

Der öffentliche Sektor im Krisenmodus

BLITZUMFRAGE

Krisen überlagern sich derzeit und stellen Wirtschaft und Gesellschaft vor große Herausforderungen – auch den öffentlichen Sektor und seine Organisationen. Der Druck auf den öffentlichen Sektor, Krisen zu bewältigen, wächst. Hinsichtlich der Auswirkungen auf die eigene Arbeit fühlen sich von den derzeitigen Krisenlagen offenbar die Kommunen am stärksten betroffen. Als besonders wesentlich werden dabei die Coronalage und die aktuelle Energiekrise angesehen. Dies zeigen die Ergebnisse einer Erhebung unter Leserinnen und Lesern der Fachzeitschrift Public-Governance.



DIE ERGEBNISSE DER BLITZUMFRAGE AUF EINEN BLICK

1. Energiekrise und Coronapandemie beeinflussen die Befragten derzeit am stärksten bei ihren dienstlichen Aufgaben. Naturkatastrophen spielen bislang eine untergeordnete Rolle, regional begrenzte Auswirkungen könnten eine Erklärung dafür sein.
2. Die Pandemie ist keine neue Krisenlage mehr und für den öffentlichen Sektor inzwischen zu einem offenbar handhabbaren Risiko geworden. Die Energiekrise stellt allerdings eine akute Herausforderung dar, auf die man scheinbar noch nicht ausreichend vorbereitet ist.
3. Kommunen sind am stärksten betroffen. Auch die Auswirkungen von Krieg und Flüchtlingsströmen spüren sie am meisten. Bund und Länder sind gefordert, sie bei der Bewältigung ihrer Aufgaben zu unterstützen.
4. Maßnahmen zur Krisenprävention scheinen teilweise nur gering ausgeprägt zu sein: Nur bei einem Drittel der Befragten gibt es zum Beispiel ein Risikofrüherkennungssystem. Im Gegensatz hierzu steht die Aussage von etwas mehr als der Hälfte der Befragten, dass sie ihre Organisation für kommende Krisen gut gerüstet sehen.
5. Um künftig besser auf neue Krisen vorbereitet zu sein, braucht es eine bessere Risikofrüherkennung und resilientere Strukturen. Bisherige Maßnahmen zur Krisenbewältigung sollten evaluiert werden.

Nur ein Drittel der befragten öffentlichen Organisationen verfügt über ein Risikofrüherkennungssystem. Die Fähigkeit, mit bekannten Krisen umzugehen, scheint dafür bei vielen Befragten vorhanden zu sein – insbesondere, was den Umgang mit der Coronakrise betrifft. An der Befragung hatten 98 Angehörige des öffentlichen Sektors von Ende Juli bis Anfang September 2022 teilgenommen – darunter 68 Beschäftigte aus Kommunal-, Landes-

oder Bundesverwaltungen¹ und 26 aus öffentlichen Unternehmen².

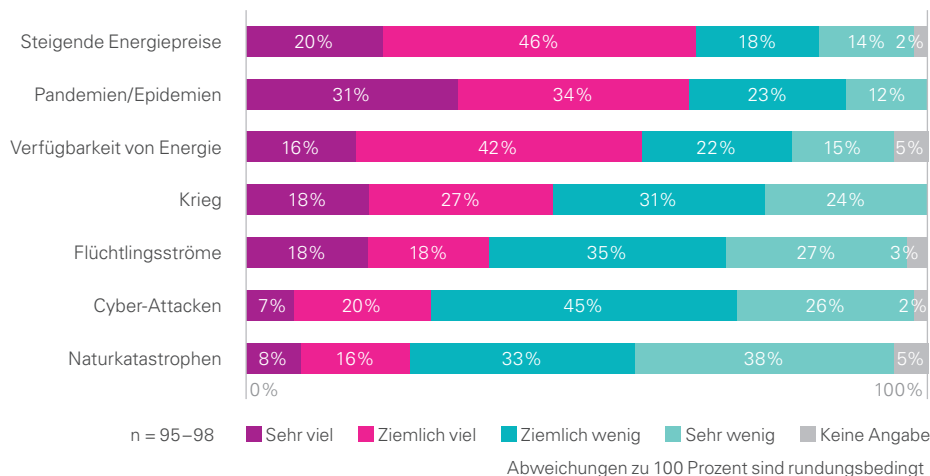
Energiekrise: eine akute Herausforderung

Am stärksten sieht sich der öffentliche Sektor aktuell von den steigenden Energiepreisen und der unsicheren Verfüg-

¹ Dies sind elf Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf Bundesebene, 21 auf Landesebene und 36 auf Kommunalebene.

² Vier Personen ordneten sich keinem Bereich des öffentlichen Sektors zu.

Abbildung 1: **Diese Krisen bzw. Notlagen beeinflussen meine dienstlichen Aufgaben zurzeit**



Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2022)

barkeit von Energie beeinflusst (vgl. Abbildung 1). Als Reaktion werden bei knapp zwei Dritteln der Befragten Energiesparmaßnahmen in ihren Institutionen umgesetzt oder sind geplant (vgl. Abbildung 4). Auf einen möglichen Ausfall der Energieversorgung scheinen die befragten Organisationen allerdings noch nicht vorbereitet zu sein: Nur gut jeder Fünfte gibt zum Beispiel an, dass es in seiner Organisation eine Arbeitsanweisung für einen mehrtägigen Stromausfall gibt. Knapp die Hälfte sagt, dass es eine solche Anweisung in ihrer Institution nicht gibt (vgl. Abbildung 2).

Coronapandemie: aus der Krise gelernt

Im Gegensatz zur Energiekrise ist die bereits seit 2020 andauernde Pandemie für den öffentlichen Sektor inzwischen zu einem offenbar handhabbaren Risiko geworden: Zwar sehen sich noch immer zwei Drittel der Befragten in ihrer dienstlichen Aufgabenwahrnehmung in erheblichem Maße davon beeinflusst (vgl. Abbildung 1). Allerdings sind zwei Drittel der Befragten aus der öffentlichen Verwaltung der Ansicht, dass die eigene Organisation gut für eine neue Welle gerüstet ist. Bei den öffentlichen Unternehmen – auch wenn die Stichprobe

klein ausfällt – bestätigen dies sogar fast neun von zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmern (vgl. Abbildung 3).

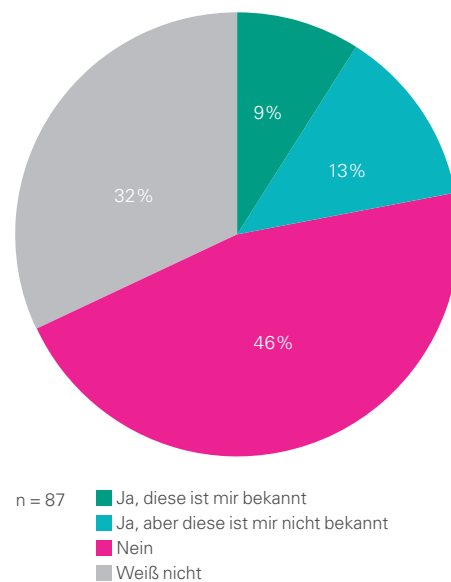
Kommunen am stärksten betroffen

Neben Energieknappheit und -kosten spüren die Kommunen die Folgen von Krieg und Flüchtlingsströmen direkt vor Ort und müssen darauf reagieren. Während sich mehr als die Hälfte der insgesamt Befragten von Flüchtlingsströmen und Krieg kaum beeinflusst fühlt (vgl. Abbildung 1), wendet sich dieses Bild, wenn man lediglich die Ansichten der kommunalen Ebene betrachtet. Beide Notlagen beeinflussen etwas mehr als die Hälfte der Kommunalvertreter. Als Vollzugsebene vor Ort sind sie es, die die direkten Auswirkungen unmittelbar spüren. Seit dem Befragungszeitraum hat sich insbesondere die Flüchtlingssituation noch weiter zugespitzt, sodass die Ergebnisse derzeit möglicherweise noch deutlicher ausfallen würden.

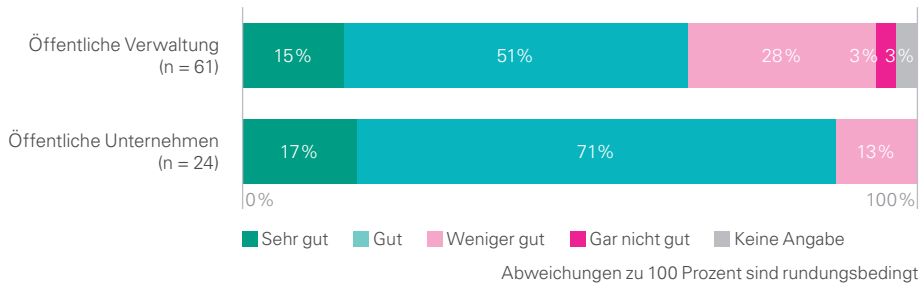
Cyber-Attacken: kein Risiko für alle?

Genauso wie die Pandemie sind auch Cyber-Attacken kein neues Risiko mehr. So gibt auch hier die Mehrheit (vgl. Abbildung 4) an, dass ihnen Maßnahmen zur Cyber-Abwehr in der eigenen Organisation bekannt sind.

Abbildung 2: **Gibt es in Ihrer Organisation eine Arbeitsanweisung für den Fall eines mehrtägigen Stromausfalls?**



Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2022)

Abbildung 3: **Wie gut ist Ihre Organisation Ihrer Meinung nach für eine neue Coronawelle gerüstet?**

Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2022)

Unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS), zum Beispiel Polizei, Feuerwehr, THW und Katastrophenschutzbehörden, ist dies sogar bei mehr als drei Vierteln der Fall. Gleichzeitig sehen sich aber überhaupt nur weniger als ein Drittel der Befragten von Cyber-Attacken in der Aufgabenwahrnehmung beeinflusst.

Naturkatastrophen unterschätzt?

Naturkatastrophen spielen in der Gesamtwahrnehmung aktuell eine untergeordnete Rolle. Mehr als zwei Drittel der Befragten sehen sich davon in ihrer Tätigkeitsausübung nicht beeinflusst. Ein Grund für diese untergeordnete Bedeutung mag die recht geringe Eintrittswahrscheinlichkeit von Natur-

katastrophen sein. Auch wenn diese vor dem Hintergrund des Klimawandels zunimmt, sind die Auswirkungen derzeit meist regional begrenzt und treten seltener auf. Ein Beispiel dafür kann die Flutkatastrophe 2021 in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen sein.

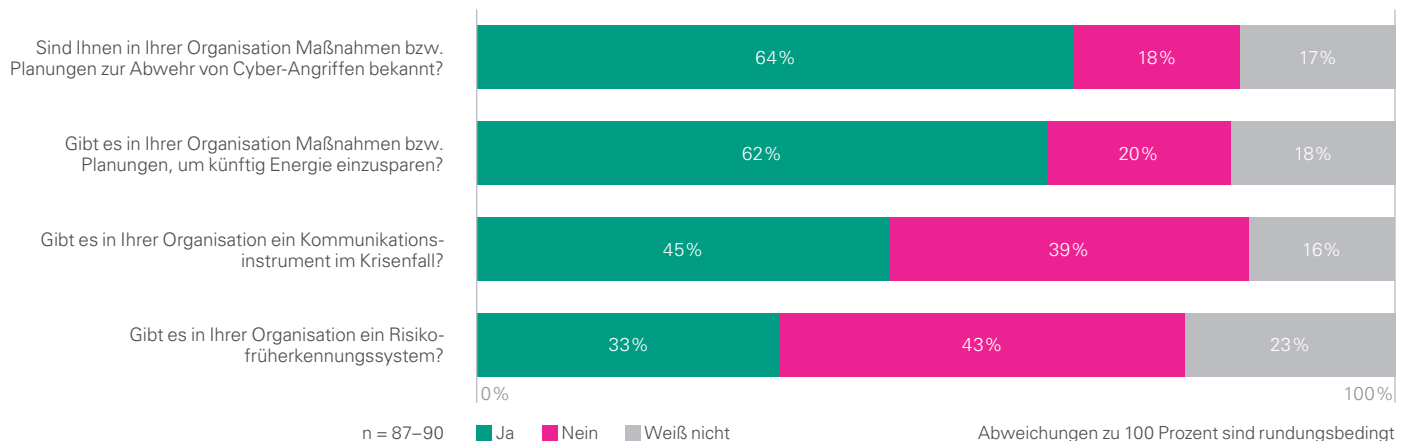
Risikofrüherkennungssystem selten vorhanden

Nur ein Drittel der Befragten sagt, dass es in der eigenen Organisation ein Risikofrüherkennungssystem gibt (vgl. Abbildung 4). In BOS-Behörden sind es mit über 40 Prozent etwas mehr. Zudem gibt weniger als die Hälfte an, dass die eigene Organisation über ein Kommunikationsinstrument im Krisenfall verfügt. Im Gegensatz dazu sagt aber etwas mehr als die Hälfte (52 Prozent

der Befragten), dass sie ihre Organisation durch bisherige Erfahrungen mit Krisen für kommende Herausforderungen gut gerüstet sehen. Am geringsten fällt diese Zustimmung auf Landesebene aus (vgl. Abbildung 5). Dort gehört aber nur jeder zehnte Befragte einer BOS-Behörde – die Institutionen, die sich unmittelbar mit Krisen- und Katastrophenfällen befassen – an, während es unter den befragten Bundes- und Kommunalvertretern gut zwei Fünftel sind.

Risikofrüherkennung ausbauen, Handlungsfähigkeit bei akuten Krisen verbessern

Es ist damit zu rechnen, dass sich auch Krisenereignisse durch Naturkatastrophen infolge des Klimawandels zukünftig häufen werden. Behörden und öffentliche Unternehmen werden hier mit schnellen Reaktionen auf Basis vorbereiteter Notfallpläne gefordert sein. Zu klimawandelbedingten Krisen werden künftig auch vermehrt Phänomene zählen, die bislang, anders als etwa Überschwemmungen, noch gar nicht als in Deutschland bekannte Naturkatastrophen im Bewusstsein sind. So hatte etwa der Sommer 2022 mit Hitze und Trockenheit katastrophale Auswirkungen, die eben nicht regional begrenzt waren: Das RKI schätzt deutschlandweit für die Sommermonate eine hitzebedingte Übersterblichkeit von rund 4.500 Sterbefällen. Auch der Klimawandel trifft vor allem die Kommunen,

Abbildung 4: **Maßnahmen zum Umgang mit Krisen**

Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2022)

die das Leben vor Ort in den Städten und Gemeinden neugestalten müssen. Bund und Länder sind hier gefordert, die Kommunen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben besser zu unterstützen. Gleichzeitig ist es notwendig, dass Kommunen ihre Strukturen resilienter aufbauen. Auch die Digitalisierung kann zur Krisenbewältigung vor Ort beitragen, wie der Fall der Gesund-

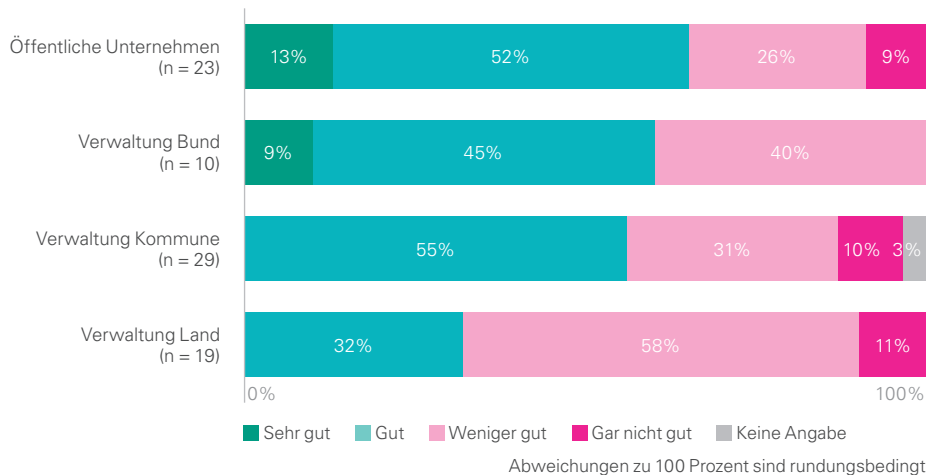
heitsämter in der Coronapandemie verdeutlicht.³

Der öffentliche Sektor sieht sich offenbar selbst in der Lage, reaktiv mit inzwischen bekannten Herausforderungen

³ Vertiefend dazu: Kairies-Lamp, N./Schuster, F./Steinkraus, M.-S. (2021): Digital durch die Krise – Wo die öffentliche Verwaltung derzeit neue Wege geht. In: PublicGovernance, Digital durch die Krise (Sommer 2021), S. 4 ff.

wie der Coronapandemie oder Cyber-Angriffen umzugehen. Ob dies auch für neue, akute Krisen wie die Energiekrise zutrifft, muss sich noch zeigen. Fehlende Arbeitsanweisungen für einen mehr-tägigen Blackout und kaum vorhandene Risikofrüherkennungssysteme in den Institutionen deuten darauf hin, dass noch Handlungsbedarf bestehen könnte. Risikomanagementsysteme gilt es daher auszubauen, um künftig besser auf neue Krisen und Herausforderungen vorbereitet zu sein und proaktiver reagieren zu können. Auch hier kann eine Evaluation der in der Vergangenheit umgesetzten Maßnahmen zur Krisenbewältigung helfen, um bei neuen Herausforderungen angemessen reagieren zu können. |

Abbildung 5: **Durch Erfahrung mit Krisen sehe ich meine Organisation für zukünftige Herausforderungen gerüstet**



Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2022)

Autorin

Maria Solbrig

Kontakt

Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin

Dr. Ferdinand Schuster

T +49 30 2068 2060
de-publicgovernance@kpmg.com

www.publicgovernance.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2022 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.