausmaß der Überforderung abhängig von den gesellschaftlichen Strukturen und Anpassungsfähigkeiten – oft als gesellschaftliche Resilienz zusammengefasst (Tierney 2019). Dabei ist es durchaus eine Wertentscheidung, welchen Strukturen welche Ressourcen zur Stärkung der eigenen Resilienz zugestanden werden. Denn als solche empfundene Sicherheitsbedrohungen verweisen immer auch auf Wertordnungen. Eine Bedrohung wird als umso gravierender wahrgenommen, je mehr Wert dem bedrohten Referenzobjekt beigemessen wird (Burgess 2011, S. 13). So materialisiert sich in der Verteilung von Sicherheitsressourcen bereits die Anerkennung der potenziell bedrohten Referenzobjekte (Fraser 2003).

In diesem Sinne gilt es die verfügbaren Ressourcen zu koordinieren, um bestmöglich Sicherheit zu gewährleisten. Die Außerachtlassung unternehmerischer Ressourcen ist in diesem Sinne problematisch, sorgt sie doch für eine suboptimale Einbindung von proaktiv angebotenen Ressourcen. Auch wenn es grundsätzlich die zur Verfügung stehenden Ressourcen einzusetzen gilt, so bleibt Sicherheit dennoch sowohl begrenzt als auch zu begrenzen (Ammicht Quinn 2014, S. 42-43). Sie ist begrenzt, weil sie von der Gewährleistung von Ressourcen abhängt (sei es in Form von Geld, Material oder Einsatzkräften für die Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung). Sie ist aber auch zu begrenzen, da Sicherheit nur ein Wert unter vielen ist und potenziell mit anderen Werten (beispielsweise Gerechtigkeit oder Freiheit) verhandelt werden muss. Jedoch steht Sicherheit nicht automatisch in Konkurrenz zu diesen Werten. Oft bedingen sich diese Werte sogar gegenseitig, etwa da es eines grundsätzlichen Maßes an Sicherheit bedarf, um individuelle Freiheiten ausüben zu können (Bigo 2008).

Hieraus ergibt sich eine zwiespältige Situation: Einerseits erscheint Sicherheit als ein zu begrenzender Wert, andererseits ist Sicherheit insbesondere in Katastrophen eine Mangelressource. Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich jedoch auflösen und auf zwei unterschiedlichen Ebenen bearbeiten. Zunächst ist es eine gesellschaftliche Entscheidung, wie viele Ressourcen für Sicherheit aufgewendet werden sollen. Da die Schaffung von resilienten gesellschaftlichen Strukturen durch Redundanzen und Inklusion Ressourcen kostet (Krüger & Max 2019a), ergibt sich die Notwendigkeit einer breiten Aushandlung über ein akzeptables Schutzniveau. In diesem Sinne gilt es, den Wert der Sicherheit gegenüber anderen Werten zu verhandeln und materiell zu unterfüttern. Eine verbesserte gesellschaftliche Vernetzung und insbesondere die Einbindung der ohnehin vorhandenen Ressourcen von Unternehmen können hierfür bisher unerschlossene Ressourcen nutzbar machen.

Auf einer zweiten Ebene gilt es, die Verteilung der für die Sicherheitsgewährung bereitgestellten Mittel zu hinterfragen. In diesem Sinne stellt sich die Frage, wessen Sicherheit wir eigentlich verhandeln (McDonald 2012)? Denn nicht nur das bloße Maß an Ressourcen, das in den Bevölkerungsschutz gesteckt wird, ist relevant. Mindestens ebenso wichtig ist, welche Bedarfe damit adressiert werden können. Gerade die Einbindung von alltäglichen Versorgungsstrukturen kann hier einen Beitrag leisten, um bisher randständig betrachtete Bedarfe in der Bevölkerung stärker befriedigen zu können (Krüger & Max 2019b).



# 17 Schlussbetrachtungen

Das Hochwasser im Juli 2021 war eine der folgenreichsten Katastrophen der letzten Jahrzehnte in Deutschland. Dies lässt sich an den Opferzahlen und an den materiellen Verwüstungen ablesen. Das Ausmaß der Katastrophe spiegelte sich aber auch in vielen Interviews wider. Obwohl wir alle Gespräche Monate nach dem Hochwasser führten, standen viele Interviewte noch immer unter dem Eindruck des Erlebten. Wir möchten uns daher bei allen Beteiligten ausdrücklich für Ihre Interviewbereitschaft bedanken. Das große Engagement von verschiedenen Unternehmen, angefangen von lokalen Landwirtinnen und Landwirten bis hin zu transnational agierenden Konzernen war und ist eine wichtige Hilfe im Wiederaufbauprozess des Ahrtals. Die vorliegende Studie hat es sich zum Ziel gemacht, die unterschiedlichen Rollen, die Unternehmen in diesem Prozess spielten, zu analysieren und zu systematisieren. Dabei offenbarte sich die Heterogenität und die Vielschichtigkeit des unternehmerischen Engagements.

Die Ergebnisse dieser Studie bieten dabei Einblick in das Potenzial, das im strukturierten Einbezug unternehmerischer Fähigkeiten liegt. Sie führen aber vor Augen, dass es gegenwärtig kaum etablierte Strukturen gibt, um das freiwillige Engagement von Unternehmen zu kanalisieren. Die Förderung der gesellschaftlichen Resilienz ist eine wahrhaft gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Auch Unternehmen haben dabei eine tragende Funktion, wie ein Interviewpartner treffend formuliert: „[W]ir sind alle mitverantwortlich, dass unser Gemeinwesen funktioniert und da zählen die Unternehmen dann eben auch dazu und sollten ihren Beitrag leisten“ (Verband 4).

Wie dieser Beitrag konkret aussehen kann, sollte Gegenstand eines gesellschaftlichen Aushandlungsprozesses sein, der das Verhältnis von Bevölkerungsschutzstrukturen und alltäglichen Versorgungssystemen, deren jeweilige Aufgaben für den Fall von Störungen und deren Kapazitäten zum Umgang mit diesen Störungen abwägt. In diesem Aushandlungsprozess stellen sich abstrakte Fragen, wie die nach gerechten Verantwortungsverteilungen, ebenso wie sehr konkrete Fragen nach dem Versicherungsschutz bei ehrenamtlichem, unternehmerischem Engagement oder aber der Einrichtung von Kontaktstellen für die Koordination dieses Engagements. Die gelingende Bearbeitung dieser Fragestellungen setzt in gleichem Maße den Willen zur Öffnung seitens der Bevölkerungsschutzstrukturen, wie auch den Willen der Unternehmen, sich systematisch mit ihrer Rolle in Katastrophen bereits im Vorfeld auseinanderzusetzen, voraus.

Gegenwärtig wird die überwiegende Mehrheit der als kritisch betrachteten Infrastrukturen durch privatwirtschaftliche Unternehmen betrieben. Insofern ist die Gewährleistung der gesellschaftlichen Daseinsvorsorge mit der Kooperation von staatlichen und wirtschaftlichen Strukturen eng verflochten. Während Behörden und Hilfsorganisationen in der Risikoanalyse und im Risikomanagement vor allem auf die gesellschaftliche Ebene blicken, konzentriert sich das betriebliche Risikomanagement in aller Regel auf das Unternehmen. Beide Ebenen beeinflussen sich dabei und wirken insofern komplementär.

Aus der hohen funktionalen Verwobenheit und der Interdependenz staatlicher und wirtschaftlicher Strukturen ergibt sich wiederum die Notwendigkeit einer Koordination, wie die verschiedenen Handlungsempfehlungen dieser Studie zeigen. Im Ahrtal hat sich gezeigt, dass sehr gut gelingende lokale Kooperationen zwischen Unternehmen und den Katastrophenschutzstrukturen produktiv sind. Gleichzeitig haben Unternehmen und Katastrophenschutzstrukturen zwar gemeinsam, aber nicht strukturell zusammengearbeitet. Hieraus ergibt sich ein erhebliches Potenzial für einen effektiveren Bevölkerungsschutz. Dieses Potenzial gilt es in der Zukunft nutzbar zu machen.

# 18 Interviewverzeichnis

Unternehmensbezeichnung	Beschreibung
Unternehmen 1	Mittelgroßes Unternehmen
Unternehmen 2	Großunternehmen
Unternehmen 4	Internationales Großunternehmen
Unternehmen 5	Mittelgroßes Unternehmen
KRITIS-Unternehmen 1	Internationales Großunternehmen; KRITIS
KRITIS-Unternehmen 3	Mittelgroßes Unternehmen; KRITIS
KRITIS-Unternehmen 4	Mittelgroßes Unternehmen; KRITIS
KRITIS-Unternehmen 5	Mittelgroßes Unternehmen; KRITIS
KRITIS-Unternehmen 6	Internationales Großunternehmen; KRITIS
Verband 1	Branchenverband
Verband 2	Branchenübergreifender Verband
Verband 3	Branchenübergreifender Verband
Verband 4	Branchenübergreifender Verband
Verband 5	Branchenverband
BOS 1	Lokale Behörde im Bereich Katastrophenschutz
BOS 2	Übergeordnete Behörde im Bereich Katastrophenschutz
BOS 3	Lokale Behörde im Bereich Katastrophenschutz
HiOrg 1	Hilfsorganisation aus dem Katastrophenschutz
HiOrg 2	Hilfsorganisation aus dem Katastrophenschutz

Im Interviewverzeichnis werden lediglich die zitierten Interviews aufgeführt.

# 19 Literatur

Albris, K. (2017): Disasters as Usual: The Public Life of Recurring Floods in Dresden. *Kopenhagen*.

Albris, K. (2018): The Switchboard Mechanism: How Social Media Connected Citizens During the 2013 Floods in Dresden. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(3), 350–357.

Aldrich, D. P. & Meyer, M. A. (2015): Social Capital and Community Resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254–269.

Allen, C. R.; Angeler, D. G.; Garmestani, A. S.; Gunderson, L. H. & Holling, C. S. (2014): Panarchy: Theory and Application. *Ecosystems*, 17(4), 578–589.

Ammicht Quinn, R. (2014): Sicherheitsethik: Eine Einführung. In: R. Ammicht Quinn (Ed.): *Studien zur Inneren Sicherheit: Vol. 16. Sicherheitsethik*. Wiesbaden: Springer VS, 15–47.

Aradau, C. (2010): Security That Matters: Critical Infrastructure and Objects of Protection. *Security Dialogue*, 41(5), 491–514.

Aradau, C. (2014): The Promise of Security: Resilience, Surprise and Epistemic Politics. *Resilience*, 2(2), 73–87.

Aranda, K.; Zeeman, L. & Scholes, J. (2012): The Resilient Subject: Exploring Subjectivity, Identity and the Body in Narratives of Resilience. *Health*, 16(5), 548–563.

Azadegan, A.; Parast, M. M.; Lucianetti, L.; Nishant, R. & Blackhurst, J. (2020): Supply Chain Disruptions and Business Continuity: An Empirical Assessment. *Decision Sciences*, 51(1), 38–73.

Baba, H.; Adachi, I.; Takabayashi, H.; Nagatomo, N.; Shiro, N.; Matsumoto, H. & Shimano, T. (2013): Introductory Study on Disaster Risk Assessment and Area Business Continuity Planning in Industry Agglomerated Areas in the ASEAN. *Journal of Integrated Disaster Risk Management*, 3(2), 184–195.

Baba, H.; Watanabe, T.; Nagaishi, M. & Matsumoto, H. (2014): Area Business Continuity Management, a New Opportunity for Building Economic Resilience. *Procedia Economics and Finance*, 18, 296–303.

BBK (2019a): Katastrophenalarm: Ratgeber für Notfallvorsorge und richtiges Handeln in Notsituationen, abrufbar unter: [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/Buergerinformationen/Ratgeber/ratgeber-notfallvorsorge.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=15](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/Buergerinformationen/Ratgeber/ratgeber-notfallvorsorge.pdf?__blob=publicationFile&v=15); letzter Zugriff: 20.02.2024.

BBK (2019b): Schutz Kritischer Infrastrukturen – Identifizierung in sieben Schritten: Arbeitshilfe für die Anwendung im Bevölkerungsschutz, abrufbar unter: [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/PiB/PiB-20-schutz-infrastrukturen-identifizierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/PiB/PiB-20-schutz-infrastrukturen-identifizierung.pdf?__blob=publicationFile); letzter Zugriff: 20.02.2024.

BBK (2020): 10 Jahre „KRITIS-Strategie“: Einblicke in die Umsetzung der Nationalen Strategie zum Schutz Kritischer Infrastrukturen (Praxis im Bevölkerungsschutz No. 21), abrufbar unter [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/PiB/PiB-21-zehn-jahre-kritis-strategie.pdf;jsessionid=455AE22AB090286CDA724EA29A2D3A09.live352?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/PiB/PiB-21-zehn-jahre-kritis-strategie.pdf;jsessionid=455AE22AB090286CDA724EA29A2D3A09.live352?__blob=publicationFile&v=7); letzter Zugriff: 20.02.2024.

Bigo, D. (2008): Globalized (In)Security: The Field and the Ban-opticon. In: D. Bigo & A. Tsoukala (Hg.): Terror, Insecurity and Liberty: Illiberal Practices of Liberal Regimes after 9/11. Oxon: Routledge, 10–48.

Birkmann, J.; Wenzel, F.; Greiving, S.; Garschagen, M.; Vallée, D.; Nowak, W.; Mitchell, J. K. et al. (2016): Extreme Events, Critical Infrastructures, Human Vulnerability and Strategic Planning: Emerging Research Issues. Journal of Extreme Events, 3(4), 1650017.

BMFSFJ (2022): Anne Spiegel tritt zurück. Aktuelle Meldung 11.04.2022, abrufbar unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/anne-spiegel-tritt-zurueck-195942>; letzter Zugriff: 20.02.2024.

BMI (2009): Nationale Strategie zum Schutz Kritischer Infrastrukturen (KRITIS-Strategie), abrufbar unter: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/kritis.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/kritis.pdf?__blob=publicationFile&v=3); letzter Zugriff: 20.02.2024.

BMI (2022a): Bericht zur Hochwasserkatastrophe 2021, 29. März 2022, abrufbar unter: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/2022/abschlussbericht-hochwasserkatastrophe.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/2022/abschlussbericht-hochwasserkatastrophe.pdf?__blob=publicationFile&v=3); letzter Zugriff: 20.02.2024.

BMI (2022b): Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen: Umsetzung des Sendai Rahmenwerks für Katastrophenvorsorge (2015–2030) – Der Beitrag Deutschlands 2022–2030, abrufbar unter: [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/Sendai-Katrima/deutsche-strategie-resilienz-lang\\_download.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/Sendai-Katrima/deutsche-strategie-resilienz-lang_download.pdf?__blob=publicationFile&v=5); letzter Zugriff: 20.02.2024.

Boin, A. & van Eeten, J. G. (2013): The Resilient Organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445.

Bourbeau, P. (2018): *On Resilience: Genealogy, Logics and World Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Brassett, J. & Vaughan-Williams, N. (2015): Security and the Performative Politics of Resilience: Critical Infrastructure Protection and Humanitarian Emergency Preparedness. *Security Dialogue*, 46(1), 32–50.

Bromiley, P.; McShane, M.; Nair, A. & Rustambekov, E. (2015): Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276.

Burgess, P. J. (2011): *The Ethical Subject of Security. Geopolitical Reason and the Threat against Europe*. Abingdon, New York: Routledge.

Chandler, D. (2014): *Resilience: The Governance of Complexity. Critical Issues in Global Politics: Vol. 7*. Abindon, Oxon, New York: Routledge.

Charoenthammachoke, K.; Leelawat, N.; Tang, J. & Kodaka, A. (2020): Business Continuity Management: A Preliminary Systematic Literature Review Based on ScienceDirect Database. *Journal of Disaster Research*, 15(5), 546–555.

Chong, M. (2009): Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster-Response Program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 106–119.

Clemens-Mitschke, A. (2019): Ehrenamt ist ... Ehrenamt braucht ..., *Bevölkerungsschutz*, 1/2019, 2–4.

Collier, S. J. & Lakoff, A. (2015): Vital Systems Security: Reflexive Biopolitics and the Government of Emergency. *Theory, Culture & Society*, 32(2), 19–51.

Deutsches Institut für Normung e. V. (2019). *DIN EN ISO 22301:2019: Sicherheit und Resilienz – Business Continuity Management System: Anforderungen (ISO 22301:2019)*. Beuth.

Deutsches Institut für Normung e. V. (2020): DIN EN ISO 22313:2020: Sicherheit und Resilienz – Business Continuity Management System: Anleitung zur Verwendung von ISO 22301 (ISO 22313:2020). Beuth.

Deutsches Rotes Kreuz (2014): Die Rolle von ungebundenen HelferInnen bei der Bewältigung von Schadensereignissen – Teil 1. Berlin.

Deutsches Rotes Kreuz (2015): Die Rolle von ungebundenen HelferInnen bei der Bewältigung von Schadensereignissen – Teil 2: Die Perspektive der DRK Einsatz- und Führungskräfte. Berlin.

Deutsches Rotes Kreuz (2016a): Die Rolle von ungebundenen HelferInnen bei der Bewältigung von Schadensereignissen: Teil 3: Handlungs- und Umsetzungsempfehlungen für den Einsatz ungebundener HelferInnen. Berlin.

Deutsches Rotes Kreuz (2016b): Pilotkonzept für den Einsatz von ungebundenen HelferInnen: Teil 1: Wissenschaftliche Erkenntnisse für eine Fortbildung von Einsatz-, Führungs- und Fach-Führungskräften. Berlin.

Deutsches Rotes Kreuz (2017): Pilotkonzept für den Einsatz von ungebundenen HelferInnen: Teil 2: Wissenschaftliche Erkenntnisse für eine Einweisung ungebundener HelferInnen. Berlin.

Deutsches Rotes Kreuz (2018): Der DRK-Betreuungsdienst der Zukunft: Ein Grünbuch der Bundesleitung der Bereitschaften auf Grundlage von Forschungsergebnissen des DRK. Berlin.

Deutsches Rotes Kreuz (2022): Hochwasserkatastrophen und COVID-19-Pandemie im Großraum Dresden. Situative Vulnerabilität identifizieren und gesellschaftliche Resilienz stärken. Schriften der Forschung: Bd. 11. Berlin.

DKKV (2022): Die Flutkatastrophe im Juli 2021. Ein Jahr danach: Aufarbeitung und erste Lehren für die Zukunft. DKKV-Schriftenreihe Nr. 62, Bonn, abrufbar unter: <https://dkkv.org/wp-content/uploads/2023/05/DKKV-Schriftenreihe-Juli-2022-2-3te-Version-Mai-23.pdf>; letzter Zugriff: 20.02.2024.

Dunn Cavelty, M. & Suter, M. (2009): Public-Private Partnerships are No Silver Bullet: An Expanded Governance Model for Critical Infrastructure Protection. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 4(2), 179–187.

Dynes, R. R. & Aguirre, B. E. (1979): Organizational Adaptation to Crises: Mechanisms of Coordination and Structural Change. *Disasters*, 3(1), 71–74.

- Egan, J. & Anderson, T. (2015): Considerations for a Model of Public-Private Sector Collaboration in the Provision of Disaster Relief: Incentives and Limits. In: M. P. Hamner; S. S. Stovall; D. M. Taha & S. C. Brahim (Hg.): *Emergency Management and Disaster Response Utilizing Public-Private Partnerships*. IGI Global, 1–15.
- Erb, S. (2017): *Business Continuity Management in Outsourcing-Beziehungen. Risiken, Maßnahmen und Fallstudien*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ette, A. & Weinmann, M. (2022): Diversität in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Erklärungsfaktoren der Repräsentation von Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund in Bundesbehörden. *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 15(2), 495-521.
- Evans, B. & Reid, J. (2014): *Resilient Life: The Art of Living Dangerously*. Cambridge: Polity Press.
- Fani, S. V. & Subiadi, A. P. (2019): Trend of Business Continuity Plan: A Systematic Literature Review; Proceedings of the 1st International Conference on Business, Law and Pedagogy, ICBLP 2019, 13-15 Februar. EAI. <https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.13-2-2019.2286164>.
- Flick, U. (2017): *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (Originalausgabe, 8. Auflage). Rororo Rowohlt's Enzyklopädie: Vol. 55694. Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U.; Kardorff, E. von & Steinke, I. (Hg.) (2017): *Rororo Rowohlt's Enzyklopädie: Vol. 55628. Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (12. Auflage, Originalausgabe). Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Folkers, A. (2017): Existential Provisions: The Technopolitics of Public Infrastructure. *Environment and Planning D: Society and Space*, 35(5), 855–874.
- Folkers, A. (2018): Was ist kritisch an kritischer Infrastruktur? Kriegswichtigkeit, Lebenswichtigkeit, Systemwichtigkeit und die Infrastrukturen der Kritik. In: J. I. Engels & A. Nordmann (Hg.): *Was heißt Kritikalität? Zu einem Schlüsselbegriff der Debatte um Kritische Infrastrukturen*. Bielefeld: transcript, 123–154.
- Fraser, N. (2003): Societal Justice in the Age of Identity Politics: Redistribution, Recognition, and Participation. In: N. Fraser & A. Honneth (Hg.): *Redistribution or Recognition: A Political-Philosophical Exchange*. London, New York: Verso, 7–109.



- Haraguchi, M.; Lall, U. & Watanabe, K. (2016): Building Private Sector Resilience: Directions After the 2015 Sendai Framework. *Journal of Disaster Research*, 11(3), 535–543.
- Hartman, C. & Squires, G. D. (2006): There is No Such Thing as a Natural Disaster. In: C. Hartman & G. D. Squires (Hg.): *There is No Such Thing as a Natural Disaster: Race, Class, and Hurricane Katrina*. New York, Routledge, 1–12.
- Herbane, B. (2010): The Evolution of Business Continuity Management: A Historical Review of Practices and Drivers. *Business History*, 52(6), 978–1002.
- Herbane, B. (2013): Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82–95.
- Herbane, B. (2019): Rethinking Organizational Resilience and Strategic Renewal in SMEs, *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476–495.
- Hielscher, V. & Nock, L. (2014): Perspektiven des Ehrenamtes im Zivil- und Katastrophenschutz. Metaanalyse und Handlungsempfehlungen. (iso-Report. Berichte aus Forschung und Praxis Nr. 3). Saarbrücken: Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V.
- Holling, C. S. (1973): Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, 4, 1–23.
- Honneth, A. (1992): *Kampf um Anerkennung: Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Honneth, A. (2001): Recognition or Redistribution? Changing Perspectives on the Moral Order of Society. *Theory, Culture & Society*, 18(2-3), 43–55.
- ISOKIA (2012): *Frauen als Zielgruppe ehrenamtlichen Engagements im Zivil- und Katastrophenschutz*. Kurzgutachten im Auftrag des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe.
- Joseph, J. (2013): Resilience as Embedded Neoliberalism: A Governmentality Approach. *Resilience*, 1(1), 38–52.
- Joseph, J. (2018): *Varieties of Resilience: Studies in Governmentality*. Cambridge: Cambridge University Press.

Junghänel, T.; Bissolli, P.; Daßler, R.; Fleckenstein, R.; Imbery, F.; Janssen, W.; Kaspar, F.; Lengfeld, K.; Leppelt, T.; Rauthe, M.; Rauthe-Schöch, A.; Rocek, M.; Walawender, E. & Weigel, E. (2021): Hydro-klimatologische Einordnung der Stark- und Dauerniederschläge in Teilen Deutschlands im Zusammenhang mit dem Tiefdruckgebiet „Bernd“ vom 12. bis 19. Juli 2021, DWD, abrufbar unter: [https://www.dwd.de/DE/leistungen/besondere\\_ereignisse/niederschlag/20210721\\_bericht\\_starkniederschlaege\\_tief\\_bernd.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](https://www.dwd.de/DE/leistungen/besondere_ereignisse/niederschlag/20210721_bericht_starkniederschlaege_tief_bernd.pdf?__blob=publicationFile&v=10); letzter Zugriff: 20.02.2024.

Kals, E.; Freund, S.; Enders, B. & Schütt, S. C. (2020): Stärkung des Ehrenamts im Katastrophenschutz Nordrhein-Westfalen, abrufbar unter: [http://www.im.nrw/system/files/media/document/file/20-10-27%20KU%20Abschlussbericht%20gesamt\\_final.pdf](http://www.im.nrw/system/files/media/document/file/20-10-27%20KU%20Abschlussbericht%20gesamt_final.pdf); letzter Zugriff: 20.02.2024.

Kaufmann, M. (2013): Emergent Self-Organisation in Emergencies: Resilience Rationales in Interconnected Societies. *Resilience*, 1(1), 53–68.

Kaufmann, S. (2012): Resilienz als >Boundary Object<. In: C. Daase; P. Offermann & V. Rauer (Hg.): *Sicherheitskultur: Soziale und politische Praktiken der Gefahrenabwehr* (S. 109–131). Frankfurt, New York: Campus.

Kohaut, S. & Möller, I. (2022): Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt. IAB-Kurzbericht No. 1/2022, abrufbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/248880>; letzter Zugriff: 20.02.2024.

Krüger, M. (2019a): Building Instead of Imposing Resilience: Revisiting the Relationship Between Resilience and the State. *International Political Sociology*, 13(1), 53–67.

Krüger, M. (2019b): Resilienz: Zwischen staatlicher Forderung und gesellschaftlicher Förderung. In: M. Krüger & M. Max (Hg.): *Resilienz im Katastrophenfall: Konzepte zur Stärkung von Pflege- und Hilfsbedürftigen im Bevölkerungsschutz*. Bielefeld: transcript, 57–75.

Krüger, M & Albris K. (2021): Resilience Unwanted: Between Control and Cooperation in Disaster Response. *Security Dialogue*, 52(4), 343–360.

Krüger, M. & Gabel, F. (2021): From Lisbon to Sendai: Responsibilities in International Disaster Management. In H. Hansen-Magnusson & A. Vetterlein (Hg.), *The Routledge Handbook on Responsibility in International Relations*. Oxon: Routledge, 203–216.

Krüger, M. & Max, M. (2019a): Über Bedarfe, Sichtbarkeit und die Voraussetzungen einer resilienten Bevölkerung. In: M. Krüger & M. Max (Hg.): *Resilienz im Katastrophenfall: Konzepte zur Stärkung von Pflege- und Hilfsbedürftigen im Bevölkerungsschutz*. Bielefeld: transcript, 25–40.

Krüger, M. & Max, M. (Hg.) (2019b): Resilienz im Katastrophenfall: Konzepte zur Stärkung von Pflege- und Hilfsbedürftigen im Bevölkerungsschutz. Bielefeld: transcript.

Landtag Nordrhein-Westfalen (2022): Zwischenbericht des Parlamentarischen Untersuchungsausschusses V („Hochwasserkatastrophe“), Drucksache 17/16930, abrufbar unter: <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD17-16930.pdf>; letzter Zugriff: 20.02.2024.

Landtag Rheinland-Pfalz (2021a): Katastrophenschutz in Deutschland, Rheinland-Pfalz und im Vergleich, Bericht der Landesregierung an die Enquete-Kommission 18/1, abrufbar unter: <https://dokumente.landtag.rlp.de/landtag/vorlagen/1-3-18.pdf>, letzter Zugriff: 20.02.2024.

Landtag Rheinland-Pfalz (2021b): Einsetzung eines Untersuchungsausschusses zur Flutkatastrophe in Rheinland-Pfalz, deren Folgen und zur rechtlichen und politischen Verantwortung der Landesregierung, ihrer nachgeordneten Behörden sowie aller sonstigen öffentlichen Stellen hierfür, abrufbar unter: [https://www.landtag.rlp.de/fileadmin/Landtag/Medien/Ausschuesse/UA\\_18-1\\_Flutkatastrophe/Einsetzungsbeschluss-Drucksache\\_18-1068.pdf](https://www.landtag.rlp.de/fileadmin/Landtag/Medien/Ausschuesse/UA_18-1_Flutkatastrophe/Einsetzungsbeschluss-Drucksache_18-1068.pdf); letzter Zugriff: 20.02.2024.

Landtag Rheinland-Pfalz (2021c): Einsetzung einer Enquete-Kommission „Konsequenzen aus der Flutkatastrophe in Rheinland-Pfalz: Erfolgreichen Katastrophenschutz gewährleisten, Klimawandel ernst nehmen und Vorsorgekonzepte weiterentwickeln“, abrufbar unter: <https://dokumente.landtag.rlp.de/landtag/drucksachen/948-18.pdf>; letzter Zugriff: 20.02.2024.

Lin-Hi, N. (2022): Corporate Social Responsibility. In: O. Bendel; N. Lin-Hi & A. Suchanek (Hg.): 110 Keywords Wirtschaftsethik. Wiesbaden: Springer Gabler, 19–20.

Lundborg, T. & Vaughan-Williams, N. (2011): Resilience, Critical Infrastructure, and Molecular Security: The Excess of “Life” in Biopolitics. *International Political Sociology*, 5(4), 367–383.

Malachová, H. & Oulehlová, A. (2016): Application of Business Continuity Management System into the Crisis Management Field. *Safety Engineering Series*, 11(2), 43–50.

Maruya, H. (2013): Proposal for Improvement of Business Continuity Management (BCM) based on Lessons from the Great East Japan Earthquake. *Journal of JSCE*, 1, 12–21.

Max, M. (2021): Traditional Organizations and Crisis Management in Transition – Organizational Perspectives on New Dynamics of Independent Civil Engagement. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(1), 2–11.

Max, M. & Schulze, M. (2022): Hilfeleistungssysteme der Zukunft. Analysen des Deutschen Roten Kreuzes zur Aufrechterhaltung von Alltagssystemen für die Krisenbewältigung. Bielefeld: transcript.

McDonald, M. (2016): Whose Security? Ethics and the Referent. In: J. Nyman & A. Burke (Hg.): Ethical Security Studies: A New Research Agenda. Oxon, New York: Routledge, 32–45.

Mdl Rheinland-Pfalz (2022): Ein Jahr Wiederaufbau in Rheinland-Pfalz, abrufbar unter: <https://wiederaufbau.rlp.de/fileadmin/wiederaufbau/2022/07-Juli/Ein-Jahr-Wiederaufbau-in-RLP.pdf>; letzter Zugriff: 20.02.2024.

Meechang, K.; Leelawat, N.; Tang, J.; Ino, E.; Kodaka, A.; Chintanapakdee, C. & Watanabe, K. (2021): Affecting Factors on Perceived Usefulness of Area-Business Continuity Management: A Perspective from Employees in Industrial Areas in Thailand. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science, 630(012016).

Merna, T. & Al-Thani F. F. (2008): Corporate Risk Management, Zweite Auflage, Hoboken: Wiley.

Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen (2022): Katastrophenschutz der Zukunft Abschlussbericht des vom Minister des Innern berufenen Kompetenzteams Katastrophenschutz, abrufbar unter: [https://www.im.nrw/system/files/media/document/file/berkompetenzteam2\\_0.pdf](https://www.im.nrw/system/files/media/document/file/berkompetenzteam2_0.pdf), letzter Zugriff: 20.02.2024.

Müller, R. (1985): Corporate Crisis Management. Long Range Planning, 18(5), 38–48.

Müller, K.-R. (2015): Handbuch Unternehmenssicherheit. Umfassendes Sicherheits-, Kontinuitäts- und Risikomanagement mit System. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Negrón, M. A. & Taha, D. M. (2015): Public-Private Partnerships in Support of Critical Infrastructure and Key Resources. In: M. P. Hamner: S. S. Stovall; D. M. Taha & S. C. Brahim (Hg.): Emergency Management and Disaster Response Utilizing Public-Private Partnerships. Hershey, Pennsylvania: IGI Global, 256–269.

Paunescu, C. & Argatu, R. (2020): Critical Functions in Ensuring Effective Business Continuity Management. Evidence from Romanian Companies. Journal of Business Economics and Management, 21(2), 497–520.

Peterson, O. H. (2019): Evaluating the Costs, Quality, and Value for Money of Infrastructure Public-private Partnerships: a Systematic Literature Review. Annals of Public and Cooperative Economics, 90(2), 227–244.

Pfister, C. (2011): ‚The Monster Swallows You‘: Disaster Memory and Risk Culture in Western Europe, 1500 – 2000. RCC Perspectives, Nr. 1.

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014): Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch (4., erw. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.

Randalls, S. & Simon, S. (2017): Making Resilience Strange: Ontological Politics in a ‘Time of Crisis’. In: D. Chandler & J. Coaffee (Hg.): The Routledge Handbook of International Resilience. Abindon, Oxon, New York: Routledge, 38–48.

Rodenkirch, D. (2022a): RLP-Innenminister Roger Lewentz erklärt Rücktritt. SWR Aktuell vom 12.10.2022, abrufbar unter: <https://www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/lewentz-tritt-zurueck-100.html>; letzter Zugriff: 20.02.2024.

Rodenkirch, D. (2022b): Kachelmann: „Es war genug Zeit für Evakuierungen“. SWR Aktuell vom 14.01.2022, abrufbar unter: <https://www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/sachverstaendige-sagen-im-u-ausschuss-zur-flut-aus-100.html>; letzter Zugriff: 20.02.2024.

Sächsische Staatskanzlei (2013): Bericht der Kommission der Sächsischen Staatsregierung zur Untersuchung der Flutkatastrophe 2013, abrufbar unter: <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/20534/documents/27496>; letzter Zugriff: 20.02.2024.

Sapapthai, S.; Leelawat, N.; Tang, J.; Kodaka, A.; Chintanapakdee, C.; Ino, E. & Watanabe, K. (2020): A Stakeholder Analysis Approach for Area Business Continuity Management: A Systematic Review. *Journal of Disaster Research*, 15(5), 588–598.

Schäfer, A.; Mühr, B.; Daniell, J.; Ehret, U.; Ehmele F.; Küpfer, K.; Brand, J.; Wisotzky, C.; Skapski, J.; Rentz, L.; Mohr, S. & Kunz, M. (2021): Hochwasser Mitteleuropa, Juli 2021 (Deutschland). 21. Juli 2021 – Bericht Nr. 1 „Nordrhein-Westfalen & Rheinland-Pfalz“, CEDIM Forensic Disaster Analysis (FDA) Group, abrufbar unter: [https://www.cedim.kit.edu/download/FDA\\_HochwasserJuli2021\\_Bericht1.pdf](https://www.cedim.kit.edu/download/FDA_HochwasserJuli2021_Bericht1.pdf); letzter Zugriff: 20.02.2024.

Schmidt, A.; Wolbers, J.; Ferguson, J. & Boersma, K. (2018): Are you Ready2Help? Conceptualizing the Management of Online and Onsite Volunteer Convergence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(3), 338–349.

Schultz, F. (2011): Moralische und moralisierte Kommunikation im Wandel: Zur Entstehung von Corporate Social Responsibility. In: J. Raupp; S. Jarolimek & F. Schultz (Hg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 19–42.

Sieg, G. & Wigger, B. U. (2017): ÖPP – Eine vorteilhafte Beschaffungsvariante für die künftige Infrastrukturgesellschaft. *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 66(3), 239–245.

Siemiatycki, M.; Enright, T. & Valverde, M. (2020): The Gendered Production of Infrastructure. *Progress in Human Geography*, 44(2), 297–314.

Simon, S. & Randalls, S. (2016): Geography, Ontological Politics and the Resilient Future. *Dialogues in Human Geography*, 6(1), 3–18.

Spieske A. & Birkel, H. (2021): Improving Supply Chain Resilience through Industry 4.0: A Systematic Literature Review under the Impressions of the COVID-19 Pandemic. *Computers & Industrial Engineering*, 158 (online first), 1–22.

Statista (2020): Führungskräfte mit Migrationshintergrund, abrufbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1182686/umfrage/fuehrungskraefte-mit-migrationshintergrund-und-bereich/>; letzter Zugriff 20.02.2024.

Strübing, J. (2013): *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung für Studierende*. Sozialwissenschaften 10-2012. München: Oldenbourg Verlag.

Supriadi, L. S. R. & Pheng, L. S. (2018): *Business Continuity Management in Construction*. Singapur: Springer Nature.

SWR (2022): Flutnacht: Noch keine Anklage gegen Ex-Landrat Pfoehler. SWR Aktuell vom 09.06.2022, abrufbar unter: <https://www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/koblenz/noch-keine-anklage-gegen-ex-landrat-pfoehler-100.html>; letzter Zugriff: 20.02.2024.

Tamineedi, R. L. (2010): Business Continuity Management: A Standards-Based Approach. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 19, 36–50.

Tierney, K. J. (2019): *Disasters: A Sociological Approach*. Cambridge, Medford: Polity Press.

Torabi, S. A.; Giahi, R. & Sahebjamnia, N. (2016): An Enhanced Risk Assessment Framework for Business Continuity Management Systems. *Safety Science*, 89, 201–218.

Uekusa, S. (2018): Rethinking Resilience: Bourdieu's Contribution to Disaster Research. *Resilience*, 6(3), 181–195.

UNISDR (2005): *Hyogo Framework for Action: Building the Resilience of Nations and Communities to Disaster*. Extract from the Final Report of the World Conference on Disaster Reduction. Geneva.

UNISDR (2015): Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030, abrufbar unter: [http://www.unisdr.org/files/43291\\_sendaiframeworkfordrren.pdf](http://www.unisdr.org/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf); letzter Zugriff: 20.02.2024.

Urban, T. & Heck, R. (2022): Klimawandel und Wirtschaftsschutz. In: C. Vogt; P. Hennies; C. Endreß & P. Peters (Hg.): *Wirtschaftsschutz in der Praxis. Herausforderungen an die Sicherheit im Zeitalter von Digitalisierung und Krise*. Singapur: Springer Nature, 57–72.

Voss, M. & Dittmer, C. (2016): Resilienz aus katastrophensoziologischer Perspektive. In: R. Wink (Hg.): *Studien zur Resilienzforschung. Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung*. Wiesbaden: Springer, 179–197.

Walker, J. & Cooper, M. (2011): Genealogies of Resilience: From Systems Ecology to the Political Economy of Crisis Adaptation. *Security Dialogue*, 42(2), 143–160.

Watanabe, K. (2015): Regional Business Continuity Management Through Public-Private Partnerships in Japan. In: C. Brassard; D. W. Giles & A. M. Howitt (Hg.): *Natural Disaster Management in the Asia-Pacific. Policy and Governance*. Wiesbaden: Springer, 159–173.

Whittaker, J.; McLennan, B. & Handmer, J. (2015): A Review of Informal Volunteerism in Emergencies and Disasters: Definition, Opportunities and Challenges. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 13, 358–368.

Wisner, B.; Blaikie, P.; Cannon, T. & Davis, I. (2004): *At risk: Natural Hazards, People's Vulnerability and Disasters* (2. Auflage). London u.a.: Routledge.

Young, I. M. (2011): *Responsibility for Justice*. Oxford: Oxford University Press.

# 20 **Abbildungsverzeichnis und Abkürzungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Tagessummen des Niederschlags am 13. und 14. Juli 2021; Quelle: Schäfer et al. 2021, S. 7	17
Abbildung 2:	Bereiche Kritischer Infrastrukturen und kritischer Dienstleistungen, Quelle: BMI 2009, S. 5	29

ADD	Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion
BBK	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
BCM	Business Continuity Management
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMI	Bundesministerium des Innern und für Heimat
CSR	Corporate Social Responsibility
DKKV	Deutsches Komitee zur Katastrophenvorsorge
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
IT	Informationstechnologie
LBKG	Landesgesetz über den Brandschutz, die allgemeine Hilfe und den Katastrophenschutz in Rheinland-Pfalz
Mdi	Ministerium des Innern
THW	Technisches Hilfswerk
ZSKG	Zivilschutz- und Katastrophenhilfegesetz









**Deutsches Rotes Kreuz e. V.**

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