



# Positionspapier zum Risiko- und Krisenmanagement in Kulturgut bewahrenden Einrichtungen

Empfehlungen der Arbeitsgruppe Notfallvorsorge Kulturgut

## 1. Einleitung

Ereignisse, die eine Zerstörung oder Beschädigung von Kulturgut zur Folge hatten, lassen sich bedauerlicherweise auch in der jüngsten Vergangenheit mühelos aufzählen. Zuletzt sind es die Hochwasserereignisse in Deutschland und der Krieg in der Ukraine, die uns eindrücklich vor Augen führten: Kulturgüter sind in vielerlei Hinsicht gefährdet. Der Klimawandel und Extremwetterereignisse, gezielte Zerstörung, technisches und menschliches Versagen sowie Kriege sind nur Beispiele für eine reale Bedrohung.

Die Bedeutung von Kulturgütern für die Gesellschaft ist unverkennbar – nicht zuletzt zählen auf nationaler Ebene sehr bedeutsame Kulturgüter zu unseren Kritischen Infrastrukturen.<sup>1</sup> Kritische Infrastrukturen beliefern uns mit lebenswichtigen Dingen und gewährleisten das Funktionieren unserer Gesellschaft. Das umfasst bei Kulturgütern eine sogenannte „symbolische“ Kritikalität: Der materielle Wert der Objekte spielt nicht die entscheidende Rolle – ausschlaggebend sind vielmehr der ideelle Wert und die damit verbundene identitätsstiftende Funktion für eine Gesellschaft, die beispielsweise ein Gemälde, ein Schriftstück oder ein historisches Bauwerk unersetzbar machen.

Angesichts dieser Herausforderungen identifiziert die Arbeitsgruppe Notfallvorsorge Kulturgut folgende Handlungsbedarfe:

- Kulturgüter und Kulturgut bewahrende Einrichtungen wie Archive, Bibliotheken und Museen müssen angesichts bestehender und zukünftiger Gefahrenlagen systematisch geschützt werden.
- Dafür bedarf es einer strukturierten Ermittlung von Risiken, der Umsetzung vorbeugender Maßnahmen sowie einen effektiven Umgang mit Krisen.
- Zum Schutz der Kulturgüter und der Kulturgut bewahrenden Einrichtungen ist die Umsetzung eines fest verankerten Risiko- und Krisenmanagements erforderlich.
- Kulturgut bewahrende Einrichtungen benötigen Expertise, Förderung, finanzielle und personelle Unterstützung sowie konkrete Ansprechpartner bei der Etablierung eines Risiko- und Krisenmanagements – dies gilt insbesondere für kleinere Einrichtungen mit Personal- und Ressourcenmangel.

## 2. Was ist das Ziel dieses Positionspapiers?

Das vorliegende Papier soll verdeutlichen: ein fest verankertes **Risiko- und Krisenmanagement in Kulturgut bewahrenden Einrichtungen ist ein zentraler Baustein in der Krisenvorsorge**. Es trägt maßgeblich zum Schutz des Personals, der Einrichtung und des Kulturguts bei. Während die Beschäftigung

---

<sup>1</sup> Kritische Infrastrukturen sind Organisationen und Einrichtungen mit wichtiger Bedeutung für das staatliche Gemeinwesen, bei deren Ausfall oder Beeinträchtigung nachhaltig wirkende Versorgungsengpässe, erhebliche Störungen der öffentlichen Sicherheit oder andere dramatische Folgen eintreten (BBK Glossar, Zentrale Begriffe des Bevölkerungsschutzes, 2019).



und der Umgang mit Risiken und Gefahrenlagen in einigen Kulturgut bewahrenden Einrichtungen schon gelebte Praxis ist, stellt es insbesondere für kleinere Einrichtungen angesichts von Personal- und Ressourcenmangel eine Herkulesaufgabe dar.

Das vorliegende Papier fasst einige Grundzüge eines Risiko- und Krisenmanagements zusammen und soll eine Motivation sowie eine argumentative Grundlage gegenüber den Verantwortlichen (z.B. Einrichtungsleitung, Einrichtungsträgern) für eine Bereitstellung von Ressourcen (Personal, Haushaltsmittel, Aus- und Fortbildung) für das Thema Risiko- und Krisenmanagement bieten.

Anstelle einer ausführlichen Erläuterung der einzelnen Elemente des Risiko- und Krisenmanagements wird im vorliegenden Papier nur stichpunktartig auf die Grundzüge und auf relevante Normen sowie Recherchemöglichkeiten mit Bezug zum Risiko- und Krisenmanagement verwiesen. Ein Risiko- und Krisenmanagement muss auf jede Einrichtung individuell zugeschnitten werden. Das vorliegende Papier soll in einem ersten Schritt zu einer Harmonisierung von Begrifflichkeiten und einem gemeinsamen Verständnis von Vorgehensweisen für diesen Anwendungsbereich beitragen.

### **3. An wen ist dieses Papier gerichtet?**

- Verantwortliche für Kulturgutschutz, Sicherheitsaufgaben, Notfallplanung in Kulturgut bewahrenden Einrichtungen
- Träger von Kulturgut bewahrenden Einrichtungen
- Leiterinnen und Leiter von Kulturgut bewahrenden Einrichtungen  
Vertreterinnen und Vertreter der Gefahrenabwehr (z.B. Feuerwehren/Technisches Hilfswerk)
- Kulturgutschutz-Verantwortliche in den Ländern
- Katastrophenschutz-Verantwortliche in den Ländern
- Politisch Verantwortliche für Kultur und/oder Katastrophenschutz

### **4. Wer ist die AG Notfallvorsorge Kulturgut?**

Auf Initiative des Ausschusses für Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung" (AFKzV) des Arbeitskreises V der Innenministerkonferenz wurde im Januar 2021 die sogenannte „Arbeitsgruppe Notfallvorsorge Kulturgut“ gegründet. Unter Leitung des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe versammelt die Arbeitsgruppe Vertreterinnen und Vertreter der nicht-polizeilichen Gefahrenabwehr, der Notfallverbände und Kulturgut bewahrender Einrichtungen sowie Vertreterinnen und Vertreter der Länder und Fachleute zum Thema Kulturgutschutz. Die Arbeitsgruppe hat zum Ziel, die Bedarfe der Akteure im Kulturgutschutz zu erfassen, Lösungs- und Umsetzungsmöglichkeiten zu diskutieren, Expertinnen und Experten zu vernetzen sowie Fähigkeiten und Instrumente zum Schutz von Kulturgut auszubauen und stärker zu verankern.

### **5. Risiko- und Krisenmanagement**

Risiken im Vorfeld zu erkennen, zu bewerten und durch Maßnahmen zu reduzieren, ist der Kern des Risikomanagements. Das Krisenmanagement hingegen befasst sich mit konkreten Schritten, um in einer Krise<sup>2</sup> handlungsfähig zu bleiben und somit die Krisensituation besser bewältigen zu können. In Kulturgut bewahrenden Einrichtungen hilft ein Risiko- und Krisenmanagement beim Schutz von

---

<sup>2</sup> Vom Normalzustand abweichende Situation mit dem Potenzial für oder mit bereits eingetretenen Schäden an Schutzgütern, die mit der normalen Aufbau- und Ablauforganisation nicht mehr bewältigt werden kann, so dass eine besondere Aufbauorganisation erforderlich ist. (BBK Glossar, Zentrale Begriffe des Bevölkerungsschutzes, 2019).



Kulturgütern sowie des Kulturgut bewahrenden Gebäudes. Es hilft bei der Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit einer Einrichtung. Oberste Priorität stellt in jedem Fall der Schutz des Personals und weiterer Personen (beispielweise Besucherinnen und Besucher) dar.

### a. Was ist Risiko- und Krisenmanagement?

Risikomanagement:

„Kontinuierlich ablaufendes, systematisches Verfahren zum zielgerichteten Umgang mit Risiken, das die Analyse und Bewertung von Risiken sowie die Planung und Umsetzung von Maßnahmen insbesondere zur Risikovermeidung/-minimierung und -akzeptanz beinhaltet.“

(BBK Glossar, Zentrale Begriffe des Bevölkerungsschutzes, 2019)

Krisenmanagement:

„Alle Maßnahmen zur Vorbereitung auf Erkennung und Bewältigung, Vermeidung weiterer Eskalation sowie Nachbereitung von Krisen“ (BBK Glossar, Zentrale Begriffe des Bevölkerungsschutzes, 2019)

### b. Phasen des Risiko- und Krisenmanagements

Ein Risiko- und Krisenmanagement entsteht nicht von selbst bzw. es lässt sich nicht durch eine Anordnung ad hoc etablieren oder ausbauen. Die Leitung oder der/die Verantwortliche einer Einrichtung initiiert den Auf- oder Ausbau durch eine gründliche Vorplanung und eine transparente Kommunikation mit den Mitarbeitenden. Nur auf Grundlage eines angemessenen Risikobewusstseins und der Schaffung klarer, verständlicher Strukturen und Prozesse findet ein Risiko- und Krisenmanagement Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Hierfür müssen Ressourcen und Personal zur Verfügung stehen. Die Phasen des Risiko- und Krisenmanagements sind nie „abgeschlossen“. Sie sind als ein Kreislauf zu betrachten, in dem die Schritte Prävention, Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung kontinuierlich durchlaufen werden.





Beispiel: Risiko- und Krisenmanagementzyklus im Bevölkerungsschutz (BBK 2021)

Die folgenden Schritte unterstützen den Auf- bzw. Ausbau eines umfassenden Risiko- und Krisenmanagements:

- **Grundlagen schaffen, Netzwerke bilden, Akteure einbinden**
  - Entscheidung der Leitung als Grundlage für ein umfassendes Risiko- und Krisenmanagement
  - Mitarbeitende/Zuständigkeiten innerhalb der Einrichtung festlegen
  - Externe Akteure und Partner erfassen und ansprechen
  - Runde Tische einrichten
  - Arbeitsplanung erstellen
  - Grundsätze zur Risikokommunikation festlegen
- **Risiken analysieren**
  - Kritische Bereiche und Schlüsselfunktionen identifizieren
  - Szenarien entwickeln
  - Kurzanalysen erstellen (Fact sheets)
  - ausführliche Risikoanalyse erstellen (bei Bedarf)
- **Risiken bewerten**
  - Risikovergleich erstellen
  - Priorisierung durchführen
- **Risiken behandeln**
  - Präventive/vorbeugende Maßnahmen auswählen und umsetzen
  - Notfallplanung ergänzen
- **Strukturen für das Management von Krisen aufbauen**
  - Krisenstab einrichten
  - Infrastruktur für den Krisenstab schaffen (Räume, IKT, Verpflegung etc.)
- **Abläufe für das Management von Krisen etablieren**
  - Alarmierungs- und Meldewege konzipieren und etablieren
  - Grundlagen zur Erstellung eines Situationsüberblicks erarbeiten
  - Grundsätze zur Krisenkommunikation festlegen
- **Übungen konzipieren und durchführen**
  - Übungsarten festlegen
  - Turnus festlegen
- **Risiko- und Krisenmanagement evaluieren**
  - Nach Schadensereignissen und Übungen Evaluierung durchführen
  - Anpassungen im Risiko- und Krisenmanagement vorschlagen und umsetzen

## 6. Schlussfolgerung

Kulturgut bewahrende Einrichtungen sowie deren Träger sind verpflichtet, ihr Kulturgut zu schützen. Ein Risiko- und Krisenmanagement zu erarbeiten und zu etablieren, ist eine grundlegende Voraussetzung zur Stärkung der Resilienz Kulturgut bewahrender Einrichtungen:

- Es unterstützt zielgerichtete Entscheidungen sowohl in der Prävention als auch im Krisenfall.
- Es unterstützt die Zusammenarbeit mit der Gefahrenabwehr.
- Es unterstützt beim Schutz von Mensch und Kulturgut und kann Wirtschafts- oder Image-schäden reduzieren oder verhindern.



Zur systematischen Etablierung von Maßnahmen rund um das Risiko- und Krisenmanagement sind ebenenübergreifende Ansätze erforderlich. Die wichtigsten Schritte aus Sicht der AG Notfallvorsorge Kulturgut sind:

- Das Bewusstsein für das Thema Risiko- und Krisenmanagement stärken und die Akteure vernetzen.
- Ein kontinuierlicher Ausbau von Haushaltsmitteln, Personal, Vernetzungsangeboten sowie von Angeboten zur Aus- und Fortbildung.
- Synergieeffekte nutzen:
  - Methoden aus anderen Bereichen nutzen und auf Kulturgut bewahrende Einrichtungen übertragen (bspw. aus anderen Sektoren Kritischer Infrastrukturen).
  - Notfallverbünde<sup>3</sup> bilden, Bedarfe der Notfallverbünde erfassen, Notfallverbünde fördern und unterstützen.
  - Risiko- und Krisenmanagement in Kulturgut bewahrenden Einrichtungen stärker in die Lehrinhalte an Universitäten und Ausbildungsstätten integrieren.

---

<sup>3</sup> Notfallverbünde: Vereinigung von Kulturgut bewahrenden Institutionen (Archive, Bibliotheken, Museen), die sich auf freiwilliger Basis zusammengeschlossen haben vor allem mit dem Ziel, sich im Krisenfall – Brand, Wasserschaden, Havarie, Erdbeben, Terror, Unwetter – gegenseitig beizustehen und zu unterstützen.



## Anhang

### Rechercheinstrumente:

Risiko- und Krisenmanagement, Bevölkerungsschutz – Fachinformationsstelle BBK:

[https://www.bbk.bund.de/DE/Infothek/Fachinformationsstelle/Recherche/OPAC/opac\\_node.html](https://www.bbk.bund.de/DE/Infothek/Fachinformationsstelle/Recherche/OPAC/opac_node.html)

Kulturgutschutz – Wissenspool SiLK - SicherheitsLeitfaden Kulturgut:

<https://www.silk-tool.de/de/willkommen-im-silk-tool/allgem-sicherheitsmanagement/wissenspool/>

### Normen zum Risiko- und Krisenmanagement:

ISO 31000: Risikomanagement – Leitlinien

ISO 21110: Information and documentation – Emergency preparedness and response

ISO 22301: Sicherheit und Schutz des Gemeinwesens – Business Continuity Management System – Anforderungen

---

### Arbeitsgruppe Notfallvorsorge Kulturgut

Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren in der Bundesrepublik Deutschland/Fachausschuss Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz der deutschen Feuerwehren (AGBF- Bund und DFV)

Berufsfeuerwehr Mannheim

Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe

Deutscher Feuerwehrverband

Deutscher Museumsbund, Arbeitskreis Gebäudemanagement und Sicherheit

Landesarchiv Thüringen – Staatsarchiv Gotha

Landesfeuerwehrschule Baden-Württemberg

Landesfeuerwehrverband Bayern

Ministerium für Wissenschaft und Kultur Niedersachsen

Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina

Notfallverbund Dresden

Notfallverbund zum Schutz von Kulturgut für die Stadt Halle (Saale)

Fachberater Kulturgutschutz Halle (Saale) / Stadtarchiv Halle (Saale)

SiLK – SicherheitsLeitfaden Kulturgut

Thüringer Ministerium für Inneres und Kommunales

Vereinigung zur Förderung des Deutschen Brandschutz (vfdb) e.V.