Stewardship Governance

Ein Steuerungsmodell für öffentliches Handeln
und der Regelungstext, der es verbindlich macht

Stand 28.09.2026

Das Problem 3
Die Antwort: Stewardship Governance 6
Stewardship Governance Act 11
Anlagen zum Stewardship Governance Act 28
Anlage 1 Gefahrenkatalog 28
Anlage 2 Verfahrensrichtlinie 33
Anlage 3 Zur Begriffswahl RESCUE Corps 35
Anlage 4 Risikostudien und Quellen 36
Anlage 5 Muster-Stellenbeschreibung Projektteamleitung 38

EINLEITUNG

Das Problem

Der Befund: Wissen ohne Struktur

Die Schadensfälle der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass die bestehenden Strukturen in weiten Teilen nicht den Schutz bieten, den sie versprechen. Die Beispiele stehen nicht für Einzelversagen, sondern für ein Muster.

- **Pandemie.** Im Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012 war das Szenario einer Pandemie durch ein Modi-SARS-Virus präzise durchgespielt. Trotz dieser Vorlage und internationaler Warnungen traf die Lage das Land unvorbereitet. Prüfberichte und Expertenkommissionen bestätigten später: Wissen war angehäuft, aber es fehlten die Strukturen, um es in Handeln zu übersetzen.
- **Ahrtal 2021.** Nach einer Flutkatastrophe war dort bereits 1910 ein Schutzdamm geplant worden, der bis heute nicht gebaut ist. Am Tag der Katastrophe versagte die Meldekette; interne Warnungen der Wetterdienste führten nicht zu Evakuierungen. 135 vermeidbare Todesfälle und rund 18 Milliarden Euro Sachschaden allein im Ahrtal. Anschließend wurde im selben Gefahrengebiet erneut gebaut, weiterhin ohne Schutzdamm, während ein nationaler Aufbaufonds von rund 30 Milliarden Euro die versäumte Vorsorge ausgleichen sollte.
- **Hochwasser in Süddeutschland.** Obwohl nach früheren Ereignissen Besserung zugesagt worden war, zeigten sich dieselben Muster: Warnungen erreichten

Menschen zu spät oder gar nicht, die Bewältigung war von Zuständigkeitsstreit geprägt.

- **Verfassungsbeschwerde.** Eine Stiftung hat den Weg nach Karlsruhe gewählt, gestützt auf die Einschätzung, der Staat erfülle sein Schutzversprechen aus Artikel 2 Absatz 2 des Grundgesetzes nicht mehr: überlastete Notrufannahme, systematisch gerissene Fristen, föderale Zersplitterung.
- **Berlin.** Der Landesrechnungshof stellte fest, dass 37 verschiedene Stellen für den Katastrophenschutz zuständig sind. Fünf davon wussten bis zur Prüfung nicht, dass sie im Notfall eine gesetzliche Aufgabe haben. Bei einer Großübung blieben alarmierte Einheiten schlicht fern.

Es geht bei alldem ausdrücklich nicht darum, das Engagement der Menschen an der Basis zu kritisieren. Im Gegenteil: Es braucht Strukturen, die dieses Potenzial endlich zur Geltung bringen.

Das Verantwortungsvakuum

Das wiederkehrende Muster ist ein Verantwortungsvakuum. Zuständigkeiten werden wie heiße Eisen weitergereicht. Wenn jeder ein bisschen zuständig ist, ist am Ende niemand verantwortlich. Ohne einen eindeutigen Punkt der Zurechnung ändert sich nichts Grundlegendes; das System steuert sehenden Auges in die nächste Krise, um danach erneut festzustellen, man hätte es wissen können.

- **Geld ohne Struktur.** Mittel fließen in Fahrzeuge, Technik und Ausstattung, aber es entsteht kein Aufbau, der Gefahren vorausschauend vermeidet und Einsätze sauber vorbereitet.
- **Das Prinzip Hoffnung.** Man hofft, dass das Zuständigkeitspingpong im Ernstfall aufhört. Tatsächlich wird der Ball dann nur noch schneller hin- und hergeschoben.

Jedes strukturelle Versagen von Politik und Verwaltung ist mehr als ein administratives Defizit. Wo der handlungsfähige Staat sein Versprechen nicht einlöst, liefert er denen Stoff, die das Vertrauen in die Institutionen ohnehin untergraben wollen. Verlässliches Verwaltungshandeln ist insofern auch Demokratieschutz.

Warum bekannte Probleme trotzdem liegen bleiben

Gefahren und Folgewirkungen werden häufig nicht fachübergreifend betrachtet. Zuständigkeiten sind rechtlich, organisatorisch und politisch getrennt. So entstehen Verantwortungslücken, Doppelstrukturen und Reibungsverluste, mit vermeidbaren Schäden an Menschen, Mitwelt und Vertrauen. Dahinter stehen wiederkehrende Denkmuster, die kein individuelles Versagen sind, sondern systematische Verzerrungen:

- **Ausblenden und Verdrängen.** Unangenehme oder komplexe Risiken werden ignoriert, solange sie nicht akut sichtbar sind.
- **Grundvertrauen und Selbstberuhigung.** Die Annahme, es werde schon nichts passieren, ersetzt die nüchterne Bewertung.
- **Fixierung auf bestehende Annahmen.** Neue Informationen werden so gedeutet, dass sie bisherige Überzeugungen bestätigen.

- **Darstellung statt Fakten.** Die Art der Präsentation beeinflusst Entscheidungen stärker als die tatsächliche Lage.
- **Veraltete Analysen.** Einmal erstellte Konzepte werden fortgeschrieben, obwohl sich die Rahmenbedingungen geändert haben.
- **Scheinsicherheit durch Formerfüllung.** Das Abhaken von Anforderungen ersetzt die Auseinandersetzung mit der Sache.
- **Überbetonung von Einzelfällen.** Anekdoten wiegen schwerer als systematische Daten.
- **Mustererkennung ohne Grundlage.** Zusammenhänge werden vermutet, wo keine belastbaren Ursachen bestehen.
- **Wissensblindheit.** Fachwissen wird vorausgesetzt, statt es nachvollziehbar zu vermitteln.
- **Statische Planung in dynamischen Lagen.** Lineare Pläne scheitern an komplexen, sich verändernden Bedingungen.

Diese Muster sind menschlich, aber folgenreich. Genau deshalb reicht es nicht, sich auf Erfahrung, Intuition und punktuelle Analysen zu verlassen.

Die Herausforderungen nehmen zu

Die kommenden Jahre sind von einer Zunahme komplexer und miteinander verknüpfter Gefahren geprägt, häufig als Polykrise, also als gleichzeitiges Auftreten mehrerer sich gegenseitig verstärkender Entwicklungen. Die einschlägigen Risikoberichte, zusammengestellt in Anlage 4, zeichnen ein deutliches Bild: von Extremwetter über Destabilisierung durch Desinformation bis zu den Folgen gesellschaftlicher Polarisierung.

Hinzu kommt der demografische Wandel, der einen doppelten Druck erzeugt.

- **Steigender Bedarf.** Die Gesellschaft wird älter und damit verletzlicher. Ein höherer Anteil hochbetagter und pflegebedürftiger Menschen bedeutet geringere Selbsthilfefähigkeit bei Evakuierungen, aufwendigere Einsätze durch Mehrfacherkrankungen und eine stärkere Abhängigkeit von funktionierender Infrastruktur, vom Strom für Pflegebett und Sauerstoffgerät bis zum Aufzug.
- **Sinkendes Angebot.** Gleichzeitig schrumpft die Basis derer, die das System tragen. Einsatzorganisationen und Verwaltungen finden immer weniger geeignetes Personal, und das Ehrenamt verliert in der Fläche seine personelle Grundlage.
- **Abhängigkeit von Zuwanderung.** Ohne qualifizierten Zuzug lässt sich die Daseinsvorsorge rechnerisch nicht aufrechterhalten. Was heute in Pflege und Krankenhäusern sichtbar ist, erfasst morgen die gesamte öffentliche Sicherheit.

In einer schrumpfenden Gesellschaft wird Ineffizienz gefährlich. Daraus folgen drei Konsequenzen: der Fokus verschiebt sich vom Personal zur Struktur, weil fehlende Menschen nicht durch mehr Geld ersetzbar sind; Vorsorge wird bei Personalmangel vom Luxus zur Überlebensstrategie, weil jedes vermiedene Ereignis die knappen Kräfte entlastet; und die Einbindung zugewanderter Menschen in Schutz- und Hilfsstrukturen

wird Teil der Sicherheitsplanung. Ein System, das auf immer mehr Personal und immer mehr Mittel setzt, wird am demografischen Wandel scheitern.

Drei Fragen an die strategische Verantwortung

Bevor über Lösungen zu sprechen ist, lohnt der Blick auf die Tragfähigkeit der eigenen Strukturen:

- Haben Sie die Gewissheit, dass Ihre Strukturen Probleme vorausschauend vermeiden und im Ereignisfall wirksam handeln?
- Können Sie belegen, dass in Ihrem Bereich belastbare Konzepte existieren, die ein Organisationsverschulden bei komplexen Lagen ausschließen?
- Sind Ihre Systeme in der Lage, auf neue, systemische Entwicklungen zu reagieren?

Wer alle drei Fragen ohne Zögern bejahen kann, braucht Stewardship Governance nicht. Erfahrungsgemäß kann das kaum jemand.

Die Antwort: Stewardship Governance

Politik und Verwaltung sind ohnehin in der Pflicht. Die Aufgaben stehen im Gesetz, die Verantwortung ist zugewiesen, die Fristen laufen — unabhängig davon, ob Strukturen vorhanden sind, mit denen sich das alles erfüllen lässt. Stewardship Governance ändert an dieser Pflicht nichts. Es ist das Werkzeug, mit dem sie effizient und effektiv abgearbeitet wird. Und weil dabei jede Maßnahme nachvollziehbar dokumentiert wird, entsteht nebenbei der Nachweis: dass die Schuldigkeit getan ist — oder dass belegbar und konkret daran gearbeitet wird.

Stewardship Governance (SG) ist ein kooperatives, dezentrales Steuerungsmodell, das vorausschauend handelt, statt nachträglich zu reagieren, das über Ressortgrenzen hinweg arbeitet und die Zukunftsfähigkeit sichert. Es versteht sich als Kernbaustein eines ganzheitlichen, strategischen Verwaltungshandelns. Erst durch diese Einbettung in die Gesamtsteuerung steigt die Wahrscheinlichkeit, dass bei Maßnahmen und Vorhaben der verschiedensten Stellen die Folgen von vornherein mitgedacht werden — im Sinne eines Safety and Quality by Design. Ziel ist es, Sicherheit und Gemeinwohl nicht als nachträgliche Antwort auf eingetretene Krisen zu organisieren, sondern als Qualitätsmerkmal ressortübergreifenden Handelns zu verankern.

Das Bild dahinter ist alt und trägt noch immer: Wenn Menschen flussabwärts im Wasser treiben, springen wir hinterher, um sie zu retten, Tag für Tag, mit hohem Einsatz. Irgendwann müssen wir flussaufwärts gehen, um herauszufinden, warum sie überhaupt hineinfallen, und das Ufer so sichern, dass es nicht mehr geschieht.

SG ist dabei kein zusätzliches Verfahren. Es macht das notwendige Verwaltungshandeln wirksamer und wirtschaftlicher. Die Projektteams werden aus dem bestehenden Personalpool der Verwaltung besetzt; weil die Arbeitsweise ineffiziente Silostrukturen auflöst, entlastet sie trotz der anfänglichen Umstellung bereits kurzfristig, statt zusätzliche Arbeit zu erzeugen.

Der Unterschied im Überblick

Aspekt	Bisherige Praxis	Stewardship Governance
Ansatz	Reaktiv: das Kind aus dem Brunnen retten	Vorausschauend: den Brunnen sicher machen
Fokus	Heldenhafte Intervention, oft im Chaos	Systemische Vermeidung von Ereignissen
Mittel	Hohe Kosten für Schadensbeseitigung	Geringere Kosten für durchdachte Vorsorge
Verantwortung	Diffus, Silodenken, unklare Zuständigkeit	Präzise, namentliche Verantwortungsmatrix
Rolle der Verwaltung	Getrieben und häufig überfordert	Souverän, fachlich sicher, schutzgebend

Ein Beispiel

Ein Telekommunikationsunternehmen öffnet einen Gehweg für Glasfaser und schließt ihn wieder. Ein halbes Jahr später wird dieselbe Fläche für die Wasserleitung geöffnet, zwei Jahre danach für die Elektrik. Dreimal Baustelle, dreimal Sperrung, dreimal Wiederherstellung. Bei keiner der drei Öffnungen hat jemand geprüft, ob sich im selben Zug der Bordstein absenken, ein Baum pflanzen oder Regenwasser versickern ließe. Jede einzelne Entscheidung war für sich regelkonform und zuständigkeitsgerecht. Das Ergebnis ist dreifacher Aufwand bei verpasster Verbesserung.

Derselbe Anlass ließe sich nutzen, um in einem Zug zu klären:

- Muss die Trinkwasserleitung ohnehin bald erneuert werden?
- Sind die alten Gasleitungen zurückzubauen, weil die Gebäude auf Wärmepumpen umgestellt haben und eine Erneuerung wirtschaftlich keinen Sinn mehr ergibt?
- Ist der Gehweg breit genug, dass zwei Rollstuhlfahrende aneinander vorbeikommen, und ist er barrierefrei?
- Sind Flucht- und Rettungswege für die angrenzenden Gebäude berücksichtigt?
- Lässt sich die Sicherheit für zu Fuß gehende und Rad fahrende Kinder verbessern?
- Lassen sich die Flächen zwischen den Straßenbäumen entsiegeln und begrünen?

So wird aus einem abgehakten Vorgang eine wirtschaftliche und wirksame Baumaßnahme, bei der in einem Aufwasch mehrere notwendige Lösungen erledigt werden. Die ganzheitliche Betrachtung kostet hier nichts. Sie verlangt nur, dass vor dem ersten Spatenstich einmal die Frage gestellt wird, was an dieser Stelle sonst noch ansteht. Sauber dokumentiert, dient der Fall als Vorlage für alle weiteren Maßnahmen dieser Art, sodass das Rad nicht jedes Mal neu erfunden wird. Genau das regelt § 3 Absatz 4.

Was Stewardship Governance leistet

Die Lücke zwischen politischem Anspruch und administrativer Umsetzung ist der Ort, an dem Mittel und Vertrauen verloren gehen. Stewardship Governance schließt sie als Struktur, die Wirkung planbar, messbar und rechtssicher macht.

- **Wirksamkeit in bestehenden Strukturen.** Die Zusammenarbeit der Stellen wird geordnet und die Verwaltung durch den Abbau überflüssiger Schleifen entlastet.
- **Beherrschbare Komplexität.** Menschliche, organisatorische, technische und ökologische Faktoren werden in einer Struktur zusammengeführt.
- **Überblick und gezieltes Handeln.** Aus unkoordinierten Zuständigkeiten wird eine arbeitsfähige Einheit, die Ressourcen schont und messbare Ergebnisse liefert.
- **Haftungssicherheit.** Klare Verantwortlichkeiten und lückenlose Dokumentation schützen die handelnden Personen auf allen Ebenen.
- **Tragfähige Lösungen.** Durch die Einbindung aller Beteiligten entstehen Konzepte, die über den Moment hinaus wirken.
- **Gesellschaftlicher Zusammenhalt.** Sicherheit wird wieder als Ausdruck verantwortungsvollen gemeinschaftlichen Lebens erfahrbar.

Die Politik lenkt, das System liefert

Die gewählte Vertretung behält Richtlinienkompetenz und Haushaltshoheit und definiert die Ziele. Die Durchführungsverantwortung wird an einen fachlich versierten, prozessgesteuerten Rahmen übergeben, damit politische Entscheidungen nicht auf dem Weg nach unten versickern. Eine lückenlose Dokumentation belegt die Umsetzung — eine wesentliche Absicherung gerade für die politische Führung in Krisenlagen.

Ebene	Kernaufgabe	Entscheidet über
Rat für Stewardship und Governance	Strategische Leitung: Ziele definieren, Prioritäten setzen, Haushalt verantworten	Das Was und das Warum. Politische Rückendeckung und Rechenschaft
Stabsstellen und Projektteams	Fachliche Umsetzung: Maßnahmen entwickeln, Daten auswerten, Ressourcen im Alltag steuern	Das Wie und das Womit. Eigenständige Bewirtschaftung des zugewiesenen Budgets

Die Stabsstelle sitzt dabei unmittelbar bei der Leitung, wirkt als Scharnier zwischen den Ressorts, liefert der Leitung die Entscheidungsgrundlage und kann Belange über hierarchische Grenzen hinweg priorisieren.

Transparenz als Schutz, nicht als Risiko

Transparenz wird in der Verwaltung oft gefürchtet, weil sie vermeintliche Schwächen offenlegt. Tatsächlich ist sie das Immunsystem einer vorausschauenden Organisation. In Taiwan stieg das Vertrauen in die Regierung nach 2014 von unter zehn Prozent auf rund drei Viertel, nachdem unter Audrey Tang das Prinzip radikaler Offenheit eingeführt

worden war: Termine und Entscheidungen wurden in Echtzeit einsehbar und kommentierbar.

- **Vom Sündenbock zum Mitgestalter.** Wenn Probleme offen benannt werden, verschiebt sich der Fokus von der Schuldfrage zur gemeinsamen Lösung. Das schützt vor ungerechtfertigter Kritik, weil die Rahmenbedingungen des eigenen Handelns sichtbar sind.
- **Wahrheit als Desinfektionsmittel.** Gerüchte und Misstrauen gedeihen im Verborgenen. Offene Daten entziehen Falschinformationen den Boden.
- **Schutz durch Dokumentation.** Wer transparent arbeitet, dokumentiert zugleich seine Sorgfalt. Das ist die beste Absicherung, um im Ernstfall nachzuweisen, dass die vorhandenen Möglichkeiten ausgeschöpft wurden.
- **Legitimation durch Sichtbarkeit.** Der Weg vom politischen Anspruch zur Umsetzung wird nachvollziehbar.
- **Gemeinsame Widerstandskraft.** Offenheit macht Zivilgesellschaft und Fachleute zu Partnern. Probleme werden nicht versteckt, sondern gelöst.

Die menschliche Dimension

Wirksamkeit wächst dort, wo Menschen Sinn erleben, Vertrauen spüren und Verantwortung übernehmen. Dafür braucht es lernfähige Systeme, in denen Erfahrungen reflektiert und in neues Handeln übersetzt werden. Freiheit in einem klaren Rahmen erzeugt Wirkung; Veränderung gelingt, wenn Menschen das Warum verstehen und ihre Werte darin wiederfinden.

- **Psychologische Sicherheit.** Offene Kommunikation und die Freiheit, Unsicherheiten und Fehler anzusprechen, ermöglichen besseres Lernen. Angst blockiert, Vertrauen setzt Energie frei.
- **Beziehung vor Struktur.** Dialog und Wertschätzung sind die unsichtbare Infrastruktur jeder wirksamen Reform.
- **Selbstorganisation.** Dezentrale Verantwortung stärkt die Handlungsfähigkeit vor Ort, getragen von gemeinsamer Orientierung.
- **Systemische Wahrnehmung.** Ursachen, Anreizsysteme und Strukturen werden erkannt und bearbeitet, statt an Symptomen zu arbeiten.
- **Regenerative Dynamik.** Nachhaltige Umsetzung erneuert Kräfte, statt sie zu verbrauchen. So bleiben Systeme lernfähig.

In Zeiten wachsender Unsicherheit muss der Staat außerdem Orientierung bieten. Viele Ängste entstehen weniger durch konkrete Gefahren als durch Orientierungslosigkeit und das Gefühl, im Stich gelassen zu werden. Sichtbare Präsenz, verlässliche Orientierung und eine Kommunikation, die Zuversicht vermittelt, schaffen ein tragfähiges Sicherheitsgefühl.

Lebenswerte Räume

Sicherheit im öffentlichen Raum wird bisher meist erst sichtbar, wenn die Einsatzkräfte ausrücken. Stewardship Governance setzt weit davor an und verlagert den Blick von der Krisenreaktion zur Gestaltung. Für die kommunale Ebene heißt das: Vorsorge wird zum messbaren Erfolgsfaktor. Wo Planung, Verwaltung und Einsatzkräfte zusammenarbeiten, entstehen Räume, die von Grund auf widerstandsfähig sind. Für die Planung bedeutet es, dass Sicherheit nicht als nachträglich aufgesetztes Element in Form von Pollern und Zäunen erscheint, sondern als selbstverständlicher und gestalterisch guter Bestandteil von Plätzen, Straßen und Quartieren. Das ist der Grund für die Anwendungsregel in § 13 Absatz 4.

Vom Modell zum Regelungstext

Der Stewardship Governance Act (SGA) ist der Regelungstext, der dieses Modell verbindlich macht. Er schafft nichts, was nicht ohnehin zu tun wäre. Er beschreibt, wie die bestehenden Aufgaben wirksam und wirtschaftlich erledigt werden, und er gibt denen Rechtssicherheit, die ihre gesetzlichen Aufgaben ernst nehmen: Wer so arbeitet, kann auch Jahre später belegen, worauf eine Entscheidung beruhte, was er geprüft hat und was er bewusst offen gelassen hat.

Die drei Regelungen, die den zehn Denkmustern weiter oben unmittelbar entgegenwirken, sind § 12, § 15 und § 16: benannte Erkenntnisgrundlage, gekennzeichnete Zahlen, ausgewiesene Lücken.

Seit der Richtlinie (EU) 2024/1203 ist der Schutz der Umwelt europaweit strafbewehrt. Für die Verwaltung ist das zuerst ein Instrument: Wer den Zustand seines Gebietes und dessen Veränderung belegbar erfasst, kann Einwirkungen Dritter benennen, verfolgen und abwehren. Dass dieselben Regeln auch für das eigene Handeln gelten, ist die Kehrseite — und der Grund, warum saubere Dokumentation zugleich Schutz ist.

Der SGA lässt sich als kommunale Satzung, als Dienstanweisung, als Vergabebedingung oder als landesrechtliche Regelung einführen, wobei ein erheblicher Teil schon vorher anwendbar ist, ohne jede Rechtsänderung, weil er nur beschreibt, wie ohnehin bestehende Aufgaben effizient und effektiv erledigt werden. Er ist in zwei Teile gegliedert: Teil 1 gilt für alle öffentlichen Prozesse, Teil 2 ergänzt ihn um die Regelungen, die für Sicherheit und Gefahrenabwehr gelten.

konkreter Anfang

Nichts an den ersten Schritten setzt einen Beschluss voraus. Sie lassen sich innerhalb der bestehenden Zuständigkeiten und ohne zusätzliche Mittel gehen. Drei Schritte reichen für die ersten sechs Monate.

Erster Schritt: eine vorhandene Vorlage gegen § 12 prüfen. Nehmen Sie einen Plan oder eine Beschlussvorlage, die ohnehin auf dem Tisch liegt, und gehen Sie sie mit zwei Fragen durch. Benennt jede Empfehlung die Erkenntnis, auf der sie beruht? Ist jede Zahl als gemessen, modelliert oder angenommen gekennzeichnet und mit Quelle versehen? Das Ergebnis ist eine Liste offener Stellen. Sie kostet einen halben Tag und keinen Euro, und sie zeigt sofort, wo die Begründung trägt und wo nicht.

Zweiter Schritt: das Koordinierungsgebot einmal anwenden. Warten Sie auf die nächste Öffnung einer öffentlichen Fläche — eine Leitung, ein Kabel, eine Reparatur — und führen Sie die Prüfung nach § 3 Absatz 4 ein einziges Mal durch, mit den Fragen aus dem Gehweg-Beispiel. Dokumentieren Sie das Ergebnis, auch wenn es lautet, dass nichts weiter anstand. Was dabei entsteht, ist die Vorlage für jeden weiteren Fall dieser Art.

Dritter Schritt: eine Gefahr vollständig durchziehen. Wählen Sie aus Anlage 1 eine Gefahr, die in Ihrem Gebiet unstrittig relevant ist und bei der niemand ein politisches Interesse hat. Beschreiben Sie die Baseline 0, weisen Sie die Lücke aus, benennen Sie den Weg, der sie schließt, mit Maßnahme, Kosten und zuständiger Stelle. Mehr nicht. Das Ergebnis ist die erste ehrliche Zahl, die Ihr Haus zu dieser Gefahr besitzt.

Nach diesen sechs Monaten liegen drei Dinge vor: eine überprüfte Vorlage, ein dokumentierter Koordinierungsfall und eine bezifferte Lücke mit benanntem Weg. Erst dann lohnt die Frage, ob und in welcher Form der SGA förmlich in Kraft gesetzt werden soll. Bis dahin ist nichts entschieden und nichts verloren.

Was es braucht, ist keine neue Stelle, sondern eine Person mit einem Auftrag und der Rückendeckung der Leitung, diese drei Schritte zu gehen und das Ergebnis vorzulegen — auch dann, wenn es unbequem ausfällt. Die Bereitschaft, ein unbequemes Ergebnis auszuhalten, ist die eigentliche Eintrittsvoraussetzung für alles Weitere.

KAPITEL

Stewardship Governance Act

Teil 1 und Teil 2 bilden den Regelungstext. Sie sind das, was beschlossen wird. Einleitung und Anlage 4 begleiten ihn und können bei einer Übernahme entfallen; die Anlagen 1 bis 3 gehören zum Text. Diese Fassung ist auf die deutsche Rechtsordnung bezogen und selbst kein geltendes Recht, sondern ein Regelungs- und Arbeitsentwurf.

Teil 1

Allgemeine Regelungen für öffentliche Prozesse

§ 1 Zweck, Anwendungsbereich und Ziele

(1) Der SGA gilt für alle wesentlichen Prozesse, die Raum- und Bauleitplanung, die Ordnungsverwaltung sowie den allgemeinen Verwaltungsvollzug.

(2) Zweck ist es, politisches, administratives und unternehmerisches Handeln so zu steuern, dass physische, soziale und ökologische Sicherheit dauerhaft gewährleistet wird und zugleich ein menschenzentrierter Beitrag zum Gemeinwohl entsteht.

(3) Die Schutz-, Gestaltungs- und Entwicklungsziele umfassen drei nicht gegeneinander austauschbare Dimensionen:

- **Sicherheit und Vorsorgeresilienz.** Schutz von Leben, Gesundheit, kritischer Infrastruktur und systemrelevanten Prozessen vor örtlichen klimatischen,

geologischen, industriellen und epidemiologischen Gefahren sowie die aktive Pflege des subjektiven Sicherheitsgefühls im Alltag.

- **Bioregionale Nachhaltigkeit.** Aktiver Schutz und Regeneration örtlicher Ökosysteme, der Wasserressourcen, der heimischen Artenvielfalt und stabiler Kohlenstoffkreisläufe.
- **Gemeinwohl und Lebensqualität.** Ausrichtung öffentlicher und privater Prozesse an Menschenwürde, Solidarität, ökologischer Nachhaltigkeit, sozialer Gerechtigkeit, Transparenz und demokratischer Mitbestimmung.

(4) Nicht austauschbar bedeutet: Ein Defizit in einer Dimension darf nicht durch einen Überschuss in einer anderen ausgeglichen und keine Dimension darf mit dem Hinweis auf gute Werte einer anderen aus der Betrachtung genommen werden.

(5) Die kommunale Selbstverwaltungsgarantie des Artikels 28 Absatz 2 des Grundgesetzes bleibt unberührt. Der SGA begründet keine neuen Aufgaben, sondern Anforderungen an die Art und Weise, in der bestehende Aufgaben analysiert, begründet und dokumentiert werden.

§ 2 Begriffsbestimmungen

Die folgenden Begriffe gelten im gesamten Text in der hier festgelegten Bedeutung. Keine Regelung des SGA stützt sich auf einen Begriff, der hier nicht oder im Umsetzungsakt nicht definiert ist.

Begriff	Bedeutung
Aufgabenträger	Jede Stelle, die öffentliche Gewalt über ein Gebiet oder einen Prozess ausübt, unabhängig von Größe, Bezeichnung und Verwaltungsform.
Wesentlicher Prozess	Jeder öffentliche Prozess, dessen Ausfall Leben, Gesundheit, kritische Infrastruktur, ökologische Integrität oder das öffentliche Vertrauen messbar beeinträchtigen würde.
Kennzahl	Größe mit benanntem Zielzustand, offengelegter Messmethode, gemessenem Istwert und namentlich benannter verantwortlicher Person.
Baseline 0	Der Zustand, in dem die jeweilige Aufgabe vollständig erfüllt ist. Die Baseline ist kein Bestwert, den man erreicht, sondern der Normalzustand, der geschuldet wird. Jede Abweichung wird als Lücke ausgewiesen (§ 14).
Zielniveau	Das Leistungsniveau, für das ein Träger auslegt. Seine Festlegung ist eine Entscheidung der gewählten Vertretung, keine fachliche Ableitung. Liegt es unter der Baseline 0, ist die Differenz der erklärte Anteil der Lücke.
Lücke	Die Abweichung von der Baseline 0, ausgewiesen als vorzeichenlose Zahl, zusammen mit dem Weg, der sie schließt. Sie zerfällt in einen erklärten und einen gemessenen Anteil (§ 16).
StAP	Stewardship-Aktionsplan, das operative Steuerungsinstrument nach § 8.
Verantwortungsmatrix	Namentliche Zuordnung von Aufgaben nach § 3 Absatz 2 und § 8 Absatz 5.

Begriff	Bedeutung
Gefährdungsbasis	Jährlich fortgeschriebenes räumliches Gefahrenprofil nach § 14 Absatz 1.
Präventionskapazität	Kapazität, die die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses senkt.
Resilienzkapazität	Kapazität, die den Schaden eines eingetretenen Ereignisses senkt.
Interventionskapazität	Kapazität, die die Folgen nach Eintritt eines Ereignisses begrenzt.
Interventionsrisiko	Das nach Prävention und Resilienz verbleibende Risiko, das der Gefahrenabwehr zufällt. Es ist die Auslegungsgröße, gegen die Personal, Ausstattung und Löschwasserversorgung bemessen werden (§ 17).
Interventionsdefizit	Der Anteil des Interventionsrisikos, den die tatsächliche Leistungsfähigkeit nicht deckt. Keine Schicksalsgröße, sondern eine Differenz: messbar, zurechenbar und mit Mitteln schließbar (§ 17).
Restrisiko	Was auch bei vollständig geschlossenem Interventionsdefizit bliebe. Erst dieses ist das, was ein Träger sinnvollerweise annimmt (§ 17).
Vorsorgeversäumnis	Anhaltendes Unterlassen trotz dokumentierter Lücke nach förmlicher Warnung (§ 9).

§ 3 Grundprinzipien

(1) Jeder wesentliche Prozess wird umfassend analysiert, einschließlich aller Belange, die am selben Ort und im selben Zeitraum berührt werden, sowie der Folgewirkungen und der langfristigen sozial-ökologischen Folgen.

(2) Alle betroffenen Fachbereiche, Fachleute, ortsansässigen Betriebe und Bürgerschaft werden aktiv in die Gestaltung eingebunden. Jede Maßnahme mündet in eine Verantwortungsmatrix, die jede Aufgabe einer namentlich benannten Person und einer benannten Vertretung zuordnet, sodass Verantwortung nicht diffundieren kann.

(3) Der Aufwand richtet sich nach der Tragweite des Vorhabens. Es gilt der Grundsatz „gut genug für jetzt“: Aufwand wird dort konzentriert, wo die Wirkung groß ist. Ab welcher Tragweite ein vollständiger Stewardship-Aktionsplan erforderlich ist, ergibt sich aus § 8.

(4) Wer eine öffentliche Fläche öffnet, öffnet sie für alle Belange, die in ihr liegen. Vor jedem Eingriff wird geprüft und dokumentiert, welche weiteren Leitungs-, Barrierefreiheits-, Begrünungs-, Entsiegelungs- und Klimaanpassungsmaßnahmen an derselben Stelle absehbar sind und welche davon im selben Zug ausgeführt werden können.

(5) Die Prüfung nach Absatz 4 ist Teil der Genehmigung und wird gemeinsam mit ihr veröffentlicht. Sie gilt auch für Dritte, die öffentliche Flächen aufgrund einer Gestattung oder eines Konzessionsvertrages in Anspruch nehmen.

§ 4 Ebenen der Aufgabenwahrnehmung

(1) Die Ebenen des SGA bestimmen sich nach der Rechtszuständigkeit.

(2) Unterschieden werden drei funktionale Ebenen:

- **Örtliche Ebene.** Der dem betroffenen Raum nächste Träger mit operativer Zuständigkeit — in der Regel die amtsfreie Gemeinde, das Amt, die Verbandsgemeinde oder die kreisfreie Stadt.
- **Mittlere Ebene.** Der Träger, der zwischen örtlichen Trägern koordiniert, Ressourcen bündelt und Kapazitäten vorhält, die einzeln nicht tragfähig sind — in der Regel der Landkreis.
- **Übergeordnete Ebene.** Der Träger, der den Rahmen setzt, den Finanzausgleich sichert und für Lagen zuständig ist, die die mittlere Ebene übersteigen — Land und Bund.

(3) Ein Träger ist derjenigen Ebene zugeordnet, auf der er für den jeweiligen Prozess die unmittelbare Rechtszuständigkeit hält. Derselbe Träger kann für verschiedene Prozesse verschiedenen Ebenen angehören. Bei geteilter Zuständigkeit ist der kleinste Träger mit unmittelbarer operativer Zuständigkeit maßgeblich.

§ 5 Subsidiarität, Amtshilfe und Konnexität

(1) Jede Ebene verantwortet ausschließlich Bereiche, die in ihrer eigenen Zuständigkeit und operativen Kontrolle liegen.

(2) Eine ausgewiesene Lücke löst Unterstützung aus, nicht politische Schuldzuweisung. Weist ein Träger eine Lücke aus, die er aus eigener Kraft nicht schließen kann, sind die benachbarten Ebenen zunächst zu analytischer und operativer Hilfe verpflichtet, bevor Sanktionen oder Förderfolgen erwogen werden. Wer eine Lücke offenlegt, darf dafür nicht schlechter stehen als wer sie verschweigt.

(3) Wird einem Träger eine Aufgabe durch eine höhere Ebene übertragen, ist ihre Finanzierung mit zu übertragen. Eine ohne Kostendeckung übertragene Aufgabe wird als Lücke der übertragenden Ebene erfasst, nicht der empfangenden. Das landesverfassungsrechtliche Konnexitätsprinzip bleibt unberührt.

(4) Weichen die Kennzahlen eines Trägers infolge systemischer Umbrüche oder langfristiger Strukturbrüche dauerhaft und erheblich von der Baseline ab, ist der Verteilungsschlüssel zwischen übergeordneter Ebene und betroffenem Träger programmatisch anzupassen. Der Träger behält einen festgelegten erhöhten Anteil der in seinem Gebiet erwirtschafteten Steuereinnahmen unmittelbar ein, um seine Anpassungsstrategie selbst gestalten und finanzieren zu können.

§ 6 Rat für Stewardship und Governance

(1) Als Steuerungsgremium wird ein Rat für Stewardship und Governance gebildet. Er besteht aus den gewählten Verantwortlichen der Träger der nächstniedrigeren Ebene (Ebene N) und einem Verantwortlichen des eigenen Trägers (Ebene +1). Auf der örtlichen Ebene nimmt die gewählte Vertretung des Trägers diese Funktion wahr.

(2) Der Rat setzt die strategischen Leitlinien für das Gebiet und gewichtet Sicherheit, Nachhaltigkeit und Gemeinwohl gleichrangig.

(3) Strategische Grundsatzentscheidungen des Rates bedürfen einer Zweidrittelmehrheit der Ebene N. Der Ebene +1 steht ein begründungspflichtiges Veto

zu, wenn ein Beschluss gegen geltendes Recht verstößt oder die Gesamteinheit unmittelbar gefährdet. Das Veto kann nach unabhängiger Prüfung mit einer Dreiviertelmehrheit der Ebene N überstimmt werden.

(4) Erweist sich der rechtliche Rahmen bei der Umsetzung eines StAP als unzureichend, schafft der Rat im Rahmen seiner Zuständigkeit die erforderlichen Voraussetzungen oder leitet sie an die zuständige Ebene weiter.

(5) Übersteigt eine notwendige Sicherheits- oder Gemeinwohlmaßnahme den örtlichen rechtlichen oder finanziellen Rahmen und findet sich im Rat keine Mehrheit, wird ein nach Zufallsverfahren besetzter Bürgerrat aus betroffenen Personen einberufen, der einen begründeten Entscheidungsentwurf erarbeitet. Der Rat entscheidet auf dieser Grundlage und auf Grundlage der fachlichen Vorarbeit der Projektteams, soweit es ihm im Rahmen seiner Zuständigkeit möglich ist; andernfalls legt er die Entscheidung dem übergeordneten Gremium vor. Eine Ablehnung wird schriftlich begründet.

§ 7 Stabsstellen, Projektteams

(1) Es werden ressortübergreifende operative Stabsstellen gebildet. Eine Stabsstelle besteht aus der Gesamtheit der Projektteamleitungen des Trägers und ist unmittelbar bei der Verwaltungsleitung angesiedelt.

(2) Für jeden wesentlichen öffentlichen Prozess beruft die Stabsstelle ein interdisziplinäres Projektteam aus Fachleuten und Vertretungen der betroffenen Fachbereiche. Das Team ist groß genug, um alle berührten Belange abzudecken, und klein genug, um arbeitsfähig zu bleiben. Die Teams arbeiten in kurzen Iterationen auf offenen Kooperationsplattformen und sind zur Zusammenarbeit mit allen relevanten Beteiligten verpflichtet.

(3) Unentschuldigtes Fernbleiben eines zuständigen Verwaltungsakteurs von einer angesetzten Projektsitzung ist eine Dienstpflichtverletzung und wird als solche protokolliert.

(4) Die Prozesse werden mit eigenem Personal und in der Zusammenarbeit der Ebenen bearbeitet. Eine externe Beauftragung ist zulässig, soweit ein fachliches Wissens- oder Erfahrungsdefizit besteht, das im eigenen Haus und über die Amtshilfe nicht gedeckt werden kann. Das Defizit und die Wahl des Weges sind kurz zu begründen; der Aufbau der fehlenden eigenen Fähigkeit ist Teil des Auftrags.

(5) Die Projektteams verfügen innerhalb des vom Rat gesetzten rechtlichen und finanziellen Rahmens über operative Autonomie und bewirtschaften das ihnen zugewiesene Budget eigenständig. Die Stabsstellen sichern die fachliche Integrität und Unabhängigkeit der Ausarbeitung und unterbinden sachfremde Einflussnahme.

(6) Die Stabsstellen verabschieden eine Verfahrensrichtlinie, die die methodischen Einzelheiten der Umsetzung des SGA regelt, insbesondere Bildung, Besetzung und Auflösung der Projektteams, Arbeitsweise und Sitzungsorganisation, Kostentragung der Teilnahme sowie Form und Fortschreibung der Verantwortungsmatrix. Sie wird fortlaufend an neue Erkenntnisse angepasst und veröffentlicht.

(7) Externe Beteiligte unterliegen denselben Anforderungen wie das Projektteam. Sie legen Methode, Datenquellen und die Grenze zwischen Messung und Annahme im Werk

selbst offen und zeichnen die Verantwortungsmatrix für ihren Teil mit. Die Beauftragung überträgt die Sorgfaltspflicht nicht; der Auftraggeber bleibt für die Schlussfolgerungen verantwortlich, die er sich zu eigen macht.

§ 8 Stewardship-Aktionspläne

(1) Die interdisziplinären Projektteams entwickeln für jeden wesentlichen Prozess einen verbindlichen Stewardship-Aktionsplan.

(2) Ein vollständiger StAP ist erforderlich, wenn ein Vorhaben die einschlägigen Wertgrenzen des Trägers überschreitet, kritische physische oder digitale Infrastruktur berührt, öffentliche Raumstrukturen verändert oder Sicherheits- beziehungsweise ökologische Belastungsgrenzen betrifft. Standardvorgänge geringer Tragweite werden im Rahmen des üblichen Verwaltungshandelns erledigt.

(3) Die Pläne stützen sich auf Begehungen vor Ort und auf Beteiligungswerkstätten mit der Bürgerschaft, damit der Plan den Ort beschreibt, wie er ist, und nicht, wie die Akte ihn beschreibt.

(4) Ein StAP benennt für jedes Ziel den Zielzustand als Baseline 0 und mindestens eine Kennzahl im Sinne des § 2, an der die Abweichung von dieser Baseline gemessen wird. Welche Kennzahlen das im Einzelnen sind, bestimmt der Träger; sie werden gemeinsam mit dem Plan veröffentlicht. Legt der Träger ein Zielniveau unterhalb der Baseline 0 fest, ist diese Entscheidung als solche auszuweisen und zu begründen.

(5) Jeder StAP enthält eine Verantwortungsmatrix mit der verantwortlichen Organisation und Person einschließlich benannter Vertretung und deren Bestätigung der Aufgabenkenntnis, den konkreten Aufgaben, Sorgfaltspflichten und Nachweisen sowie dem Umsetzungsstand und dem Datum der letzten förmlichen Prüfung. Änderungen werden binnen vier Wochen nachgeführt; bei einem Wechsel der Zuständigkeit erfolgt eine förmliche, dokumentierte Übergabe. Die Matrix ist zugleich der Nachweis erfüllter Sorgfalt und ein Frühwarnsystem für strukturelle Defizite.

(6) StAP werden vorrangig innerhalb der bestehenden personellen und finanziellen Zuständigkeiten umgesetzt. Die Fachbereichsleitungen nutzen ihren vorhandenen Handlungsspielraum aus, um Maßnahmen unmittelbar und eigenständig einzuleiten. Wo erprobte, wirksame Verfahren vorliegen, werden sie ohne weitere Prüfung übernommen.

(7) Die zuständige Stelle verantwortet die vollständige Umsetzung der eigenen Maßnahmen, die Überwachung der Umsetzung durch Dritte, die Kontrolle der Einhaltung, die Ahndung von Verstößen und die Durchsetzung bei Nichtumsetzung. Wo ein Dritter die Gefährdung verursacht, trägt er die Umsetzung der ihn betreffenden Maßnahmen.

(8) Es gilt der Grundsatz „gut genug für jetzt“: Eine zügige, pragmatische Umsetzung mit fortlaufender Verbesserung hat Vorrang vor der langen Suche nach der perfekten Lösung, sofern § 12 in jeder Iteration eingehalten wird. Der Schwerpunkt liegt auf Maßnahmen, die mit vertretbarem Aufwand den größten Zugewinn bewirken.

§ 9 Entscheidungsintegrität und Verantwortung

(1) Politische Gremien werden eingebunden, wenn die Umsetzung eines StAP den bestehenden organisatorischen, finanziellen oder rechtlichen Rahmen überschreitet. In diesen Fällen liefert das Projektteam bereits in der Entwurfsphase eine Vorlage, die die erforderliche Haushaltsplanung und die nötigen rechtlichen Anpassungen enthält, und legt abschließend eine Beschlussvorlage vor, damit das Ziel unmittelbar nach dem Beschluss rechtssicher umgesetzt werden kann.

(2) Bevor zusätzliche Finanz- oder Personalmittel beantragt werden, weist das Projektteam nach, dass die ressortübergreifenden Synergien genutzt, der interne Personalpool der beteiligten Stellen ausgeschöpft und ineffiziente Doppelstrukturen beseitigt sind. Ein pauschaler Verweis auf fehlende Mittel bei gleichzeitigem organisatorischem Stillstand ist ein Managementfehler.

(3) Sind die notwendigen Mittel nicht darstellbar, erstellt das Projektteam eine Risiko- und Folgenabschätzung. Sie ist die faktenbasierte Entscheidungsgrundlage des Gremiums und benennt, welche Folgen aus der Nichtbereitstellung entstehen können.

(4) Lehnt ein Gremium die Schließung einer dokumentierten Lücke ab oder blockiert es einen ausgearbeiteten StAP, erfolgt die Entscheidung in namentlicher Abstimmung und mit schriftlicher Begründung.

(5) Das Gremium nimmt die beschriebene Lücke und ihre dokumentierten Folgen förmlich zu Protokoll.

(6) Beschließt das zuständige Gremium förmlich, erforderliche Mittel nicht bereitzustellen, und erkennt es dabei die verbleibende Lücke nach § 17 Absatz 7 an, geht die Verantwortung für Schadensfolgen, die auf diesen Mangel zurückzuführen sind, von der Fachbereichsleitung auf das beschließende Gremium über.

(7) Anhaltendes Unterlassen trotz dokumentierter Lücke nach förmlicher Warnung ist ein Vorsorgeversäumnis. Die Folgen richten sich nach dem geltenden Recht, insbesondere nach der Amtshaftung gemäß Artikel 34 des Grundgesetzes in Verbindung mit § 839 des Bürgerlichen Gesetzbuchs sowie nach den dienst- und haushaltsrechtlichen Regelungen.[1]

§ 10 Transparenz, psychologische Sicherheit und Berichtswesen

(1) Alle Systemfehler, Beinahe-Ereignisse, Verzögerungen und verfehlten Ziele werden in einem anonymen, ressortübergreifenden Meldesystem für kritische Ereignisse erfasst.

(2) Es gilt uneingeschränkte psychologische Sicherheit. Das Erkennen und Beheben einer strukturellen Schwachstelle hat Vorrang vor der Suche nach einer schuldigen Person; Meldungen dürfen nicht in Disziplinar- oder Sanktionsverfahren gegen die meldende Person verwendet werden. Für Meldungen, die eine Umweltstraftat betreffen, ergibt sich der Schutz der meldenden Person zusätzlich aus der Richtlinie (EU) 2024/1203 in Verbindung mit der Richtlinie (EU) 2019/1937.

[1] Es gibt keine anonyme Ablehnung. Zweck dieser Vorschrift ist Zurechnung und Öffentlichkeit, nicht Bestrafung: Eine Entscheidung, die sichtbar von benannten Personen getroffen wurde, kann verteidigt, überprüft und revidiert werden. Eine im Gremium aufgelöste Entscheidung kann das nicht.

(3) Die Stabsstellen erstellen jährlich einen Wohlergehens- und Sicherheitsbericht aus den Kennzahlen des Trägers. Der Bericht wird der gewählten Vertretung persönlich vorgestellt und vollständig in einem offenen Register veröffentlicht.

(4) Der Jahresbericht weist für jedes erklärte Ziel aus: den Zielzustand als Baseline 0, die gemessene Abweichung von dieser Baseline, den Weg, der sie schließen würde, und die dazu getroffene Entscheidung. Hindernisse bei der Umsetzung fachlich gebotener Maßnahmen sind ausdrücklich zu benennen.



Beispiel für die Darstellung nach Absatz 4.

(5) Erreichte Fortschritte werden aktiv und verständlich über die zuständigen Pressestellen kommuniziert, so verantwortungsbewusst, dass die Wirksamkeit der Schutzmaßnahmen und die Informationssicherheit gewahrt bleiben.

(6) Ein Versagen von Schutzmaßnahmen oder ein unvorhergesehenes Schadensereignis wird unverzüglich ausgewertet; der betroffene StAP wird entsprechend angepasst. Jede Auswertung, die ein Defizit zeigt, löst eine Überprüfung des StAP aus. Die Ergebnisse werden im Netzwerk der Träger geteilt, damit andere vorbeugend davon profitieren.

(7) Die Kennzahlen werden auf einer gemeinsamen digitalen Plattform geführt, sodass Entwicklungen früh erkennbar sind und bewährte Lösungen zwischen Trägern übertragen werden können. Alle drei Jahre wird das Gesamtsystem umfassend evaluiert.

§ 11 Verhältnis zur bestehenden Fachplanung

(1) Bestehende Fachplanungen werden entweder zu StAP im Sinne des § 8 oder bei ihrer nächsten Fortschreibung mit dem SGA in Übereinstimmung gebracht.

(2) Der SGA fügt der Fachplanung analytische und verfahrensbezogene Anforderungen hinzu. Er ändert die materiellen Schutzniveaus des Fachrechts nicht; bei Abweichungen gilt das höhere Schutzniveau.

(3) Eine Fachplanung soll nicht beschlossen werden, solange ein ungelöster Widerspruch zu § 12 aktenkundig ist.

§ 12 Erkenntnisgrundlage und Entscheidung

Diese Vorschrift schließt Teil 1 ab. Sie gilt für jede Analyse, Planung, Vorlage und Entscheidung eines Aufgabenträgers und ist der Maßstab, an dem die Qualität aller vorstehenden Verfahren gemessen wird.

(1) Jede Empfehlung benennt die Erkenntnis, auf der sie beruht. Eine Erkenntnis ohne Schlussfolgerung und eine Schlussfolgerung ohne Erkenntnis sind beide nicht konform.

(2) Jede verwendete Zahl ist als gemessen, modelliert oder angenommen zu kennzeichnen und mit Quelle und Stand zu versehen. Bei angenommenen Werten ist die Annahme in einer Form zu benennen, die ein Nichtfachmann nachvollziehen kann.

(3) Die Anforderungen dieses Paragraphen sind Dokumentations-, nicht Investitionspflichten. Sie verursachen keine Investitionskosten und können nicht mit Haushaltsgründen abgelehnt werden. Wird eine Vorlage nach dieser Vorschrift korrigiert, ist die Korrektur von jeder Maßnahme zu trennen, die die korrigierte Vorlage anschließend begründen mag.

(4) Fachrechtliche Abwägungs- und Begründungspflichten bleiben unberührt; die Anforderungen dieses Paragraphen treten ergänzend hinzu.

Teil 2

Sicherheit und Gefahrenabwehr

Dieser Teil ergänzt Teil 1 für alle Prozesse mit Sicherheits- und Gefahrenabwehrbezug. Die Regelungen des Teils 1 gelten daneben unverändert fort.

§ 13 Sicherheit als Gestaltungsaufgabe

(1) Die Sicherheit der Menschen ist eine pflichtige Aufgabe der öffentlichen Verwaltung, die aus der Schutzpflicht des Artikels 2 Absatz 2 des Grundgesetzes folgt und die Mitwirkung aller berührten Stellen erfordert.

(2) Sicherheit ist kein Zustand, der nach einem Ereignis durch Intervention wiederhergestellt wird, sondern das Ergebnis fortlaufender Analyse und Gestaltung. Gefahren werden nach Möglichkeit ausgeschlossen, zumindest aber in ihrer Entstehung durch systemische Anpassung bearbeitet.

(3) Sicherheit wird in fünf Dimensionen beurteilt, die jeweils ausdrücklich zu behandeln sind:

- **Bauliche Sicherheit.** Widerstandsfähigkeit von Gebäuden, Netzen und naturbasierten Lösungen gegenüber Geogefahren und Klimafolgen.
- **Betriebliche Sicherheit.** Funktionsfähigkeit der Notfallsysteme, der Ver- und Entsorgung und der sie tragenden Organisationen.
- **Soziale Sicherheit.** Zusammenhalt, nachbarschaftliches Engagement und funktionierende Konfliktbearbeitung.
- **Ökologische Sicherheit.** Zustand des örtlichen Naturkapitals — Grundwasser, Boden, Luft, Artenvielfalt — als biophysische Grundlage aller übrigen Dimensionen.

- **Psychologische Sicherheit und Ästhetik.** Schönheit des Ortes, Tageslicht, intuitive menschenzentrierte Gestaltung und Vertrauen in die Gemeinschaft.



Die fünf Dimensionen der Sicherheit nach Absatz 3.

(4) Eine Sicherheitsmaßnahme, die eine physische Gefahr beseitigt, dabei aber die ästhetische, soziale oder psychologische Qualität eines Ortes zerstört, ist nicht konform. Zu suchen sind integrierte Lösungen, die die Sicherheit und Aufenthaltsqualität zugleich erhöhen.

(5) Die fünf Dimensionen operationalisieren die drei Schutzziele des § 1 Absatz 3; sie treten nicht an deren Stelle.

(6) Dieser Teil ist auf jedes Vorhaben anzuwenden, bei dem Fragen der Sicherheit auftreten können. Ein solches Vorhaben wird erst begonnen, wenn die Bewertung nach § 15 eine ausreichende Sicherheit ergeben hat.

(7) Lässt sich eine Gefahr isoliert betrachten und liegt die Verantwortung für ihre Vermeidung eindeutig bei einer einzigen Stelle, steuert diese Stelle den Vorgang unmittelbar. Die übrigen Bestimmungen gelten entsprechend.

§ 14 Eigenverantwortung und Grenzen staatlicher Verantwortung

(1) Eine vollständige Vermeidung aller Gefahren ist weder möglich noch erstrebenswert. Eine lückenlose Überwachung und Regulierung sämtlicher Lebensbereiche zugunsten

maximaler Sicherheit ist ausgeschlossen; die freie Entfaltung der Persönlichkeit und die gesellschaftliche Dynamik haben Vorrang.

(2) Allgemeine Lebensrisiken, die sich aus natürlichen Gegebenheiten oder der eigenen Lebensgestaltung ergeben und die erkennbar und zumutbar sind, verbleiben in der Eigenverantwortung der Menschen.

(3) Sicherheit ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Jede Person trägt im Rahmen ihrer Möglichkeiten Mitverantwortung für die eigene Sicherheit und für die Widerstandsfähigkeit des Gemeinwesens.

(4) Die staatliche Verantwortung konzentriert sich auf Gefahren, die wegen ihrer Komplexität, ihres Ausmaßes oder ihres systemischen Charakters von einzelnen Menschen nicht beherrscht werden können.

§ 15 Gefahrenerfassung und ganzheitliche Sicherheitsbewertung

(1) Gefahrenkatalog. Grundlage der Bewertung ist der Gefahrenkatalog der Anlage 1, der fortlaufend an den Stand der Wissenschaft und an anerkannte Risikoanalysen angepasst wird.

(2) Jeder Aufgabenträger führt eine jährlich fortgeschriebene räumliche Erfassung seines Gefahrenprofils. Zu jedem Eintrag wird vermerkt, ob sein Wert gemessen, modelliert oder angenommen ist, mit Quelle und Stand.

(3) Relevanz. Jede Gefahr des Katalogs wird für das Gebiet einer der folgenden Stufen zugeordnet: ohne Relevanz im Gebiet; in übergeordneter Verantwortung; örtlich relevant mit Handlungsbedarf. Die Zuordnung wird begründet.

(4) Die Faktoren des Abschnitts 1.1 des Katalogs werden nicht nach Absatz 3 eingestuft. Sie treten nicht als eigenes Schadensereignis auf, sondern wirken als Verwundbarkeitsfaktoren: Sie verschlechtern die Bewältigung jeder anderen Gefahr. Sie werden in ihrer Ausprägung beschrieben und bei der Bewertung der Auswirkungen nach Absatz 5 berücksichtigt.

(5) Auswirkungen. Die örtlich relevanten Gefahren werden nach ihren möglichen Folgen priorisiert, insbesondere nach unmittelbarer Lebensgefahr für Menschen und Tiere und schweren Verletzungen, gesundheitlichen Schädigungen, Schäden an den Lebensgrundlagen, Ausfall kritischer Infrastrukturen sowie Verlust bedeutender Sach- und Kulturgüter.

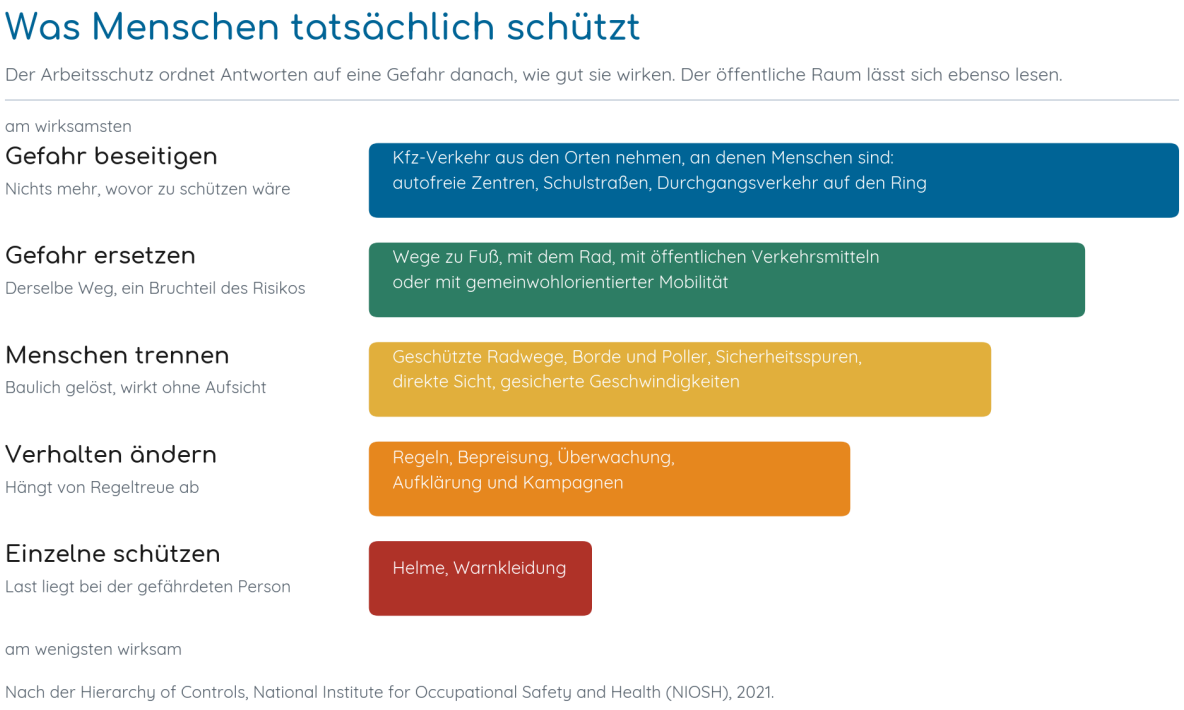
(6) Die Bewertung erfasst die physischen, technischen, menschlichen und organisatorischen Einflussfaktoren sowie deren Wechselwirkungen. Sie berücksichtigt ausdrücklich Lagen, in denen mehrere Schadensereignisse gleichzeitig oder in Kaskaden auftreten.

(7) Systemzustände. Die Bewertung und die daraus folgenden Maßnahmen gelten in drei Zuständen: im Regelbetrieb, in Großschadenslagen sowie in Fällen zwischenstaatlicher oder hybrider Konflikte. Für jeden Zustand wird angegeben, welche Annahmen sich ändern.

§ 16 Maßnahmenhierarchie, Baseline und Lücke

(1) Maßnahmen zur Risikominderung folgen dieser Rangfolge; eine nachrangige Stufe wird erst herangezogen, wenn die vorrangige ausgeschöpft oder begründet ausgeschlossen ist:

- **Eliminieren.** Die Gefahr vollständig beseitigen.
- **Reduzieren.** Die Gefahrenquelle verringern oder in ihrer Wirkung auf ein vertretbares Maß abschwächen, so weit wie vernünftigerweise praktikabel.
- **Isolieren.** Die Gefahr räumlich oder technisch abgrenzen.
- **Resilienz gestalten.** Strukturen und Systeme so bauen, dass sie Störungen standhalten.
- **Intervenieren.** Die Folgen im Ereignisfall durch die Einsatzkräfte nach § 18 begrenzen.



Die Rangfolge nach Absatz 1, angewandt auf den öffentlichen Straßenraum.

(2) Kapazität wird in drei getrennten Stufen erfasst, in dieser Reihenfolge: Prävention, Resilienz, Intervention. Eine Kapazität wird nur einmal gezählt, und zwar in der Stufe, in der sie wirkt. Eine Zusammenfassung der drei Stufen zu einem Einzelwert vor ihrer getrennten Erfassung ist unzulässig. Interventionskapazität wird als tatsächlich verfügbare Kapazität im Tages- und Wochenverlauf erfasst, nicht als Sollstärke auf dem Papier.

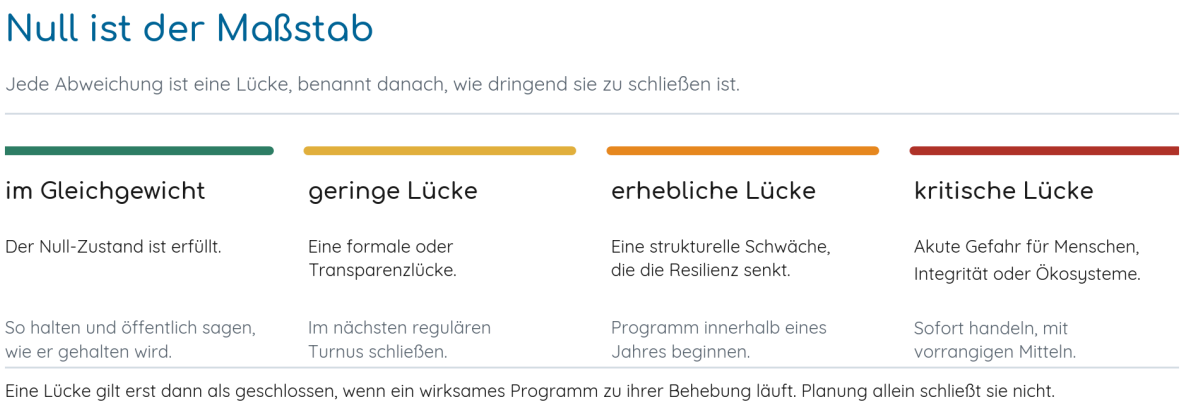
(3) Baseline 0. Der Zustand, in dem eine erfasste Gefahr durch Prävention, Resilienz und Intervention vollständig abgedeckt ist, ist die Baseline 0. Sie ist kein Bestwert, den ein Träger erreicht, sondern der Normalzustand, den die Vorsorge verlangt.

(4) Jede Abweichung von der Baseline wird als Lücke ausgewiesen. Die Lücke wird als vorzeichenlose Zahl angegeben; je größer der Wert, desto größer die Abweichung vom

geschuldeten Zustand. Der Wert wird je Gefahr angegeben, nicht als Gesamtnote für den Träger.

(5) Die Lücke zerfällt in zwei getrennt auszuweisende Anteile. Erklärt ist der Anteil, der aus einem bewusst unterhalb der Baseline festgelegten Zielniveau folgt. Gemessen ist der Anteil, den die tatsächliche Leistungsfähigkeit darüber hinaus nicht deckt. Ein Bericht, der nur einen der beiden Anteile nennt, weist die Lücke unvollständig aus.

(6) Jede Lücke wird einer von vier Stufen zugeordnet, die zugleich die Dringlichkeit ihrer Schließung bestimmen:



(7) Eine Lücke gilt erst dann als geschlossen, wenn ein wirksames Programm zu ihrer Behebung läuft. Eine Planung allein schließt sie nicht.

(8) Zu jeder ausgewiesenen Lücke wird der Weg benannt, der sie schließt, mit Maßnahme, Kostenschätzung und zuständiger Stelle. Eine Lücke ohne benannten Weg ist unvollständig ausgewiesen.

(9) Mit jedem Wert wird die Rechenweise veröffentlicht: was gezählt wurde, was nicht, und woher die Zahlen stammen. Eine Angabe ohne offengelegte Rechenweise ist keine Aussage, sondern eine Behauptung, und darf keine Schlussfolgerung stützen.

> **Beispiel: wie eine Lücke ausgewiesen wird**
>
> Erfasste Gefahr: Überflutung nach Starkregen in einem Ortsteil, betroffen sind 250 Gebäude.
>
> Prävention: für 100 Gebäude ist der Abfluss ertüchtigt. Resilienz: 50 weitere Gebäude sind gegen Rückstau gesichert. Intervention: für die übrigen 100 Gebäude besteht keine gesicherte Abdeckung.
>
> Baseline 0 wäre die vollständige Abdeckung aller 250 Gebäude. Ausgewiesen wird eine Lücke von 100 Gebäuden, mit Quelle und Stand der Erhebung, mit der Maßnahme, die sie schließt, und mit deren Kosten. Die Lücke ist damit nicht verschwunden, sondern benannt — und geht als Interventionsdefizit in § 17 weiter.

(10) Jeder in der Planung verwendete Zeit-, Entfernungs- oder Stärkewert gibt seine Herleitung an und wird gegen gemessene örtliche Daten validiert. Ein Wert, der aus einer Empfehlung, einer Nachbarkommune oder einer Vorgängerplanung ohne solche Validierung übernommen wird, ist nicht konform — unabhängig davon, wie verbreitet er ist.

(11) Verwaltungsleitungen und Unternehmensleitungen sind verpflichtet, Mittel auf die Schließung der dokumentierten Lücken zu richten. Anhaltendes Unterlassen trotz dokumentierter Lücke ist ein Vorsorgeversäumnis im Sinne des § 9.

§ 17 Die Risikokette: Interventionsrisiko, Interventionsdefizit, Restrisiko

(1) Jede Gefahr wird in dieser Reihenfolge bearbeitet, und jede Stufe wird dokumentiert, bevor die nächste in Anspruch genommen wird: Prävention, Resilienz, Intervention, Restrisiko.

(2) Die Begriffe der letzten Stufen sind wie folgt zu unterscheiden und dürfen nicht synonym verwendet werden:

Stufe	Definition	Rechtsfolge
Interventionsrisiko	Das nach Prävention und Resilienz verbleibende Risiko, das der Gefahrenabwehr zufällt — die Auslegungsgröße der Bemessung	Als Entscheidung zu dokumentieren, nie als Sachzwang
Interventionsdefizit	Der Anteil dieses Risikos, den die tatsächliche Leistungsfähigkeit nicht deckt — eine Differenz, keine Schicksalsgröße	Zu beziffern, zu bepreisen und zu adressieren; offen anerkannt akzeptierbar
Restrisiko	Was auch bei vollständig geschlossenem Defizit bliebe	Zu benennen und zu protokollieren

(3) Das Interventionsrisiko ist die Auslegungsgröße der Gefahrenabwehr. Gegen sie werden Personal, Ausstattung, Erreichbarkeit und Löschwasserversorgung bemessen. Seine Festlegung ist eine Entscheidung der gewählten Vertretung, keine fachliche Ableitung; die Fachplanung bereitet sie vor, trifft sie aber nicht.

(4) Das Interventionsdefizit zerfällt in zwei getrennt auszuweisende Anteile. Erklärt ist der Anteil, der im Zielerreichungsgrad bereits eingeplant ist: Wer ein Schutzziel in 80 von 100 Fällen erreichen will, erklärt damit 20 von 100 Fällen als nicht gedeckt. Gemessen ist der Anteil, den die tatsächliche Leistungsfähigkeit darüber hinaus nicht deckt. Die Summe beider Anteile ist das Interventionsdefizit. Ein Plan, der nur den erklärten Anteil nennt, weist das Defizit unvollständig aus.

(5) Ein Restrisiko kann nur akzeptiert werden, wenn es eine nach dem Gefahrenkatalog unvermeidbare Gefahr betrifft, durch Prävention und Resilienz im Rahmen der Verhältnismäßigkeit nicht sicher ausgeschlossen werden kann, nicht durch den Verursacher der Gefahr beseitigt werden kann, durch Intervention in seinen Auswirkungen tatsächlich gemildert werden kann und durch einen transparenten politischen Beschluss angenommen ist.

(6) Ein Interventionsdefizit kann akzeptiert werden. Häufig ist es weder personell noch finanziell möglich, jedes Defizit zu schließen. Unzulässig ist allein die Umbenennung: Ein Defizit darf nicht als Restrisiko bezeichnet werden.

(7) Ein Defizit gilt als offen anerkannt, wenn alle folgenden Voraussetzungen vorliegen: eine Darstellung der Lücke, eine Kostenschätzung ihrer Schließung, eine Beschreibung der Folgen, die aus ihr entstehen können, ein förmlicher protokollierter Beschluss des zuständigen Gremiums sowie die Veröffentlichung von Betrag, Folgen und Beschluss. Mit diesem Beschluss greift der Verantwortungsübergang nach § 9 Absatz 6.

(8) Ein anerkanntes Defizit bleibt ein Defizit. Es wird in jedem Folgebericht erneut ausgewiesen, bis es geschlossen oder erneut beschlossen wird; die Anerkennung gilt längstens bis zur nächsten Fortschreibung.

(9) Restrisikoprotokoll. Jeder wesentliche Prozess und jede räumliche Planung enthält ein Protokoll, das benennt: welche Schadensereignisse unter extremen oder unvorhergesehenen Bedingungen weiterhin möglich sind; welche Strukturen deren Folgen tragen sollen; sowie eine öffentliche, von den Verantwortlichen unterzeichnete Anerkennung des verbleibenden Risikos. Ein nach Absatz 7 anerkanntes Defizit wird darin getrennt vom Restrisiko ausgewiesen.[2]

§ 18 Intervention und RESCUE Corps

(1) Die operative Intervention obliegt den RESCUE Corps. Der Begriff bezeichnet die Gesamtheit der operativen Einsatzkräfte der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr und fasst die bestehenden Einheiten unter einer gemeinsamen Bezeichnung zusammen.[3]

(2) In die Interventionsplanung und -durchführung werden die technischen Fachdienste und die Betreiber kritischer Infrastrukturen einbezogen, insbesondere die Bauhöfe, die Energie- und Wasserversorgung sowie der öffentliche Personennahverkehr. Die Bauhöfe sind dabei eine wesentliche Quelle für technisches Gerät und fachpraktisches Personal.

(3) Die RESCUE Corps wirken an der vorbeugenden Sicherheitsgestaltung mit, insbesondere durch Schulung und Aufklärung in Bildungseinrichtungen, Pflegeheimen und Krankenhäusern. Diese Aufgaben werden vorrangig in den Dienstzeiten wahrgenommen, die nicht durch Einsätze, Aus- und Fortbildung oder die Wartung von Fahrzeugen, Geräten und Liegenschaften belegt sind.

(4) Zur Sicherung der Erreichbarkeit von Notfallorten einschließlich des ersten und zweiten Rettungsweges von Gebäuden sind die RESCUE Corps in ihrem Zuständigkeitsbereich in Zusammenarbeit mit Polizei und Ordnungsbehörden auch als Ordnungsbehörde zuständig.

(5) Die RESCUE Corps gewähren den Stabsstellen Zugriff auf die aktuelle Einsatzstatistik und auf die Auswertungen des Meldesystems nach § 10 Absatz 1. Erkenntnisse aus Einsatznachbereitungen, die für die Vorsorge bedeutsam sind, werden den Stabsstellen unverzüglich mitgeteilt.

---

[2] Zweck dieser Vorschrift ist ein doppelter: die Illusion absoluter Sicherheit zu verhindern und zugleich zu verhindern, dass eine Finanzierungslücke als unvermeidbarer Rest erscheint. Es geht nicht darum, jede Lücke zu schließen. Es geht darum, dass eine Gemeinschaft weiß, worauf sie verzichtet, und dass diese Entscheidung von Menschen mit Namen getroffen wurde.

[3] Zur Begründung der Begriffswahl siehe Anlage 3. Die Bezeichnung tritt an die Stelle der bisher nebeneinander verwendeten Begriffe Zivilschutz, Katastrophenschutz und Bevölkerungsschutz, ohne bestehende Zuständigkeiten zu verändern.

(6) Im Ereignisfall werden Mitglieder der betroffenen Projektteams als Fachberatung in die Einsatzleitung einbezogen, damit Fachwissen und gewachsene Arbeitsbeziehungen dort wirksam werden.

§ 19 Sicherheitskonferenz

(1) Die Stabsstellen veranstalten jährlich eine Sicherheitskonferenz auf jeder Ebene, auf der ein Rat nach § 6 besteht.

(2) Jede Stelle, die von einer Gefahr des Katalogs betroffen ist oder zu ihrer Bewältigung beitragen kann, benennt und entsendet qualifizierte Fachleute. Die Konferenz gruppiert die erkannten Gefahren zu Sicherheitsclustern, aus denen sich der Zuschnitt der Projektteams für das folgende Jahr ergibt.

(3) Die Konferenz dient darüber hinaus der Weitergabe bewährter Lösungen, der Pflege der persönlichen Arbeitsbeziehungen zwischen den Fachleuten der beteiligten Stellen, der gemeinsamen Prüfung neuer technischer und gesellschaftlicher Entwicklungen auf Anpassungsbedarf der Verfahrensrichtlinie sowie dem Rückblick auf das vergangene Jahr.

§ 20 Ökologische Untergrenze und Nachweisführung

(1) Untergrenze. Die Richtlinie (EU) 2024/1203 über den strafrechtlichen Schutz der Umwelt und ihre Umsetzung im deutschen Recht bestimmen, welches Verhalten gegenüber Boden, Wasser, Luft und Artenvielfalt strafbar ist. Dieser Bereich bildet die Untergrenze der ökologischen Dimension des § 1 Absatz 3. Er steht keiner Abwägung und keinem Ausgleich nach § 1 Absatz 4 zur Verfügung.[4]

(2) Nachweisführung gegenüber Dritten. Der Aufgabenträger nutzt die Gefahrenerfassung nach § 15 und die Nachweisführung nach § 12, um Einwirkungen Dritter auf sein Gebiet belegbar zu erfassen: Ausgangszustand, Veränderung, Zeitpunkt, Quelle. Diese Erfassung ist die Grundlage für Auflagen, Ersatzansprüche und Strafanzeigen. Ein Schaden, dessen Ausgangszustand nicht dokumentiert ist, lässt sich praktisch kaum verfolgen.

(3) Gestattungen und Verträge. In Gestattungen, Konzessionsverträgen und Vergabeunterlagen wird auf Absatz 1 verwiesen. Nachweis-, Melde- und Wiederherstellungspflichten der Vertragspartner werden entsprechend ausgestaltet; die Prüfung nach § 3 Absatz 4 wird Bestandteil der Genehmigung.

(4) Bindung nach innen. Absatz 1 bindet den Aufgabenträger auch in seinem eigenen Handeln. Eine Genehmigung entlastet nicht, wenn sie unter Verstoß gegen materielles Recht erteilt wurde. Die Dokumentation nach den §§ 12, 15 und 16 ist zugleich der Nachweis, dass eine Entscheidung sorgfältig vorbereitet wurde.

---

[4] Richtlinie (EU) 2024/1203 vom 11. April 2024 über den strafrechtlichen Schutz der Umwelt, in Kraft seit dem 20. Mai 2024, Umsetzungsfrist 21. Mai 2026. Der Katalog umfasst zwanzig statt bisher neun Tatbestände und eine neue Kategorie qualifizierter Straftaten für weitreichende, langfristige oder irreversible Schäden. Deutschland hat im Oktober 2025 einen Umsetzungsentwurf vorgelegt, die Umsetzung war zum Fristablauf nicht abgeschlossen; im Juli 2026 hat die Europäische Kommission gegen 23 Mitgliedstaaten, darunter Deutschland, Vertragsverletzungsverfahren eröffnet. Bis zum 21. Mai 2027 hat jeder Mitgliedstaat eine nationale Strategie zur Bekämpfung von Umweltstraftaten aufzustellen und zu veröffentlichen. Bis zur vollständigen Umsetzung gelten die §§ 324 ff. des Strafgesetzbuchs fort.

(5) Meldungen nach § 10 Absatz 1, die auf eine Umweltstraftat hindeuten, werden unverzüglich an die zuständige Stelle weitergeleitet. Der Schutz der meldenden Person nach § 10 Absatz 2 bleibt unberührt.

Anlagen zum Stewardship Governance Act

Anlage 1 Gefahrenkatalog

Bestandteil des SGA und Grundlage der Bewertung nach § 15.

Auf Grundlage des Kennziffern-Kataloges zur bundeseinheitlichen Gefährdungsbeschreibung der Arbeitsgruppe „Risiken in Deutschland“ des AK V der IMK vom Oktober 2005 wurde dieser Gefahrenkatalog erstellt und im Rahmen des Public Safety Management umfassend weiterentwickelt, modernisiert und um weitere Gefahren und Bedrohungen erweitert.

Jeder Aufgabenträger arbeitet den vollständigen Katalog ab und ordnet jede Gefahr einer der drei Relevanzstufen des § 15 Absatz 3 zu; für Abschnitt 1.1 gilt stattdessen § 15 Absatz 4. Eine Gefahr, die nicht abgearbeitet wurde, gilt als nicht bewertet und darf nicht als ohne Relevanz behandelt werden. Die Fortschreibung erfolgt auf Grundlage des Standes der Wissenschaft und anerkannter Risikoanalysen; die jeweils geltende Fassung wird mit Datum veröffentlicht.

1 Gefahren

1.1 Soziale und psychosoziale Gefahren

Dieser Abschnitt behandelt strukturelle und gesellschaftliche Zustände, die die Sicherheitskultur schwächen und Menschen anfälliger für externe Bedrohungen machen.

1.1.1 Soziale Bindung und Gemeinschaftsstrukturen — Verlust des „Wir-Gefühls“ und der unterstützenden Netzwerke

- **Zunehmende soziale Isolation und Vereinsamung.** Verlust realer sozialer Kontakte. Betrifft besonders vulnerable Gruppen (Kinder, Alte, Alleinerziehende). Führt zu mangelnder Unterstützung in Krisenfällen und psychischer Belastung.
- **Zerfall lokaler Gemeinschaftsstrukturen.** Auflösung von Nachbarschaften, Vereinen und lokalen Netzwerken („Dorfstrukturen“). Reduziert die soziale Resilienz bei Katastrophen oder Krisen drastisch.
- **Cocooning.** Aktiver Rückzug in die private „Hülle“ (das eigene Heim) und Vermeidung des öffentlichen Raums. Führt zu einer Fragmentierung der Gesellschaft und verringert die Zivilcourage.
- **Entfremdung zwischen Staat und Bevölkerung.** Gefühl, dass politische Entscheidungen die Lebensrealität nicht mehr abbilden. Führt zu Verlust von Vertrauen in Institutionen, was in Krisenlagen die Befolgung behördlicher Anweisungen gefährdet.

1.1.2 Psychische Belastbarkeit und kognitive Kapazität — psychische Überlastung des Individuums

- **Überforderung durch steigende Komplexität.** Die Gleichzeitigkeit von Digitalisierung, bürokratischen Anforderungen und globalen Krisen übersteigt die Verarbeitungsfähigkeit des Einzelnen. Führt zu Entscheidungsblockaden und Hilflosigkeit.
- **Psychische Erschöpfung und Dauerstress.** Chronischer Stresszustand der Bevölkerung durch unsichere Zukunftsaussichten. Resultiert in fehlender sozialer Resilienz: Die Menschen haben keine Kraftreserven mehr, um zusätzliche Krisen zu bewältigen.
- **Informationsflut.** Überangebot an Daten und Nachrichten in Echtzeit. Die Unfähigkeit, Relevantes von Unwichtigem zu trennen, führt zu kognitiver Überlastung und dem Gefühl des Kontrollverlusts.

1.1.3 Orientierung und Kompetenz — die mangelnde Fähigkeit, die Welt korrekt wahrzunehmen

- **Mangelnde Medienkompetenz.** Fehlende Fähigkeit, Quellen kritisch zu hinterfragen und den Wahrheitsgehalt von Informationen zu bewerten. Erhöht drastisch die Anfälligkeit für Desinformation.
- **Verlust von Orientierung.** Durch die Auflösung traditioneller Normen und die Schnelligkeit des Wandels fehlen feste Ankerpunkte. Dies erzeugt Unsicherheit und macht empfänglich für einfache, aber falsche Lösungen, mit entsprechendem Radikalisierungspotenzial.

1.2 Direkt menschgemachte Gefahren

Ereignisse, die unmittelbar durch menschliches Handeln oder Unterlassen entstehen. Sie können durch Technik, Planung, Regulierung, Verhalten oder Durchsetzung verhindert werden.

- **Verkehrsereignisse.** Straße; Schiene; Luft, einschließlich sehr seltener Abstürze von Satelliten oder Raumstationen; Binnengewässer; Küstengewässer und offene See.
- **Arbeits- und Industrieereignisse.** Schadensfälle durch unsichere Arbeitsbedingungen; mangelnde Ausbildung; Missachtung von Sicherheitsstandards; bekannte, aber ignorierte Prozessrisiken.
- **Freizeit- und Veranstaltungsvorfälle.** Konzerte, Festivals, Volksfeste; Fahrgeschäfte und Vergnügungsparks; Motorsport, Stuntshows.
- **Tierbezogene Vorfälle.** Vorfälle mit Haus-, Nutz- oder Wildtieren, die in Notlagen geraten oder Unfälle verursachen, etwa durchgehende Pferde, Wildwechsel, Tiere in Schächten oder Gruben.
- **Brände und Explosionen.** Fahrzeugbrände auf Straße, Schiene, in der Luft und auf dem Wasser; Gebäudebrände; Explosionen, Druckgefäßzerknall, Verpuffungen; Vegetationsbrände; sonstige Brandereignisse.
- **CBRN-Gefahren, chemisch.** Freisetzung toxischer Substanzen; Luftverschmutzung durch Feinstaub, Stickoxide und Treibhausgase; Wasser- und Bodenkontamination; ungefährliche Einzelstoffe, die in Kombination gefährlich wirken.

- **CBRN-Gefahren, biologisch.** Epidemien und Pandemien, etwa Influenza; Epizootien wie BSE, Schweinepest und Vogelgrippe; Zoonosen, also das Überspringen von Krankheiten vom Tier auf den Menschen; Epiphytotien, also Pflanzenkrankheiten; Freisetzung von Erregern aus biologischen oder gentechnischen Einrichtungen.
- **CBRN-Gefahren, radiologisch und nuklear.** Freisetzung radioaktiver Stoffe aus Kernkraftwerken, Forschungsreaktoren, Wiederaufbereitungsanlagen und Endlagern; Freisetzung sonstiger radioaktiver Materialien.
- **Gemischte oder unklare CBRN-Lagen.** Einschließlich Altlasten, Sprengkörper sowie improvisierter Spreng- oder Brandvorrichtungen.
- **Weitere Gefahren.** Gesundheitsschädlicher Lärm.

1.3 Systemisch menschbeeinflusste Gefahren

Gefahren, die durch Infrastruktur, Politik oder komplexe Systeme verstärkt oder verursacht werden. Viele wären prinzipiell vermeidbar, ihre Prävention erfordert jedoch tiefgreifende Transformation.

- **Ausfälle kritischer Infrastrukturen.** Trinkwasserversorgung; Lebensmittelversorgung; Energieversorgung; Abwasser und Abfallentsorgung; Sonderabfallbehandlung; Informations- und Kommunikationssysteme mit Telefon, Mobilfunk, Funk, IT-Netzen und Internet; Satellitensysteme; Notruf- und Warnsysteme; Damm- oder Deichbrüche; Domino- und Kaskadeneffekte.
- **Klima- und wetterbedingte Gefahren.** Hitzewellen, Dürren; Stürme, Tornados, Hurrikane; Starkregen, Flusshochwasser, urbane Sturzfluten; Küstenhochwasser, Sturmfluten; Eisregen, Blitzeis, Hagel; Schneeverwehungen, langanhaltender Schneefall.
- **Siedlungs- und Landnutzungsrisiken.** Bauen in Hochwasser- oder Gefahrenzonen; Wiederaufbau in bekannten Risikogebieten.

1.4 Nicht verhinderbare Gefahren

Nicht vom Menschen verursacht, aber durch Vorsorge, Raumordnung und Frühwarnsysteme abmilderbar.

- **Geophysikalisch.** Erdbeben, Seebeben; Vulkanausbrüche; Tsunamis; Hangrutschungen; Lawinen.
- **Kosmisch und atmosphärisch.** Meteoriten- und Asteroideneinschläge.

2 Bedrohungen

Während der Gefahrenkatalog Schwachstellen und Schadensereignisse beschreibt, konzentriert sich der Bedrohungskatalog auf Akteure und Absichten, die Gefahren gezielt auslösen oder verstärken. Dieser Katalog fokussiert primär auf Bedrohungen, die die zivile Sicherheit, die Funktion kritischer Infrastruktur oder die systemische Stabilität der Gesellschaft beeinträchtigen können, und klammert allgemeine Kriminalitätsphänomene wie klassischen Diebstahl oder Drogenhandel aus, sofern sie nicht zur Finanzierung oder Durchführung systemrelevanter Angriffe dienen.

2.1 Direkte Bedrohungen

Akute Gefahren durch Individuen oder Kleingruppen mit unmittelbarer Schädigungsabsicht.

- **Gewalttaten.** Übergriffe, einfache Brandstiftung, Vandalismus, Amok. Persönliche Rache, Frustration, Geltungsdrang oder lokale Destruktion. Akteure sind in der Regel Einzeltäter, psychisch auffällige Personen oder entfremdete Mitarbeiter und Kunden.
- **Einfache Sabotage.** Mutwillige Zerstörung oder die Erzeugung von lokalem Chaos, meist ohne strategischen Hintergrund. Wird von Einzelpersonen oder unorganisierten Kleingruppen verübt.
- **Entführungen und Geiselnahmen.** Erpressung von Lösegeld oder politischen Forderungen durch psychologischen Druck auf einzelne Organisationen oder Familien. Akteure sind kriminelle Einzeltäter oder Kleingruppen.
- **Erpressung und Nötigung.** Finanzielle Bereicherung oder die Erzwingung einer bestimmten Handlung oder Entscheidung, etwa Schutzgelderpressung oder die Bedrohung zur Preisgabe von Daten.
- **Bedrohungen gegen Großveranstaltungen.** Verursachung von Panik, Störung der öffentlichen Ordnung oder gezielter Schaden in der Menschenmenge. Wird meist von Einzeltätern mit Geltungsdrang oder extremistischer Gesinnung ohne Netzwerk ausgeführt.
- **Digitale Belästigung.** Doxxing, Cyberstalking, persönliche Drohungen. Psychische Schädigung des Opfers, Rufmord oder Erzwingung von Rückzug durch Veröffentlichung privater Daten mit physischem Risiko. Zielt auf die einzelne Person ab.

2.2 Organisierte oder systemische Bedrohungen

Bedrohungen, die strukturiert, koordiniert und häufig mit erheblichen Ressourcen durchgeführt werden. Sie zielen oft auf die Destabilisierung von Systemen oder Gesellschaften ab.

2.2.1 Hybride und kognitive Kriegsführung

- **Gezielte Desinformationskampagnen.** Vorsätzliche, koordinierte Verbreitung von Falschinformationen und Propaganda durch feindliche staatliche oder kriminelle Akteure. Ziel: Destabilisierung, Manipulation von Wahlen und Entscheidungen, Schwächung des Vertrauens in Medien und Institutionen.
- **Instrumentalisierung der Polarisierung.** Strategisches Ausnutzen gesellschaftlicher Spaltungen und Ängste, etwa durch aggressive populistische Rhetorik oder Taktiken in sozialen Medien. Ziel: Erhöhung des gesellschaftlichen Chaos, Blockade politischer Prozesse.
- **Radikalisierung und Extremismus.** Aktive, vorsätzliche Rekrutierung und Ideologisierung vulnerabler Gruppen durch extremistische Akteure. Ziel: Schaffung von Gewaltbereitschaft und Ausführung von Anschlägen.

- **KI-gestützte Manipulation.** Einsatz von Deepfakes in Bild und Ton oder von Fake-Warnmeldungen zur Erzeugung von Panik oder zur Diskreditierung von Entscheidungsträgern.

2.2.2 Cyber- und Infrastrukturangriffe

- **Großangelegte Cyberangriffe auf KRITIS.** Angriffe auf Leitstellen, Krankenhäuser, Notrufsysteme oder Energieversorger, etwa durch Ransomware.
- **Supply Chain Attacks.** Angriffe über Lieferketten, etwa durch manipulierte Software-Updates oder Hardware-Komponenten bei Zulieferern.
- **Manipulation autonomer Systeme und vernetzter Geräte.** Hacking vernetzter Geräte im Bevölkerungsschutz oder Drohnenstörungen bei Rettungseinsätzen.

2.2.3 Organisierte kriminelle Akteure und Finanzierun:

- **Organisierte Kriminalität mit systemrelevanten Folgen.** Finanzielle Bereicherung, deren Methoden oder Ausmaß die Funktionsfähigkeit kritischer Systeme oder die öffentliche Sicherheit beeinträchtigen. Dies umfasst großflächige Ransomware-Angriffe, strategische Angriffe auf Versorger oder die Finanzierung terroristischer und subversiver Aktivitäten durch kriminelle Einnahmen.
- **Finanzierung von Bedrohungen.** Nutzung krimineller Netzwerke und Einnahmen, etwa aus Geldwäsche, Drogen- oder Waffenhandel, zur Ermöglichung oder Verstärkung anderer systemischer Bedrohungen, etwa der Bezahlung von Söldnern oder der Beschaffung illegaler Dual-Use-Technologien.

2.2.4 Physische und biologische Bedrohungen, organisiert

- **Terroristische Netzwerke.** Organisierte Zellen mit strategischer Planung, im Gegensatz zum Einzeltäter in 2.1.
- **Staatlich unterstützte Sabotage.** Physische Angriffe auf Infrastruktur durch fremde Dienste.
- **Biologische Bedrohungen und Dual-Use.** Absichtliche Freisetzung von Erregern oder Missbrauch von Forschungstechnologien.
- **Innentäter.** Personen in sicherheitskritischen Organisationen, die ihre Position für Sabotage oder Spionage nutzen.

Neben einzelnen möglichen Gefahren gibt es Schadensereignisse, bei denen mehrere Gefahren gleichzeitig auftreten und gemeinsam sowie in ihren möglichen Wechselwirkungen betrachtet werden müssen. Es ist auch möglich, dass das gleichzeitige oder aufeinanderfolgende Auftreten mehrerer Gefahren zu einer Erhöhung der Schwere der Gefahren führt.

Anlage 2 Verfahrensrichtlinie

Von den Stabsstellen nach § 7 Absatz 6 verabschiedet. Sie regelt die methodischen Einzelheiten der Umsetzung und wird fortlaufend angepasst.

1 Bildung und Besetzung der Projektteams

(1) Je Sicherheitscluster, das auf der letzten Sicherheitskonferenz festgelegt wurde, wird ein interdisziplinäres Projektteam gebildet. Je nach Komplexität der Lage können innerhalb eines Clusters mehrere Teams mit eigenen Schwerpunkten oder clusterübergreifende Teams eingerichtet werden.

(2) Die Teams bestehen in der Regel aus sieben bis neun Mitgliedern und werden aus Fachleuten der für die jeweilige Gefahr zuständigen Stellen zusammengesetzt. Das Team muss insgesamt über die Fachkenntnis verfügen, um alle kritischen Aspekte des Risikobereichs abzudecken. Weitere Beteiligte und Spezialisten können bei Bedarf hinzugezogen werden.

(3) Die Teilnahme wird ausgeschrieben. Melden sich mehr Fachleute als Plätze vorhanden sind, wählen diese ihre Vertretung aus ihrem Kreis.

(4) Jedes Team wird von einer Projektteamleitung koordiniert und moderiert, die für den ordnungsgemäßen Prozess und die Ressourcensteuerung verantwortlich ist.

(5) Unentschuldigtes Fernbleiben wird nach § 7 Absatz 3 protokolliert und unmittelbar an die für Sicherheit zuständige oberste Stelle des Trägers eskaliert.

(6) Im Ereignisfall werden Mitglieder der betroffenen Teams als Fachberatung in das Einsatzmanagement einbezogen.

(7) Ist eine Gefahr ausgeschlossen oder sind die Schutzmaßnahmen vollständig in den Regelbetrieb überführt, wird das Team förmlich aufgelöst.

2 Aufgaben der Projektteamleitung

Zu den Aufgaben gehören:

- die unmittelbare Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen sowie zwischen den Ebenen sicherzustellen;
- die Vernetzung mit überregionalen und internationalen Partnern dort zu pflegen, wo sich Synergien ergeben;
- die fachliche Integrität und Unabhängigkeit der Ausarbeitung zu gewährleisten und den Missbrauch von Entscheidungsmacht oder sachfremde Einflussnahme zu unterbinden;
- sicherzustellen, dass alle Beteiligten den Umfang des Plans und die betrachtete Gefahr kennen und vorbereitet sind, damit sie vorausschauend über Schadensbegrenzung nachdenken können;
- Detailfragen zu erkennen, die besonderes Fachwissen erfordern, und dafür zeitweise Spezialisten hinzuzuziehen;

- klare Arbeitsaufträge, Vorlagen und die einschlägigen rechtlichen Rahmenbedingungen bereitzustellen;
- die Arbeit der verschiedenen Teams so abzustimmen, dass die Systeme im Bedarfsfall zusammenpassen;
- jeweils eine vom Team gewählte Vertretung in bestehende Teams der übergeordneten Ebene zu entsenden.

3 Sitzungen und Arbeitsmittel

(1) Sitzungen werden nach der Dringlichkeit der Frage angesetzt. Mehrere kürzere Sitzungen haben Vorrang vor wenigen sehr langen, um Aufmerksamkeit und Ergebnisqualität zu erhalten.

(2) Die Moderation ist auf tragfähige Entscheidungen und umsetzbare Lösungen gerichtet, einschließlich der Entwürfe für politische Beschlüsse.

(3) Die Besprechungsumgebung ermöglicht konzentriertes und unterbrechungsfreies Arbeiten. Tagungsorte können zwischen den Standorten der Mitglieder wechseln; die Räume werden von der jeweils gastgebenden Stelle kostenfrei bereitgestellt.

(4) Für die laufende Zusammenarbeit wird eine quelloffene Plattform bereitgestellt.

(5) Die mit der Teilnahme verbundenen Kosten einschließlich Arbeitsausfall und Reisekosten sind gedeckt.

4 Verantwortungsmatrix

Form, Führung und Fortschreibung der Verantwortungsmatrix nach § 8 Absatz 5 regelt diese Richtlinie im Einzelnen. Sie legt fest, in welcher Form die Bestätigung der Aufgabenkenntnis erfolgt, wie Nachweise der Sorgfalt geführt werden und wie die förmliche Übergabe bei einem Wechsel der Zuständigkeit dokumentiert wird.

5 Besetzung der Leitungsfunktion

Für die Projektteamleitung enthält Anlage 5 eine Muster-Stellenbeschreibung, damit die fachlichen Anforderungen zwischen den Trägern vergleichbar bleiben und eine Ausschreibung ohne Vorarbeit möglich ist.

Anlage 3 Zur Begriffswahl RESCUE Corps

Erläuternd. Diese Anlage begründet den in § 18 verwendeten Begriff und ist nicht Teil des Regelungstextes.

Die Zusammenführung der operativen Einsatzkräfte unter einer Bezeichnung dient zuerst der Eindeutigkeit in Rechtstexten. Sie beseitigt zugleich drei Schwächen der bisherigen Begriffe.

- **Trennung von Zivil- und Katastrophenschutz.** Der Begriff Zivilschutz ist historisch auf den Verteidigungsfall begrenzt, obwohl Vorbereitung und Maßnahmen bei kriegerischen und zivilen Lagen weitgehend identisch sind. Die Trennung sollte entsprechend den Empfehlungen des Zukunftsforums Öffentliche Sicherheit von 2008 aufgehoben werden.
- **Zuschnitt der Aufgabe.** Der Begriff Katastrophenschutz greift zu kurz, weil die Einheiten weit über das Szenario einer ausgerufenen Katastrophe hinaus tätig sind.
- **Reichweite des Schutzes.** Der Begriff Bevölkerungsschutz legt sprachlich eine Beschränkung auf Staatsangehörige nahe, während Grundrechte und Schutzpflichten für alle Menschen gelten, die sich im Gebiet aufhalten, unabhängig von Herkunft oder Rechtsstatus.

Rescue benennt die Kernaufgabe international anschlussfähig und unmissverständlich. Corps geht auf das lateinische corpus zurück und steht für eine Gruppe, die so eng verzahnt arbeitet, dass sie als ein Organismus handelt; historisch bezeichnet es spezialisierte Verbände mit hoher fachlicher Expertise, international ist der Begriff durch Einrichtungen wie das Peace Corps oder das Medical Corps positiv besetzt. Die gemeinsame Bezeichnung kann die Zusammenarbeit der Einheiten als ein Team befördern.

Anlage 4 Risikostudien und Quellen

Erläuternd. Diese Anlage trägt die Studien zusammen, auf die sich die Einleitung und der Gefahrenkatalog stützen. Sie ist nicht Teil des Regelungstextes und jährlich fortzuschreiben.

1 Laufende Risikoberichte

- **Global Risks Report des Weltwirtschaftsforums.** Jährliche Befragung zur Wahrnehmung globaler Risiken über kurze und lange Zeiträume. Nützlich für die Einordnung gesellschaftlicher und geopolitischer Entwicklungen, die in keiner kommunalen Statistik auftauchen. weforum.org
- **Weltrisikobericht.** Verbindet Exposition gegenüber Naturgefahren mit gesellschaftlicher Verwundbarkeit. Die Systematik entspricht der Unterscheidung des SGA zwischen Gefahr und Verwundbarkeitsfaktor nach § 15 Absatz 4. weltrisikobericht.de
- **Naturkatastrophenbilanz von Munich Re.** Jährliche Schadensbilanz mit Gesamt- und Versicherungsschäden. Für 2025 weist sie weltweite Schäden von etwa 224 Milliarden US-Dollar aus, davon rund 108 Milliarden versichert. Etwa 92 Prozent der Gesamtschäden entfielen auf Wetterkatastrophen. Rund 17.200 Menschen kamen ums Leben, deutlich mehr als im Vorjahr. Hochwasser, Schwergewitter und Waldbrände verursachten zusammen rund 166 Milliarden US-Dollar und lagen damit über den inflationsbereinigten Durchschnitten der vergangenen zehn und dreißig Jahre; für diese Ereignisarten ist sich die Forschung weitgehend einig, dass sie in vielen Weltregionen schwerer und häufiger werden. munichre.com
- **Allianz Risk Barometer.** Jährliche Erhebung zu den wichtigsten Unternehmensrisiken. Relevant, weil Betriebsunterbrechung, Cybervorfälle und Naturereignisse dort früher sichtbar werden als in behördlichen Analysen. allianz.com
- **European Climate Risk Assessment.** Die erste europäische Klimarisikobewertung der Europäischen Umweltagentur hat 36 klimabedingte Risiken identifiziert, die bereits kritische Schwellen überschritten haben, unter anderem für Energie- und Ernährungssicherheit, Infrastruktur, Wasserressourcen, Finanzstabilität und Gesundheit. eea.europa.eu

Die Berichte sind nicht deckungsgleich und verfolgen unterschiedliche Zwecke. Ihr gemeinsamer Befund ist die Gleichzeitigkeit: Entwicklungen, die früher nacheinander auftraten, fallen zunehmend zusammen und verstärken sich gegenseitig. Genau darauf zielt die Regel in § 15 Absatz 6.

2 Belege zu den Befunden der Einleitung

- **Pandemieszenario.** Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012, Bundestagsdrucksache 17/12051, mit dem durchgespielten Szenario eines Modi-SARS-Virus.

- **Bewertung des Katastrophenschutzes.** Sonderbericht des Bundesrechnungshofes und Bewertungen von Expertenkommissionen im Nachgang der Pandemie.
- **Zuständigkeiten in Berlin.** Feststellungen des Landesrechnungshofes Berlin zur Zahl der zuständigen Stellen im Katastrophenschutz.
- **Verfassungsbeschwerde.** Beschwerde der Björn Steiger Stiftung zum Schutzversprechen aus Artikel 2 Absatz 2 des Grundgesetzes im Rettungswesen.
- **Umweltstrafrecht.** Richtlinie (EU) 2024/1203 vom 11. April 2024 sowie Richtlinie (EU) 2019/1937 zum Schutz hinweisgebender Personen.
- **Begriffliche Zusammenführung.** Empfehlungen des Zukunftsforums Öffentliche Sicherheit von 2008 zur Aufhebung der Trennung von Zivil- und Katastrophenschutz.

3 Hinweis zur Fortschreibung

Die Zahlen dieser Anlage veralten schnell. Wer den SGA übernimmt, ersetzt sie durch den jeweils aktuellen Stand und vermerkt das Datum. Nach § 12 Absatz 2 ist jede Zahl ohnehin mit Quelle und Stand zu versehen; diese Anlage macht keine Ausnahme davon.

Anlage 5 Muster-Stellenbeschreibung Projektteamleitung

Vorlage zur unmittelbaren Verwendung. Sie kann als Stellenausschreibung oder als Stellenbeschreibung übernommen und auf den eigenen Träger angepasst werden.

Zweck der Stelle

Die Projektteamleitung verantwortet die Planung, Durchführung und Überwachung der Arbeit eines oder mehrerer Projektteams im Rahmen der Stewardship Governance. Sie stellt sicher, dass die vereinbarten Ziele innerhalb des vorgesehenen Zeit- und Budgetrahmens erreicht werden und dass die Ergebnisse den Anforderungen der §§ 8 und 12 genügen.

Aufgabenschwerpunkte

- **Planung und Initialisierung.** Entwicklung von Projektplänen mit Zielen, Zeitplänen, Budgetvorgaben und Ressourcenplanung; Ermittlung und Analyse der Anforderungen und Risiken; Abstimmung der Teamziele mit allen betroffenen Stellen.
- **Projektsteuerung.** Moderation der Projektteams, Überwachung des Fortschritts, Einhaltung von Zeitplänen und Budgets, Koordination der interdisziplinären Zusammenarbeit, regelmäßige Sitzungen und Berichterstattung.
- **Qualitätssicherung.** Erstellung und Prüfung von Berichten und Stewardship-Aktionsplänen; Sicherstellung, dass jede Empfehlung ihre Erkenntnisgrundlage benennt und jede Zahl als gemessen, modelliert oder angenommen gekennzeichnet ist; Führung der Verantwortungsmatrix.
- **Netzwerkarbeit.** Zentrale Schnittstelle zu allen Beteiligten innerhalb der Verwaltung sowie zu weiteren Partnern, Unternehmen und Fachgremien; Pflege der Arbeitsbeziehungen über Ressort- und Ebenengrenzen hinweg.
- **Gefahrenarbeit.** Ermittlung und Bewertung von Gefahren und Lücken, Entwicklung von Lösungen und, wo Mittel nicht darstellbar sind, Erstellung der Gefahren- und Folgenabschätzung nach § 9 Absatz 3.
- **Weiterentwicklung.** Erkennen von Verbesserungspotenzialen in den eigenen Projekten und im Gesamtsystem, Umsetzung im eigenen Bereich und Einspeisung in die Fortschreibung der Verfahrensrichtlinie.

Anforderungsprofil

- **Qualifikation.** Abgeschlossenes Studium im Bereich Projektmanagement, Sicherheitsmanagement, Verwaltungswissenschaft oder einer vergleichbaren Fachrichtung.
- **Erfahrung.** Mehrjährige Erfahrung in der Leitung komplexer Projekte, vorzugsweise im Umfeld der öffentlichen Verwaltung oder der Normung.

- **Fachwissen.** Kenntnis der Verfahren und Instrumente der Stewardship Governance, insbesondere Gefahrenerfassung, Baseline und Lückenausweisung.
- **Kompetenzen.** Ausgeprägtes Organisationstalent, Genauigkeit im Detail, Problemlösungsfähigkeit und strategisches Denken.
- **Kommunikation.** Fähigkeit, interdisziplinäre Teams souverän zu koordinieren und unterschiedliche Interessen zu einem tragfähigen gemeinsamen Ergebnis zu führen.
- **Haltung.** Bereitschaft, unbequeme Befunde zu benennen und offen zu vertreten.

Das Angebot

Die Gelegenheit, eine wirksame Sicherheits- und Verwaltungsarchitektur mitzugestalten, die unmittelbar zur Lebensqualität und Sicherheit im eigenen Gebiet beiträgt, in einem Arbeitsumfeld, das die Zusammenarbeit mit erfahrenen Fachleuten aus Verwaltung, Einsatzorganisationen und Fachgremien einschließt.