Wer trägt Verantwortung für Resilienz? Vom Individuum zur Gesamtgesellschaft

Kathrin Stolzenburg[1]

Wer trägt Verantwortung für Resilienz? Die naheliegende Antwort lautet: wir alle. Für die Vorsorge hilft dies allerdings relativ wenig. Denn die Antwort ist zwar richtig, aber zugleich auch unzureichend. Gesamtgesellschaftliche Resilienz ist weder allein durch individuelle Eigenvorsorge noch ausschließlich durch einzelne staatliche Stellen erreichbar. Ein Haushalt hat andere Möglichkeiten und Aufgaben als ein Unternehmen. Eine Sicherheitsbehörde trägt eine andere Verantwortung als eine Hilfsorganisation. Auch innerhalb des Staates unterscheiden sich Befugnisse und Zuständigkeiten. Die Frage sollte darum weitergehen: Wer kann und muss heute welchen Beitrag vorbereiten, damit unsere Gesellschaft auch unter Belastung handlungsfähig bleibt?

1. Verantwortung beginnt vor der Krise

Die Vorsorgeplanung scheint in den vergangenen Jahren deutlich herausfordernder und umfassender geworden zu sein: Der Klimawandel verstärkt Extremwetterereignisse. Die veränderte sicherheitspolitische Lage wird von zunehmenden hybriden Bedrohungen und militärischen Risiken geprägt. Gleichzeitig ist unsere Gesellschaft durch vielfältige Abhängigkeiten von Lieferketten und Rohstoffen zwischen Infrastrukturen und gesellschaftlichen Funktionen geprägt. Auswirkungen einzelner Gefahren können sich auf weitere Bereiche ausdehnen und gegenseitig verstärken. Treffen mehrere Belastungen zusammen, können auch gut vorbereitete Strukturen an ihre Grenzen geraten.

Wir müssen uns also auf Gefahren vorbereiten, deren konkreten Verlauf wir nicht kennen. Und wir müssen die Verantwortung so organisieren, dass unsere Gesellschaft auch unter außergewöhnlichen Belastungen handlungsfähig bleibt. Vorsorge kann Risiken reduzieren und Abhängigkeiten sichtbar machen. Und je mehr vor einer Krise geklärt und vorbereitet wurde, desto größer ist der Handlungsspielraum in der Lage.

[1] *Kathrin Stolzenburg*, Referatsgruppenleitung Vorsorgeplanung im Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung der Abteilung N - Zivile Notfallplanung im Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2. Bekannte Gefahren – überraschende Konstellationen

Die Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen wurde 2022 von der Bundesregierung verabschiedet. Sie bildet einen wesentlichen strategischen Rahmen für die Vorsorge in Deutschland. Die Strategie verfolgt den All-Gefahren-Ansatz und betrachtet die Verringerung bestehender Risiken ebenso wie die Vorbereitung auf mögliche Krisen. Dabei richtet sie den Blick ausdrücklich über fachliche und administrative Grenzen hinaus (vgl. Bundesregierung, 2022).

Der All-Gefahren-Ansatz setzt die Auseinandersetzung mit einzelnen Gefahrenszenarien voraus. Potenzielle Risiken, die aus Naturgefahren und technischen Gefahren entstehen können, werden untersucht, ihre möglichen Auswirkungen abgeschätzt und geeignete Schutzmaßnahmen vorbereitet. Umso mehr Risiken im Vorfeld erkannt und begrenzt werden können, desto besser lassen sich die ersten Stunden einer Krise bewältigen. Trotzdem können in einer eng vernetzten Gesellschaft unterschiedliche Entwicklungen zusammenwirken und Folgen auslösen, die bei der Betrachtung einzelner Gefahren nicht erkennbar sind. Solche komplexen Wechselwirkungen sind ein wesentliches Merkmal systemischer Risiken (vgl. Sillmann et al., 2022).

Die jüngeren Berliner Stromausfälle machen diese Zusammenhänge anschaulich. Im September 2025 dauerte es nach einem Angriff auf Stromleitungen rund 60 Stunden, bis alle betroffenen Anschlüsse wieder versorgt waren. Beim Stromausfall im Berliner Südwesten im Januar 2026 wurde die Versorgung nach rund 100 Stunden vollständig wiederhergestellt (vgl. Stromnetz Berlin 2026a; 2026b). Dabei war auch die Fernwärmeversorgung beeinträchtigt: Obwohl das Kraftwerk selbst nicht betroffen war, konnten Pumpen ohne Strom die Wärme nicht zuverlässig in die angeschlossenen Gebäude transportieren (vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe, 2026). Eine Störung der Stromversorgung wird damit zugleich zu einer Belastung für andere Versorgungsleistungen.

Die immanente Bedeutung systemischer Risiken trägt, wenn mehrere Belastungen zusammentreffen oder ihre Auswirkungen weit über den ursprünglichen Ort einer Störung hinausreichen. Viele Gefahrenarten und Abhängigkeiten sind bekannt. Schwerer vorherzusehen ist vielmehr, wann eine Störung eintritt, wie lange sie dauert und auf welche weiteren Belastungen sie trifft. Das Überraschende liegt also häufig in Zeitpunkt und Konstellation. Dabei müssen gleichzeitig auftretende Ereignisse keine gemeinsame Ursache haben. Sie können dennoch dieselben Bewältigungskapazitäten beanspruchen. Wenn etwa während einer Hitzewelle die Stromversorgung ausfällt, können zusätzliche Anforderungen an die Gesundheits-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

versorgung auf beeinträchtigte technische Systeme treffen. Eine weitere Lage bindet möglicherweise Personal und Transportmittel, die bereits andernorts benötigt werden.

Solche multiplen Krisen können zugleich entgrenzt sein: Ihre Auswirkungen reichen über räumliche, zeitliche und organisatorische Grenzen hinaus. Der Ausgangsort einer Störung und die Orte ihrer Folgen fallen dann auseinander. Die Bewältigung betrifft unterschiedliche Einrichtungen und staatliche Ebenen; zugleich können die handelnden Personen selbst betroffen sein. Untersuchungen zu entgrenzten Krisen beschreiben daraus erwachsende Herausforderungen für Abstimmung, Koordination und Entscheidungen unter Unsicherheit (vgl. Biermann et al. 2025, S. 4).

Vorsorge muss deshalb sowohl die eigene Aufgabe als auch diese Verbindungen berücksichtigen. Für Resilienz ist entscheidend, ob wesentliche Leistungen unter erschwerten Bedingungen erhalten bleiben oder wiederhergestellt werden können – auch bei längerer Dauer und zusätzlichen Belastungen. Planungen geben dafür Orientierung. Aber sie müssen zugleich Spielraum für Anpassung lassen, wenn Annahmen nicht tragen oder sich Prioritäten verändern.

3. Vernetzung braucht klare Verantwortung

Wie wichtig abgestimmte Vorsorge ist, zeigt sich bei den Transportkapazitäten. Im Rahmen der Gesamtverteidigung müssen zivile Versorgungsleistungen aufrechterhalten werden. Zugleich benötigen die Streitkräfte für ihre Verlegung und Versorgung zivile Transport- und Logistikleistungen. Beide Anforderungen können auf dieselben begrenzten Kapazitäten treffen. Was in getrennten Planungen jeweils verfügbar erscheint, lässt sich im Ernstfall möglicherweise nicht gleichzeitig leisten. Deshalb müssen solche Abhängigkeiten und mögliche Nutzungskonflikte bereits in der Vorsorge berücksichtigt werden.

Jede Organisation plant zunächst für ihren eigenen Auftrag. Dabei ist sie häufig auf Leistungen angewiesen, die andere bereitstellen müssen. Ob diese Leistungen im Ernstfall tatsächlich verfügbar sind, lässt sich nicht allein aus der eigenen Planung ableiten. Erforderlich sind deshalb frühzeitige Absprachen darüber, was unter welchen Bedingungen geleistet werden kann.

Föderale und dezentrale Strukturen können von Vorteil sein, wenn sie örtliche Kenntnisse mit unterschiedlichen fachlichen Fähigkeiten verbinden. Gerade bei komplexen Lagen kann diese Vielfalt eine Stärke sein. Eine Voraussetzung ist, dass die Verantwortlichen wissen, wie sie zusammenarbeiten aber auch, wo die Grenzen ihrer jeweiligen Möglichkeiten liegen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dabei geht es nicht darum, Zuständigkeiten zu verschieben oder gar aufzulösen. Im Gegenteil: Eine klare Aufgabenverteilung ist die Grundlage für wirksame Zusammenarbeit. Wer Unterstützung benötigt, muss wissen, an wen er sich wenden kann. Und wer Unterstützung zusagt, muss einschätzen können, ob er sie unter den angenommenen Bedingungen tatsächlich erbringen kann.

Das betrifft ebenso die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Ein Unternehmen kann seine Notfallplanung noch so sorgfältig aufstellen: Fällt eine benötigte Versorgungsleistung länger aus als angenommen, muss der Betrieb möglicherweise eingeschränkt werden. Umgekehrt sind staatliche Stellen bei der Bewältigung außergewöhnlicher Lagen auf Leistungen von Unternehmen angewiesen. Deshalb sollten die gegenseitigen Erwartungen und die tatsächlichen Möglichkeiten bereits in der Vorsorge geklärt werden.

Vernetzung bedeutet nicht Verantwortungsdiffusion. Jeder bleibt für seinen eigenen Auftrag verantwortlich. Gemeinsame Handlungsfähigkeit entsteht dort, wo die Beteiligten ihre Abhängigkeiten kennen und ihre Planungen darauf abstimmen.

4. Vom Individuum zu handlungsfähigen Institutionen

Was bedeutet es für die Einsatzfähigkeit einer Polizeidienststelle, wenn ein größerer Stromausfall nicht nach wenigen Stunden behoben ist? Die Dienststelle kann über eine Notstromversorgung verfügen und ihre Abläufe für den Krisenfall vorbereitet haben. Trotzdem bleibt eine entscheidende Frage: Stehen die benötigten Beschäftigten tatsächlich zur Verfügung? Wer zu Hause Angehörige versorgen muss, kann eventuell nicht ohne Weiteres über längere Zeit im Dienst bleiben.

Persönliche Vorsorge ist also auch für die Einsatzfähigkeit der Organisation von Relevanz. Sie kann dazu beitragen, dass Menschen ihren Alltag auch bei erheblichen Einschränkungen zunächst selbst bewältigen können. Das entlastet nicht nur die Einsatzkräfte. Es verbessert zugleich die Voraussetzungen dafür, dass Beschäftigte ihre beruflichen Aufgaben weiterhin wahrnehmen können.

Mit dem 2025 grundlegend überarbeiteten Ratgeber „Vorsorgen für Krisen und Katastrophen“ stellt das BBK dafür konkrete Handlungsempfehlungen bereit. Empfohlen wird, sich möglichst zehn Tage selbst versorgen zu können. Aber auch ein Vorrat für drei Tage ist bereits ein sinnvoller Anfang. Mit dem Ratgeber setzt das BBK bewusst auf Maßnahmen, die sich schrittweise im Alltag umsetzen lassen (vgl. BBK, 2025).

Die Möglichkeiten zur Eigenvorsorge sind allerdings unterschiedlich. Nicht jeder Haushalt verfügt über ausreichenden Platz oder finanzielle Mittel für größere Vor-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

räte. Menschen, die auf Unterstützung angewiesen sind, können längere Versorgungsausfälle häufig nicht allein überbrücken. Eigenvorsorge kann staatliche Schutzaufgaben deshalb ergänzen, aber nicht ersetzen.

Für Behörden und Unternehmen folgt daraus, dass sie bei ihrer Vorsorge auch die Lebensrealität ihrer Beschäftigten berücksichtigen müssen. Gerade bei länger andauernden Versorgungsausfällen können familiäre Verpflichtungen die personelle Verfügbarkeit erheblich einschränken. Entscheidend ist deshalb nicht allein die vorgesehene Personalstärke, sondern welche Fähigkeiten tatsächlich über welchen Zeitraum verfügbar bleiben und welche Leistungen damit aufrechterhalten werden können.

Deutschland ist das Land des Ehrenamtes. Viele Beschäftigte engagieren sich ehrenamtlich im Bevölkerungsschutz oder sind als Reservistinnen und Reservisten tätig. Die dabei erworbenen Erfahrungen und Fähigkeiten können auch für ihre Arbeitgeber von großem Wert sein. Im Krisenfall können diese Beschäftigten dann jedoch sowohl in ihrer eigenen Organisation als auch bei THW, Feuerwehr, Hilfsorganisationen oder Bundeswehr benötigt werden. Behörden und Unternehmen sollten solche möglichen Doppelbeanspruchungen bei ihrer vorsorgenden Personalplanung berücksichtigen. Freiwillige Angaben der Beschäftigten können dabei eine wichtige Planungsgrundlage bilden. Wo diese fehlen, müssen mögliche Einschränkungen der Personalverfügbarkeit trotzdem mitgedacht werden.

5. Vorsorge muss vor Ort funktionieren

Menschen leben und arbeiten unter unterschiedlichen örtlichen Bedingungen. Auch Infrastrukturen und Ressourcen sind im Raum disloziert. Für die vorsorgende Planung ist von Relevanz, wie weit der nächste Versorgungsstandort entfernt ist, welche Verkehrswege zur Verfügung stehen und welche Einrichtungen auf dieselbe Energie- oder Wasserversorgung angewiesen sind. Dabei kann die Betrachtung nicht an Verwaltungsgrenzen enden: Wichtige Leistungen werden häufig überregional erbracht, sodass sich der Ausfall einer Anlage auch weit entfernt von ihrem Standort auswirken kann.

Wie lange kann ein Krankenhaus bei einem Stromausfall weiterarbeiten? Welche Versorgungsleistungen stehen dann noch zur Verfügung? Dabei ist nicht allein entscheidend, ob eine Notstromversorgung vorhanden ist. Wichtig ist auch, welche Bereiche darüber tatsächlich versorgt werden können und wie lange der benötigte Brennstoff reicht.

Eine Unterstützung für diese konkrete Vorsorge bietet der gemeinsam von Bund und Ländern entwickelte „Wegweiser zur Zivilen Verteidigung in Kommunen“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.