Handwerk als Resilienzakteur in der Flutkatastrophe im Ahrtal

www.ifh-goettingen.de

ifh Forschungsbericht 38

Till Proeger, Lukas Meub

Volkswirtschaftliches **Institut**
für **Mittelstand & Handwerk**
an der Universität Göttingen

CC BY NC ND

2026

Veröffentlichung des
Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk
an der Universität Göttingen

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Die Wirtschaftsministerien der Bundesländer

DHKT

Handwerkskammer Koblenz

Die Studie wurde finanziell durch die Handwerkskammer Koblenz unterstützt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über **http://dnb.dnb.de** abrufbar.

ISSN 2751-2215

DOI-URL: https://doi.org/10.47952/gro-publ-428

Alle Rechte vorbehalten

ifh Göttingen | Heinrich-Düker-Weg 6 | 37073 Göttingen
Tel.: +49 551 39 34882
E-Mail: info@ifh.wiwi.uni-goettingen.de
Internet: www.ifh-goettingen.de

GÖTTINGEN | 2026

Handwerk als Resilienzakteur in der Flutkatastrophe im Ahrtal

Zusammenfassung: Die Flutkatastrophe vom Juli 2021 traf im Landkreis Ahrweiler auf eine kommunale Verwaltung, die durch das Ereignis selbst weitgehend handlungsunfähig wurde. Das Handwerk wurde in dieser Lage – neben Einsatzorganisationen, Zivilgesellschaft und staatlicher Hilfe – zu einem zentralen Träger der Krisenbewältigung, zunächst ohne Auftrag, ohne Vergütung und ohne Verankerung in den Strukturen des Bevölkerungsschutzes. Diese Studie rekonstruiert auf der Grundlage zweier Gruppengespräche mit Schlüsselakteuren, welche Leistungen das Handwerk erbrachte, wie sich die Hilfe organisierte, wo sie an Grenzen stieß und was daraus für die Krisenvorsorge folgt.

Es gibt dabei drei Kernbefunde:

- Das Handwerk erbrachte weit mehr als technische Gewerkeleistungen. Selbst massiv betroffene Betriebe leisteten technische Nothilfe, sicherten die Wärmeversorgung vor dem Winter und trugen den mehrjährigen Wiederaufbau; hinzu kamen Materiallogistik, Helfer- und Auftragsvermittlung sowie Vertrauens-, Beratungs- und Schutzfunktionen.
- Die Koordination der Hilfe erfolgte weitgehend informell, aber über benennbare Mechanismen. Obermeister-Netzwerke, überregionale Kollegenhilfe, die wöchentliche „Dienstagsrunde“ sowie die Treuhänder- und Logistikfunktion der Kammer ergänzten die überlasteten staatlichen Strukturen – getragen von Vertrauen, Gegenseitigkeit und persönlichen Netzwerken, jedoch institutionell ungesichert.
- Eine systematische Einbindung des Handwerks in die Krisenstrukturen fehlt. Nothilfe ohne Finanzierungsgrundlage, Haftungsunsicherheit, blockierte Versorger-Schnittstellen und ein fehlender gemeinsamer Übungsbetrieb begrenzten die Wirkung; im Kontrastfall Trier band eine handlungsfähige Verwaltung das Handwerk unmittelbar ein.

Daraus ergeben sich acht Handlungsempfehlungen unter dem Leitprinzip der „vorbereiteten Informalität“ mit dem Ziel, Selbstorganisation zu stärken und abzusichern statt sie zu verregeln:

E1 – Etablierung Verbindungsstellen Handwerk in Krisen- und Verwaltungsstäben

E2 – Etablierung Koordinationsrunden als vorbereitetes, regional aktivierbares Modul

E3 – Aufbau gewerkescharfer Nothilfe-Kataloge mit Vergütungsregeln

E4 – Prüfung regionaler Notfallfonds und Treuhandmodelle der Kammern

E5 – Aufstellung Material- und Verbandskaskade mit Koordinationskapazität

E6 – Erhalt verstetigter, im Krisenfall sofort aktivierbarer Vermittlungsplattform

E7 – Einbeziehung Handwerk in Übungen und Lagebildern des Katastrophenschutzes

E8 – Prüfung der rechtlichen und ökonomischen Absicherung der Nothilfe

Einen Teil der Empfehlungen können Handwerksorganisationen eigenständig umsetzen; die übrigen erfordern das Zusammenwirken von Staat, Katastrophenschutz und Versicherungswirtschaft.

ifh
Volkswirtschaftliches **Institut**
für Mittelstand & Handwerk
an der Universität Göttingen

Inhalt

1 **Einleitung** **1**

2 **Die Flutkatastrophe im Ahrtal und das Handwerk** **4**

2.1 Ereignis, Schäden und staatliche Reaktion 4

2.2 Konzeptioneller Rahmen: Handwerk als Resilienzakteur 5

2.3 Betroffenheit des Handwerks und Leitfäden 6

3 **Methodik und Datengrundlage** **7**

3.1 Fallstudiendesign und Erhebungsformate 7

3.2 Auswertung und Kategoriensystem 7

3.3 Anonymisierung, Zitation, Limitationen 8

4 **Leistungen des Handwerks** **10**

4.1 Ausgangslage: Betroffenheit und Dreifachrolle 10

4.2 Akutphase: Nothilfe und Selbstorganisation 10

4.3 Übergangsphase: Wärmeversorgung und Logistik 12

4.4 Wiederaufbauphase: Leistungen und Wartungszusagen 12

4.5 Typologie der Leistungsdimensionen 13

5 **Koordination der Hilfe** **16**

5.1 Obermeister-Netzwerke und Kollegenhilfe 17

5.2 Die Dienstagsrunde: Koordination ohne Mandat 17

5.3 Eskalationswege: sozialer Druck und Direktzugang 18

5.4 Treuhand- und Logistikfunktionen der Organisation 19

5.5 Digitale Vermittlungsstrukturen 19

5.6 Unterstützende Akteure: Versicherer, Land, ADD 20

5.7 Wirkmechanismen im Querschnitt 21

6 **Engpässe und Schnittstellenprobleme** **24**

6.1 Verwaltungsausfall und verlängerte Chaosphase 24

6.2 Kontrastfall Trier 24

6.3 Arbeitsweisen von Handwerk und Einsatzorganisationen 25

6.4 Schnittstelle zu Versorgern und kritischer Infrastruktur 27

6.5 Finanzierung, Recht und Haftung der Nothilfe 27

6.6 Grenzen informeller Strukturen 29
6.7 Zwischenbilanz: Engpässe und Lernpunkte 30

7 Folgerungen für Krisenvorsorge und Resilienzpolitik 31
7.1 Grundsätze: vorbereitete Informalität 31
7.2 Handlungsempfehlungen 32
E1 – Verbindungsstelle Handwerk in Krisen- und Verwaltungsstäben 32
E2 – Die Koordinationsrunde als vorbereitetes Modul 33
E3 – Gewerkescharfe Nothilfe-Kataloge mit Vergütungsregel 33
E4 – Regionale Notfallfonds und Treuhandmodell 33
E5 – Material- und Verbandskaskade mit Koordinationskapazität 34
E6 – Verstetigung der Vermittlungsplattform 34
E7 – Handwerk in Übungen und Lagebildern 35
E8 – Rechtliche und ökonomische Absicherung 35
7.2.1 Übersicht 36
7.2.2 Offene Rechts- und Finanzierungsfragen – Prüfaufträge vor der Umsetzung. 37
7.3 Spannungsfelder und Grenzen 37
7.4 Schritte für Handwerksorganisationen 38

8 Fazit und Ausblick 41

9 Literatur 43

10 Anhang 45
A1 Kategoriensystem der Inhaltsanalyse 45
A2 Datengrundlage und Rollenübersicht 46
A3 Prüfvermerke 46

Abbildungen

Abb. 1: Aufbau und Argumentationsgang der Studie 3
Abb. 2: Zwei Seiten der Resilienz und die Rolle des Handwerks 5
Abb. 3: Datengrundlage und Auswertungsweg der Studie 8
Abb. 4: Leistungsprofil des Handwerks über die drei Krisenphasen 15
Abb. 5: Zeitleiste der Selbstorganisation im Fall Ahrtal 16
Abb. 6: Koordinationsarchitektur der Selbstorganisation im Fall Ahrtal 21
Abb. 7: Sechs Wirkmechanismen der informellen Koordination 22
Abb. 8: Ahrtal und Trier-Ehrang im Vergleich 25
Abb. 9: Zwei Arbeitsweisen und ihre Reibung im Systemausfall 26
Abb. 10: Finanzierungslücke der handwerklichen Nothilfe 28
Abb. 11: Die acht Handlungsempfehlungen unter dem Leitprinzip der vorbereiteten Informalität 32
Abb. 12: Priorisierung der acht Empfehlungen. 37
Abb. 13: Zwölf Schritte für Handwerksorganisationen 40

Tabellen

Tabelle 1: Leistungsdimensionen des Handwerks in den drei Krisenphasen 14
Tabelle 2: Engpässe, improvisierte Lösungen und strukturelle Lernpunkte 30
Tabelle 3: Die acht Handlungsempfehlungen im Überblick 36
Tabelle 4: Die zwölf Schritte für Handwerksorganisationen als Checkliste 39

Tabellen im Anhang

Tabelle A 1: Kategoriensystem der Inhaltsanalyse 45
Tabelle A 2: Datengrundlage und Rollenübersicht 46

Abkürzungen

Abkürzung	Bedeutung
ADD	Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (Mittelbehörde des Landes Rheinland-Pfalz)
BBK	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
BG	Berufsgenossenschaft
BOS	Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (u. a. Feuerwehr, THW, Rettungsdienste)
DKKV	Deutsches Komitee Katastrophenvorsorge
DR-§ / PD-§	Absatzgenaue Belegverweise auf die Transkripte (Diskussionsrunde / Podiumsdiskussion)
GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft
KAHR	Forschungsverbund „Klimaanpassung, Hochwasser, Resilienz“
KatS	Katastrophenschutz
KH	Kreishandwerkerschaft
KRITIS	Kritische Infrastrukturen
MHKBD	Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen
SHK	Sanitär, Heizung, Klima
THW	Technisches Hilfswerk
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks
ZVEH	Zentralverband der Deutschen Elektro- und Informationstechnischen Handwerke
ZVSHK	Zentralverband Sanitär Heizung Klima

1. Einleitung

In der Nacht vom 14. auf den 15. Juli 2021 verwüstete eine Sturzflut das Ahrtal und weitere Regionen in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen. Mehr als 180 Menschen starben, der Gesamtschaden lag bei rund 40,5 Milliarden Euro – die teuerste Naturkatastrophe der deutschen Geschichte (Prognos, 2022; ausführlicher siehe Kapitel 2.1). Was den Fall über die Schadensbilanz hinaus aufschlussreich macht: Mit der technischen Infrastruktur wurde auch die kommunale Verwaltung, der die Organisation von Krisenreaktion und Krisenbewältigung oblag, für längere Zeit weitgehend handlungsunfähig.

Die Katastrophe verdeutlichte zugleich in besonderer Weise, dass gesellschaftliche Resilienz nicht allein eine Frage staatlicher Einsatzkräfte, technischer Warnsysteme oder finanzieller Wiederaufbauprogramme ist. Entscheidend ist auch, welche praktischen, lokal verfügbaren und kurzfristig mobilisierbaren Fähigkeiten vorhanden sind, um zerstörte oder beschädigte Infrastrukturen wieder funktionsfähig zu machen. An dieser Stelle kam dem Handwerk eine zentrale Rolle zu: Handwerksbetriebe verfügen über das technische Erfahrungswissen, die lokale Anlagenkenntnis, die Werkzeuge, Fahrzeuge, Maschinen und Reparaturkompetenzen, die nach einer solchen Katastrophe unmittelbar gebraucht werden – bei Strom, Wasser und Wärme ebenso wie bei Gebäudeschäden, provisorischen Reparaturen, Räumung, Trocknung und der Wiederherstellung von Betrieben, Wohnungen, Schulen und kommunalen Einrichtungen.

Kaum ein Schadensereignis der jüngeren deutschen Geschichte ist so umfassend aufgearbeitet worden wie diese Flutkatastrophe: Der Untersuchungsausschuss des Landtags Rheinland-Pfalz hat die Warn-, Melde- und Führungsdefizite der Katastrophennacht auf rund 2.100 Seiten dokumentiert (Landtag Rheinland-Pfalz, 2024), die Enquete-Kommission des Landtags hat einen umfangreichen Vorsorgekatalog vorgelegt (Landtag Rheinland-Pfalz, 2023), das Deutsche Komitee Katastrophenvorsorge (DKKV, 2022) hat früh eine übergreifende Bilanz gezogen, und der Forschungsverbund KAHR hat Schäden, Warnsystem und Wiederaufbau über mehrere Jahre wissenschaftlich begleitet (Thieken et al., 2023; Birkmann et al., 2026). Auffällig ist gleichwohl eine Leerstelle dieser Aufarbeitung: Die Rolle privatwirtschaftlicher – und insbesondere handwerklicher – Akteure in der Krisenbewältigung bleibt darin weitgehend unbeleuchtet.

Diese Leerstelle entspricht dem Stand der Forschung: Unternehmen wurden in der Katastrophenforschung lange vor allem als Geschädigte betrachtet, kaum als Bewältigungsakteure (Dittmer & Lorenz, 2024), und auch in den Darstellungen des deutschen Bevölkerungsschutzes bleiben privatwirtschaftliche Akteure jenseits der Betreiber kritischer Infrastrukturen weitgehend unberücksichtigt (Röhl, 2024). Wie folgenreich diese Lücke sein kann, zeigt die internationale Erfahrung: Nach den Erdbeben von Christchurch erwies sich die Kapazität des Bauhandwerks als zentraler Engpass des Wiederaufbaus (Chang-Richards, Wilkinson, Seville & Brunsdon, 2017).

Eine aktuelle Studie zur Rolle des Handwerks für gesellschaftliche und staatliche Resilienz (Proeger & Meub, 2026) argumentiert, dass das Handwerk sowohl für die kurzfristige Krisenreaktion als auch für die langfristige Erhöhung gesellschaftlicher Resilienz systemrelevant ist: Kurzfristig geht es um die Wiederherstellung kritischer technischer Funktionen, langfristig um eine stärker dezentrale, reparierbare, weniger fragile und durch praktisch-technische Kompetenzen getragene Gesellschaft. Die Studie zeigt zugleich, dass das Handwerk zwar faktisch eine Schlüsselrolle spielt, bislang aber nur unzureichend systematisch in die Strukturen des Bevölkerungsschutzes und der Krisenvorsorge eingebunden ist. Genau an dieser Leerstelle setzt die vorliegende Untersuchung an: Die Flutkatastrophe im Ahrtal bietet für die Weiterentwicklung der Einbindung des Handwerks in den Bevölkerungsschutz ein besonders geeignetes Fallbeispiel, weil hier die gesamte Bandbreite des Problems sichtbar wurde – zerstörte Infrastruktur, selbst betroffene Betriebe, massiver Wiederaufbaubedarf, überregionale Mobilisierung, digitale Vermittlungsstrukturen, Kooperationen zwischen Land, Handwerksorganisation und Versicherungswirtschaft sowie langjährige Wiederaufbauprozesse.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die übergreifende Forschungsfrage, welche Mechanismen diese Hilfe ermöglichten, welche Strukturen sie begrenzten und welche Lehren daraus für die künftige Einbindung des Handwerks in Krisenvorsorge und Resilienzpolitik gezogen werden können. Diese Studie versteht die Flutkatastrophe im Ahrtal dabei als Fallstudie für eine allgemeinere Frage: Wie kann das Handwerk als dezentraler, praktisch-technischer und regional verankerter Akteur systematisch zur Erhöhung der gesamtstaatlichen Resilienz Deutschlands beitragen?

Im Zentrum stehen vier Leitfragen:

1. **Welche konkreten Funktionen** übernahmen Handwerksbetriebe und Handwerksorganisationen in der akuten Krise, in der Übergangsphase und im längerfristigen Wiederaufbau? Dabei geht es um praktische Leistungen wie Reparatur, Sicherung, Versorgung, provisorische Wiederherstellung, Gebäudetechnik, Wärme, Wasser, Strom sowie Bau- und Ausbauleistungen, aber auch um Beratung, Schadensbewertung, Materialbeschaffung und Koordination.
2. **Über welche Mechanismen** wurde Hilfe organisiert? Zu untersuchen sind formelle und informelle Netzwerke, persönliche Kontakte, Kammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften, digitale Plattformen, Spendenaktionen, betriebliche Eigeninitiative, Kooperationen mit Land und Kommunen sowie die Rolle überregionaler Solidarität innerhalb des Handwerks.
3. **Welche Engpässe und Probleme** traten auf? Relevante Aspekte sind etwa fehlende Transparenz über verfügbare Kapazitäten, die Priorisierung von Aufträgen, Material- und Fachkräfteengpässe, rechtliche Unsicherheiten, Versicherungs- und Haftungsfragen, Abrechnung und Bürokratie, die Koordination mit Behörden sowie die Doppelbelastung selbst betroffener Betriebe.
4. **Welche Schlussfolgerungen** lassen sich für eine bessere institutionelle Einbindung des Handwerks in Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe und Resilienzpolitik ableiten? Dabei geht es insbesondere um Fähigkeitslagebilder, feste Ansprechpartner und Verbindungspersonen in Krisenstäben, vorbereitete Kooperationsvereinbarungen, digitale Vermittlungsstrukturen, Übungsformate und die rechtlich-ökonomische Absicherung handwerklicher Einsätze.

Ziel dieser Untersuchung ist eine qualitativ fundierte Rekonstruktion zentraler Mechanismen: Die Studie beschreibt nicht nur chronologisch, was geschah, sondern erklärt, warum die Hilfe funktionierte, wo sie an Grenzen stieß und was daraus institutionell folgt. Ergebnisse und Empfehlungen richten sich an Handwerksorganisationen, an Politik und Verwaltung sowie an die Akteure des Bevölkerungsschutzes; für die Resilienzforschung liefert die Studie eine empirische Fallanalyse zur Rolle dezentraler wirtschaftlicher Akteure in der Krisenbewältigung.

Diese Studie ist wie folgt aufgebaut (Abb. 1): Kapitel 2 ordnet die Flutkatastrophe, die staatlichen Hilfsprogramme und die Akteurslandschaft des Falls ein und skizziert den konzeptionellen Rahmen der Grundlagenstudie. Kapitel 3 erläutert das qualitative Forschungsdesign, die Datengrundlage und die Grenzen der Untersuchung. Die Kapitel 4 bis 7 entfalten die Ergebnisse entlang der vier Leitfragen: die Leistungen des Handwerks in den drei Krisenphasen (Kapitel 4), die Mechanismen und Träger der Koordination (Kapitel 5), die Engpässe und Schnittstellenprobleme (Kapitel 6) sowie die Lehren und Handlungsempfehlungen für die Einbindung des Handwerks in die Krisenvorsorge (Kapitel 7). Kapitel 8 bündelt die Ergebnisse und gibt einen Ausblick.

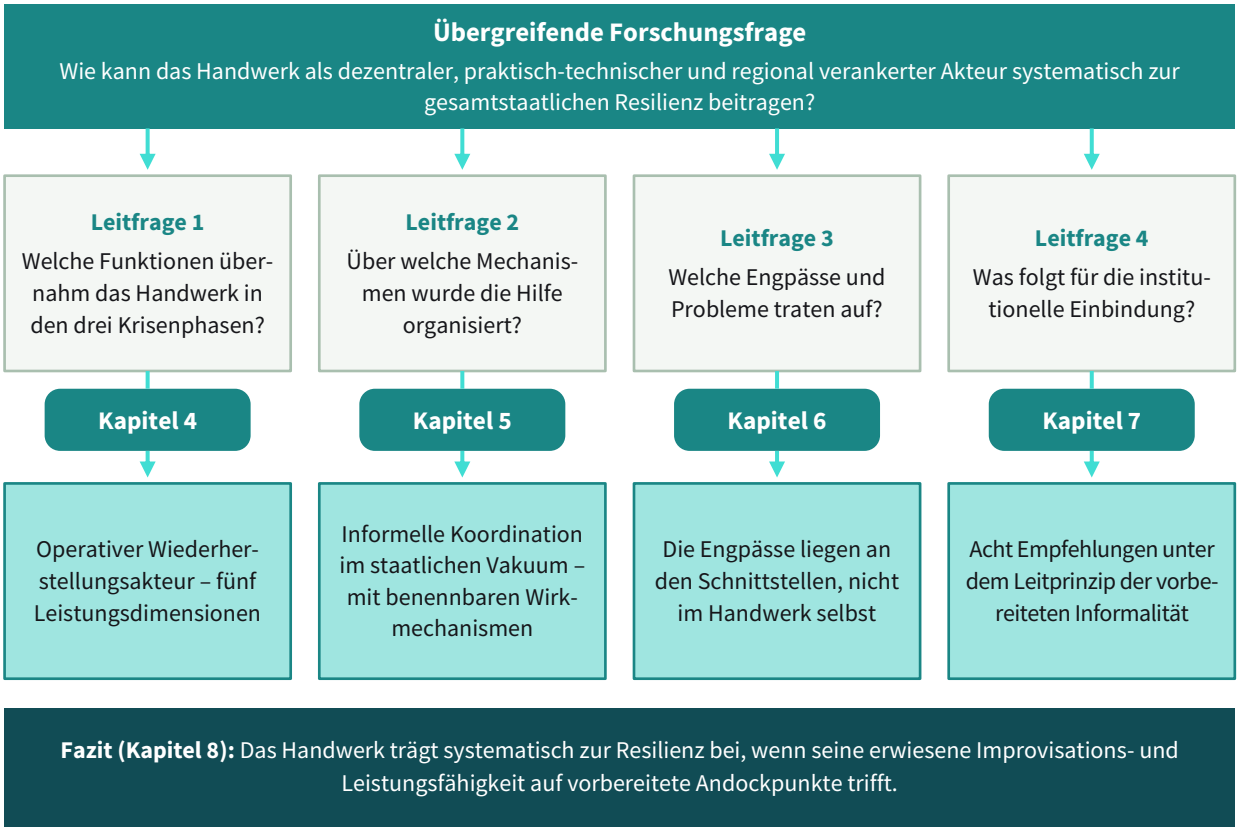


Abb. 1: Aufbau und Argumentationsgang der Studie

Quelle: eigene Darstellung.

2. Die Flutkatastrophe im Ahrtal und das Handwerk

Bevor die Rekonstruktion beginnt, sind drei Dinge zu klären: was geschah (Kapitel 2.1), welcher Begriff von Resilienz zugrunde liegt (Kapitel 2.2) und wer im betrachteten Fall handelte – einschließlich der Leitfäden, in denen das Handwerk seine Erfahrungen aus der Katastrophe bereits festgehalten hat (Kapitel 2.3).

2.1 Ereignis, Schäden und staatliche Reaktion

In der Nacht vom 14. auf den 15. Juli 2021 führten extreme Niederschläge – in der Ahrtalregion örtlich bis zu 150 Liter pro Quadratmeter binnen 24 Stunden – zu einer Sturzflut, die das Ahrtal und weitere Regionen in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen verwüstete. Deutschlandweit starben mehr als 180 Menschen, davon 135 im Ahrtal (Bundeszentrale für politische Bildung [bpb], 2023; Landtag Rheinland-Pfalz, 2024). Zerstört oder schwer beschädigt wurden Wohngebäude, Betriebe, Brücken, Straßen, die Bahnstrecke sowie die Strom-, Gas-, Wasser- und Telekommunikationsversorgung ganzer Ortslagen. Mit einem geschätzten Gesamtschaden von rund 40,5 Milliarden Euro – davon 33,4 Milliarden Euro direkte und rund 7,1 Milliarden Euro indirekte Schäden, regional konzentriert auf Rheinland-Pfalz (21,1 Milliarden Euro) und Nordrhein-Westfalen (15,7 Milliarden Euro) – war die Flut die bislang teuerste Naturkatastrophe der deutschen Geschichte. Auf private Haushalte entfielen dabei rund 14 Milliarden Euro (Prognos, 2022). Die Versicherungswirtschaft hatte bis 2024 Leistungen von rund 7,5 Milliarden Euro reguliert (Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft [GDV], 2024) – die Lücke zwischen Gesamt- und versichertem Schaden verweist auf die geringe Verbreitung der Elementarschadenversicherung, die in Kapitel 6.5 als Anreiz- und Gerechtigkeitsproblem wiederkehrt.

Wie stark die Betriebe selbst getroffen waren, zeigt die Unternehmensbefragung des Forschungsverbunds KAHR (Klimaanpassung, Hochwasser, Resilienz): Von 431 geschädigten Unternehmen in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz erlitten rund 62 % Sachschäden in sechsstelliger, 24 % in Millionenhöhe; 77 % hatten Betriebsunterbrechungen, 11 % noch 18 Monate nach dem Ereignis. Am stärksten betroffen war die Gruppe aus produzierendem Gewerbe, Ver- und Entsorgung sowie Baugewerbe (Thieken et al., 2026). Die Doppelrolle der Handwerksbetriebe – Geschädigte und Helfende zugleich –, die Kapitel 4 rekonstruiert, hat hier ihren quantitativen Beleg.

Die staatliche Reaktion folgte dem etablierten Muster aus Soforthilfen und Wiederaufbaufinanzierung: Bund und Länder stellten zunächst rund 800 Millionen Euro Soforthilfe bereit und errichteten mit dem Aufbauhilfegesetz 2021 das Sondervermögen „Aufbauhilfe 2021“ mit einem Volumen von bis zu 30 Milliarden Euro, das der Bund vorfinanziert und an dessen Tilgung sich die Länder bis 2050 hälftig beteiligen (Deutscher Bundestag, 2021). Der Mittelabfluss verlief allerdings schleppend – in Rheinland-Pfalz waren bis März 2023 erst rund 750 Millionen Euro ausgezahlt (bpb, 2023) –, was die in Kapitel 6.5 rekonstruierten Befunde zu Antragsbürokratie und Fehlanreizen der Hilfsarchitektur illustriert.

Die politische Aufarbeitung leistete vor allem der Untersuchungsausschuss 18/1 „Flutkatastrophe“ des Landtags Rheinland-Pfalz: Zwischen Oktober 2021 und Sommer 2024 vernahm er in 47 Sitzungen 226 Zeugen und 23 Sachverständige; sein rund 2.100 Seiten umfassender Abschlussbericht dokumentiert im Detail die Warn-, Melde- und Führungsdefizite der Katastrophennacht und der Folgezeit (Landtag Rheinland-Pfalz, 2024). Parallel hat die Enquete-Kommission 18/1 „Zukunftsstrategien zur Katastrophenvorsorge“ des Landtags die Vorsorgeperspektive bearbeitet und 2023 einen umfangreichen Empfehlungskatalog vorgelegt (Landtag Rheinland-Pfalz, 2023).

Die überregionale Aufarbeitung leistete vor allem das Deutsche Komitee Katastrophenvorsorge mit seiner Bilanz ein Jahr nach dem Ereignis (DKKV, 2022); die Schwächen der Warnkette sind zudem aus Sicht der Betroffenen empirisch untersucht (Thieken et al., 2023). Der vom Bund geförderte Forschungsverbund KAHR (Klimaanpassung, Hochwasser, Resilienz) hat den Wiederaufbau über mehrere Jahre begleitet und seine Ergebnisse 2026 gebündelt (Birkmann et al., 2026).

Für die vorliegende Studie ist dieser Befund die entscheidende Rahmenbedingung: Die Katastrophe traf auf eine kommunale Ebene, die selbst funktionsunfähig wurde – der Ausgangspunkt der in Kapitel 6.1 analysierten „verlängerten Chaosphase“, in deren Vakuum die Selbstorganisation des Handwerks eine zentrale Rolle einnahm.

2.2 Konzeptioneller Rahmen: Handwerk als Resilienzakteur

Der konzeptionelle Rahmen begründet, warum die Einbindung des Handwerks in den Bevölkerungsschutz als Teil der staatlichen Daseinsvorsorge zu verstehen ist.

Diesen Rahmen liefert die Grundlagenstudie „Handwerk im Bevölkerungsschutz und Resilienz in Krisenzeiten“ (Proeger & Meub, 2026). Dessen zentrales Ergebnis ist, dass Deutschland verwundbarer wird – durch ein komplexer werdendes Energiesystem, durch das Ausscheiden der technisch ausgebildeten geburtenstarken Jahrgänge bei zunehmender Akademisierung der Bildungswege und durch wachsende sicherheitspolitische Bedrohungen kritischer Infrastrukturen. Resilienz hat dabei zwei Seiten (Abb. 2): kurzfristig die Fähigkeit, kritische Funktionen nach einer Störung schnell wiederherzustellen – also schnell reparieren zu können – und langfristig die Fähigkeit, Systeme so umzubauen, dass sie weniger anfällig sind und vor Ort reparierbar bleiben, kurz als „robuste Einfachheit“ bezeichnet (Proeger & Meub, 2026). In der Fachdebatte heißen die beiden Seiten Engineering Resilience und Ecological Resilience. Für beide Seiten ist das Handwerk Schlüsselakteur: Rund 70 % der handwerklich Tätigen arbeiten in Planung, Errichtung und Instandhaltung kritischer Infrastrukturen (Proeger & Meub, 2026).

Kurzfristig: schnell reparieren können	Langfristig: robuster bauen
Kritische Funktionen nach einer Störung schnell wiederherstellen (Engineering Resilience)	*Sozio-technische Systeme resilienter gestalten (Ecological Resilience)*
Beitrag des Handwerks: Strom, Wärme, Wasser und Gebäude wieder funktionsfähig machen; Material, Vermittlung, Vertrauen (Kapitel 4–6)	Beitrag des Handwerks strukturell: Reparaturfähigkeit, dezentrale Technik und praktisch-technische Kompetenz in der Fläche (Ausblick, Kapitel 8)

Für beide Seiten ist das Handwerk Schlüsselakteur: rund 70 % der handwerklich Tätigen arbeiten in Planung, Errichtung und Instandhaltung kritischer Infrastrukturen

Abb. 2: Zwei Seiten der Resilienz und die Rolle des Handwerks

Darstellung nach Proeger und Meub (2026); vgl. Kapitel 2.2. Quelle: eigene Darstellung.

Zentral für die vorliegende Untersuchung ist der institutionelle Befund der Grundlagenstudie: Das Handwerk kann vor Ort eingreifen. Es hat das technische Können, die Ausstattung und die Ortskenntnis; die Grundlagenstudie nennt das „Eingriffsfähigkeit an der Basis“ (Proeger & Meub, 2026). In die Strukturen des Bevölkerungsschutzes ist diese Fähigkeit bislang kaum eingebunden. Die Studie fordert deshalb, die Schnittstellen zwischen Handwerksorganisationen, KRITIS-Betreibern und staatlichen Stellen vorab verbindlich zu regeln und über Übungen zu institutionalisieren – und benennt als Forschungslücke empirische Untersuchungen zur Verschränkung von Handwerk und Krisenreaktion (Proeger & Meub, 2026).

Dieser Befund fügt sich in einen breiteren Forschungsstand ein, der erst in den letzten Jahren Kontur gewonnen hat. Ein Überblick über die internationale Literatur kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen in der Katastrophenforschung lange vor allem als Geschädigte betrachtet wurden, kaum als Bewältigungsakteure (Dittmer & Lorenz, 2024). Für den deutschen Bevölkerungsschutz wird dieselbe Leerstelle konstatiert: Privatwirtschaftliche Akteure spielen in den einschlägigen Darstellungen „eine nur untergeordnete Rolle“, mit Ausnahme der Betreiber kritischer Infrastrukturen (Röhl, 2024). Wie folgenreich das ist, zeigt der internationale Vergleich: Nach den Erdbeben von Christchurch erwies sich die Kapazität des Bauhandwerks als der zentrale Engpass des Wiederaufbaus – ein Befund, der

für kleinere Ressourcenräume ausdrücklich verallgemeinert wird (Chang-Richards, Wilkinson, Seville & Brunsdon, 2017).

Für den Fall Ahrtal selbst liegt eine Vorgängerstudie vor: Schobert et al. (2024) rekonstruieren die Zusammenarbeit von Unternehmen und Staat während der Hochwasserbewältigung und ordnen sie in die Debatte um vernetztes Resilienzmanagement ein. Die vorliegende Untersuchung setzt enger an: Sie fragt nicht nach Unternehmen im Allgemeinen, sondern nach dem Handwerk und seinen Organisationen – also nach einem Akteur, der zugleich über technische Eingriffsfähigkeit, flächendeckende Selbstverwaltungsstrukturen und regionale Verankerung verfügt. Für diese Verschränkung von Handwerksorganisation und Krisenreaktion fehlen empirische Untersuchungen bislang (Proeger & Meub, 2026).

2.3 Betroffenheit des Handwerks und Leitfäden

Das Handwerk war von der Katastrophe zugleich massiv betroffen und zentral an ihrer Bewältigung beteiligt. Allein im Ahrtal zählte die Handwerkskammer Koblenz über 500 betroffene Handwerksbetriebe; die Kammer richtete ein Notbüro in Bad Neuenahr-Ahrweiler ein und baute Beratungsangebote zur Aufbauhilfe auf (Handwerkskammer Koblenz, o. D.). Zu den weiteren Akteuren des Falls zählen die Debeka-Versicherungsgruppe mit Sitz in Koblenz, die als regionaler Partner Materiallager, Gutachterlogistik und Spendenmittel beisteuerte (Kapitel 5.6), sowie die zivilgesellschaftliche Helferlogistik des „Helfer-Shuttle“ (Kapitel 5.7).

Ab September 2021 diente die Plattform handwerkbaut-auf.de als zentrales Vermittlungsinstrument: Betriebe aus ganz Deutschland und Gutachter konnten sich dort registrieren. 2023 waren rund 1.900 hilfswillige Betriebe gelistet. Das Land Rheinland-Pfalz und die Handwerkskammer Koblenz vereinbarten zudem eine Kooperation, um überregionale Betriebe für den Wiederaufbau zu gewinnen (Handwerkskammer Koblenz, o. D.). In Nordrhein-Westfalen wurde die Plattform ab April 2022 zum Kern der Landesinitiative „HANDWERK im WIEDERAUFBAU“. Träger waren das Bauministerium, der Westdeutsche Handwerkskammertag und die Handwerkskammer zu Köln. Bis zum planmäßigen Abschluss am 30. Juni 2026 vermittelte sie in 180 betroffenen Kommunen zuletzt 1.375 aktive Betriebe; die sieben nordrhein-westfälischen Kammern halten die Plattform seither einsatzbereit (Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen [MHKBD], 2026). Die unterschiedlichen Plattformzahlen – rund 1.900 gelistete Betriebe 2023 gegenüber 1.375 aktiven Betrieben 2026 – erklären sich aus Zeitpunkt und Zählweise.

Das Handwerk hat seine Katastrophenerfahrungen inzwischen auf beiden relevanten Ebenen selbst kodifiziert. Für die Betriebsebene legten die Handwerkskammer Koblenz und Debeka im Juni 2024 den „Leitfaden zum Umgang mit Naturgefahren“ vor – einen dreistufig aufgebauten Ratgeber (Vorsorge, Verhalten im Schadenfall, Nachsorge) mit Versicherungscheckliste, in den die Ahrtal-Erfahrungen sowie Expertise aus Katastrophenschutz und Versicherungswirtschaft eingeflossen sind (Handwerkskammer Koblenz & Debeka, 2024; Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz [EA-RLP], 2024; Handwerksblatt, 2024). Für die Organisationsebene veröffentlichte die Handwerkskammer zu Köln zum Abschluss der NRW-Initiative im Juli 2026 den „Handlungsleitfaden für Handwerksorganisationen im Falle einer Katastrophe“, der bewährte Maßnahmen, erforderliche Strukturen und praktische Handlungsschritte für Kammern und Kreishandwerkerschaften beschreibt und an alle Handwerkskammern in Deutschland versandt wurde (Handwerkskammer zu Köln, 2026; MHKBD, 2026).

Beide Leitfäden sind für die vorliegende Studie in doppelter Hinsicht relevant. Erstens belegen sie, dass die in den folgenden Kapiteln rekonstruierten Erfahrungen bereits in praktisches Vorsorgewissen überführt werden – die Lernbewegung, deren Fehlen die Grundlagenstudie beklagt, hat im Handwerk selbst begonnen. Zweitens markieren sie die Grenze dieser Selbstaufzeichnung: Beide Dokumente adressieren das, was Betriebe und Handwerksorganisationen selbst tun können. Die Gegenseite der Schnittstelle – die Verankerung des Handwerks in Krisenstäben, Übungsbetrieb, Nothilfe-Finanzierung und Katastrophenschutzplanung des Staates – können sie nicht regeln. Genau diese verbleibende, staatlich-institutionelle Hälfte der Vorsorgelücke ist der Gegenstand der Handlungsempfehlungen in Kapitel 7; die vorliegende Studie ergänzt die beiden Praxisleitfäden insoweit: Sie rekonstruiert, warum die dort festgehaltenen Maßnahmen funktionierten, und begründet, welche institutionellen Voraussetzungen ihnen noch fehlen.

3. Methodik und Datengrundlage

Grundlage der vorliegenden Studie sind zwei Gruppengespräche mit Schlüsselakteuren der Krisenbewältigung im Handwerk. Ziel der Auswertung war keine quantifizierende Erhebung, sondern die Rekonstruktion der Bewältigungsmechanismen und ihrer Funktionsbedingungen. Kapitel 3.1 beschreibt die Datengrundlage, Kapitel 3.2 das Auswertungsverfahren und Kapitel 3.3 die Grundsätze der Anonymisierung sowie die Grenzen der Untersuchung.

3.1 Fallstudiendesign und Erhebungsformate

Die empirische Grundlage der Studie bilden zwei aufgezeichnete Gruppengespräche mit Schlüsselakteuren der Krisenbewältigung im Ahrtal, die rund fünf Jahre nach dem Ereignis geführt wurden:

Erstens eine öffentliche Podiumsdiskussion („Fünf Jahre nach der Flut im Ahrtal – Die Rolle des Handwerks beim Wiederaufbau“) mit Vertretern der regionalen Handwerksorganisation, einem von der Flut betroffenen SHK-Unternehmer, dem Präsidenten der Handwerkskammer, einem Vertreter der Versicherungswirtschaft, einer Staatssekretärin der Landesregierung, einer Verbindungsperson der Landesseite, dem Mitbegründer der zivilgesellschaftlichen Helferlogistik („Helfer-Shuttle“) sowie Wortmeldungen betroffener Betriebsinhaber aus dem Publikum. Das Format ist bilanzierend-öffentlich; es liefert vor allem Ereignisnarrative, Einordnungen der beteiligten Institutionen und programmatische Aussagen zur künftigen Einbindung des Handwerks (Transkriptumfang rund 4.700 Wörter).

Zweitens eine mehrstündige, moderierte Experten-Diskussionsrunde mit zentralen Akteuren der Selbstorganisation: betroffene Betriebsinhaber mit Innungsfunktion (u. a. SHK), Vertreter des Elektrohandwerks auf Innungs- und Verbandsebene, die Leitungsebene der Handwerkskammer, ein Vertreter der Versicherungswirtschaft sowie Vertreter der Landesseite mit Krisen- und Wiederaufbauerfahrung. Dieses Gespräch bildet die analytisch dichteste Quelle der Studie; es wurde aus zwei parallelen Audioaufzeichnungen derselben Veranstaltung zusammengeführt und abgeglichen (Transkriptumfang rund 18.300 Wörter). Beide Runden überschneiden sich personell: Vertreter der Handwerksorganisation, der Versicherungswirtschaft und der Landesseite sowie betroffene Betriebsinhaber waren in beiden Formaten vertreten. Die beiden Quellen sind daher inhaltlich, nicht aber personell unabhängig – was für die Belastbarkeit einzelner Befunde von Bedeutung ist (Kapitel 3.3).

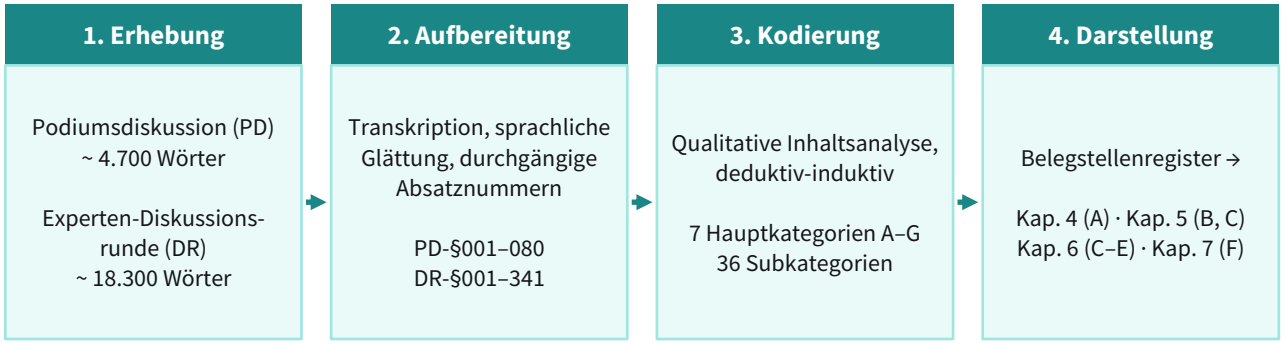
Der Vorteil der Gruppenkonstellation ist, dass die Beteiligten sich gegenseitig ergänzten und korrigierten. Und fünf Jahre nach dem Ereignis brachte das Gespräch Erinnerungen zurück, die einzeln kaum abrufbar gewesen wären; die Teilnehmenden sagen das selbst (*„man braucht ja schon so eine Runde, um ganz verschiedene Aspekte überhaupt noch mal zu erinnern“*, DR-§320). Zudem entspricht die Gesprächskonstellation der untersuchten Sache: Die Runde, die hier diskutierte, ist in wesentlichen Teilen personenidentisch mit der informellen Koordinationsrunde, deren Funktionsweise die Studie rekonstruiert (Kapitel 5.2) – die Erhebungssituation bildete den Untersuchungsgegenstand gewissermaßen ab. Der Preis dieser Entscheidung sind definierte Lücken in den Perspektiven, die in Kapitel 3.3 ausgewiesen werden.

Die Transkripte wurden sprachlich geglättet (Entfernung von Füllwörtern und Versprechern, Korrektur von Erkennungsfehlern) bei vollständiger Erhaltung der Aussageinhalte; unsichere Passagen und Eigennamen sind in einem Anmerkungsapparat dokumentiert (Anhang A3). Für die Auswertung wurden beide Transkripte mit durchgängigen Absatznummern versehen (PD-§001–080; DR-§001–341), die als stabiles Belegsystem dienen: Jede Aussage der Ergebniskapitel ist über diese Verweise im Quellenmaterial auffindbar; wörtlich verwendete Zitate wurden gegen die Transkripte geprüft.

3.2 Auswertung und Kategoriensystem

Beide Transkripte wurden vollständig durchgearbeitet und nach sieben Themenfeldern geordnet (Abb. 3): Krisenfunktionen, Koordinationsmechanismen, institutionelle Schnittstellen, Engpässe, Erfolgsfaktoren, Empfehlungen und Kontext. Die ersten Themenfelder stammen aus der Grundlagenstudie und den Leitfragen; weitere sind aus dem Material selbst entstanden – so die Kategorien zur Dienstagsrunde, zur treuhänderischen Mittelverwaltung, zu den Grenzen der Formalisierung und zum Kontrastfall Trier. Die vollständige Gliederung mit 36 Unterkategorien steht in Anhang A1.

Jede Aussage der Kapitel 4 bis 7 lässt sich über die Absatznummer in Klammern im Originalgespräch nachlesen. Die Darstellung folgt den Leitfragen: Die Krisenfunktionen finden sich im Wesentlichen in Kapitel 4, die Koordinationsmechanismen und Schnittstellen in Kapitel 5, die Engpässe in Kapitel 6, die Empfehlungen in Kapitel 7; der Kontext fließt in die Kapitel 2, 6 und 8 ein.



Jede Aussage der Ergebniskapitel ist über die Absatzverweise (PD-§/DR-§) im Quellenmaterial auffindbar.

Abb. 3: Datengrundlage und Auswertungsweg der Studie

Quelle: eigene Darstellung auf Basis der Kapitel 3.1 und 3.2.

Bei der Aufbereitung und Auswertung kam mit Claude (Anthropic) ein KI-Sprachmodell zum Einsatz. Es unterstützte die Transkription und sprachliche Glättung der Audioaufzeichnungen, die Kodierung der Transkripte nach dem Kategoriensystem einschließlich des absatzgenauen Belegstellenregisters (PD-§/DR-§) sowie die Ausarbeitung von Textentwürfen auf der Grundlage der kodierten Belegstellen. Sämtliche Kodierungen, Zitate und Interpretationen wurden von den Autoren gegen die Transkripte geprüft; die inhaltliche Verantwortung liegt vollständig bei den Autoren.

3.3 Anonymisierung, Zitation, Limitationen

Aussagen werden im Bericht durchgängig rollenbasiert zugeordnet (z. B. „Inhaber eines betroffenen SHK-Betriebs“, „Vertreter der Handwerkskammer“, „Vertreter der Versicherungswirtschaft“, „Vertreter der Landesseite“). Dieses Vorgehen ist zum einen forschungspraktisch begründet: In der Diskussionsrunde sind die Sprechenden nicht durchgängig identifizierbar, einzelne Zuordnungen der Podiumsdiskussion sind als unsicher markiert; die Rollenzuordnung ist insoweit teils inhaltlich erschlossen. Zum anderen schützt es Dritte: In den Gesprächen werden Personen und Organisationen teils kritisch bewertet. Solche Passagen werden ausschließlich in ihrer sachlichen Substanz verwendet, Wertungen paraphrasiert und Dritte nur mit Funktionsbezeichnungen benannt. Grundsätzlich gilt: Kritische Aussagen über Einsatzorganisationen, Versorger und Behörden geben die Erfahrungsperspektive der Beteiligten wieder.

Anlass der Untersuchung war eine Anfrage aus der Bundesebene der Handwerksorganisation, welche die Erfahrungen des Ahrtals systematisch aufbereitet sehen wollte; finanziert wurde sie aus Mitteln der Debeka-Versicherungsgruppe, die im untersuchten Fall selbst als regionaler Partner auftrat und in Kapitel 5.6 als solcher behandelt wird (PD-§043). Beide Umstände werden hier offengelegt. Auf Kodierung, Auswertung und Ergebnisdarstellung haben Auftraggeber- und Finanzierungsseite keinen Einfluss genommen; die Verantwortung für die Befunde liegt bei den Autoren. Auch das Feld selbst ist nicht neutral zusammengesetzt: Beide Gespräche wurden von der Handwerksorganisation ausgerichtet, das öffentliche Format hat bilanzierenden Charakter. Aussagen mit erkennbarem Eigeninteresse – etwa zur Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation oder zur Rolle des Versicherers – werden deshalb an ihrem Verwendungsort als Selbstbeschreibung gekennzeichnet.

Fünf Begrenzungen der Studie sind auszuweisen.

1. **Ein Fall, zwei Gespräche.** Die Studie beansprucht analytische, keine statistische Verallgemeinerung. Ihre Zahlen sind nicht repräsentativ; die beschriebenen Mechanismen sind übertragbar. Wie weit, wird in Kapitel 7.3 diskutiert.

2. **Ungleich verteilte Perspektiven.** Kommunen, Einsatzorganisationen, Versorger, überregional helfende Betriebe und die Nutzerseite der Vermittlungsplattform kommen nur vermittelt vor – durch die Erzählungen der Anwesenden. Aussagen über diese Akteure sind zurückhaltend interpretiert.

3. **Rückblick nach fünf Jahren.** Erinnerungseffekte sind unvermeidlich und werden von den Teilnehmenden selbst thematisiert (*„nicht mehr jedes Detail“*, DR-§327). Dem steht gegenüber, dass sich zentrale Episoden in beiden Gesprächen konsistent wiederholen. Tragfähig ist diese Wiederholung dort, wo sie von verschiedenen Personen getragen wird – etwa die Schilderung der Flutnacht und ihrer Folgen durch zwei verschiedene Betriebsinhaber aus unterschiedlichen Gewerken (PD-§018; PD-§046). Wo dieselben Personen in beiden Formaten sprachen (Kapitel 3.1), liegt keine unabhängige Bestätigung vor; solche Doppelbelege werden im Folgenden nicht als wechselseitige Absicherung geführt.

4. **Gruppen neigen dazu, sich einig zu sein.** Das Material spricht dagegen: Die Teilnehmenden widersprechen einander offen. Sie diskutieren Kritik am Handeln der Landesregierung kontrovers entgegen (DR-§146), sie korrigieren die Annahme, Unversicherte seien bessergestellt gewesen (DR-§205–206), und sie stufen den Vorwurf gegen den Verwaltungsstab vom Personal- zum Systemproblem zurück (DR-§247–250).

5. **Alle Mengenangaben sind Teilnehmerangaben.** Helferzahlen, Materialmengen, Schadens- und Hilfsvolumina beruhen auf den Erinnerungen der Beteiligten. Sie sind im Text als solche gekennzeichnet, am Belegverweis (DR-§/PD-§) erkennbar und wurden, wo möglich, gegen die Kontextquellen in Kapitel 2 geprüft.

4. Leistungen des Handwerks

In diesem Kapitel wird die erste Leitfrage geklärt: Welche konkreten Funktionen übernahm das Handwerk in der akuten Krise, in der Übergangsphase und im längerfristigen Wiederaufbau? Die Darstellung folgt diesen drei Phasen – Flutnacht bis etwa zwei Wochen danach, Übergang bis zum Winter 2021/22, mehrjähriger Wiederaufbau. Vorangestellt ist die Ausgangslage der Betriebe selbst, denn sie prägt alles Weitere: Das Handwerk half aus der Position des Mitbetroffenen heraus. Am Ende steht eine Typologie der Leistungen. Alle Mengenangaben in diesem Kapitel sind Teilnehmerangaben aus den Interviews (Kapitel 3.3).

4.1 Ausgangslage: Betroffenheit und Dreifachrolle

Die Rolle des Handwerks in der Flutkatastrophe lässt sich nicht angemessen beschreiben, ohne von der eigenen Betroffenheit der Betriebe auszugehen. Die Schilderung eines SHK-Unternehmers aus dem Ahrtal macht die Dimension des Ereignisses greifbar: In der Flutnacht versuchte der Betrieb zunächst, sich mit Sandsäcken zu schützen – rückblickend „absolut lächerlich" –, bevor das Wasser auf der Straße auf über drei Meter stieg, im Lager über fünf Meter stand und Schaufenster, Ausstellung, Büro und Lagerbestände zerstörte. *„Kein Foto und kein Video kann das wiedergeben, was wir da erlebt haben in der Nacht"*, so der Unternehmer; *„30 Jahre Arbeit waren in einer Stunde weg"* (DR-§007). Auch die Belegschaften waren vielfach privat geschädigt. Ein zweiter Betriebsinhaber schildert dieselbe Lage aus einem anderen Gewerk: *„Wir hatten das Wasser dann 1,80, 1,90 Meter in der Werkstatt stehen – es war nichts mehr da, der Aufstellungsraum, alles weg"* (PD-§046). Die Betriebe waren also nicht zunächst Dienstleister der Katastrophenbewältigung, sondern deren Opfer – mit zerstörten Werkstätten, Maschinen, Unterlagen und Kommunikationswegen.

Bemerkenswert ist, wie früh gleichwohl gesichert und entschieden wurde. Noch in der Flutnacht wurden Server in Sicherheit gebracht (DR-§007); die Firmenfahrzeuge waren vorsorglich in höher gelegene Ortslagen gefahren worden, sodass der Fuhrpark bis auf ein Fahrzeug einsatzfähig blieb (PD-§020) – eine unscheinbare Vorsorgeentscheidung mit erheblicher Folgewirkung, denn sie machte den Betrieb vom ersten Tag an handlungsfähig. Dass der Betrieb elementarversichert war, erfuhr der Inhaber erst Tage später durch einen Zufallsfund (DR-§009) – ein Hinweis darauf, wie wenig die Absicherungslage vor dem Ereignis präsent war (vgl. Kapitel 6.5).

In diese Ausgangslage fällt die Entscheidung, die für den gesamten Fall grundlegend ist: weitermachen oder aufgeben. Sie fiel in den dokumentierten Fällen binnen ein bis zwei Tagen – und sie fiel familiär, nicht betriebswirtschaftlich. Der Betriebsinhaber, dessen Werkstatt bis knapp unter zwei Meter überflutet war, stellte seinen Söhnen – die eigentlich im selben Jahr die Geschäftsführung übernehmen sollten – die Alternative offen: *„Entweder fahren wir jetzt mit dem Bagger durch das Ganze und bauen es wieder auf, oder wir hören auf."* Die Söhne entschieden sich für den Wiederaufbau (*„Papa, wir bauen das Ganze jetzt noch viel schöner wieder auf"* (DR-§009)), die Betriebsübergabe wurde vertagt, die Familie teilte die Arbeit: Der Vater regelte die ebenfalls betroffenen Privatangelegenheiten, die Söhne bauten die Werkstatt auf (PD-§046).

Aus dieser Konstellation ergibt sich die Dreifachrolle, die die Beteiligten selbst als die „drei Kreise" beschreiben – der eigene Betrieb, die Kunden, die Allgemeinheit (DR-§158; ausführlich Kapitel 6.6). Festzuhalten ist: Alles, was in diesem Bericht folgt, hing an einer Entscheidung, die niemand abgesichert hatte – der Entscheidung von Familienbetrieben, nach dem eigenen Totalschaden trotzdem für andere zu arbeiten. Worauf sie beruhte, beantwortet das Material nicht abschließend; der meistbelastete Akteur findet selbst keine bessere Erklärung als *„Pflichtbewusstsein, keine Ahnung"* (DR-§014). Naheliegend sind Familienbindung, Berufsidentität und Kundenverantwortung – belegbar ist nur, dass Resilienz hier nicht als Systemeigenschaft begann, sondern als betriebliche und biografische Einzelentscheidung.

Kernergebnis: Die Hilfeleistung des Handwerks begann aus der Position der Mitbetroffenheit: Die Entscheidung schwer geschädigter Familienbetriebe, trotz eigener Existenzschäden für andere zu arbeiten, war die institutionell nicht abgesicherte Grundlage aller weiteren Leistungen.

4.2 Akutphase: Nothilfe und Selbstorganisation

Die Akutphase war durch den Totalausfall der technischen und administrativen Infrastruktur gekennzeichnet: kein Strom, kein Wasser, kein Gas, kein Telefonnetz (PD-§020), keine erreichbaren Betriebe (PD-§021) und – als Besonderheit dieses Falls – keine funktions-

fähige Kreisverwaltung (Kapitel 6.1). Hilfe konnte in dieser Lage weder beauftragt noch koordiniert werden; sie musste sich selbst organisieren. Die Beteiligten beschreiben dies ausdrücklich als Handeln ohne Regelrahmen: *„Gab überhaupt keine Regeln, Ordnung, nichts, gar nichts. Dann wären wir auch nicht weitergekommen. […] Man muss einfach anfangen, an irgendeiner Ecke anfangen“* (DR-§011–012). Als *„erste Lesson Learned“* fasst es der SHK-Unternehmer: *„Schlicht und ergreifend: keine Bürokratie, rausgehen, anpacken, machen, fertig“* (PD-§021).

Die ersten Leistungen waren elementar: Nachbarn, Freunde, Landwirte und Innungskollegen räumten Straßen und Höfe, schlossen offene Kanalschächte, schippten Schlamm – *„damit man wieder eine Grundlage hatte, um überhaupt etwas aufzubauen“* (PD-§019; DR-§007). Parallel begann die gewerkespezifische Nothilfe. Nothilfe meint in dieser Studie die unentgeltlich erbrachte handwerkliche Leistung im Katastrophenfall – Freischalten, Sichern, Provisorien –, für die weder ein Auftrag noch eine Abrechnungsgrundlage existierte; die Abgrenzung zum vergüteten Wiederaufbau musste im Fall selbst erfunden werden (Kapitel 6.5). Am dichtesten lässt sie sich im Material für das Elektrohandwerk rekonstruieren. Elektrobetriebe gingen im Ortsgebiet von Haus zu Haus, zogen Sicherungen und schalteten Anschlüsse frei, damit Feuerwehr und Technisches Hilfswerk die Gebäude reinigen konnten, säuberten Zählerkästen und klemmten Baustromverteiler an, sodass Betroffene Heizlüfter betreiben, Telefone laden und Kaffee kochen konnten. Bemerkenswert ist die Selbstbeschreibung dieses Einsatzes: *„Das war so der Auftrag. Der selbstgegebene Auftrag, sagen wir mal; gegeben hat den ja keiner“* (DR-§053). Dabei wurde dokumentiert, welche Straßen und Häuser freigeschaltet waren (DR-§185) – eine improvisierte, aber systematische Arbeitsweise am öffentlichen Netz, deren rechtliche Grauzonen und Finanzierungsprobleme in Kapitel 6.5 aufgegriffen werden.

Die Materialbasis dieser Strom-Nothilfe entstand über die Verbandsstrukturen: Auf einen über den Landesinnungsmeister ausgelösten Appell hin trafen nach Teilnehmerangabe rund 1.000 Baustromverteiler aus dem gesamten Bundesgebiet ein (DR-§022). Die Qualität des gespendeten Materials war dabei ungleich: Ein Teil der Verteilerkästen war „schrottreif“ und im Zustand kaum zu beurteilen (DR-§276) – ein Sicherheitsproblem, das über die logistische Frage hinausgeht (Kapitel 6.6 und 7.2).

Die Logistik dahinter war Improvisation: Die Verteiler wurden von einer eingezäunten Wiese in einem Industriegebiet abgeholt und im Pendelverkehr ins Tal gebracht, aufgebaut, der nächste geholt; tagelang wurde erfolglos nach einer Halle gesucht – *„gab keine Ansprechpartner“*, der Zugang zu kommunalen Kontakten war abgerissen. Erst über eine persönliche WhatsApp-Nachricht an den Präsidenten der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (ADD) kam der Kontakt zustande, aus dem später die Lagerlösung erwuchs (DR-§024–028; Kapitel 5.4). Schon hier zeigt sich das Muster, das Kapitel 5 systematisch entfaltet: Leistungsfähigkeit entstand aus der Kombination von fachlicher Kompetenz, Verbandskaskade und persönlichen Netzwerken – nicht aus vorbereiteten Strukturen.

Neben der technischen Nothilfe etablierte sich in den ersten Tagen eine zweite Funktion: die Annahme und Verteilung von Hilfsgütern und Helfern. Der betroffene SHK-Unternehmer wurde – als Obermeister seiner Innung – zur natürlichen Anlaufstelle: *„Und ja, wer wird angerufen? Der Obermeister“* (DR-§010). Bei ihm wurden Werkzeuge und Materialien abgeliefert, die er an die geschädigten Betriebe weiterverteilte – *„und wenn es nur eine Zange war oder eine kleine Werkbank mit einem Schraubstock“* (PD-§021); intakte Firmenwagen wurden an Kollegen verliehen, deren Fuhrpark zerstört war. Auswärtige Hilfskolonnen wurden über eine schlichte Abfrage in der Innung verteilt: *„Dann schrieb einer: Ich brauch zwei, fünf Mann, oder von mir aus acht Mann könnte ich brauchen“* (DR-§010). Als anschauliches Beispiel steht die Kolonne aus Oldenburg: nach Teilnehmerangabe 70 Personen, gesammelt auf dem dortigen Marktplatz, mit Bussen und Werkzeug angereist, vor Ort auf Einsatzstellen verteilt, abends vom gegenüberliegenden Gastwirt mit 70 Steaks versorgt (DR-§010).

Charakteristisch für die gesamte Akutphase ist die Kombination dreier Merkmale: Die Leistungen waren unentgeltlich und weitgehend undokumentiert, sie beruhten auf Eigeninitiative ohne Auftrag oder Mandat, und sie waren nur möglich, weil handelnde Personen einander kannten und vertrauten. Alle drei Merkmale werden später zum Problem – als Finanzierungslücke, als Haftungsfrage und als Abhängigkeit von Personen (Kapitel 6) – und bilden damit den empirischen Kern der Handlungsempfehlungen (Kapitel 7).

Kernergebnis: In der Akutphase erbrachte das Handwerk technische Nothilfe und erste Verteilungskoordination ohne Auftrag, Vergütung und Regelrahmen – getragen von fachlicher Kompetenz, Verbandsstrukturen und persönlichen Netzwerken.

4.3 Übergangsphase: Wärmeversorgung und Logistik

Mit dem Ende der unmittelbaren Gefahrenabwehr verschob sich der Schwerpunkt auf ein Ziel, das die Beteiligten als harte Frist beschreiben: Vor dem Winter mussten Wohnungen wieder beheizbar sein. *„Der Winter stand kurz vor der Tür, und da muss man Provisorien aufstellen, Notheizungen, und irgendwie sorgen, dass die Leute nicht erfrieren. Ja, das haben wir dann auch größtenteils geschafft“* (DR-§010). Für die SHK-Betriebe bedeutete das einen Arbeitsanfall, der regional nicht zu bewältigen war. Der bereits erwähnte Obermeister verteilte in dieser Phase nach eigener Angabe *„weit über 500 ausgewachsene Heizungsbauer durchs Ahrtal“* (DR-§010) – überregionale Fachkräfte, die über die Innungs- und Kollegennetzwerke ins Tal kamen (Kapitel 5.1). Begrenzend wirkte weniger die Arbeitskraft als das Material: Heizkessel und Ersatzteile waren knapp und teuer; einzelne fehlende Komponenten konnten ganze Anlagen blockieren (DR-§010).

Auf diese Engpasslage antworteten zwei Strukturinnovationen, die beide über die Region hinausweisen. Erstens entstand in Kooperation von Versicherer und Zentralverband SHK eine Heizungsplattform: Betriebe aus dem Bundesgebiet konnten registrieren, welche Heizungen sie liefern und einbauen konnten – entwickelt *„aus der Not heraus“*, wie der Vertreter der Versicherungswirtschaft berichtet, denn *„es waren nur vier Monate, bis der Winter kam“* (PD-§027). Zweitens ordnete sich die Materiallogistik: Aus dem akuten Problem „wohin mit Bergen von Elektromaterial“ entstanden die zentralen Lager in Gelsdorf und Mendig, die zugleich als gemeinsame Anlaufstelle mit dem Angebot der Gutachterlogistik des Versicherers dienten – eine bemerkenswerte Verschränkung von Handwerkslogistik und Schadenregulierung (PD-§023, §025–026; ausführlich Kapitel 5.4).

Hinzu kam die Ordnung der ungefragt eintreffenden Sachspenden (Kapitel 6.6). Voraussetzung des Ganzen war schließlich, dass die zerstörte Gasversorgung überhaupt wiederhergestellt wurde – die folgenreichste Wirkung der Selbstorganisation, rekonstruiert als Fallvignette in Kapitel 5.3.

Insgesamt verschiebt sich in der Übergangsphase das Leistungsprofil: weg von der unmittelbaren technischen Nothilfe, hin zu Logistik, Vermittlung und Organisation. Das sind Aufgaben der Verwaltung oder der Hilfsorganisationen. Im Ahrtal übernahmen sie Handwerksorganisationen und einzelne Unternehmerpersönlichkeiten – ohne Auftrag, ohne Budget, in ihrer Freizeit. Die Übergangsphase entschied damit über das Wichtigste: dass im Winter geheizt werden konnte. Erbracht wurde diese Leistung nicht von einer Stelle, die dafür zuständig war, sondern von denen, die sie technisch beurteilen konnten.

Kernergebnis: In der Übergangsphase verschob sich das Leistungsprofil von der technischen Nothilfe zu Logistik, Vermittlung und Organisation; die Sicherung der Wärmeversorgung vor dem Winter wurde wesentlich von handwerklichen Strukturen getragen.

4.4 Wiederaufbauphase: Leistungen und Wartungszusagen

Mit der Wiederherstellung der Grundversorgung ging die Handwerksleistung in den eigentlichen Wiederaufbau über: Bau- und Ausbauleistungen, Gebäudetechnik, Sanierung und Trocknung – nun überwiegend als reguläre, vergütete Marktleistung, aber unter Sonderbedingungen eines extremen Nachfrageüberhangs. Allein der beteiligte Versicherer hatte nach eigener Angabe rund 4.000 Schadenfälle in der Region zu regulieren und erlebte, *„wie schwierig es ist, Handwerker zu finden“* (PD-§025–026). Die regionalen Kapazitäten reichten strukturell nicht aus; überregionale Betriebe blieben über Jahre Teil des Wiederaufbaus.

Gerade an dieser Stelle dokumentiert das Material eine Leistung, die leicht übersehen wird: die Wartungszusage der lokalen Betriebe. In den Koordinationsrunden wurde früh vereinbart, dass lokale Fachbetriebe die spätere Wartung von Anlagen übernehmen, die auswärtige Betriebe eingebaut hatten: *„Das Versprechen hatten wir, wenn es […] Fachbetriebe waren, die eingebaut hatten […], dann hat auch der lokale Betrieb die Wartung übernommen. Es war eine der ersten Sitzungen, wo [wir] gesagt haben, es hat überhaupt keinen Wert, dass wir Betriebe von sonst woher holen, wenn ihr nachher sagt, okay, wir schaffen das nicht alleine hier“* (DR-§174). Diese Zusage löste ein reales Akzeptanzproblem – Kunden scheuten auswärtige Installateure aus Sorge um den späteren Service (DR-§173) – und machte überregionale Hilfe damit erst skalierbar. Sie ist ein Beispiel für stilles Systemwissen des Handwerks: Die Betriebe antizipierten ein Folgeproblem des Wiederaufbaus, das in keiner formalen Planung vorkam.

Zweitens übernahm die Handwerksorganisation eine Schutz- und Qualitätssicherungsfunktion: Die kammergeprüfte Plattform handwerk-baut-auf.de wies Betroffenen geprüfte Betriebe nach und schützte sie so vor den unseriösen Anbietern, die dem Katastro-

phenfall unmittelbar folgten (DR-§170; Kapitel 5.5 und 6.6). Die Kehrseite – Wiederaufbauleistungen durch nicht legitimierte Anbieter und deren Erstattung aus öffentlichen Mitteln – beschäftigte die Beteiligten als ungelöste Regelungsfrage (DR-§333–334; Kapitel 6.5).

Parallel zu alledem lief der Eigenwiederaufbau der Betriebe: Werkstätten und Hallen wurden neu errichtet, Maschinen *„an Tag eins“* bestellt (PD-§046), private Sanierungen gestemmt (DR-§227). Nach fünf Jahren bilanzieren die Beteiligten einen Wiederaufbaustand, der die anfänglich kommunizierten Zeithorizonte unterschritt; bewusst sei früh entschieden worden, öffentlich nicht von zehn Jahren zu sprechen, sondern von *„ein paar Jahren“* – auch dies eine Resilienzleistung im Sinne der Stabilisierung der Erwartungen (PD-§070). Zugleich benennt das Material eine Hypothek: Wo unter dem Druck der Anreizstrukturen der Soforthilfen minderwertiges Material verbaut wurde, stehen Folgesanierungen absehbar bevor – *„Gibt genug Häuser, die hier in 5 oder 10 Jahren wieder saniert werden müssen“* (DR-§207–208; Kapitel 6.5).

Auch der Wiederaufbau war damit mehr als Auftragsabwicklung: Die Betriebe stabilisierten Erwartungen, sicherten die Anschlussfähigkeit auswärtiger Hilfe – und tragen die Folgekosten einer Anreizstruktur mit, die sie nicht gesetzt haben.

Kernergebnis: Im Wiederaufbau wirkte das Handwerk überwiegend als regulärer Marktakteur unter Sonderbedingungen; die Wartungszusage der lokalen Betriebe machte überregionale Hilfe skalierbar und verweist auf vorausschauendes Systemwissen der Branche.

4.5 Typologie der Leistungsdimensionen

Verdichtet man die episodisch berichteten Leistungen, ergeben sich fünf Dimensionen, in denen das Handwerk zur Bewältigung der Katastrophe beitrug:

1. **Technische Nothilfe.** Hausanschlüsse freischalten, Zählerkästen säubern, Baustromverteiler anklemmen, Notheizungen und Provisorien vor dem Winter einbauen – die Leistung, die dem klassischen Bild handwerklicher Arbeit in den relevanten Gewerken entspricht (Kapitel 4.2 und 4.3).
2. **Material- und Logistikfunktion.** Gespendete Werkzeuge und Materialien annehmen, sortieren, lagern und dorthin bringen, wo sie gebraucht wurden – von der Wiese im Industriegebiet bis zu den Lagern Gelsdorf und Mendig (Kapitel 5.4).
3. **Vermittlung und Verteilungskoordination.** Helferkolonnen über Innungsabfragen zuteilen, überregionale Fachkräfte einweisen, Heizungskapazitäten digital vermitteln, knappe Lieferkapazität umlenken (Kapitel 5.1 und 5.5).
4. **Vertrauens-, Beratungs- und Schutzfunktion.** Anlaufstelle für Betroffene und Hilfswillige sein, gegenüber Gutachtern und Versicherern übersetzen, vor unseriösen Anbietern schützen und mit der Wartungszusage die Akzeptanz auswärtiger Hilfe sichern (Kapitel 4.4 und 5.5).
5. **Bau- und Wiederaufbauleistung im engeren Sinn.** Die mehrjährige Sanierungs-, Ausbau- und Gebäudetechnikleistung als Dauerlast – zugleich der Eigenwiederaufbau der Betriebe selbst (Kapitel 4.4).

Nur die erste und die fünfte Dimension entsprechen dem klassischen Bild handwerklicher Gewerkeleistung. Die Dimensionen zwei bis vier sind Leistungen der Organisation – erbracht ohne institutionellen Auftrag, ohne gesicherte Finanzierung und weitgehend personengetragen. Tabelle 1 und Abb. 4 ordnen die fünf Dimensionen den drei Krisenphasen zu.

Tabelle 1: Leistungsdimensionen des Handwerks in den drei Krisenphasen

Leistungsdimension	Akutphase (Flutnacht bis ca. 2 Wochen)	Übergangsphase (bis Winter 2021/22)	Wiederaufbauphase (Monate bis Jahre)
1. Technische Nothilfe	Freischalten von Hausanschlüssen, Baustromverteiler, Sicherung, Räumung, Trocknung	Notheizungen und Provisorien vor dem Winter	punktuell: Übergangslösungen bis zur endgültigen Instandsetzung
2. Material- und Logistikfunktion	Annahme/Verteilung gespendeter Werkzeuge und Materialien, Fahrzeugverleih	Lager Gelsdorf und Mendig, Ordnung der Sachspenden, Materialbeschaffung über Verbandskanäle	Auflösung der Strukturen, Rückführung von Mitteln
3. Vermittlung und Verteilungskoordination	Zuteilung von Helferkolonnen über Obermeister und Innungsabfragen	Verteilung von 500+ auswärtigen Fachkräften; digitale Heizungsvermittlung	Vermittlung geprüfter Betriebe über die Plattform
4. Vertrauens-, Beratungs- und Schutzfunktion	Anlaufstellen für Betroffene und Hilfswillige	Schnittstelle zu Gutachtern und Versicherer; Orientierung der Betroffenen	Betrugsabwehr durch kammergeprüfte Vermittlung; Wartungszusagen
5. Bau- und Wiederaufbauleistung im engeren Sinn	– (Sicherung)	erste Instandsetzungen	Bau-, Ausbau-, Sanierungs- und Gebäudetechnikleistungen als Dauerlast; Eigenwiederaufbau der Betriebe

Quelle: eigene Darstellung.

Quer zu allen Dimensionen liegt die in Kapitel 4.1 beschriebene Dreifachrolle: Dieselben Personen, die diese Leistungen erbrachten, bewältigten parallel eigene Existenzschäden. Kurz: Das Handwerk war nicht nur der ausführende Dienstleister der Katastrophenbewältigung, sondern es war ein erheblicher Teil ihrer Organisation. Die Typologie präzisiert das in einem entscheidenden Punkt: Der spezifische Resilienzbeitrag des Handwerks im Ahrtal lag mindestens ebenso sehr in den Koordinations-, Logistik- und Vertrauensfunktionen (Dimensionen 2–4) wie in der technischen Leistungserbringung selbst. Wie diese organisationalen Funktionen zustande kamen und getragen wurden, rekonstruiert das folgende Kapitel.

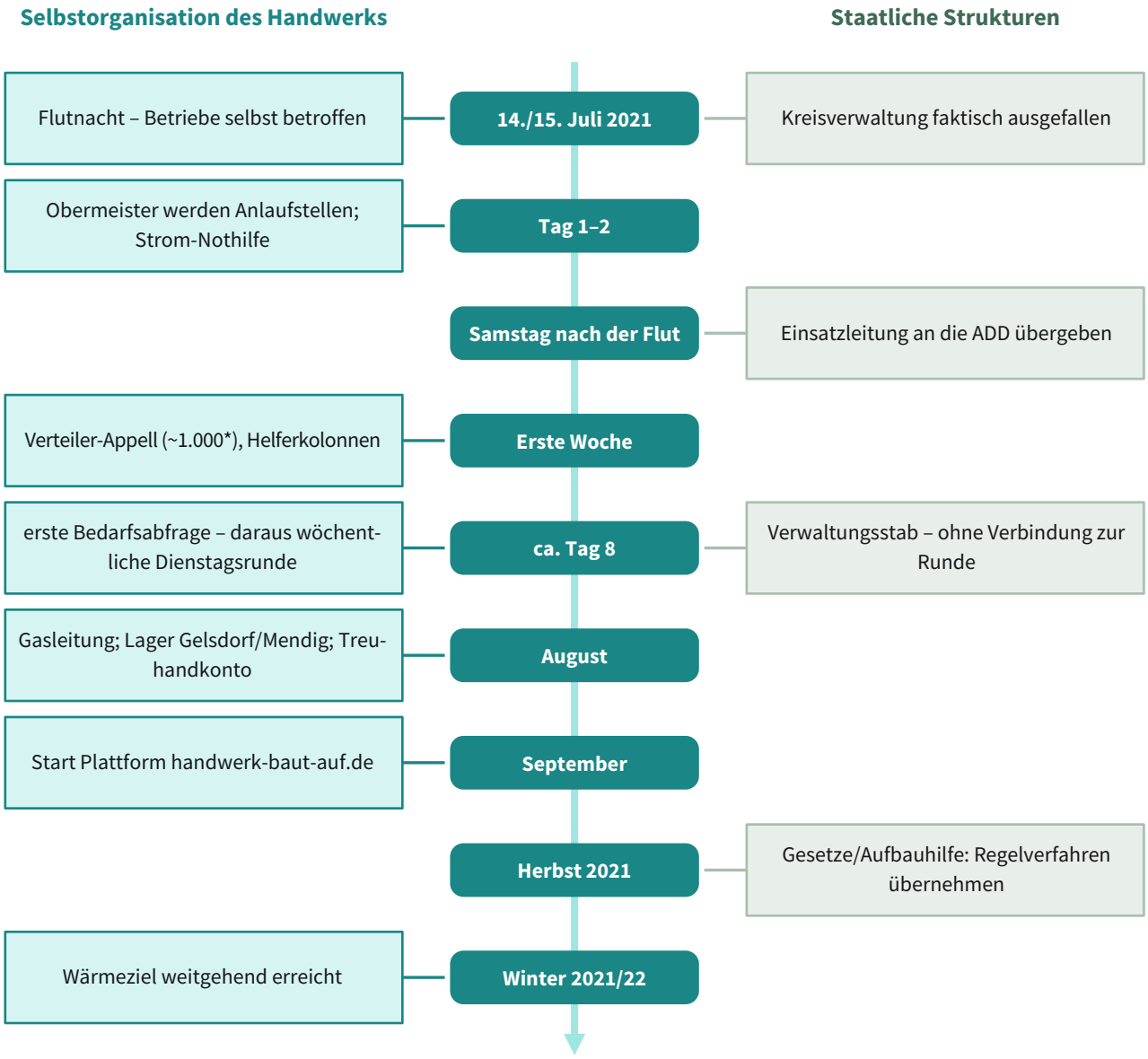
Kernergebnis: Von den fünf Leistungsdimensionen entsprechen nur zwei dem klassischen Bild der Gewerkeleistung; der spezifische Beitrag des Handwerks lag mindestens ebenso in Koordinations-, Logistik- und Vertrauensfunktionen.

	Akutphase Flutnacht bis ca. 2 Wochen	**Übergangsphase** bis Winter 2021/22	**Wiederaufbauphase** Monate bis Jahre
1. Technische Nothilfe	**prägend**	wichtig	ergänzend
2. Material- und Logistikfunktion	wichtig	**prägend**	ergänzend
3. Vermittlung und Verteilungs-koordination	wichtig	**prägend**	wichtig
4. Vertrauens-, Beratungs- und Schutzfunktion	ergänzend	wichtig	**prägend**
5. Bau- und Wiederaufbauleis-tung im engeren Sinn	–	ergänzend	**prägend**

Abb. 4: Leistungsprofil des Handwerks über die drei Krisenphasen
Gewichtung der fünf Leistungsdimensionen je Phase
auf Basis der kodierten Belegstellen (Kategorien A1–A7). Quelle: eigene Darstellung.

5. Koordination der Hilfe

Im Folgenden wird die zweite Leitfrage geklärt: Über welche Mechanismen wurde diese Hilfe organisiert? Die Rekonstruktion folgt der Entstehungslogik des Falls – von den spontanen Netzwerken der ersten Tage (Kapitel 5.1) über die Dienstagsrunde als institutionellem Kern (5.2) und ihren Eskalationsmechanismus (5.3) zu den Treuhand- und Logistikfunktionen der Handwerksorganisation (5.4), den digitalen Plattformen (5.5) und den Ermöglichern im Hintergrund (5.6). Kapitel 5.7 verdichtet die Wirkmechanismen im Querschnitt. Abb. 5 gibt vorab den zeitlichen Überblick – und macht sichtbar, in welches staatliche Vakuum hinein die Selbstorganisation entstand.



* Teilnehmerangabe, Zeitachse nicht maßstäblich

Abb. 5: Zeitleiste der Selbstorganisation im Fall Ahrtal

Linke Ebene: Selbstorganisation des Handwerks; rechte Ebene: staatliche Strukturen. Zeitangaben teils nach Teilnehmerangabe; Zeitachse nicht maßstäblich. Quelle: eigene Darstellung.

5.1 Obermeister-Netzwerke und Kollegenhilfe

In den ersten Tagen existierte keine Stelle, die Hilfe hätte anfordern, annehmen oder verteilen können, denn die Kreisverwaltung war ausgefallen (Kapitel 6.1), die Telefonnetze waren nicht mehr funktionsfähig und Betriebe nicht erreichbar. Die Funktion der ersten Koordinationsinfrastruktur übernahmen Personen, die zwei Eigenschaften verbanden: fachliche Autorität und ein belastbares Adressbuch – die Obermeister der Innungen. *„Und ja, wer wird angerufen? Der Obermeister. Bei dem kann man sich melden, um helfen zu können“* (DR-§010). Über diese Knoten liefen in der Akutphase die Zuteilung von Helferkolonnen, die Verteilung von Werkzeug und Material und die ersten Materialappelle über die Landesverbandsebene (Kapitel 4.2).

Die Beteiligten reflektieren diese Struktur präzise. Die Kammerebene verortet sich selbst bewusst nicht an der Spitze der Krisenkoordination: *„Wo ist die Schnittstelle? Wir bei der Kammer sind schon fast zu weit weg. Aber ein Innungsobermeister hat ein Netzwerk in beide Richtungen“* (DR-§140) – zu den Betrieben und Kunden einerseits, zu Kammern, Verbänden und Versorgern andererseits. Aus derselben Perspektive wird die Beobachtung verallgemeinert: *„In der Erfahrung der Obermeister liegt ein großer Schlüssel für das Wissen, wo ich was zu welcher Zeit besorgen kann. […] Es ist eben da, das Netzwerk über Innungen, Kreishandwerkerschaften, Handwerkskammern, weil die sich untereinander verstehen“* (DR-§120).

Gespeist wurde dieses Netzwerk von einer überregionalen ungeschriebenen Regel der Gegenseitigkeit, die die Teilnehmenden der Diskussionsrunden als handwerkliches Selbstverständnis beschreiben – als *„ein Geben und Nehmen […] aus dem Selbstverständnis raus“* (DR-§163), mit eingeübten Vorbildern aus Sturm- und Hagelereignissen anderer Regionen (DR-§160–163; PD-§034). Sie erklärte die Selbstmeldungen von Betrieben und Kolonnen aus dem gesamten Bundesgebiet (Kapitel 4.2–4.3) ebenso wie die Selbstmeldung einzelner Unternehmerpersönlichkeiten in die Koordination hinein: *„Wir haben uns erst hier kennengelernt, und er hat gesagt: Ich bin auch einer, ich kann was machen“* (DR-§121). Wichtig für die spätere Bewertung (Kapitel 6.7, 7.2): Diese erste Infrastruktur war vollständig personengebunden. Sie funktionierte, weil die richtigen Personen bekannt, erreichbar und bereit waren – eine Stärke im Ereignis, eine Verwundbarkeit in der Vorsorgeperspektive.

Kernergebnis: Die erste Koordinationsinfrastruktur bildeten Obermeister-Netzwerke und die Norm der Gegenseitigkeit; diese Struktur war leistungsfähig, aber vollständig personengebunden.

5.2 Die Dienstagsrunde: Koordination ohne Mandat

Das institutionelle Kernstück des Falls ist eine Einrichtung, die in keinem Organigramm stand: die wöchentliche Runde der Handwerksorganisation, von den Beteiligten „Dienstagsrunde“ genannt – im Folgenden durchgängig so bezeichnet. Ihre Rekonstruktion lohnt im Detail, weil sich an ihr zeigen lässt, wie informelle Koordination unter Katastrophenbedingungen tatsächlich funktioniert – und wo sie ihre Grenzen findet.

Entstehung und Rhythmus. Die Runde entstand aus den täglichen Treffen der ersten Tage in der Ahrtalakademie (DR-§028–029). Die Umstellung auf einen Wochenrhythmus war eine bewusste Entscheidung zur Schonung der Beteiligten: *„Wenn wir uns jeden Tag treffen, verschleißen wir die Leute. Die haben […] andere Sorgen“* (DR-§030). Aus einem kurzen Gespräch wurde eine feste Institution: *„Dienstag, in Ordnung. Ja, Dienstag 6 Uhr. Und von da an war das Dienstag 6 Uhr“* (DR-§031). Der Abendtermin lag bewusst in der privaten Zeit – *„es passiert alles in der Zeit der privaten, freien Zeit“* (DR-§126) –, denn nur dann konnten Betriebsinhaber und Ehrenamtliche über Stunden bleiben.

Format und Regeln. Die Runde hatte kein Mandat, keinen Auftrag, keine Einladungsliste und keinen Verteiler: *„Es war nie jemand eingeladen, aber wir waren Dienstag da“* (DR-§036) – nach Erinnerung eines Teilnehmers regelmäßig rund 30 Personen (DR-§037). Niemand konnte Aufgaben anweisen: *„Keiner konnte irgendeinen Auftrag geben und sagen: Du machst das auf jeden Fall“* (DR-§127). Verbindlichkeit entstand stattdessen über eine ungeschriebene Verlässlichkeitsregel: Wer ein Problem mitnahm, löste es *„im Lauf der Woche oder präsentiert die Lösung am nächsten Dienstag“* (PD-§053). Zur Institution gehörte schließlich ein Ritual, das die Teilnehmer halb im Scherz, halb im Ernst als Anreizsystem beschreiben – die Schnitzelbrötchen: *„Für ein Schnitzelbrötchen macht man schon einiges. […] Da fährt man auch schon mal 200 km“* (DR-§127–128).

Arbeitsweise. Die Tagesordnung entstand im Raum: *„Wenn wir vorne gesessen und die Runde moderiert haben: Um 6 Uhr wussten wir gar nicht, was um 10 nach 6 für ein Thema kommt. […] Und jedes Mal war ein Ergebnis dabei. Jedes Mal, ein kleines, ein großes“* (DR-§155). Das Themenspektrum reichte *„vom kleinen Problemchen […] bis zum großen“* (DR-§036): Lohnzahlungsprobleme der Nothilfe (Kapitel 6.5), Materialverteilung, Fachfragen der Heizungsprovisorien, Umgang mit stornierten Maschinenlieferungen (DR-§155). Ein Vertreter der Landesseite beschreibt die Doppelfunktion als *„feste Anlaufstelle über mehrere Monate“* und *„ein*

bisschen Kummerkasten“: Auch Einzelpersonen kamen ein-, zweimal mit einem konkreten Problem – *„die kam ja auch dann nicht wieder, weil das Problem dann gelöst werden konnte“* –, und ebenso wurden Ideen eingespeist (DR-§228–231). Die Runde fungierte darüber hinaus als Definitionsinstanz: Die im Fallverlauf zentrale Abgrenzung von Nothilfe und Wiederaufbau wurde hier ausgehandelt und praktisch angewendet (DR-§062; Kapitel 6.5). Daraus entstand Verbindlichkeit ohne Verfahren: *„Man hatte immer das Gefühl, irgendjemand hatte auf ein Problem, das einer mitgebracht hatte, auch erst einmal eine Antwort. Und es gab eine Verlässlichkeit: Derjenige nimmt das Problem mit, löst es im Lauf der Woche oder präsentiert die Lösung am nächsten Dienstag in einer informellen Runde“* (PD-§053).

Zusammensetzung. Die Runde war heterogen: betroffene und nicht betroffene Handwerker und Handwerkerinnen, Kammern und Kreishandwerkerschaften, Versorger, der Versicherer, der Wirtschaftsförderer, eine Verbindungsperson der Landesseite (DR-§038–039; Kapitel 5.6). Auffällig ist, wer fehlte: Die Kommunalpolitik war kaum vertreten – mangels funktionsfähiger Verwaltung (Kapitel 6.1) –, und auch das Land war aus Sicht der Beteiligten unterrepräsentiert: *„Es wäre gut gewesen, wenn das Land in dieser Runde stärker präsent gewesen wäre. Ein Ministerium fehlte“* (PD-§054); in Mainz und bei der ADD wusste man von der Runde, ohne sie zu nutzen (DR-§145). Als funktional wichtig erwies sich die Mischung aus Betroffenen und Nicht-Betroffenen: *„Wenn du in so einer Runde nur die ganz Betroffenen sitzen hast, […] da kommst du auch nicht weiter“* (DR-§158) – Externe mit freien Kapazitäten entlasteten die Doppelbelasteten (Kapitel 6.6).

Deutung und Grenzen. Ein Vertreter der Landesseite fasst das Funktionsprinzip in den Begriff der „offenen Koordinierung“: Man kann sich nur abstimmen, *„jeder ist für seinen Kram verantwortlich. Aber ich will natürlich wissen: Läuft der andere noch mit? Wo kann ich einsteigen?“* – eine Funktion, die andernorts *„eigentlich die Aufgabe der Kreisverwaltung [hätte] sein müssen“* (DR-§070). Genau darin liegen die beiden Grenzen der Institution. Erstens blieb die Verbindung zur formalen Katastrophenbewältigung ungelöst: *„Was uns aber für diese Dienstagsrunde fehlte, war eigentlich die Verbindung hoch“* zum Verwaltungsstab; es gelang nicht, *„diese Grenze zwischen Verwaltung […] und jetzt dieser spontanen Runde hier irgendwie zu institutionalisieren“* (DR-§122) – der Ausgangspunkt der zentralen Handlungsempfehlung in Kapitel 7. Zweitens war die Informalität selbst befristet – dazu Kapitel 6.6 (DR-§123–124).

Kernergebnis: Die Dienstagsrunde verband festen Rhythmus, offenen Teilnehmerkreis und eine ungeschriebene Verlässlichkeitsregel; ihre strukturelle Grenze war die fehlende Verbindung zum formalen Verwaltungsstab.

5.3 Eskalationswege: sozialer Druck und Direktzugang

Wie eine Runde ohne jedes Mandat Wirkungen erzielte, die formalen Strukturen verwehrt blieben, zeigt am deutlichsten die Auseinandersetzung um die zerstörte Gasleitung – nach Einschätzung der Beteiligten *„das erste ganz akut[e]“* und *„das Wichtigste“* (DR-§149), denn an der Wärmeversorgung vor dem Winter hing alles (Kapitel 4.3).

Der Hergang nach übereinstimmender Schilderung: Der zuständige Netzvertreter erklärte in der Runde zunächst, es sei *„nicht vorgesehen, diese Leitung zu bauen“* (DR-§149); im August hieß es dann, *„diesen Winter würde es aber kein Gas geben. Es gibt überhaupt kein Gas“* (DR-§068). Dem hielt die Runde die Zeitrechnung der Betroffenen entgegen – *„es ist August, es ist draußen 30 Grad […], aber in 3 Monaten wird's hier kalt. Wir wollen wissen: Gibt's überhaupt Gas?“* (DR-§149). Es folgte, was die Beteiligten auf den sozialen Druck der Gruppe zurückführen (DR-§149): Die Runde konfrontierte den Versorger mit der eigenen Handlungsbereitschaft (*„Machen wir, holen wir selber Bagger, machen wir selber einen Graben“*), begann herumzutelefonieren – und stellte fest, dass große Stadtwerke aus NRW längst bereitstanden: *„Wir warten seit Tagen auf den Anruf von euch, ja, wir haben alles, wir können losfahren“* (DR-§153). Ergänzend wurde über Hochschulkontakte ein Konzept temporärer Gasversorgung eingebracht (DR-§153). Den Ausschlag gab schließlich der Direktzugang: Ein Teilnehmer rief spät abends – nach den Erinnerungen der Beteiligten gegen 23:30 Uhr (DR-§042, §154) – den ihm persönlich bekannten Vorstandsvorsitzenden des Versorgers an – *„[…], wenn du um 11:30 Uhr anrufst, da brennt aber irgendwas“* –, schilderte ihm *„die ganze Geschichte“* und setzte in diesem Gespräch die Frist: *„Wie lange brauchst du für die Gasleitung? Zwei Jahre. – Geht nicht, die ist bis zum Winter fertig!“* (DR-§041–045, §154). Der Angerufene lud noch in der Nacht alle Führungskräfte zu einer Sondersitzung um 8 Uhr am Folgemorgen ein (DR-§154). Von da an, so die übereinstimmende Bilanz, *„ging das auch“*: Der Angerufene *„hat sich da reingekniet, weil er gesehen hat, was da im Umfeld passiert“* (DR-§046–047).

Dieser Fall zeigt den Mechanismus in drei Schritten: Erstens erzeugte die Runde eine Öffentlichkeit, in der institutionelle Routineantworten („nicht vorgesehen“) sozial nicht bestehen konnten – der Vertreter *„hätte ja*

problemlos sagen können: […] ich gehe jetzt nach Hause, ich kriege trotzdem mein Geld“ (DR-§149). Bemerkenswert ist, dass er im Ergebnis genau das tat: *„So hat er sich ja verhalten […]: Mein Gehalt kommt“*; er sei *„nie mehr gekommen danach“* und habe *„kurz danach das Unternehmen verlassen“* (DR-§150–152). Der Druck wirkte also nicht über die Einsicht des Anwesenden, sondern darüber, dass die Runde das Problem an ihm vorbei nach oben trug. Das präzisiert die Reichweite des Mechanismus: Informelle Öffentlichkeit erzwingt keine Kooperation – sie macht Nichtkooperation sichtbar und eskalierbar. Zweitens mobilisierte das Telefonnetz der Runde Informationen, die die formale Organisation nicht besaß oder nicht nutzte (die wartenden Stadtwerke). Drittens übersetzte der persönliche Draht in die Führungsebene das Problem in Chefsache. Zugleich dokumentiert das Material für einen anderen Fall die Grenzen dieser Improvisation: Der über den Ministerpräsidenten vermittelte Kontakt zu einem Industriekonzern lief ins Leere, weil die angebotenen Aggregate schlicht zu groß waren (DR-§035) – Netzwerke ersetzen keine Fachprüfung, sie beschleunigen sie allenfalls.

Kernergebnis: Informelle Öffentlichkeit, Netzwerkinformationen und der direkte Zugang zu Führungsebenen ermöglichten Eskalationen, die formalen Strukturen verwehrt blieben.

5.4 Treuhand- und Logistikfunktionen der Organisation

Neben der Koordination übernahm die Handwerksorganisation zwei Funktionen, die weit außerhalb ihres gesetzlichen Aufgabenkatalogs liegen: die treuhänderische Verwaltung erheblicher Geldmittel und den Betrieb einer Materiallogistik.

Treuhandfunktion. Das Steuerungsprinzip bringt der Kammervertreter selbst auf den Punkt: *„Benenne Leute, die du damit betraust. Und das kann die Handwerksorganisation“* (DR-§121). Auslöser war die Finanzierungslücke der Nothilfe (ausführlich Kapitel 6.5): Elektrobetriebe hatten wochenlang unentgeltlich Häuser freigeschaltet und Material verbaut, ohne Rechnungen stellen zu können. Über das persönliche Netzwerk zur ADD wurden dann – nach Teilnehmerangabe binnen zwei Tagen – 250.000 Euro Spendenmittel für die Elektroarbeiten im Ahrtal verfügbar gemacht: *„mehr oder weniger durch Beziehungen“* (DR-§275). Auslöser war ein konkreter Engpass: Einem auswärtig helfenden Elektrobetrieb war das eigene Spendenbudget beim Großlieferanten ausgegangen (DR-§121). Wie viel vom Gesamtaufwand der Elektro-Nothilfe die Summe abdeckte, geht aus dem Material nicht hervor. Bemerkenswert ist, wie die Organisation die Verwaltung dieser Mittel ausgestaltete, ohne dafür ein Verfahren zu haben: *„Wir haben es einfach gemacht. Wir haben ein Konto eingerichtet für die Flut, haben Beauftragte benannt, die Lieferscheine sozusagen gegenzeichnen durften“* – jeweils mehrere vor Ort tätige Meister als Zeichnungsberechtigte. Verwalten lassen sich solche Mittel damit nach einem einfachen Muster: eigenes Konto, benannte Zeichnungsberechtigte vor Ort, gegengezeichnete Lieferscheine, vereinfachter Verwendungsnachweis. Das Bewusstsein späterer Rechenschaft war von Beginn an präsent – *„Diese Katastrophe geht ja auch mal vorüber. Da muss ich auch nachweisen, wo die Kohle hingegangen ist“* (DR-§263) –, der Verwendungszweck wurde in Abstimmung mit der ADD angepasst, nicht benötigte Restmittel wurden zurücküberwiesen (DR-§261–267). Die Selbstverwaltungsverfassung des Handwerks erwies sich dabei als Voraussetzung: Die Kammer konnte ihr unkonventionelles Krisenhandeln gegenüber den eigenen Gremien – *„getragen von Handwerkern, die verständnisvoll sind“* – rechtfertigen (DR-§261; vgl. Kapitel 6.3).

Logistikfunktion. Parallel professionalisierte sich die Materialseite. Aus dem akuten Lagerproblem der Elektro-Nothilfe (Kapitel 4.2) entstand mit einer über die ADD vermittelten Fläche und Finanzierung durch den Versicherer das Lager Gelsdorf, ergänzt um den Standort Mendig (PD-§023; DR-§238–240). Die Runde übernahm zudem die Ordnung der ungefragt eintreffenden Sachspenden, die sich über zwei Kilometer Landstraße stauten (DR-§232–237). Der Kontrast zur parallel laufenden öffentlichen Sachspendenlogistik ist ein zentraler Befund: Was in den Handwerkerlagern betreut wurde, *„konnte jedenfalls zum größeren Teil tatsächlich auch verwendet werden“*, während andernorts Unsortiertes kostenpflichtig entsorgt werden musste – *„diese Dienstagskoordinierung durch die Handwerker [hat] tatsächlich sozusagen Werte erhalten“* (DR-§243–246). Fachlogik (Was ist brauchbar? Wo wird es gebraucht?) schlug hier Verwaltungs- und Wohltätigkeitslogik.

Kernergebnis: Mit Treuhand- und Logistikfunktion übernahm die Handwerksorganisation Aufgaben weit außerhalb ihres gesetzlichen Auftrags; das entwickelte Verfahren – Konto, Zeichnungsberechtigte, gegengezeichnete Lieferscheine, vereinfachter Nachweis – erwies sich als übertragbares Muster.

5.5 Digitale Vermittlungsstrukturen

Die dritte Säule der Koordination bildeten digitale Vermittlungsstrukturen, allen voran die Plattform handwerk-baut-auf.de. Ihre Entstehungsgeschichte ist aufschlussreich, weil sie zeigt, welches Problem eine solche Plattform tatsächlich löst – und welches nicht.

Das primäre Motiv war nicht Kapazitätsvermittlung, sondern Vertrauensschutz. Auf die Katastrophe folgten unmittelbar unseriöse Anbieter (Kapitel 6.6); die Runde beschloss deshalb früh, *„eine gemeinsame Plattform“* zu schaffen, bei der Betroffene sicher sein konnten, *„dass der Handwerker, den man sich da raussucht, […] auch das kann, was er da angibt zu können“* – andernfalls könne es *„immer sein, dass da dubios handelnde, fahrende Handwerker sozusagen im Reisegewerbe durch die Täler ziehen und Aufträge annehmen und mehr kaputt machen als heil“* (DR-§170). Der Kern der Plattform ist mithin die Prüfleistung der Kammern: Sie übersetzt das persönliche Vertrauen der Innungswelt in eine skalierbare, digitale Form.

Der Aufbau verlief lehrreich holprig. Ein erster Anlauf mit einem privaten Partner wurde beendet, weil dieser *„die Daten auf eine andere Art und Weise nutzen wollte“* – *„war auch nicht ganz seriös“*; die Lehre der Beteiligten: *„Im Nachhinein hätte man sagen müssen: Man macht's direkt selbst“* (DR-§331). Auch die Nachfrageseite folgte nicht automatisch: Betroffene mussten mit erheblichem Werbeaufwand zur Nutzung bewegt werden, *„der Anfang war wirklich sehr, sehr holprig“* (DR-§170), und viele Kunden kamen erst spät (DR-§171). Flankiert wurde die Plattform durch die in Kapitel 4.4 beschriebene Wartungszusage der lokalen Betriebe (DR-§173–174) und – für die Heizungsproblematik – durch die mit dem Zentralverband SHK aufgebaute Heizungsplattform (PD-§027).

In der Vorsorgeperspektive ist der Endzustand bemerkenswert: Die Plattform *„steht jetzt still, aber weiterhin zur Verfügung – für alle weiteren Schadenfälle irgendwo in Deutschland. Man kann sie sofort wieder in Gang setzen“* (PD-§029); Pflege und Finanzierung sind organisatorisch verstetigt (DR-§333). Damit existiert – als eines der wenigen bereits institutionalisierten Ergebnisse des Falls – ein reaktivierbares, sofort einsatzbereites Werkzeug, dessen Aktivierung und Bekanntmachung im Krisenfall allerdings vorbereitet sein muss: *„Im Krisenfall muss ich sofort damit raus“* (DR-§335; Kapitel 7.2).

Kernergebnis: Der Kern der Vermittlungsplattform ist nicht die Kapazitätsvermittlung, sondern die Prüfleistung der Kammern: Sie überführt persönliches Vertrauen in eine skalierbare, digitale Form.

5.6 Unterstützende Akteure: Versicherer, Land, ADD

Die Selbstorganisation des Handwerks wurde von zwei Akteursgruppen ermöglicht und verstärkt, die selbst nicht im Zentrum der Koordination standen.

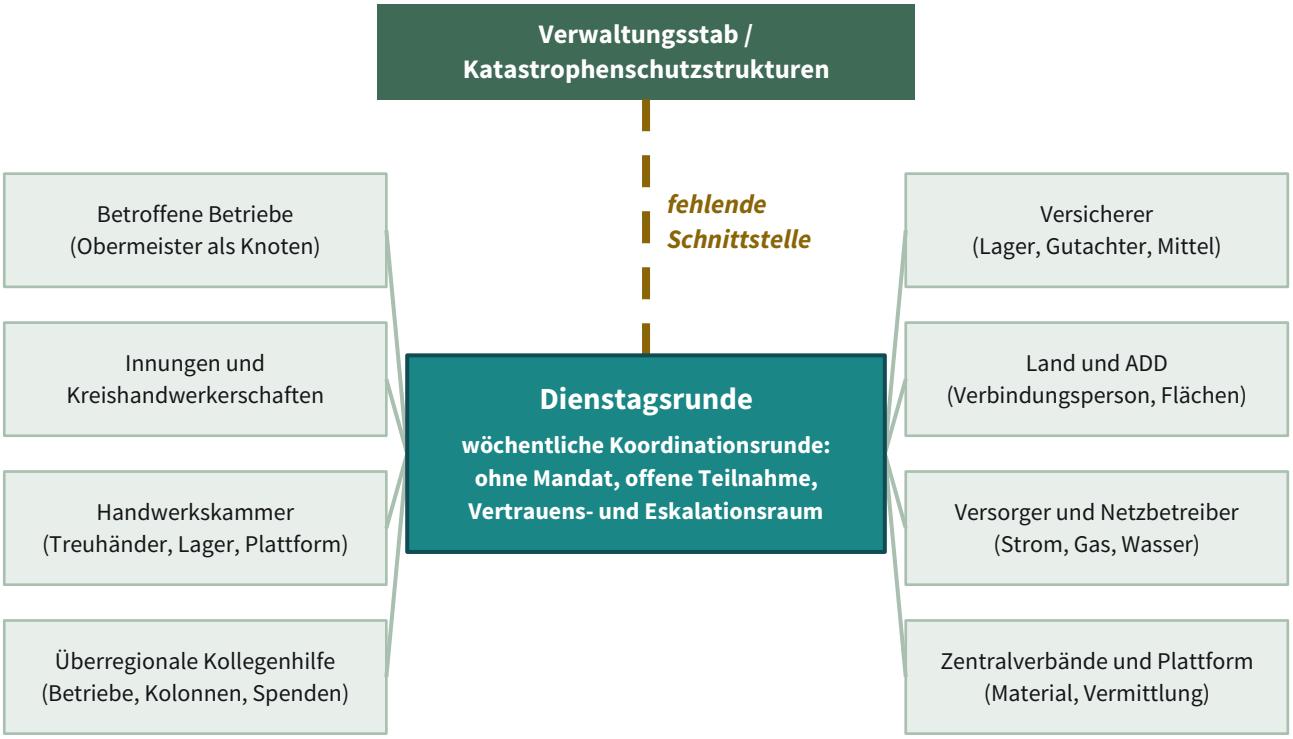
Der Versicherer. Die Debeka war nach eigener Beschreibung dreifach betroffen – geschädigte Mitarbeitende, rund 4.000 Schadenfälle in der Region, gesellschaftliche Verantwortung am Unternehmenssitz – und öffnete bereits am ersten Sonntag nach der Flut ein Büro, ausdrücklich auch für Nichtversicherte (PD-§025–026). Ihre Beiträge zur Koordinationsarchitektur waren substanziell: die Finanzierung des Lagers Gelsdorf samt gemeinsamer Anlaufstelle mit Gutachterlogistik (PD-§025–026), die Heizungsplattform mit dem Zentralverband SHK (PD-§027) und – aus Sicht der Handwerksorganisation besonders wertvoll – die flexible Belassung von Spendenmitteln ohne kleinteilige Auflagen: *„Da ist nie mehr gezuckt worden“* (DR-§191). Der Versicherer selbst bilanziert die Kooperation als bislang einmalig: Vergleichbares habe man bei anderen Schadenereignissen *„ehrlich gesagt noch nicht erlebt“* (DR-§167). Systematisch betrachtet handelte der Versicherer als Ressourcen- und Legitimationsgeber der informellen Strukturen – eine Rolle, die in Kapitel 7 als vorbereitbares Kooperationsmodell wieder aufgegriffen wird. Die Darstellung dieses Beitrags beruht überwiegend auf der Schilderung des Unternehmens selbst und auf der Bewertung durch die Handwerksseite; eine unabhängige Prüfung war im Rahmen dieser Studie nicht möglich (vgl. Kapitel 3.3).

Land und ADD. Die staatliche Seite war in der Koordination präsent – aber charakteristischerweise in Person, nicht in Struktur. Eine Verbindungsperson der Landesseite war *„von Anfang an […] eingebunden“*, *„der im Prinzip immer bei den Dienstagsrunden genau zugehört hat, was passiert, und der an der richtigen Stelle immer ein bisschen das Wort eingelegt hat“* (PD-§036); über sie und direkte Drähte zur ADD liefen Flächen, Spendenmittel und Genehmigungsfragen (DR-§028, §121, §275). Der Moderator der Podiumsdiskussion bringt die Verallgemeinerungsfrage auf den Punkt: *„Wenn wir [ihn] nicht gehabt hätten, dann hätte uns echt etwas gefehlt. Aber wie schreiben wir das für die Nachfolger in künftigen Krisen auf? Dass es immer einen Verbindungsoffizier […] geben muss?“* (PD-§037). Genau diese Personengebundenheit markiert die Schwäche der Konstruktion: Als Struktur existierte die Schnittstelle nicht – das Land blieb der Runde fern (DR-§145; PD-§054).

Kernergebnis: Versicherer, Land und ADD wirkten als Ressourcen- und Legitimationsgeber der Selbstorganisation – präsent als Personen, nicht in Strukturen; eine institutionalisierte Schnittstelle bestand nicht.

5.7 Wirkmechanismen im Querschnitt

Über die Einzelbefunde hinweg lassen sich sechs Wirkmechanismen identifizieren, die die informelle Koordination trugen (Abb. 7). Sie bilden das analytische Gerüst für die Frage der Kapitel 6 und 7, was davon für künftige Krisensituationen reproduzierbar ist. Abb. 6 fasst zunächst die Koordinationsarchitektur der Kapitel 5.1 bis 5.6 zusammen.



Durchgezogene Linien: gelebte Arbeitsbeziehungen der Selbstorganisation. Gestrichelte Linie: im Fall nicht institutionalisierte Verbindung (vgl. Kapitel 6.1, 7.2).

Abb. 6: Koordinationsarchitektur der Selbstorganisation im Fall Ahrtal

Quelle: eigene Darstellung auf Basis der Kapitel 5.1–5.6.

(1) Vertrauen aus Bekanntheit. Grundlage aller Transaktionen – von der Helferzuteilung bis zur Geldverwaltung – war wechselseitige Bekanntheit aus der Innungs- und Kammerwelt, verdichtet durch die Runden selbst: *„Letztlich hat man Vertrauen geschaffen […] über diese Meetings, diese Dienstagsrunden bei den Schnitzelbrötchen. Da hat man sich kennengelernt“* (DR-§121). Die freiwillige Mitgliedschaft wirkt dabei als Vertrauenssignal (DR-§160; Kapitel 6.7).

(2) Gegenseitigkeit. Die Norm *„Wir haben Hilfe bekommen, also kann ich auch Hilfe weitergeben. So einfach ist das“* (DR-§020) und ihre überregionale Entsprechung (Kapitel 5.1) senkten den Abstimmungsaufwand auf nahezu null: Hilfe musste nicht verhandelt, nur verteilt werden.

(3) Reputation und sozialer Druck. In einer Runde aus Personen, die sich kennen und wiederbegegnen, konnten institutionelle Routineantworten nicht bestehen (Fallvignette in Kapitel 5.3). Soziale Reputation ersetzte Weisungsbefugnis.

(4) Selbstermächtigung mit Rückendeckung. Die Handlungsmaxime „einfach machen“ funktionierte, wo sie mit impliziter Absicherung verbunden war – sichtbar in der Formel, es passiere einem nichts und die Rechnungen würden übernommen (DR-§106–107), und in der Selbstverwaltung als Legitimationsrahmen (DR-§261). Wo diese Rückendeckung fehlte, wirkte Haftungsangst als Bremse (Kapitel 6.5).

(5) Das Adressbuch als Infrastruktur. Die materielle Basis der Koordination waren Telefonnummern: *„Die meisten Lösungen […] sind aus einem*

Handytelefonat entstanden“ (DR-§136). Das Netzwerk verband Ebenen (Betrieb bis Vorstand, Ortslage bis Ministerium), die formale Kommunikation nicht mehr verband.

(6) **Fester Wochentakt und Ritual.** Der feste Wochentermin schuf Verlässlichkeit ohne Bürokratie, schonte die Kräfte der Beteiligten (DR-§030) und band über das Ritual der Schnitzelbrötchen auch symbolisch (DR-§127–128). Die Runde war planbar, ohne geplant zu sein.

Damit diese sechs Mechanismen greifen konnten, mussten sechs Voraussetzungen vorliegen – sie sind die Prüfliste jeder Übertragung auf andere Regionen. Erstens lokale Eingriffsfähigkeit: Orts-, Anlagen- und Personenkenntnis plus verfügbare Ausstattung, also das Wissen, *„wo ich was zu welcher Zeit besorgen kann“* (DR-§120). Zweitens kleinteilige, gewachsene Strukturen: Innung und Kreishandwerkerschaft als regional deckungsgleiche Einheiten – *„Die Regionalität ist bei der Innung immer vorhanden“* (DR-§160). Drittens Vertrauen aus freiwilliger Mitgliedschaft (DR-§160, §020). Viertens nicht betroffene Externe mit freien Kapazitäten, die die Dreifachbelasteten entlasten (DR-§158). Fünftens Fehlertoleranz mit Kostenzusage (DR-§107, §114–116). Und sechstens eine lösungsorientierte Grundhaltung: *„keine Bürokratie, rausgehen, anpacken, machen, fertig“* (PD-§021) – eine Selbstdeutung der Beteiligten, die Kapitel 6.6 um ihren Preis ergänzt. Fällt eine dieser Voraussetzungen aus, sinkt die Leistungsfähigkeit des Ganzen.

1 Vertrauen aus Bekanntheit

Wechselseitige Bekanntheit aus Innung und Kammer – verdichtet durch die Runden selbst

2 Gegenseitigkeit

„Wir haben Hilfe bekommen, also kann ich auch Hilfe weitergeben“ – Hilfe muss nur verteilt werden

3 Reputation und sozialer Druck

In einer Runde, die sich kennt und wiederbegegnet, ersetzt Reputation die Weisungsbefugnis

4 Selbstermächtigung mit Rückendeckung

„Mach es, es passiert dir nichts. Und Rechnungen werden auch übernommen“

5 Das Adressbuch als Infrastruktur

„Die meisten Lösungen sind aus einem Handytelefonat entstanden“ – über alle Ebenen hinweg

6 Fester Wochentakt und Ritual

Fester Wochentermin schafft Verlässlichkeit ohne Bürokratie: planbar, ohne geplant zu sein

Die Mechanismen sind der Maßstab der Vorsorge: Jede Maßnahme, die sie durch Formalisierung erstickt, zerstört, was sie sichern will (Kapitel 7.1).

Abb. 7: Sechs Wirkmechanismen der informellen Koordination

Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Kapitel 5.7.

Exkurs: Der Helfer-Shuttle – dieselbe Logik jenseits des Handwerks. Dass es sich hierbei um eine allgemeine Arbeitsweise und nicht um eine Brancheneigentümlichkeit handelt, zeigt die parallel entstandene zivilgesellschaftliche Helferlogistik. Ihr Mitbegründer beschreibt die Ausgangslage identisch: Zehntausende Hände wurden gebraucht, während das Radio aus guten Gründen bat, *„auf gar keinen Fall“* anzureisen. Die Antwort folgte der gleichen Maxime (*„Und jetzt sagt mein Unternehmerherz: Wo ist die Lösung?“*): Anreisende parken außerhalb, Shuttlebusse bringen sie gezielt dorthin, wo sie gebraucht werden. *„Am ersten Sonntag waren dann 300 Helfer da, und acht Tage später waren es schon 3.000 pro Tag. Das Ganze ist dann fast ein Jahr lang gelaufen“* – insgesamt, nach Teilnehmerangabe, rund 250.000 Helfende (PD-§058). Die Initiative ist inzwischen arbeitsmarktwissenschaftlich untersucht; die Rekonstruktion bestätigt flache Hierarchien, niedrigschwelligen Zugang und dezentrale Arbeitsbereiche als Erfolgsprinzipien (Otto & Wydra-Somaggio, 2023).

Problemsicht statt Zuständigkeit, Selbstermächtigung, Logistik als Engpass: Der Fall bestätigt die Mechanismen – und unterstreicht zugleich den Vorsprung des Handwerks, das für diese Logik auf vorstrukturierte Netze (Innungen, Kreishandwerkerschaften, Verbandskaskaden) zurückgreifen kann, wo die Zivilgesellschaft sie ad hoc erfinden muss.

Zusammengefasst: Die Koordination der Hilfe war keine Improvisation im Sinne von Beliebigkeit, sondern ein funktionsfähiges System mit erkennbaren Regeln, Rollen und Mechanismen – nur eben eines, das nirgends kodifiziert war und an Personen hing. Seine Leistungsfähigkeit entstand gerade daraus, dass es nicht den Regeln der formalen Katastrophenbewältigung unterlag.

Kernergebnis: Sechs Wirkmechanismen – Vertrauen, Gegenseitigkeit, Reputation, Selbstermächtigung mit Rückendeckung, persönliche Netzwerke, fester Wochentakt – erklären die Leistungsfähigkeit der informellen Koordination; ihre sechs Voraussetzungen sind bislang nirgends institutionell gesichert.

6. Engpässe und Schnittstellenprobleme

Hier wird nunmehr die dritte Leitfrage adressiert: Welche Engpässe und Probleme traten auf? Die Analyse folgt dabei einer Grundbeobachtung: Die Schwierigkeiten lagen fast nie in der handwerklichen Leistungsfähigkeit selbst, sondern an den Schnittstellen – zum ausgefallenen Staat (Kapitel 6.1–6.2), zu den Einsatzorganisationen und der Verwaltungslogik (6.3), zu den Infrastrukturbetreibern (6.4) und zum Regelwerk aus Finanzierung, Recht und Haftung (6.5). Hinzu kommen die Grenzen, an die das informelle System selbst stieß (6.6). Kapitel 6.7 verdichtet die spiegelbildlichen Erfolgsfaktoren.

6.1 Verwaltungsausfall und verlängerte Chaosphase

Die Besonderheit des Falls Ahrtal – und zugleich der Schlüssel zu seinem Verständnis – liegt darin, dass hier nicht nur Infrastruktur zerstört wurde, sondern auch die staatliche Ebene ausfiel, die die Bewältigung hätte organisieren müssen. Ein Vertreter der Landesseite beschreibt die Lage in drastischer Klarheit: Der Landrat war selbst massiv in die Schadenslage verstrickt, von rund 400 Mitarbeitenden der Kreisverwaltung waren etwa 200 selbst betroffen, die übrigen halfen – *„Es gab eigentlich eine anarchische Situation wie […] in der zweiten Hälfte 1945: Es existierte keine staatliche Organisation mehr“* (DR-§070). Derselbe Befund findet sich – teils von denselben Personen vorgetragen (Kapitel 3.1) – auch auf der Podiumsdiskussion: *„Es gab keine kommunale Verwaltung mehr, die Kreisverwaltung war ja platt. Wir wussten gar nicht, mit wem wir reden sollten. […] Auch dieses Szenario war eine besondere Situation, die wir uns bis dahin gar nicht hatten vorstellen können: dass der Staat einfach nicht mehr existiert“* (PD-§054).

Die Folge war eine dramatische Verlängerung der ungeordneten Phase: *„Deswegen war auch diese Chaosphase, die sonst bei einer Katastrophe 48, 72 Stunden dauert, hier ja viel länger, weil einfach niemand übernehmen konnte“* (DR-§070). Verschärfend kam die verzögerte Übergabe der Einsatzleitung hinzu: Die faktisch handlungsunfähige Kreisverwaltung gab die Leitung erst am Samstag – gut zwei Tage nach dem Ereignis – an die Landesebene ab, deren Strukturen erst über das Wochenende anliefen (DR-§306). In dieses Vakuum hinein entstand die in Kapitel 5 beschriebene Selbstorganisation: Die „offene Koordinierung“ der Dienstagsrunde übernahm Funktionen, die *„eigentlich die Aufgabe der Kreisverwaltung [hätten] sein müssen“* (DR-§070). Das Handwerk ersetzte hier also nicht zu langsame staatliche Strukturen – es füllte deren vollständige Abwesenheit.

Auch nach der Stabilisierung blieb die Schnittstelle ungelöst. Der parallel arbeitende Verwaltungsstab und die informelle Runde blieben getrennte Welten – räumlich (*„Die einen saßen auf dem einen Hügel und die anderen saßen hier, und eine Stunde bist du gefahren“*, DR-§143) wie organisatorisch: Die Verbindung „hoch“ in die formale Katastrophenbewältigung fehlte durchgängig (DR-§122; Kapitel 5.2). Dass dieses Problem kein Einzelfall bleiben muss, sondern strukturell angelegt ist, zeigt ein ernüchternder Befund aus der Diskussionsrunde: Trotz gesetzlicher Pflicht verfügt nach Angabe der Landesseite nur etwa ein Drittel der rheinland-pfälzischen Kommunen über einen Katastrophenschutz-Einsatzplan (DR-§291) – und das nach der Katastrophe neu errichtete Landesamt für Brand- und Katastrophenschutz hat die Ahrtal-Erfahrungen des Handwerks bislang *„nicht auf dem Schirm“* (DR-§292–294).

Kernergebnis: Der Ausfall der Kreisverwaltung verlängerte die Chaosphase erheblich; die Selbstorganisation des Handwerks entstand in diesem Vakuum, ohne dass eine Verbindung zu den formalen Strukturen der Katastrophenbewältigung zustande kam.

6.2 Kontrastfall Trier

Das Material enthält einen Vergleichsfall, der die Bedeutung der staatlichen Handlungsfähigkeit präzise isoliert: die parallel (wenn auch in geringerem Maße) betroffene Stadt Trier (Trier-Ehrang). Ein Vertreter des Elektrohandwerks, der in beiden Räumen aktiv war, schildert den Unterschied. In Trier rief der Oberbürgermeister am Tag nach der Flut persönlich an und bat die Elektro- und Heizungsinnungen ins Rathaus; die Stadtwerke erklärten: *„Hier ist Geld, wir beauftragen die Elektroinnung“*; binnen kürzester Zeit waren sechs Firmen mobilisiert und die Straßenzüge aufgeteilt – *„zack, zack, zack“* –; unmittelbar im Anschluss stellten sich dieselben Vertreter beim Landrat im Kreishaus vor, um den Landkreis in gleicher Weise zu erreichen (DR-§283).

Die Beteiligten ziehen den Vergleich selbst: *„Das war die kleine Katastrophe. Hier war ja keine Struktur mehr da, hier konntest du mit keinem mehr reden, hier ging ja nur unser System“* (DR-§284–285). Der Fall Trier zeigt damit dreierlei (Abb. 8). Erstens: Wo eine beauftragungsfähige Struktur existiert (funktionierende Verwaltung, zahlungsfähige Stadtwerke), wird das Handwerk sofort, reibungslos und vergütet eingebunden – die Innungsstrukturen sind anschlussfähig. Zweitens: Die im Ahrtal

beobachteten Friktionen (unbezahlte Nothilfe, fehlende Ansprechpartner, improvisierte Legitimation) sind keine Eigenschaften des Handwerks, sondern Symptome des staatlichen Ausfalls. Drittens ist bei der Übertragung Vorsicht geboten: *„Auch da ist eine Katastrophe nicht wie die andere, die laufen unterschiedlich ab“* (DR-§287) – Vorsorgestrukturen müssen sowohl den Normalfall *„Krise mit funktionierender Verwaltung“* (Trier) als auch den Extremfall *„Krise mit Verwaltungsausfall“* (Ahrtal) abdecken (Kapitel 7).

	Ahrtal Verwaltung ausgefallen	**Trier-Ehrang Verwaltung handlungsfähig**
Ansprache	keine erreichbare Verwaltung – „Wir wussten gar nicht, mit wem wir reden sollten“	Oberbürgermeister ruft am Tag nach der Flut persönlich an und bittet die Innungen ins Rathaus
Beauftragung	kein Auftrag – „Der selbstgegebene Auftrag; gegeben hat den ja keiner“	„Hier ist Geld, wir beauftragen die Elektroinnung“ (Stadtwerke)
Anlaufzeit	erste strukturierte Bedarfsabfrage nach rund acht Tagen	binnen kürzester Zeit sechs Firmen mobilisiert, Straßenzüge aufgeteilt
Vergütung	unbezahlte Nothilfe; Finanzierung improvisiert über Spenden und Kammer-Treuhand	reguläre Beauftragung und Bezahlung durch die Stadtwerke

Befund: Die Friktionen im Ahrtal sind keine Eigenschaft des Handwerks, sondern Symptom des staatlichen Ausfalls. Wo eine beauftragungsfähige Struktur existiert, ist das Handwerk binnen eines Tages anschlussfähig.

Abb. 8: Ahrtal und Trier-Ehrang im Vergleich

Quelle: eigene Darstellung auf Basis von DR-§283–287; vgl. Kapitel 6.2.

Kernergebnis: Der Kontrastfall Trier zeigt: Bei handlungsfähiger Verwaltung wurde das Handwerk unmittelbar, geordnet und vergütet eingebunden – die im Ahrtal beobachteten Friktionen sind überwiegend Symptome des staatlichen Ausfalls, nicht Eigenschaften des Handwerks.

6.3 Arbeitsweisen von Handwerk und Einsatzorganisationen

Quer durch das Material zieht sich eine wiederkehrende Erklärung, die die Beteiligten selbst auf eine prägnante Formel bringen: *„Feuerwehr und THW […] gehen auf Befehl, und der Handwerker geht auf Gefühl“* (DR-§300). Zwei Arbeitsweisen prallen aufeinander (Abb. 9). Auf der einen Seite Feuerwehr, THW, Rettungsdienste – zusammengefasst die Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) – und die Verwaltung: hierarchisch, regelgebunden, auf Anweisung. Auf der anderen Seite das Handwerk: eigenverantwortlich, auf eigene Initiative.

Für dieses Unterkapitel gilt in besonderem Maße, was Kapitel 3.3 ausweist: Geschildert wird die Erfahrungsperspektive der Handwerksseite. Die Kritik zielt nicht auf Organisationen oder gar einzelne Einsatzkräfte, sondern auf die Passung zweier Systemlogiken – und mündet gerade deshalb in die Empfehlung gemeinsamer Übungen (Kapitel 7.2, E7).

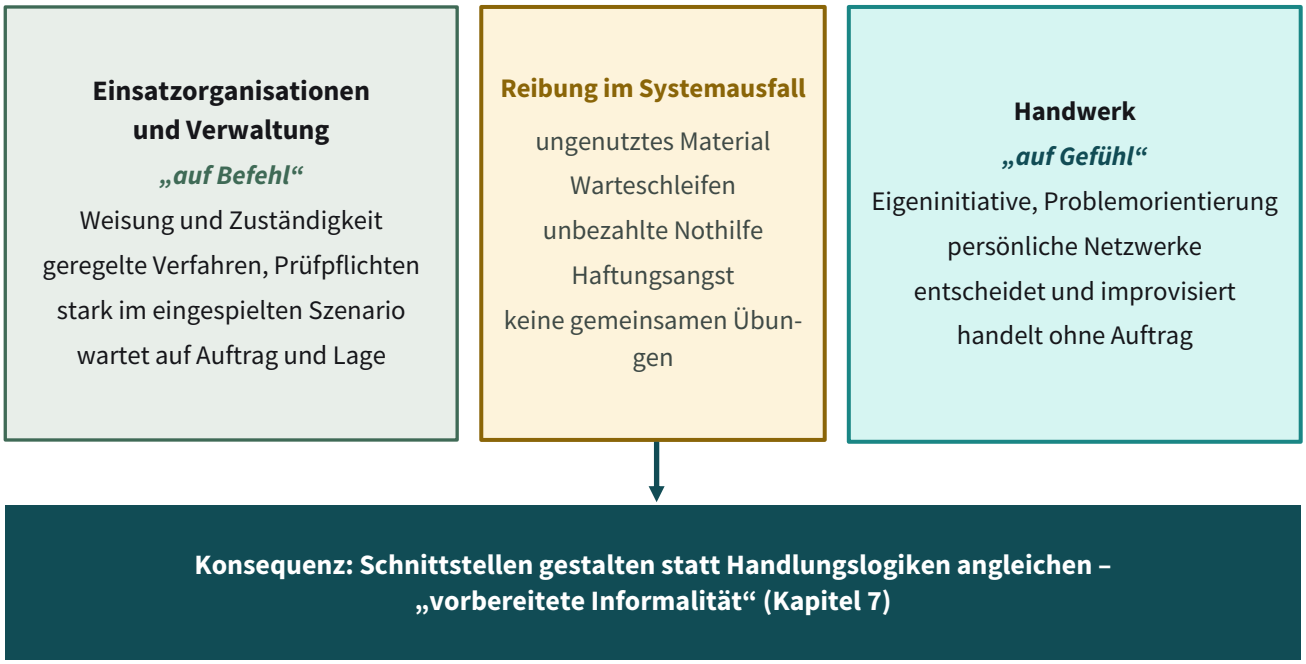


Abb. 9: Zwei Arbeitsweisen und ihre Reibung im Systemausfall

Quelle: eigene Darstellung.

Einsatzorganisationen. Was nun folgt, ist Struktur-, nicht Personalkritik – die Beteiligten nehmen diese Einordnung selbst so vor. Die Erfahrungen der Handwerksseite mit den BOS in der Akutphase sind, bei aller Anerkennung im Einzelnen, von Friktionen geprägt. Aus Sicht eines Elektrohandwerksvertreters funktionierte die Zusammenarbeit mit einer nach Weisungslogik arbeitenden THW-Einheit „überhaupt nicht“; eine dringend erbetene, nachts ehrenamtlich organisierte LKW-Ladung Material stand anschließend *„eine ganze Woche“* unberührt – *„Ach nee, das brauchen wir doch nicht“* (DR-§049–051). Anschlussarbeiten scheiterten an der Prüflogik (*„da fehlt ja das Prüfprotokoll“*, DR-§053). Zugleich warteten mobilisierte Einsatzkräfte ungenutzt: *„Die, die warteten, warteten auf Befehl, waren in Warteschleifen und saßen an Rastplätzen“* (DR-§302); die Autobahnen waren *„tagelang […] voll mit Blaulicht“*, und pointiert: *„Es durfte in der Pfalz nicht brennen, weil es wäre keiner da gewesen“* (DR-§303). Auf die Nachfrage, ob die Ursache Überzahl oder Organisationsversagen gewesen sei, antwortet die Runde: *„Beides“* (DR-§305–306).

Die BOS *„sind effizient in ihren hierarchischen Strukturen und für ein fest eingespieltes Szenario“* (DR-§104–105); das THW ist konzeptionell darauf ausgelegt, Material in Kooperation mit örtlichen Unternehmen zu beschaffen – *„nur, in so einer Situation gibt es keine örtlichen Unternehmen“* (DR-§070–071). Der Systemausfall traf damit ausgerechnet die Prämissen, auf denen die BOS-Effizienz beruht. Dass Handwerk und Katastrophenschutz einander gleichwohl fremd bleiben, hat auch einen institutionellen Grund, der in der Diskussionsrunde offen zutage trat: Auf die Frage, ob es irgendwo in Deutschland einen regulären Übungsbetrieb mit Beteiligung des Handwerks gebe, antwortete die Runde einhellig: *„Nee, nein, nein, gar nicht. […] Noch nie gehört“* – und der Einschätzung, dies sei *„die große Schwachstelle“* (DR-§295–300). Dabei sei der Personenkreis vielfach identisch – dieselben Menschen, die als Feuerwehrleute auf Befehl warten, handeln als Handwerker initiativ (DR-§300).

Verwaltungslogik. Dieselbe Grundspannung kehrt gegenüber der Verwaltung wieder, wird hier aber von der Landesseite selbst am schärfsten formuliert: *„Wenn du in der Behörde arbeitest, kannst du nicht irgendwann sagen: So, jetzt ist 15 Uhr, die nächsten anderthalb Stunden arbeite ich jetzt mal ohne Gesetz- und Verwaltungsvorschrift“* (DR-§253). Nicht böser Wille, sondern Sozialisation und das professionelle „Geflecht“ verhindern das Improvisieren – mit der Folge, dass im Ernstfall gilt: *„Die schlimmste Entscheidung ist, keine Entscheidung zu fällen. – Das ist die schlimmste, ja“* (DR-§254–255). Umso aufschlussreicher ist die institutionelle Zwitterstellung der Handwerkskammer: Als mittelbare Landesbehörde ist sie an die Handwerksordnung gebunden – *„und da steht nicht drin, was du zu tun hast“* (DR-§256–257). Diese Offenheit, verbunden mit der Legitimation durch die Selbstverwaltung, machte das unkonventionelle

Krisenhandeln der Organisation möglich (Kapitel 5.4); die Selbstbeschreibung bringt es auf den Punkt: *„‚Wir sind nicht zuständig' – den Satz hast du bei uns nie gehört"* (DR-§259).

Analytisch ist der Befund doppelseitig zu lesen: Die Befehls- und Regellogik ist kein Defekt – sie sichert Verlässlichkeit, Arbeitsschutz und Rechtsstaatlichkeit im Normalbetrieb. Sie versagt spezifisch in Lagen, für die es kein eingespieltes Szenario gibt. Die Konsequenz ist nicht, die eine Arbeitsweise durch die andere zu ersetzen, sondern ihre Schnittstelle zu gestalten – der Kern der Empfehlungen in Kapitel 7.

Kernergebnis: Regelbindung der Einsatzorganisationen und Eigeninitiative des Handwerks sind komplementäre Arbeitsweisen; ihr Konfliktpotenzial entsteht im nicht eingespielten Szenario und ist durch gestaltete Schnittstellen zu entschärfen, nicht durch Angleichung.

6.4 Schnittstelle zu Versorgern und kritischer Infrastruktur

An keiner Schnittstelle hing für die Region mehr als an den Versorgungsnetzen – und an keiner zeigt das Material eine größere Spannbreite des Verhaltens. Auch hier gilt der Hinweis aus Kapitel 3.3 zur einseitigen Quellenlage: Wiedergegeben wird die Erfahrungsperspektive der Handwerksseite; die betroffenen Versorger konnten im Rahmen dieser Studie nicht befragt werden. Die folgende Darstellung zielt nicht auf einzelne Beschäftigte, sondern auf Regelwerke und Eskalationswege, die für den Katastrophenfall keine Ausnahmen vorsahen – die Schlussfolgerung des Kapitel s ist entsprechend eine Verfahrens-, keine Personalfrage.

Auf der einen Seite steht der große Netzbetreiber, dessen pragmatische Linie die Strom-Nothilfe erst ermöglichte: Im Westnetz-Gebiet galt die Ansage *„Zähler bleiben draußen"*, die Kooperation über den Krisenstab funktionierte – *„aber auch nur durch persönliche Kontakte"* über die Innung (DR-§048, §053).

Auf der anderen Seite stehen zwei Blockadekonstellationen. Die eine ist die in Kapitel 5.3 rekonstruierte Gasleitungs-Episode: ein Versorger, dessen Vertreter den Wiederaufbau der zerstörten Leitung zunächst für „nicht vorgesehen" erklärte („Zwei Jahre") und noch im August in der Runde ankündigte, *„diesen Winter würde es aber kein Gas geben"* (DR-§068; vgl. §066, §149) – aufgelöst erst durch sozialen Druck und den Direktzugang zur Unternehmensspitze.

Die andere ist der lokale Kleinstversorger: personell minimal ausgestattet, selbst betroffen, faktisch handlungsunfähig – die Geschäftsführung habe sich *„irgendwann gar nicht mehr getraut, ans Telefon zu gehen"* (DR-§056–059) – und zugleich aus nachvollziehbarer wirtschaftlicher Not auf Regeleinhaltung bedacht (Zählerpflicht), wo der größere Nachbarnetzbetreiber längst pragmatisch verfuhr (DR-§053). Hinter der akuten Überforderung lag zudem eine strukturelle Vorgeschichte: eine langjährige Abgrenzungspolitik der Gesellschafter, die selbst in der Katastrophe eine Notkooperation mit dem großen Netzbetreiber verhinderte (DR-§064–065).

Die Beteiligten ziehen daraus zwei Lehren. Erstens braucht es für den Katastrophenfall vorab definierte Sonderregeln im Verhältnis von Handwerk und Netzbetreibern – *„Da muss es eine Sonderregelung geben. Für so was muss es irgendwo nachher eine Richtlinie geben: Was sind Gewerke, die da eingebunden werden müssen"* (DR-§053). Zweitens bestätigt sich auch hier die Schnittstellenthese: Wo persönliche Drähte in die Führungsebene existierten, wurden Blockaden in Tagen gelöst (Kapitel 5.3); wo sie fehlten, *„wäre die Welt zusammengebrochen – bis dahin"* (DR-§140). Verlässliche Eskalationswege zu den KRITIS-Betreibern dürfen deshalb nicht vom Zufall persönlicher Bekanntschaft abhängen (Kapitel 7.2).

Kernergebnis: An der Schnittstelle zu den Versorgern entschied der Zugang zu Entscheidungsebenen über Blockade oder Kooperation; verlässliche Eskalationswege dürfen aber nicht von persönlicher Bekanntschaft abhängen.

6.5 Finanzierung, Recht und Haftung der Nothilfe

Der strukturell härteste Einzelbefund der Studie ist ökonomischer Natur: Nothilfe erzeugt keine Rechnungen (Abb. 10). Die Schlüsselszene schildert ein Vertreter des Elektrohandwerks: Wochen nach der Flut traf er den Obermeister, dessen Leute im Halbstundentakt Häuser freigeschaltet hatten – *„da hat er da gesessen und geweint. Was ist da los? Ja, ich kann meine Leute nicht mehr bezahlen. […] Wir haben ja keine Rechnungen geschrieben und haben ja nicht aufgeschrieben, bei welchen Leuten wir mal den Strom freigeschaltet haben […], weil das war ja für mich Nothilfe"* (DR-§048). Anders als Feuerwehr oder THW kennt das Handwerk keinen Entschädigungsmechanismus für den Einsatz *„für die Allgemeinheit"* (DR-§048, §185). Die improvisierte Lösung – Spendenmittel, treuhänderisch über die Kammer verwaltet (Kapitel 5.4) – funktionierte, beruhte aber auf Beziehungen und Glück; die Runde musste die maßgebliche Abgrenzung selbst erfinden: *„Aber jetzt einfach mal den orangen Kasten da anzuklemmen, das ist Nothilfe, sage ich mal. Ja, und das haben wir dann auch so in der Runde*

wieder für uns definiert“ (DR-§062). Dass diese Abgrenzung gewerkescharf formulierbar ist, bejaht jedenfalls der Vertreter des Elektrohandwerks für sein Gewerk: Für Hochwasser- und vergleichbare Lagen sei Nothilfe „*sauber, scharf*“ definierbar (DR-§186; Kapitel 7.2).

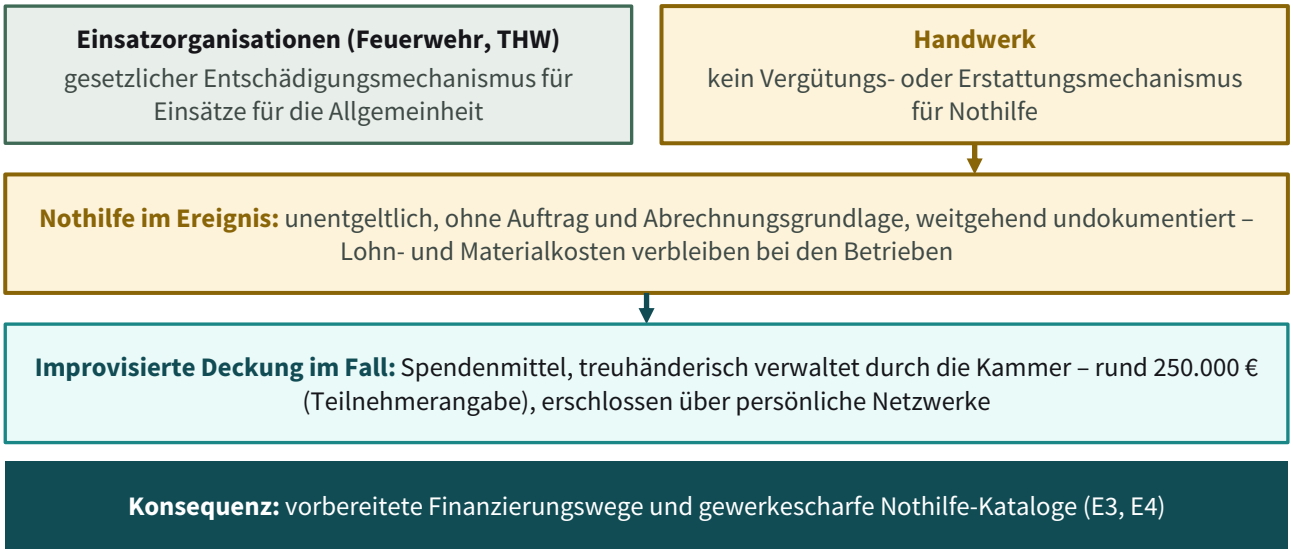


Abb. 10: Finanzierungslücke der handwerklichen Nothilfe

Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage von Kapitel 6.5.

Eng damit verbunden ist das Haftungsproblem. Die Handlungsmaxime „einfach machen“ kollidierte mit einer verbreiteten Absicherungsangst – „*immer so nach dem Motto: Oh, wenn du da einen Fehler machst, da kommt der Staatsanwalt*“ (DR-§107), analog zur Ersten Hilfe: Menschen halten nicht an, „*weil sie Angst haben, etwas falsch zu machen. […] Da trifft keiner mehr eine Entscheidung*“ (DR-§109–110). Die Gegenformel der Beteiligten – „*Mach es, es passiert dir nichts. […] Und Rechnungen werden auch übernommen*“ (DR-§107) – benennt beide Komponenten einer funktionierenden Absicherung: Fehlertoleranz und Kostenübernahme. Dass dieses Prinzip regelbar ist, zeigt der Versicherer am eigenen Bedingungswerk: Die Schadenminderungspflicht wurde um die Zusage ergänzt, Minderungsversuche auch dann zu bezahlen, „*wenn es floppt*“ – mit branchenweit beobachtbarer Wirkung auf die Handlungsbereitschaft (DR-§114–116).

Fehlertoleranz hat aber auch Grenzen. Erstens kann Laienhilfe Schaden anrichten – z.B. der Wasserschlauch am Stromkasten; wer dabei verunglückt, bekommt von der Berufsgenossenschaft nichts (DR-§117). Ein Teilnehmer schätzt die Schäden durch Helfende sogar höher ein als die Flutschäden selbst; belegen lässt sich das nicht (DR-§113). Zweitens arbeiteten im Wiederaufbau Anbieter ohne Qualifikationsnachweis – bezahlt aus öffentlichen Mitteln. Diese Frage ist bis heute ungeklärt (DR-§333–334). Fehlertoleranz braucht also eine Klammer aus fachlichem Mindeststandard und geklärtem Versicherungsschutz – nicht Regelverzicht, sondern passende Regeln (Kapitel 7.2).

Die dritte Problemebene bilden die Anreizwirkungen der staatlichen Hilfen. Die 80-Prozent-Erstattung der Schadenssumme erzeugte eine paradoxe Arithmetik, die ein Teilnehmer der Runde durchrechnet: Wer sich unentgeltlich helfen ließ oder gespendetes Material einbaute, verringerte damit die begutachtete Gesamtschadenssumme – und erhielt am Ende entsprechend weniger: „*Also haben die anstatt 400.000, die sie hätten kriegen können, am Schluss nur noch 200.000 bekommen, weil sie schon so viel vorher an freiwilligen Leistungen […] eingebaut haben*“ (DR-§206–207). Die Folgekosten sind absehbar: „*Gibt genug Häuser, die hier in 5 oder 10 Jahren wieder saniert werden müssen, weil so viel in dem ersten Moment eingebaut worden ist*“ (DR-§207–208).

Hinzu traten Gerechtigkeitsspannungen zwischen Versicherten und Unversicherten – Versicherte sahen sich durch Höchstgrenzen für einzelne Schadenpositionen teils schlechter gestellt als staatlich entschädigte Nachbarn (DR-§210–213, §227) – und die offen benannte Erwartung, der Staat springe ohnehin ein: „*Der Staat hilft mir im Fall*“ (DR-§213). Zwei Punkte vervollständigen das Bild: Frühere Ankündigungen, Unversicherten künftig nicht mehr zu helfen, blieben folgenlos (DR-§223–225). Außerdem lähmte die Zweckbindung von Spenden selbst die Hilfsorganisationen (DR-§268). Hier handelte es somit um ein Hilfesystem, dessen Regeln im

Katastrophenfall gegen das eigene Ziel arbeiten. Die versicherungsseitigen Konsequenzen – bis hin zur Elementarschaden-Pflichtversicherung – werden in Kapitel 7.2 aufgegriffen.

Kernergebnis: Nothilfe erzeugt keine Rechnungen: Für den unentgeltlichen Einsatz des Handwerks bestand weder ein Finanzierungs- noch ein Haftungsrahmen; die improvisierte Treuhandlösung beruhte auf Beziehungen, und die Anreizstruktur der staatlichen Hilfen wirkte teilweise gegen das eigene Ziel.

6.6 Grenzen informeller Strukturen

So leistungsfähig die Selbstorganisation war – das Material dokumentiert präzise, wo sie an systematische Grenzen stieß. Diese Grenzen sind vorsorgerelevant, denn sie markieren, was Vorbereitung leisten muss, damit Informalität tragfähig bleibt.

Ungesteuerte Hilfsströme. Die Kehrseite der großen, deutschlandweiten Solidarität war ein Logistikproblem, das die informellen Strukturen zeitweise überforderte: ungefragte Sachspenden – *„da sind ja einfach Lastzüge gekommen und haben 200, 500 WC-Schüsseln abgestellt“*, dazu Zimmertüren, *„lauter so Zeug“* – stauten sich über zwei Kilometer Landstraße und banden über lange Zeit ehrenamtliche Kräfte (DR-§232–237). Erst die Lagerlösung (Kapitel 5.4) brachte Ordnung; was dagegen in der parallelen öffentlichen Annahme landete, war *„einfach völlig unsortiert“* und musste zu erheblichen Teilen kostenpflichtig entsorgt werden (DR-§243–246). Das Rote-Kreuz-Diktum, das ein Teilnehmer zitiert – das Schlimmste nach der Katastrophe seien *„die Teddybären“* (DR-§246) –, meint gut gemeinte, aber unbrauchbare Sachspenden, die Personal binden und Entsorgungskosten verursachen. Es steht für ein Strukturproblem, das sich mit Appellen allein nicht löst.

Betrug. Ebenso verlässlich wie die Helfer kamen die Profiteure: *„Es zieht sofort Gesindel an […]. Eigentlich in der ersten Woche waren die Ersten da, die den Leuten Geld aus der Tasche gezogen haben“* – etwa mit angezahlten und nie ausgeführten Dacharbeiten; die Beteiligten setzen *„hinter dieses Sofort […] wirklich ein Ausrufezeichen“* (DR-§329). Auch Trittbrettfahrer im Graubereich traten auf (DR-§062–063). Die kammergeprüfte Plattform war die strukturelle Antwort (Kapitel 5.5) – doch der Verbraucherschutz blieb mühsam: *„Wie viele gibt’s denn, die heute immer noch auf den läppischsten Betrug sozusagen reinfallen?“* (DR-§334).

Überlastung der Tragenden. Die informelle Koordination ruhte auf wenigen Personen, die dreifach beansprucht waren – die bereits zitierten „drei Kreise“: *„Bin ich selbst betroffen, da muss ich mich selber um mich kümmern, und dann habe ich noch meine Kunden, und dann soll ich mich noch um die Allgemeinheit kümmern“* (DR-§158). Die Belastungsfolgen waren sichtbar (*„kreidebleich warst du, du konntest ja nicht mehr“*, DR-§156); die Runde reagierte mit Entlastung durch Nicht-Betroffene (DR-§158) und mit dem festen Wochentakt der Treffen (DR-§030). Das gesamte Engagement lag zudem *„außerhalb der Möglichkeit, Rechnungen zu schreiben“* – in der Freizeit, im Ehrenamt, ohne Vergütung (PD-§050–051); auf die Frage nach dem Antrieb findet der meistbelastete Akteur selbst keine bessere Antwort als: *„Tja, Pflichtbewusstsein, keine Ahnung“* (DR-§014). Für die Vorsorgeperspektive heißt das: Ein System, das im Ernstfall auf unbegrenzte Selbstausbeutung weniger Schlüsselpersonen angewiesen ist, ist nicht resilient, sondern glücksabhängig. Dass die Kapazität des Bauhandwerks nach Katastrophen regelmäßig zum Engpass wird, ist international gut belegt (Chang-Richards et al., 2017; Kapitel 2.2).

Befristung. Schließlich betonen die Beteiligten selbst, dass Informalität ein Zeitfenster ist, kein Dauerzustand: Die Runde nutzte bewusst die Phase, in der man sich *„an bestimmte Regeln der Verwaltung eine ganze Zeit lang nicht halten“* musste – *„und dann werden wir irgendwann eingefangen“* (DR-§123). Mit den Gesetzen und Finanzierungsregeln *„muss das übergehen“* in geordnete Verfahren (DR-§123–124). Die ungelöste Aufgabe war und ist die Übergabe: Es fehlte der institutionalisierte Weg, auf dem das Wissen und die Funktionen der informellen Phase in die formalen Strukturen einmünden (DR-§122; Kapitel 7.2).

Fehlstellen der Selbstorganisation. Abschließend ist festzuhalten, dass auch das Handwerk selbst Lernpunkte hat – die Beteiligten benennen sie ausdrücklich: Die Systematisierung kam spät (die erste strukturierte Bedarfsabfrage gelang erst nach rund acht Tagen; die Runde hätte rückblickend *„vielleicht auch zwei Wochen früher“* beginnen können, DR-§277, §329); die Verteileraktion der ersten Tage war logistisch chaotisch (DR-§022–028); der Plattformaufbau startete mit einem unseriösen privaten Partner und kostete dadurch Zeit und Vertrauen (DR-§331); und die Überlastung weniger Schlüsselpersonen wurde lange hingenommen, statt Rollen aktiv zu verteilen (DR-§156–158). Diese Punkte schmälern die Leistung nicht – sie präzisieren, was Vorbereitung leisten muss.

Kernergebnis: Informalität ist kein Ersatz für Vorsorge, sondern deren anspruchsvollster Anwendungsfall: Sie trägt nur, wenn Flächen, Finanzierung, Schutzmechanismen und eine geordnete Übergabe an Regelstrukturen vorbereitet sind.

6.7 Zwischenbilanz: Engpässe und Lernpunkte

Tabelle 2 stellt die Engpässe dieses Kapitels neben die improvisierten Lösungen des Falls und die Lernpunkte, die in Kapitel 7 in Empfehlungen übersetzt werden. Die Voraussetzungen, unter denen die Selbstorganisation überhaupt funktionierte, sind in Kapitel 5.7 beschrieben.

Tabelle 2: Engpässe, improvisierte Lösungen und strukturelle Lernpunkte

Engpass (Befund)	Improvisierte Lösung im Fall	Struktureller Lernpunkt
Verwaltungsausfall, verlängerte Chaosphase (6.1)	Dienstagsrunde als „offene Koordinierung“ (5.2)	Koordinationsmodul und Verbindungsstelle vorbereiten (E1, E2)
Keine Verbindung zwischen informeller Runde und Verwaltungsstab (6.1)	personengebundene Landes-Verbindungsperson (5.6)	Schnittstelle institutionalisieren statt Person hoffen (E1)
BOS-Logik inkompatibel, kein gemeinsamer Übungsbetrieb (6.3)	pragmatische Parallelarbeit	Handwerk in Übungen, Checklisten, Lagebilder einbinden (E7)
Versorger-Blockaden, fehlende Eskalationswege (6.4)	sozialer Druck, private Drähte zur Führungsebene (5.3)	vorbereitete Ansprech- und Sonderregeln mit KRITIS-Betreibern (E1, E3)
Nothilfe ohne Finanzierung, Haftungsangst (6.5)	Kammer-Treuhand aus Spendenmitteln; informelle Zusagen (5.4)	Nothilfe-Kataloge mit Vergütungsregel, regionale Fonds, Fehlertoleranzregeln (E3, E4, E8)
Fehlanreize der 80-Prozent-Hilfen (6.5)	– (nicht lösbar auf Fallebene)	Anreizprüfung staatlicher Hilfen, Versicherungslösung (E8)
Material- und Sachspendenchaos (6.6)	Lager Gelsdorf/Mendig, Verbandskaskade (5.4)	Flächen, Lagerverwaltung, Verbandskaskade vorplanen (E5)
Betrug ab Woche eins (6.6)	kammergeprüfte Plattform (5.5)	Plattform verstetigen und sofort aktivierbar machen (E6)
Überlastung weniger Schlüsselpersonen (6.6)	fester Wochentakt, Externe	Rollen verteilen, Koordinationskapazität vorhalten (E2, E5)

Quelle: eigene Darstellung; in Klammern die Verweise auf die jeweiligen Kapitel bzw. Empfehlungen.

Übergreifend zeigt sich damit: Das Handwerk erwies sich als leistungsfähiger Resilienzakteur, dessen Wirkung jedoch an ungesicherten Schnittstellen, ungeklärter Finanzierung und personengebundenen Strukturen hing. Welche Konsequenzen daraus für die Einbindung des Handwerks in die zukünftige Krisenvorsorge und Resilienzpolitik folgen, entwickelt das abschließende Ergebniskapitel.

7. Folgerungen für Krisenvorsorge und Resilienzpolitik

Nun soll die vierte Leitfrage geklärt werden: Was folgt aus alledem für die Einbindung des Handwerks in Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe und Krisenvorsorge? Jede Empfehlung greift ein in den Kapiteln 4 bis 6 dokumentiertes Problem auf und übersetzt eine im Fall erprobte – meist improvisierte – Lösung in eine vorbereitbare Struktur. Vorangestellt sind in Kapitel 7.1 die Grundsätze, die sich aus dem Material selbst ergeben und die Bauart aller Empfehlungen bestimmen. Kapitel 7.2 entwickelt acht Empfehlungslinien; Kapitel 7.3 diskutiert Spannungsfelder und Geltungsgrenzen.

7.1 Grundsätze: vorbereitete Informalität

Wer aus dem Fall Ahrtal Konsequenzen zieht, muss zunächst eine Warnung ernst nehmen, die die beteiligten Praktiker der Studie ausdrücklich mit auf den Weg gegeben haben: *„Wir müssen auch aufpassen bei so einer Studie […] – das war ja bisher alles ohne Regeln. Wenn wir jetzt eine Studie machen, und je… in Deutschland neigen wir ja dazu, alles in die Regel zu packen. Aufgepasst“* (DR-§017). Die Leistungsfähigkeit des Handwerks entsprang gerade nicht einem Plan, sondern den in Kapitel 5.7 beschriebenen Mechanismen – Vertrauen, Gegenseitigkeit, Selbstermächtigung, persönliche Netzwerke. Jede Vorsorgemaßnahme, die diese Mechanismen durch Formalisierung erstickt, zerstört, was sie sichern will. Zugespitzt findet sich diese Einsicht in der Ablehnung zentraler Erfassungslösungen: *„Ich glaube nicht, dass es irgendeine Form von zentraler Koordinierung geben kann und wir dann sozusagen die Datenbank haben und wissen, wer welche Maschine hat“* (DR-§099). Eine Dokumentationspflicht über Maschinen und Kapazitäten wäre für die Betriebe *„auch fast unmöglich“* und würde genau die Bürokratie schaffen, die im Ernstfall hinderlich ist (DR-§111–112).

Aus dem Material lassen sich dennoch vier Konstruktionsgrundsätze ableiten, die im Folgenden als Leitplanken dienen:

Erstens: Bestehende Strukturen nutzen, keine neuen Gremien schaffen. *„Also kann man eigentlich nur bestehende Strukturen nehmen, flexibel, und einfach dieses lokale Know-how“* (DR-§117–119). Innungen, Kreishandwerkerschaften, Kammern und Fachverbände existieren flächendeckend, sind regional verankert und haben ihre Krisentauglichkeit belegt (Kapitel 5.7). Die Enquete-Kommission des Landtags hat für Rheinland-Pfalz einen breiten Katalog von Vorsorgeempfehlungen vorgelegt (Landtag Rheinland-Pfalz, 2023); die Empfehlungen dieser Studie lassen sich als handwerksspezifische Ergänzung dazu lesen. Einbindung heißt entsprechend: bestehende Strukturen adressierbar machen – nicht: neben ihnen etwas Neues errichten.

Zweitens: Schnittstellen vor Plänen. Der meistzitierte Satz der Diskussionsrunde formuliert die Priorität: *„Es geht gar nicht so sehr um Pläne. Es geht darum, eine Verbindungsstelle, eine Schnittstelle zu haben, die ja immer dann auch wirklich da ist“* (DR-§143). Detailplanung veraltet und passt nie auf die konkrete Lage (*„eine Katastrophe [ist] nicht wie die andere“*, DR-§287); wissende, erreichbare Menschen mit Netzwerk passen immer.

Drittens: Ressourcen und Regeln vorbereiten, nicht Handeln verregeln. Was im Fall fehlte, waren nicht Handlungsanweisungen, sondern vorbereitete Voraussetzungen des Handelns: Geld für Nothilfe, Flächen für Material, definierte Sonderregeln gegenüber Netzbetreibern, Haftungsklarheit. Die Rolle der Handwerksorganisation hierbei ist beschreibbar, ohne das Improvisieren zu normieren: *„ordnen und sortieren und das Wissen nutzen, ohne dass man es tatsächlich aufschreiben kann“* (DR-§120).

Viertens: Die Befristung des Informellen mitdenken. Informelle Koordination ist das Instrument eines begrenzten Zeitfensters, kein Dauerzustand (DR-§123–124). Vorsorge muss deshalb beides regeln: die schnelle Aktivierung informeller Strukturen am Anfang und ihre geordnete Übergabe an Regelverfahren im weiteren Verlauf.

Zusammengefasst lautet das Leitkonzept dieser Studie **vorbereitete Informalität**: Der Staat und die Handwerksorganisation bereiten Andockpunkte, Ressourcen und Absicherungen so vor, dass die bewährte Selbstorganisation des Handwerks im Ernstfall sofort, legal und finanzierbar wirken kann – ohne sie in Befehlsstrukturen zu überführen, an denen sie ihre Stärke verlieren würde (vgl. Kapitel 6.3). Konkret bedeutet dies: Ansprechpartner, Finanzierungswege, Rechtssicherheit und Werkzeuge liegen bereit, damit die erprobte Selbstorganisation vom ersten Tag an wirksam werden kann. Abb. 11 ordnet die acht Handlungsempfehlungen diesem Leitprinzip zu.

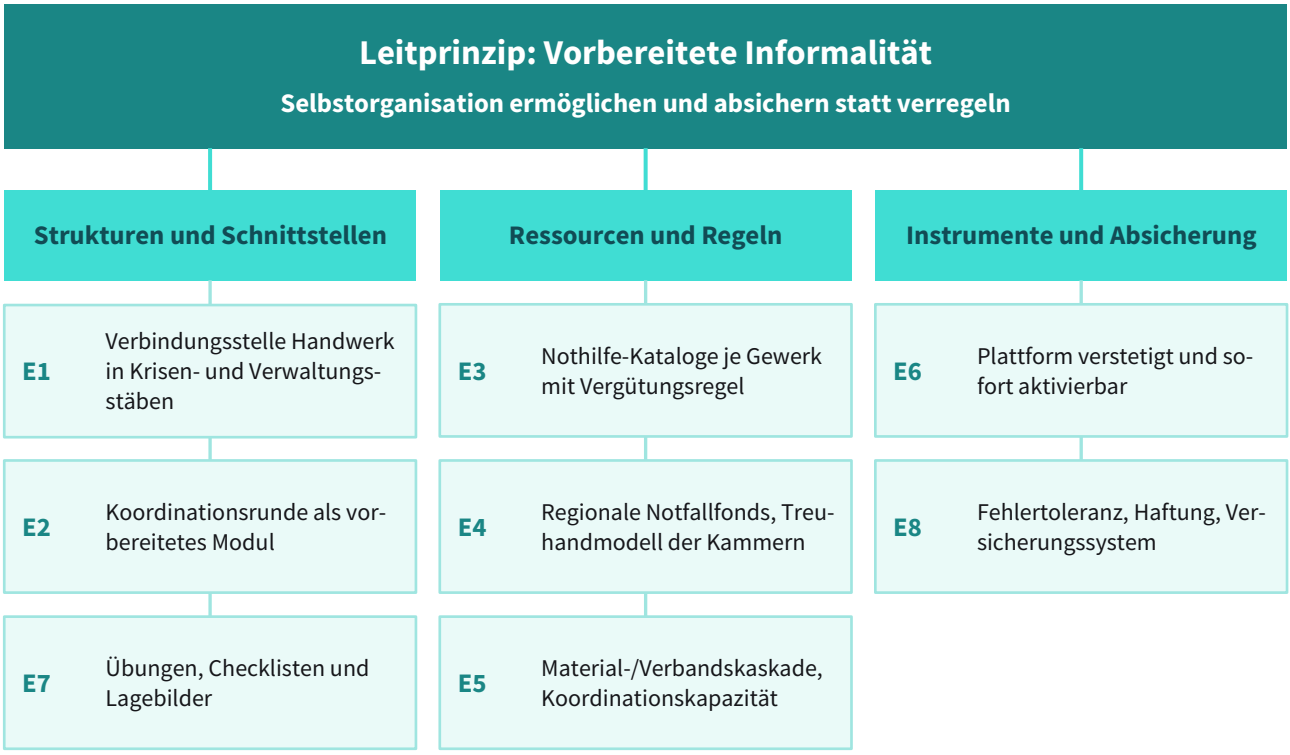


Abb. 11: Die acht Handlungsempfehlungen unter dem Leitprinzip der vorbereiteten Informalität

Quelle: eigene Darstellung.

Kernergebnis: Vorbereitete Informalität bedeutet, Andockpunkte, Ressourcen und Absicherungen vorzuhalten, ohne die Selbstorganisation in Befehlsstrukturen zu überführen; bestehende Strukturen nutzen, Schnittstellen vor Plänen, Ressourcen statt Verhaltensregeln, Befristung des Informellen mitdenken.

7.2 Handlungsempfehlungen

Die acht Empfehlungslinien sind jeweils gleich aufgebaut: empirischer Problembezug → Ausgestaltung → Zuständigkeit, ergänzt um eine Minimalvariante für Geschäftsstellen ohne freie Personalkapazität für die Krisenvorsorge. Wo die eigene Kapazität nicht reicht, sind Landesverbände und der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) als Rückfallebene gefordert. Die Übersicht am Ende des Kapitels fasst die Linien zusammen.

E1 – Verbindungsstelle Handwerk in Krisen- und Verwaltungsstäben

Problembezug. Die zentrale Strukturlücke des Falls: Zwischen der informellen Koordination des Handwerks und dem formalen Verwaltungsstab existierte keine Verbindung (DR-§122); die faktische Schnittstelle war eine einzelne, zufällig engagierte Person der Landesseite – *„Wenn wir [ihn] nicht gehabt hätten, dann hätte uns echt etwas gefehlt. Aber wie schreiben wir das für die Nachfolger in künftigen Krisen auf?“* (PD-§037).

Ausgestaltung. In jedem Krisen- bzw. Verwaltungsstab auf Kreis- und Stadtebene wird eine Verbindungsstelle Handwerk verankert – als ständige Einladung oder Sitz, je nach örtlicher Praxis (DR-§132–133). Ihr Profil ist im Material präzise beschrieben: beobachtend und beratend, ausdrücklich nicht koordinierend (DR-§122) – die operative Koordination bleibt bei den Handwerksstrukturen selbst. Die Person *„muss das ja gar nicht alles selbst können. Einfach nur sagen: Okay, ich telefoniere jetzt noch mal, ob mit Handwerkskammer, Innung, was auch immer – völlig wurscht –, und ich kann euch in der Stunde sagen: Kriegen wir gelöst, oder müsst ihr euch selber drum kümmern“* (DR-§141). Das Risiko ist asymmetrisch gering: *„Du verlierst ja durch den oder die nichts. Du kannst ja nur gewinnen“* (DR-§143). Spiegelbildlich gehört das Handwerk auf die Alarm- und Checklisten der Katastrophenschutzbehörden – nach dem Vorbild der Feuerwehr-Alarmpläne (DR-§134): *„Wenn ihr einen Verwaltungsstab einrichtet […], ihr braucht auch jemanden aus dem Handwerksbereich“* (DR-§291). Die Beteiligten formulieren die Empfehlung selbst: *„Jeder Landkreis hat ja einen Katastrophenschutzstab, oder jede große Stadt. Warum soll man da nicht eine Kreishandwerkerschaft oder Innung als Vertreter oder von der Kammer jemand drin sitzen haben, auf die Größe bezogen?“* (DR-

§131). Als bevorzugte Ebene nennen sie die Kreishandwerkerschaft, *„weil die Kreishandwerkerschaft ja regional ist“* und *„meistens die gleiche Größe wie die Kreise oder die Städte“* hat (DR-§288–290); der Mindestanspruch bleibt schlicht: *„Für gewisse Regionen sollte es auf jeden Fall mal eine Telefonnummer geben“* (DR-§287). Die Landesseite hat ihre Offenheit erklärt (PD-§039) – ausdrücklich auch mit Blick auf das neue Landesamt: *„wenn es sinnvoll sein kann, dass auch das Handwerk dort eine engere Verknüpfung hat – ja, selbstverständlich. […] ist das Land offen“* (PD-§040).

Zuständigkeit. Kreise und kreisfreie Städte (Stabsordnungen, Alarmpläne); Handwerkskammern und Kreishandwerkerschaften (Benennung und Stellvertretung der Verbindungspersonen); Land (Verankerung in Verwaltungsvorschriften, Einbindung des – sofern vorhanden – jeweiligen Landesamts für den Katastrophenschutz).

Minimalvariante: eine benannte Verbindungsperson samt Stellvertretung, deren Kontaktdaten in der Alarm- und Telefonliste der zuständigen Katastrophenschutzbehörde hinterlegt sind.

E2 – Die Koordinationsrunde als vorbereitetes Modul

Problembezug. Die Dienstagsrunde war das wirksamste Koordinationsinstrument des Falls (Kapitel 5.2) – aber sie musste erfunden werden. Die erste strukturierte Bedarfsabfrage gelang erst *„nach acht Tagen“* (DR-§277); rückblickend hätte die Runde *„vielleicht auch zwei Wochen früher beginnen können“* (DR-§329).

Ausgestaltung. Die Runde wird als aktivierbares Modul beschrieben und regional vorbereitet – bewusst als Format, nicht als Gremium. Ihre Funktionsbedingungen sind aus dem Fall bekannt und gehören in das Musterkonzept: ein fester Raum (*„Du brauchst hier einen Konferenzraum, wo du mit den Leuten sitzen kannst, wenn es brennt“*, DR-§329); heterogene Besetzung aus Handwerk, Energieversorgern, Versicherern und Personen mit *„Regierungsverantwortung“*, die veranlassen können (DR-§329); bewusste Einbindung Nicht-Betroffener als Entlastung (DR-§158); wöchentlicher Abendrhythmus statt täglicher Treffen (DR-§030); Moderation durch die regionale Handwerksorganisation. Ergänzend werden Flächen für Materiallager und eine Grundausstattung Lagerverwaltung vorgeplant (DR-§329; Kapitel 5.4). Die Übergabe an Regelstrukturen nach der Stabilisierungsphase ist Teil des Moduls (Grundsatz 4).

Zuständigkeit. Handwerkskammern mit Kreishandwerkerschaften (Modulbeschreibung, Aktivierungsentscheidung); Kommunen (Raum, Flächen); Land/ADD (Teilnahmezusage einer entscheidungsfähigen Vertretung).

Minimalvariante: eine zweiseitige Modulbeschreibung (Raum, Einladungskreis, Rhythmus, Moderation) in der Schublade der Geschäftsführung.

E3 – Gewerkescharfe Nothilfe-Kataloge mit Vergütungsregel

Problembezug. Die Abgrenzung von Nothilfe und Wiederaufbau musste im Fall ad hoc von der Runde definiert werden (DR-§062); ihre Klärung entscheidet über Bezahlbarkeit, Versicherbarkeit und Rechtssicherheit des Einsatzes (Kapitel 6.5).

Ausgestaltung. Die Fachverbände definieren je Gewerk und Lagetyp, was Nothilfe umfasst – nach dem Urteil eines Elektro-Vertreters ist das jedenfalls für sein Gewerk möglich: *„Beim Hochwasser oder Erdbeben könnte […] ich das dann als Elektriker sauber, scharf definieren“* (DR-§186); für die übrigen Gewerke steht diese Prüfung aus. Der Maßstab ist funktional und bescheiden: Grundfunktionen wiederherstellen – *„So, dass die Leute gerade wieder können. […] ein Raum muss“* nutzbar sein (DR-§188–190). Diese Kataloge gehören – so der im Gespräch entwickelte Vorschlag – *„ins Lastenheft“* der Verbände (DR-§187) und mit zwei Regeln verbunden: Nothilfe nach Katalog ist vergütungsfähig (*„Nothilfe – da muss auch bezahlt werden können“*, DR-§275), und für definierte Lagen gelten vorab vereinbarte Sonderregeln mit den Netzbetreibern (*„Was sind Gewerke, die da eingebunden werden müssen […] Da muss es eine Sonderregelung geben“*, DR-§053; Kapitel 6.4).

Zuständigkeit. Zentralfachverbände (Kataloge); Kammern (regionale Anpassung); Katastrophenschutzbehörden und KRITIS-Betreiber (Anerkennung der Kataloge, Sonderregeln); Kostenträgerregelung gemeinsam mit E4.

Minimalvariante: bis zum Vorliegen der Verbandskataloge eine einseitige regionale Eckpunkteliste je Kerngewerk („Was ist bei uns Nothilfe?“).

E4 – Regionale Notfallfonds und Treuhandmodell

Problembezug. Nothilfe erzeugt keine Rechnungen; die Finanzierung gelang im Fall nur über Beziehungen und Glück (Kapitel 6.5). Das erprobte Gegenmodell existiert bereits: die treuhänderische Mittelverwaltung durch die Kammer (Kapitel 5.4). Die Beteiligten adressieren den Punkt ausdrücklich an diese Studie: Man müsse *„in so eine Studie auch irgendwas reinkriegen […], wie man finanzielle Mittel wirklich unbürokratisch aus einer Hand verteilen könnte“* (DR-§060).

Ausgestaltung. Für definierte Katastrophenlagen werden regionale Nothilfe-Mittel vorbereitet, die binnen Tagen verfügbar sind. Zur Größenordnung liefert der Fall einen Anhaltspunkt, keinen Maßstab: Mit rund 250.000 Euro wurden Spendenmittel für die Elektro-Nothilfe verfügbar gemacht, ausgelöst durch den Materialengpass eines einzelnen helfenden Betriebs (DR-§121, §275; Kapitel 5.4). Welchen Anteil am Gesamtaufwand die Summe abdeckte, ist nicht bekannt. Der Fall legt damit nahe, dass bereits sechsstellige regionale Mittel wirksam werden können – eine belastbare Dimensionierung erfordert eine eigene Kalkulation. Die Anforderungen ergeben sich aus dem Fall: Der Fonds *„muss händelbar sein“* und regional angelegt – ein deutschlandweiter Mechanismus ist zu träge: *„dann dauert das wieder vier Wochen, bis der Krisenstab sagt, das können wir dafür benutzen“* (DR-§203–204). Als Träger der Mittelverwaltung bietet sich das erprobte Treuhandmodell an: Konto, benannte Zeichnungsberechtigte, gegengezeichnete Lieferscheine, vereinfachter Nachweis (*„nicht über jede Mark, aber sagt uns zumindest, wo so Chargen hingegangen sind“*, DR-§191) und Verrechnung mit späteren Aufbauhilfen. Als Quelle kommen regionale Versicherer in Betracht: Die Runde erörtert „charmante Lösungen“, bei denen eine Handwerkskammer *„auch bei regionalen Versicherern auf freiwillige Hilfen zugreifen“* kann (DR-§204), bis hin zum Modell, Mittel pauschal bereitzustellen und die Buchführung dem Empfänger zu überlassen (DR-§273). Die anwesende Versicherungsseite verweist zugleich auf einen branchenweit diskutierten Fonds, lässt aber ausdrücklich offen, ob daraus Mittel in die betroffene Region abgeleitet werden könnten (DR-§197) – die regionale Vorbereitung ersetzt das nicht.

Zuständigkeit. Kammern (Treuhandkapazität, Verfahrensbeschreibung); Land und ADD (Fondsrahmen, Anerkennung des vereinfachten Nachweises); regionale Versicherer und Stiftungen (Dotierung, Rahmenvereinbarungen).

Minimalvariante: keine eigene Fondsgründung, sondern Übernahme einer Muster-Verfahrensanweisung (Konto, Zeichnungsregeln, Nachweis) und ein Vorgespräch mit einem regionalen Versicherer oder einer Stiftung.

E5 – Material- und Verbandskaskade mit Koordinationskapazität

Problembezug. Material war der bindende Engpass der Nothilfe (Kapitel 4.2–4.3, 6.6); die Kaskade über Zentralverbände und Hersteller entstand improvisiert und langsam (DR-§277); die Koordinationslast überforderte personenabhängig (Kapitel 6.6).

Ausgestaltung. Mit den Zentralfachverbänden (im Fall: ZVEH, ZVSHK) werden Vereinbarungen getroffen, über die im Katastrophenfall Materialströme ausgelöst und gesteuert werden – einschließlich einer Herstellerpriorisierung, wie sie in der Runde als Zielbild formuliert wird: Knappe Geräte werden reserviert und *„dürfen nur ins Ahrtal gehen“* (DR-§277). Als durchgängiges Verfahren bestand dies im Fall nicht; es ist die aus ihm abgeleitete Forderung. Ergänzend wird eine knappe Erstmaßnahmen-Dokumentation erstellt – *„Was ist zu tun in der ersten Sekunde?“* (DR-§277) – als Organigramm bzw. To-do-Liste, die ausdrücklich auch personalschwächeren Kammern den Zugriff auf die Verbandsebene sichert (DR-§279; zur ungleichen Leistungsfähigkeit der Kammern Kapitel 7.3). Zu prüfen ist die im Material aufgeworfene, dort bewusst offen gelassene Idee einer vorgehaltenen Koordinationskapazität: wenige erfahrene „Organisationstalente“ (*„drei, vier so Leute“* bundesweit), die im Ereignisfall vor Ort die Koordination unterstützen (DR-§278–280; vgl. Kapitel 7.3).

Zuständigkeit. Zentralfachverbände und ZDH-Ebene (Kaskadenvereinbarungen, Koordinatorenfrage); Kammern (Erstmaßnahmen-Papier); Hersteller und Großhandel (Priorisierungszusagen).

Minimalvariante: eine dokumentierte Zugriffskette zum Zentralverband (zwei Namen, zwei Telefonnummern) plus das „Erste-Sekunde“-Blatt.

E6 – Verstetigung der Vermittlungsplattform

Problembezug. Betrug beginnt in Woche eins (DR-§329); das Vertrauensproblem der Betroffenen löste im Fall die kammergeprüfte Plattform – deren Aufbau aber Monate und einen Fehlstart kostete (Kapitel 5.5).

Ausgestaltung. Die bestehende, stillgelegte Plattform wird als reaktivierbares Bundesmodul gepflegt – der Zustand ist bereits erreicht: handwerk-baut-auf.de wird in Nordrhein-Westfalen (Handwerkskammer zu Köln) weiter verwaltet und finanziert und steht für den nächsten Schadensfall bereit (DR-§333). Für die parallel entstandene Heizungsplattform vom Zentralfachverband SHK und Versicherer gilt dasselbe: Sie *„steht jetzt still, aber weiterhin zur Verfügung – für alle weiteren Schadenfälle irgendwo in Deutschland. Man kann sie sofort wieder in Gang setzen“* (PD-§029; zur Entstehung PD-§027). Vorzubereiten sind die Aktivierungsentscheidung (wer schaltet wann frei?), die regionale Anpassung und vor allem die Kommunikation: *„Im Krisenfall muss ich sofort damit raus“* (DR-§335) – die Plattform muss bereits vor den unseriösen Anbietern bei den Betroffenen sein. Der Vertrauenskern bleibt die Prüfung durch die Handwerks-

organisationen (DR-§333); der Betrieb bleibt, gemäß der Lehre aus dem Fehlstart, in deren Eigenregie (DR-§331).

Zuständigkeit. Handwerksorganisationen (Betrieb, Aktivierungsprotokoll); Kammern und Kommunen (Krisenkommunikation); Verbraucherschutz als Partner.

Minimalvariante: ein hinterlegter Aktivierungskontakt zur Plattform und vorbereitete Kommunikationselemente für die effektive Nutzung für den Krisenfall.

E7 – Handwerk in Übungen und Lagebildern

Problembezug. Der vielleicht überraschendste Einzelbefund der Studie: Ein regulärer Übungsbetrieb des Katastrophenschutzes mit Beteiligung des Handwerks ist den Beteiligten deutschlandweit unbekannt – *„Noch nie gehört.“*; die Runde wertet dies als *„die große Schwachstelle“* (DR-§295–300). Zugleich haben die neuen Landesstrukturen die Ahrtal-Erfahrung *„nicht auf dem Schirm“* (DR-§294).

Ausgestaltung. Das Handwerk wird systematisch in Übungsformate, Lagebesprechungen und Planspiele des Bevölkerungsschutzes einbezogen – auf Kreisebene (Stabsrahmenübungen mit der Verbindungsstelle aus E1), auf Landesebene (Landesamt für Brand- und Katastrophenschutz) und perspektivisch in Großübungen. Übungen sind dabei mehr als Training: Sie stellen genau die persönliche Bekanntheit zwischen Stab, BOS und Handwerksvertretern her, von der im Ernstfall alles abhängt (Kapitel 5.7), und sie überbrücken den in Kapitel 6.3 beschriebenen Unterschied der Arbeitsweisen, bevor diese im Einsatz kollidieren. Ergänzend gehört das Szenariodenken auf die Agenda der Handwerksorganisationen selbst: Das reale Ereignis wäre vor 2021 als Übungsannahme verworfen worden (DR-§075); *„das Extreme ist für uns normal geworden“* (PD-§052).

Zuständigkeit. Landesämter und untere Katastrophenschutzbehörden (Übungsplanung, Checklisten); Kammern und Kreishandwerkerschaften (Teilnahme, Ansprechpartner); BBK-Ebene für überregionale Formate.

Minimalvariante: die jährliche Teilnahme einer benannten Person an einer Stabsrahmenübung des Kreises – als Gast genügt für den Anfang.

E8 – Rechtliche und ökonomische Absicherung

Problembezug. Haftungsangst bremst Eigeninitiative (Kapitel 6.5); die Anreizstruktur der staatlichen Hilfen erzeugte kontraproduktive Effekte; die Rolle der Versicherer war im Fall tragend, aber ad hoc.

Ausgestaltung. Vier Bausteine: **(a)** Für katalogisierte Nothilfe (E3) werden Haftungs-, Unfallversicherungs- und Vergütungsfragen vorab geklärt – nach der im Fall formulierten Doppel-Formel *„Mach es, es passiert dir nichts. […] Und Rechnungen werden auch übernommen“* (DR-§107), begrenzt durch fachliche Mindeststandards (DR-§117). **(b)** Das versicherungstechnisch erprobte Fehlertoleranz-Prinzip – Schadenminderungsversuche werden *„auch bezahlt, wenn es floppt“* (DR-§116) – wird als Muster für Bedingungswerke und öffentliche Erstattungsregeln übernommen. **(c)** Die Anreizwirkungen staatlicher Hilfen werden für künftige Lagen geprüft, um die dokumentierten Paradoxien der 80-Prozent-Regel zu vermeiden (Kapitel 6.5). **(d)** Die absehbare Elementarschaden-Pflichtversicherung – nach Einschätzung der Versicherungsseite war man ihr *„noch nie so dicht“* (DR-§192); ein Referentenentwurf wurde von den Teilnehmenden für das vierte Quartal 2026 erwartet (DR-§194) – wird aktiv mit der Handwerksdimension verknüpft: Ausbau der Gutachter-Handwerker-Netzwerke, gemeinsame Definition der Kenngröße *„Wann ist das Handwerk in der Region am Limit?“* als Auslöser überregionaler Beauftragung (DR-§196–197) und Klärung der Lastenteilung zwischen Versicherung und Staat (Stichwort *„französisches Modell“*, DR-§228). Mit der Pflichtversicherung verschiebt sich zugleich die Rolle freiwilliger Hilfen, was die Bedeutung der regionalen Fonds aus E4 erhöht (DR-§191).

Zuständigkeit. Bund und Länder (Rechtsrahmen, Hilferegeln, Pflichtversicherungsgesetzgebung); GDV und Versicherer (Bedingungswerke, Netzwerke, Limit-Kriterium); Berufsgenossenschaften (Unfallschutz im Nothilfeeinsatz); ZDH/Kammern (Interessenvertretung, Mitentwicklung).

Minimalvariante: die eigene Rechtslage klären lassen – Haftung und Unfallschutz der im Ernstfall vorgesehenen Rollen – über Kammerjustiziariat oder Landesverband.

7.2.1 Übersicht

Tabelle 3: Die acht Handlungsempfehlungen im Überblick

Nr.	Empfehlung	Kernproblem (Kapitel)	Wichtigste Träger
E1	Verbindungsstelle Handwerk im Krisen-/Verwaltungsstab	fehlende Schnittstelle (6.1)	Kreise/Städte, Kammern, KH, Land
E2	Koordinationsrunde als vorbereitetes Modul	späte Selbstorganisation (5.2, 6.6)	Kammern/KH, Kommunen, Land
E3	Gewerkescharfe Nothilfe-Kataloge + Vergütungsregel	undefinierte, unbezahlbare Nothilfe (6.5)	Fachverbände, KatS, KRITIS
E4	Regionale Notfallfonds + Treuhandmodell	Finanzierungslücke (6.5)	Kammern, Land/ADD, Versicherer
E5	Material-/Verbandskaskade + Koordinationskapazität	Material- und Koordinationsengpass (6.6)	Zentralverbände, Kammern, Hersteller
E6	Plattform-Verstetigung + Sofortaktivierung	Betrug, Vertrauensproblem (6.6)	Handwerksorganisationen, Kommunen
E7	Übungen, Checklisten, Lagebilder	wechselseitige Unkenntnis (6.3)	KatS-Behörden, Kammern/KH
E8	Fehlertoleranz, Haftung, Versicherungssystem	Haftungsangst, Fehlanreize (6.5)	Bund/Länder, GDV, BGen, ZDH

Quelle: eigene Darstellung.

Priorisierung. Sofort und nahezu kostenfrei umsetzbar sind die Minimalvariante von E1 und die Übungsbeteiligung nach E7 – zusammen mit den in Kapitel 7.4 beschriebenen Schritten ist dies der hier empfohlene Einstieg (Abb. 12). Mittelfristig folgen die vorbereiteten Ressourcen und Werkzeuge (E2 bis E6); E8 ist an Gesetzgebung und Systementscheidungen gebunden.

Sofort und nahezu kostenfrei Empfohlener Einstieg	Mittelfristig vorbereiten Ressourcen und Werkzeuge	An Gesetzgebung gebunden Systementscheidungen
E1 Minimalvariante: benannte Verbindungsperson in der Alarmliste	**E2** Koordinationsrunden-Modul beschreiben	**E8** Fehlertoleranz, Haftung und Versicherungssystem
E7 Teilnahme an einer Stabsrahmenübung des Katastrophenschutzes	**E3** Gewerkescharfe Nothilfe-Kataloge mit Vergütungsregel	
	E4 Regionale Notfallfonds und Treuhandmodell	
	E5 Material- und Verbandskaskade	
	E6 Vermittlungsplattform verstetigen	

Abb. 12: Priorisierung der acht Empfehlungen.
Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Kapitel 7.2.

7.2.2 Offene Rechts- und Finanzierungsfragen – Prüfaufträge vor der Umsetzung.

Vier Punkte kann diese Studie aufwerfen, aber nicht abschließend klären; sie müssen vor einer weiteren Umsetzung fachlich geprüft werden: **(1) Dimensionierung regionaler Nothilfefonds** – der Fall-Anhaltspunkt von rund 250.000 Euro bezieht sich auf einen einzelnen Mittelabruf (DR-§121, §275) und ist eine Teilnehmerangabe, keine Kalkulation (Prüfung: Kammern mit Versicherern); **(2) Treuhandmodell** im Verhältnis zu Haushalts-, Vergabe- und Gemeinnützigkeitsrecht (Prüfung: ZDH-Rechtsabteilung, Kammerjustiziariate); **(3) Unfallversicherungs- und Haftungsschutz** handwerklicher Nothilfe ohne formellen Auftrag (Prüfung: Berufsgenossenschaften/DGUV, Kammern); **(4) Bindungswirkung der Nothilfe-Kataloge** gegenüber Kostenträgern (Prüfung: Land, GDV, Katastrophenschutzbehörden). Als Folgeprodukte dieser Studie bieten sich eine Muster-Kooperationsvereinbarung und ein Muster-Treuhandstatut an.

Kernergebnis: Die acht Empfehlungen übersetzen die dokumentierten Engpässe in vorbereitbare Strukturen; zwei von ihnen (E1, E7) sind ohne nennenswerte Ressourcen umsetzbar und bilden den empfohlenen Einstieg.

7.3 Spannungsfelder und Grenzen

Fähigkeitslagebild „light“ statt Kapazitätsdatenbank. Regionale „Fähigkeitslagebilder Handwerk“ können als naheliegende Maßnahme angesehen werden (Proeger & Meub, 2026). Die Empirie stützt das Ziel – fehlende Transparenz über Kapazitäten war ein realer Engpass (Kapitel 6.6) –, widerspricht aber der naheliegenden Umsetzung als Erfassungssystem deutlich (DR-§099, §111–112). Der Fall zeigt einen dritten Weg: Das relevante Lagebild existiert bereits – verteilt in den Köpfen und Telefonlisten der Obermeister (*„In der Erfahrung der Obermeister liegt ein großer Schlüssel“*, DR-§120). Ein tragfähiges Fähigkeitslagebild besteht deshalb aus einem gepflegten Kontakt- und Ansprech-

partnernetz (wer kennt die Kapazitäten welchen Gewerks in welchem Raum?) plus den Nothilfe-Katalogen aus E3 – nicht aus einem Maschinenregister. Praktisch zweckmäßig ist eine gepflegte Ansprechpartnerliste, kein Maschinenregister: eine Tabelle mit vier Spalten (Gewerk, Innung, Name und Handynummer des Obermeisters, Stellvertretung), einmal jährlich geprüft.

Die Koordinatorenfrage. Ob über die Verbandskaskade hinaus eine bundesweit vorgehaltene Koordinationsreserve (*„drei, vier so Leute“*, DR-§279) sinnvoll ist, lässt das Material offen: Der Nutzen wäre hoch (Zeitgewinn, Entlastung der Doppelbetroffenen), aber solche „Organisationstalente“ lassen sich nicht beliebig vorhalten, und ihre Autorität hängt an persönlicher Anerkennung im Feld (DR-§279–280). Empfohlen wird eine Prüfung im Verbandssystem – etwa als Pool erfahrener Kammer-Führungskräfte mit Übungsbeteiligung (E7) – statt einer vorschnellen Festlegung.

Übertragbarkeit. Entscheidend ist am Ende, dass die maßgeblichen Menschen einander kennen, erreichen und bezahlen können. Der Fall hatte dafür günstige Voraussetzungen: eine personalstarke Kammer – die Beteiligten nennen 330 Beschäftigte gegenüber 70 in kleineren Kammern (DR-§277) –, eine dichte Innungslandschaft und eine gewachsene Hilfskultur. Wie weit das trägt, beurteilen die Beteiligten unterschiedlich: Die Innungsbindung sei *„im ganzen Bundesgebiet ungefähr so wie hier“*, nur in Ostdeutschland schwächer (DR-§165–166). Zugleich führt ein Teilnehmer die gelungene Bewältigung ausdrücklich auf regionale Kultur zurück – *„es ist eine Mentalitätsfrage […]; hier wohnen Rheinländer“*, und in großen Städten sei die Selbstverständlichkeit des Helfens mutmaßlich geringer: *„eine ganz, ganz andere Nummer“* (DR-§169). Die Studie folgt dieser Mentalitätsthese nicht, sondern der institutionellen Lesart – gerade weil jene zutreffen könnte: Was im Ahrtal die regionale Kultur getragen hat, muss anderswo die Vorbereitung tragen. Für die Generalisierung gilt daher: Je schwächer die regionalen Trägerstrukturen, desto wichtiger werden die vorbereiteten Elemente (Kaskade, Fonds, Checklisten – E3 bis E5) gegenüber der reinen Netzwerkerwartung.

Konkret heißt das für drei typische Ausgangslagen: In Regionen mit **starken Trägerstrukturen** (personalstarke Kammer, dichte Innungslandschaft) ist der volle Instrumentenkasten E1 bis E7 realistisch – der Engpass ist dort politischer Wille, nicht Kapazität. In Regionen mit **schwachen Trägerstrukturen** tragen zuerst die netzwerkunabhängigen Elemente – Nothilfe-Kataloge (E3), Plattform (E6), Checklisten und Übungen (E7) –, flankiert von der Verbandsebene als Rückfallebene für Koordination und Recht. In **Metropolregionen**, in denen persönliche Bekanntheit weniger trägt, ersetzen formalisierte Ansprechwege und die Fachlichkeit der Innungen die kleinräumige Dichte: Dort sind die Vorab-Bekanntmachung der Kontaktwege (E1) und die Plattform (E6) wichtiger als das Runden-Modul. Zudem adressieren die Empfehlungen zwei verschiedene Lagen: Im Normalfall *„Krise mit funktionierender Verwaltung“* (Trier) genügen E1, E3 und E6 weitgehend; der Vollausbau zielt auf den Extremfall des Verwaltungsausfalls (Kapitel 6.2). Schließlich bleibt die Grunderwartung realistisch zu halten: Pläne sichern *„dieses bestmögliche Gelingen“* (DR-§125), nicht den Erfolg. Was sie sichern können, ist, dass die entscheidenden Menschen einander kennen, erreichen und bezahlen können, bevor es darauf ankommt.

Kernergebnis: Die Wirksamkeit der Empfehlungen hängt von den regionalen Trägerstrukturen ab; je schwächer diese sind, desto wichtiger werden die vorbereiteten, netzwerkunabhängigen Elemente.

7.4 Schritte für Handwerksorganisationen

Die Empfehlungen E1 bis E8 adressieren überwiegend das Zusammenspiel mit staatlichen Stellen – vieles davon können Handwerksorganisationen jedoch beginnen, ohne auf andere Akteure zu warten. Die folgenden zwölf Schritte sind wenig ressourcenintensiv und lassen sich in drei Gruppen ordnen; sie sind bewusst nicht an einen festen Zeitplan gebunden, sondern bauen inhaltlich aufeinander auf. Tabelle 4 führt sie als Checkliste mit Aufwand und externen Partnern auf; Abb. 13 ordnet sie den drei Schrittgruppen zu.

Ohne externe Partner umsetzbar sind die ersten Schritte: die Benennung einer Verbindungsperson samt Stellvertretung und deren Meldung an Katastrophenschutzbehörde und Landesamt (E1), das aktive Einfordern der Aufnahme in die Alarm- und Telefonlisten des Krisenstabs (E1, E7), die interne Beschreibung des Koordinationsrunden-Moduls – Raum, Einladungskreis, Rhythmus, Moderation (E2) – sowie die Einführung der beiden vorhandenen Leitfäden: des Kölner Handlungsleitfadens in Geschäftsführung und Kreishandwerkerschaften, des Koblenzer Betriebsleitfadens in der Mitgliederkommunikation (Kapitel 2.3).

Verfahren und Netzwerke vorbereiten: Darauf aufbauend folgen die Erstellung und juristische Prüfung eines Treuhand-Verfahrensblatts – Konto, Zeichnungsberechtigte, Lieferschein-Gegenzeichnung, vereinfachter Nachweis (E4) –, die Vorbereitung des Aktivierungswegs der Vermittlungsplattform samt Krisenkommunikation (E6) und der Aufbau des Kontaktnetzes, das das

Fähigkeitslagebild ersetzt: Ansprechpartner je Gewerk und Raum, mit Stellvertretung (Kapitel 7.3).

Externe Partner einbinden: Den Abschluss bilden Vorgespräche mit regionalen Versicherern und Stiftungen über Nothilfemittel (E4), die Anregung der Nothilfe-Kataloge in den Fachverbänden einschließlich regionaler Eckpunkte je Kerngewerk (E3), die Vereinbarung der Teilnahme an einer Stabsrahmenübung (E7) sowie die Festlegung, Krisenkontakte und Abläufe jährlich zu aktualisieren.

Zur Arbeitsteilung mit den vorhandenen Leitfäden (Kapitel 2.3): Die Betriebsvorsorge deckt der Leitfaden von Handwerkskammer Koblenz & Debeka (2024) ab. Das operative Organisationshandeln im Ereignis beschreibt der Handlungsleitfaden der Handwerkskammer zu Köln (2026). Die staatlichen Schnittstellen sowie die Finanzierungs- und Rechtsfragen regeln beide nicht – dafür stehen die Empfehlungen dieser Studie, insbesondere E1, E3, E4, E7 und E8.

Tabelle 4: Die zwölf Schritte für Handwerksorganisationen als Checkliste

Nr.	Maßnahme	Aufwand	Externer Partner
1	Verbindungsperson und Stellvertretung benennen; Kontaktdaten an Katastrophenschutzbehörde und Landesamt melden (E1)	gering	Übermittlung genügt
2	Aufnahme in Alarm- und Telefonlisten des Krisenstabs aktiv einfordern (E1, E7)	gering	Kreis/Stadt
3	Koordinationsrunden-Modul intern beschreiben: Raum, Einladungskreis, Rhythmus, Moderation (E2)	gering	–
4	Treuhand-Verfahrensblatt erstellen und juristisch prüfen lassen (E4)	mittel	Justiziariat/Landesverband
5	Vorgespräche mit regionalen Versicherern und Stiftungen über Nothilfemittel (E4)	mittel	Versicherer, Stiftungen
6	Fachverbände zu Nothilfe-Katalogen anstoßen; regionale Eckpunkte je Kerngewerk notieren (E3)	mittel	Fachverbände
7	Plattform-Aktivierungsweg und Krisenkommunikation vorbereiten (E6)	gering	Plattformbetreiber
8	Köln-Leitfaden in Geschäftsführung und Kreishandwerkerschaften einführen (Kapitel 2.3)	gering	–
9	Koblenz/Debeka-Leitfaden an die Mitgliedsbetriebe kommunizieren (Kapitel 2.3)	gering	–
10	Teilnahme an einer Stabsrahmenübung vereinbaren (E7)	gering–mittel	Katastrophenschutzbehörde
11	Kontaktnetz „Fähigkeitslagebild light“ aufbauen: Ansprechpartner je Gewerk und Raum (Kapitel 7.3)	gering	–
12	Krisenkontakte und Abläufe jährlich aktualisieren; Erfahrungssicherung institutionalisieren	gering	–

Quelle: eigene Darstellung.

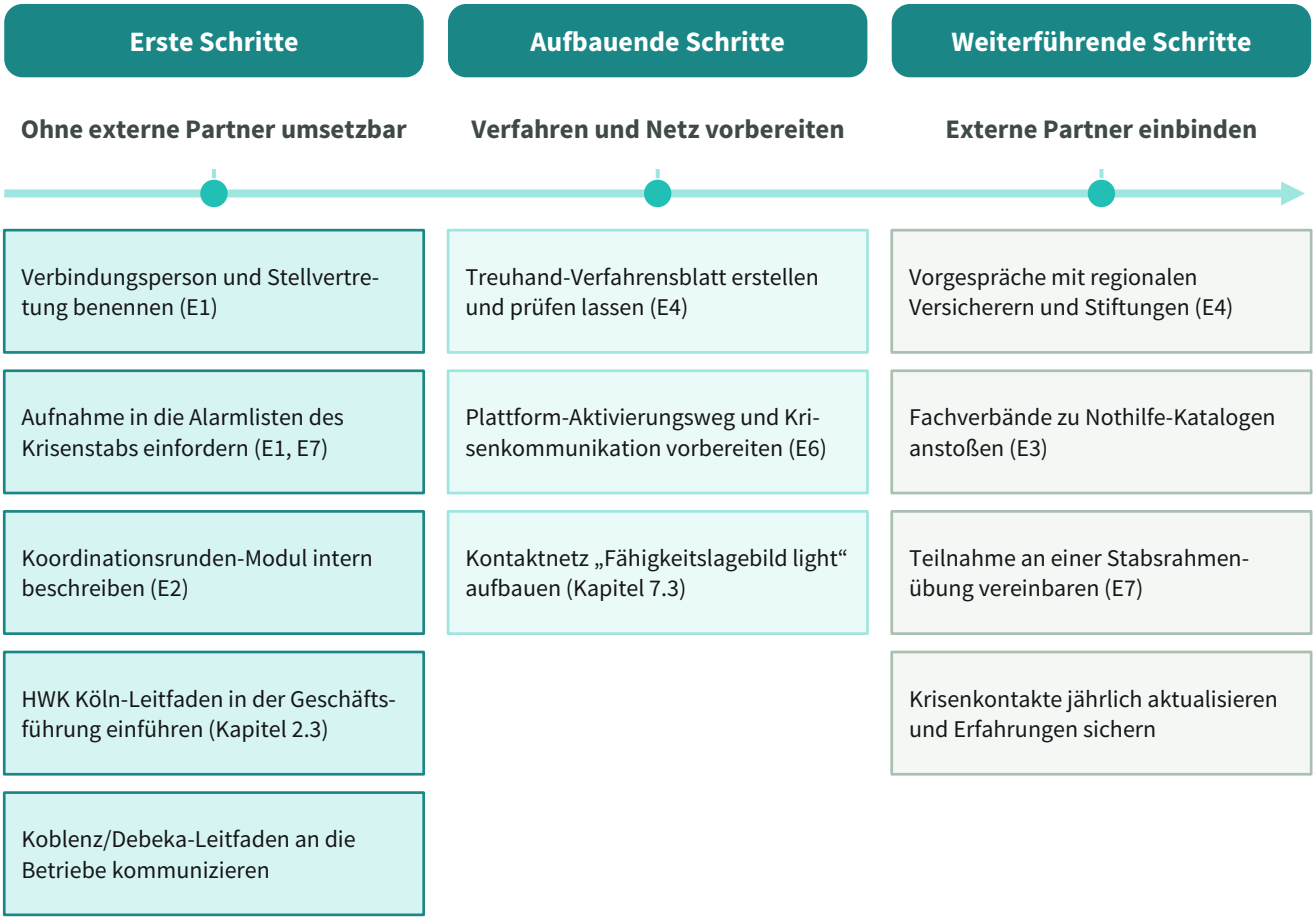


Abb. 13: Zwölf Schritte für Handwerksorganisationen

Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Kapitel 7.4 und Tabelle 4.

Mit diesen Schritten erreicht eine Handwerksorganisation, was im Ahrtal fehlte: Sie ist im Krisenstab namentlich bekannt, sie kann Nothilfe definieren und finanzieren, und sie verfügt über ein vorbereitetes Koordinationsformat.

Kernergebnis: Zwölf Schritte – von der benannten Verbindungsperson bis zur jährlichen Aktualisierung – kann eine Handwerksorganisation weitgehend eigenständig umsetzen; sie stellen die Anschlussfähigkeit für die staatliche Seite her.

8. Fazit und Ausblick

Ausgangspunkt dieser Studie war die Frage, wie das Handwerk als dezentraler, praktisch-technischer und regional verankerter Akteur systematisch zur gesamtgesellschaftlichen Resilienz beitragen kann. Der Fall Ahrtal beantwortet diese Frage in drei Punkten.

Erstens war das Handwerk mehr als ein Gewerkeleister. Es stellte Strom, Wärme und Grundfunktionen des Alltags wieder her – aus der Position der Mitbetroffenheit heraus. Sein spezifischer Beitrag lag aber mindestens ebenso in den drei organisationalen Dimensionen: Material und Logistik, Vermittlung und Verteilung, Vertrauen und Schutz. Zugespitzt: Das Handwerk war weniger Dienstleister der Katastrophenbewältigung als deren improvisierte Infrastruktur.

Zweitens war die Koordination kein Zufall, sondern ein System. Obermeister-Netzwerke, die Dienstagsrunde ohne Mandat, die treuhänderische Verwaltung von Spendenmitteln, die Materiallager und die kammergeprüfte Plattform – getragen von sechs benennbaren Mechanismen: Vertrauen aus Bekanntheit, Gegenseitigkeit, Reputation und sozialer Druck, Selbstermächtigung mit Rückendeckung, persönliche Netzwerke, fester Wochentakt. Sie erklären, warum eine Runde ohne Weisungsbefugnis Ergebnisse erzielte, an denen formale Strukturen scheiterten.

Drittens fehlte die Einbindung. Sämtliche Engpässe erwiesen sich als Schnittstellenprobleme: ausgefallene Verwaltung, kollidierende Arbeitsweisen, blockierte Versorger, unfinanzierte Nothilfe, Fehlanreize der Hilfen. Sie lagen überwiegend außerhalb des Handwerks. Der Kontrastfall Trier zeigt, dass solche Engpässe bei funktionierender Verwaltung weitgehend entfallen; die eigenen Lernpunkte der Selbstorganisation bleiben also davon unberührt. Ein zentraler Einzelbefund: Ein regulärer Übungsbetrieb des Katastrophenschutzes unter Beteiligung des Handwerks ist den Beteiligten deutschlandweit nicht bekannt.

Aus diesen drei Linien ergibt sich die Antwort auf die übergreifende Forschungsfrage. Das Handwerk verfügt über erhebliche Bewältigungskapazitäten; wirksam werden sie jedoch nur, wenn Erreichbarkeit, Beauftragung und Finanzierung vor dem Ereignis geregelt sind.

Das Leitkonzept dieser Studie fasst das als vorbereitete Informalität: nicht die Selbstorganisation verregeln, sondern die Voraussetzungen für sie vorhalten. Dies wurde in acht Empfehlungslinien übersetzt. Keine dieser Maßnahmen erfordert neue Großstrukturen, sondern sie machen adressierbar, erreichbar und bezahlbar, was bereits existiert. Die Studie präzisiert dabei auch eine verbreitete Vorsorgeidee: Ein „Fähigkeitslagebild Handwerk“ ist sinnvoll – aber als gepflegtes Kontakt- und Ansprechpartnernetz plus Nothilfe-Kataloge, nicht als Kapazitätsdatenbank, deren Dokumentationslast die Betriebe belasten würde und deren Datenstand im Ernstfall möglicherweise schon wieder veraltet wäre.

Über den Einzelfall hinaus verweist der Befund auf die aktuelle sicherheits- und resilienzpolitische Debatte. Die Verwundbarkeitslagen, für die der Fall Ahrtal steht, nehmen zu – von Extremwetterereignissen über großflächige Stromausfälle bis zu hybriden Bedrohungen und den damit verbundenen Anforderungen an die Gesamtverteidigung. Die Relevanz der Ahrtal-Erfahrungen speist sich erkennbar aus diesem größeren Zusammenhang, bis hin zur Sorge um elementare Versorgungsstrukturen im Krisen- und Verteidigungsfall. Der Fall zeigt exemplarisch, was dezentrale, praktisch-technische Strukturen leisten, wenn zentrale Systeme ausfallen – und er zeigt, dass diese Leistung derzeit auf Voraussetzungen ruht, die nirgends gesichert sind: auf freiwilliger Mitgliedschaft und gewachsenen Innungsstrukturen, auf dem Ethos des „einfach Machens“ und auf der Selbstausbeutung weniger Schlüsselpersonen.

Eine Resilienzpolitik, die das Handwerk ernst nimmt, sichert deshalb beides: die Schnittstellen (kurzfristig, durch die hier empfohlenen Maßnahmen) und die Substanz – die kleinteiligen Organisationsformen selbst, deren Wert die Beteiligten prägnant formulieren: nicht „immer größer, weiter, toller“, sondern funktionsfähige „Strukturen in kleinsten Formen“. Zugespitzt für die Handwerksorganisation heißt dies: Die freiwillige Mitgliedschaft in Innung und Kreishandwerkerschaft erwies sich im Ahrtal als Vorhaltekosten der Krisenfähigkeit – bezahlt in Beiträgen und Ehrenamt, ausgezahlt in Handlungsfähigkeit in dem Moment, in dem alle anderen Strukturen ausfielen. Stärkung der Resilienz bedeutet daher einen Erhalt und Stärkung dieser Strukturen.

Die Grenzen dieser Studie liegen darin, dass lediglich ein einzelner Fall, rekonstruiert aus der Perspektive der beteiligten Handwerks-, Versicherungs- und Landesakteure, betrachtet wird. Daraus ergibt sich weiterer Forschungs- und Erprobungsbedarf: eine systematische Erhebung der Gegenperspektiven (Kommunen, Einsatzorganisationen, Versorger), der Vergleich mit Regionen schwächerer Trägerstrukturen, die Evaluation von Pilotvorhaben – etwa Verbindungsstellen und Übungsbeteiligungen in ausgewählten Landkreisen – sowie die Ausarbeitung der Nothilfe-Kataloge und Fondsmodelle

mit den Fachverbänden und der Versicherungswirtschaft. Das Zeitfenster dafür ist offen, aber es schließt sich: Die Beteiligten selbst warnen vor der „Hochwasserdemenz“, mit der Erfahrungswissen verblasst, sobald der Ausnahmezustand Geschichte wird. Die Erfahrungen des Ahrtals nutzbar zu machen, war damit das zentrale Ziel und Ergebnis dieser Studie.

Über diese unmittelbaren Erprobungsschritte hinaus eröffnet der Fall ein breiteres Forschungsprogramm. Erstens wäre die hier eingenommene Binnenperspektive systematisch zu spiegeln: Erhebungen bei Kommunen, Einsatzorganisationen und Netzbetreibern könnten klären, wie diese Akteure die Schnittstellen zum Handwerk wahrnehmen und woran die Kooperation im Einzelnen scheiterte. Zweitens verspricht der Vergleich unterschiedlicher Lagetypen – großflächiger Stromausfall, Sturm- und Starkregenereignisse, hybride Bedrohungen – Aufschluss darüber, welche der rekonstruierten Mechanismen ereignisspezifisch und welche generisch sind. Dasselbe gilt für den Vergleich von Regionen mit unterschiedlich starken Trägerstrukturen und für Metropolräume. Drittens bedarf die ökonomische Dimension der Quantifizierung, etwa zur Dimensionierung regionaler Nothilfefonds, zu Kosten und Wirkungen der empfohlenen Vorsorgemaßnahmen und zur Kenngröße regionaler Kapazitätsgrenzen (E8). Viertens wären die offenen Rechtsfragen – Treuhandmodell, Haftungs- und Unfallversicherungsschutz – rechtswissenschaftlich aufzuarbeiten (Kapitel 7.2). Fünftens schließlich bleibt die Langfristperspektive zu prüfen, ob der Wiederaufbau die Verwundbarkeit der Region tatsächlich gesenkt hat (Kapitel 2.2); Wiederholungsbefragungen im Ahrtal könnten dies beantworten. Ein solches Programm würde die vorliegende Fallstudie in eine kumulative Forschungslinie zur Rolle des Handwerks für die gesamtstaatliche Resilienz überführen.

9. Literatur

Birkmann, J., Klopries, E.-M., Schüttrumpf, H., Trüdinger, A. & Stenger-Wolf, S. (Hrsg.). (2026). Die Flutkatastrophe 2021: Vom Wiederaufbau zur Klimaresilienz. Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-658-48688-4

Bundeszentrale für politische Bildung (2023). Nach der Flut an der Ahr 2021 (Hintergrund aktuell). Abgerufen am 17. Juli 2026, von https://www.bpb.de/kurz-knapp/hintergrund-aktuell/522893/nach-der-flut-an-der-ahr-2021

Chang-Richards, Y., Wilkinson, S., Seville, E. & Brunsdon, D. (2017). Effects of a major disaster on skills shortages in the construction industry: Lessons learned from New Zealand. Engineering, Construction and Architectural Management, 24(1), 2–20. https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2014-0044

Deutscher Bundestag (2021). 30 Milliarden Euro zum Wiederaufbau nach der Flutkatastrophe (Textarchiv zur Beschlussfassung über das Aufbauhilfegesetz 2021 vom 25. August 2021). Abgerufen am 17. Juli 2026, von https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2021/kw34-de-hochwasser-854470

Deutsches Komitee Katastrophenvorsorge (2022). Die Flutkatastrophe im Juli 2021 in Deutschland. Ein Jahr danach: Aufarbeitung und erste Lehren für die Zukunft (DKKV-Schriftenreihe Nr. 62). Bonn.

Dittmer, C. & Lorenz, D. F. (2024). Unternehmen in Krisen und Katastrophen – Ein Überblick über den internationalen Forschungsstand. In M. Max (Hrsg.), Resiliente Infrastrukturen: Perspektiven und Handlungsempfehlungen für ein vernetztes Resilienzmanagement (S. 34–63). Erich Schmidt Verlag.

Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz (2024, 2. Juli). Neuer Leitfaden hilft Handwerk bei Krisenvorsorge. Abgerufen am 17. Juli 2026, von https://ea-rlp.de/neuer-leitfaden-hilft-handwerk-bei-krisenvorsorge

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (2024). Flutkatastrophe von 2021: 7,5 Milliarden Euro ausbezahlt (Medieninformation). Abgerufen am 17. Juli 2026, von https://www.gdv.de/gdv/medien/medieninformationen/flutkatastrophe-ahrtal-schadenregulierung-180752

Handwerksblatt (2024). Naturkatastrophen: Neuer Leitfaden für Handwerker. Abgerufen am 17. Juli 2026, von https://www.handwerksblatt.de/themen-specials/hochwasser-katastrophe-in-deutschland/naturkatastrophen-neuer-leitfaden-fuer-handwerker

Handwerkskammer Koblenz (o. D.). Hochwasserhilfe – Handwerk hilft! Abgerufen am 17. Juli 2026, von https://www.hwk-koblenz.de/artikel/hochwasserhilfe-handwerk-hilft-52,0,974.html

Handwerkskammer Koblenz & Debeka (2024). Leitfaden zum Umgang mit Naturgefahren. Handwerkskammer Koblenz. Abgerufen am 25. Juli 2026, von https://www.hwk-koblenz.de/downloads/leitfaden-zum-umgang-mit-naturgefahren-52,1957.pdf

Handwerkskammer zu Köln (2026). Handlungsleitfaden für Handwerksorganisationen im Falle einer Katastrophe. Abgerufen am 17. Juli 2026, von https://www.hwk-koeln.de/katastrophen-leitfaden

Landtag Rheinland-Pfalz (2023). Bericht der Enquete-Kommission 18/1 „Zukunftsstrategien zur Katastrophenvorsorge“ (Drucksache 18/8222). Mainz.

Landtag Rheinland-Pfalz (2024). Abschlussbericht des Untersuchungsausschusses 18/1 „Flutkatastrophe“ (Drucksache 18/10000). Mainz.

Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen (2026, Juli). Fünf Jahre Wiederaufbau-Bilanz: Nordrhein-Westfalen-Initiative „HANDWERK im WIEDERAUFBAU“ erfolgreich abgeschlossen – Neuer Leitfaden sichert Wissen für kommende Notsituationen (Pressemitteilung). Abgerufen am 17. Juli 2026, von https://www.mhkbd.nrw/presse-und-medien/pressemitteilungen/fuenf-jahre-wiederaufbau-bilanz-nordrhein-westfalen-initiative-handwerk-im-wiederaufbau-erfolgreich-abgeschlossen-neuer-leitfaden-sichert-wissen-fuer-kommende-notsituationen

Otto, A. & Wydra-Somaggio, G. (2023). Helfer-Shuttle für das Ahrtal nach der Flutkatastrophe 2021: Arbeitsweise einer spontan initiierten Hilfsorganisation (IAB-Regional Rheinland-Pfalz-Saarland Nr. 1/2023). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Prognos (2022). Schäden der Sturzfluten und Überschwemmungen im Juli 2021 in Deutschland (Detailuntersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz). Prognos AG.

Proeger, T. & Meub, L. (2026). Handwerk im Bevölkerungsschutz und Resilienz in Krisenzeiten. ifh Forschungsbericht Nr. 37. Göttingen.

Röhl, A. (2024). Ankerpunkt oder Bürde gesellschaftlicher Resilienz? Die Rolle von Unternehmen im Bevölkerungsschutz. In M. Max (Hrsg.), Resiliente Infrastrukturen: Perspektiven und Handlungsempfehlungen für ein vernetztes Resilienzmanagement (S. 104–119). Erich Schmidt Verlag.

Schobert, M., Krause, K. & Krüger, M. (2024). Zusammenarbeit von Unternehmen und Staat in der Katastrophe: Die Rolle von Unternehmen während der Hochwasserbewältigung im Juli 2021 – Eine Fallstudie am Beispiel des Ahrtals. In M. Max (Hrsg.), Resiliente Infrastrukturen: Perspektiven und Handlungsempfehlungen für ein vernetztes Resilienzmanagement (S. 64–83). Erich Schmidt Verlag.

Thieken, A. H., Bubeck, P., Heidenreich, A., von Keyserlingk, J., Dillenardt, L. & Otto, A. (2023). Performance of the flood warning system in Germany in July 2021 – insights from affected residents. Natural Hazards and Earth System Sciences, 23, 973–990. https://doi.org/10.5194/nhess-23-973-2023

Thieken, A., Samprogna Mohor, G., Guntu, R. K., Müller, M. & Kreibich, H. (2026). Wirtschaftliche Auswirkungen: eine Unternehmensbefragung gewährt detaillierte Einblicke. In J. Birkmann et al. (Hrsg.), Die Flutkatastrophe 2021: Vom Wiederaufbau zur Klimaresilienz (S. 103–121). Springer Vieweg.

10. Anhang

A1 Kategoriensystem der Inhaltsanalyse

Tabelle A 1: Kategoriensystem der Inhaltsanalyse

Hauptkategorie	Subkategorien
A – Krisenfunktionen und Leistungen	A1 Nothilfe Strom · A2 Wärme/SHK · A3 Räumung/Sicherung · A4 Material-/Werkzeuglogistik · A5 Beratung/Vermittlung · A6 Wiederaufbau i. e. S. · A7 Eigenwiederaufbau/Doppelrolle
B – Koordinationsmechanismen	B1 Persönliche Netzwerke/Obermeister · B2 Dienstagsrunde · B3 Verbandsstrukturen · B4 Digitale Plattformen · B5 Treuhänderische Mittelverwaltung · B6 Überregionale Solidarität · B7 Zivilgesellschaftliche Parallelstruktur
C – Institutionelle Schnittstellen	C1 Kommune/Kreis (inkl. Kontrastfall Trier) · C2 Land/ADD C3 BOS · C4 Versorger/KRITIS · C5 Versicherer
D – Engpässe und Probleme	D1 Kommunikation · D2 Kapazität/Material/Transparenz · D3 Recht/Haftung · D4 Finanzierung/Abrechnung · D5 Verwaltungslogik · D6 Sachspenden · D7 Betrug · D8 Überlastung/Ehrenamt
E – Erfolgsfaktoren	E1 Lokale Eingriffsfähigkeit · E2 Lösungsorientierung/Selbstermächtigung · E3 Vertrauen/Regionalität · E4 Nicht betroffene Externe · E5 Fehlertoleranz + Kostenzusage · E6 Kleinteilige Strukturen
F – Einbindung und Empfehlungen	F1 Verbindungsstelle Krisenstab · F2 Verankerungsebene · F3 Nothilfe-Definition/Finanzierung · F4 Verbands-/Materialkaskade · F5 Plattform-Verstetigung · F6 Übungen/Szenarien · F7 Grenzen der Formalisierung · F8 Versicherungssystem
G – Kontext und Deutungsrahmen	G1 Ereignis/staatliche Hilfen · G2 Neue Normalität/Erinnerung · G3 Übertragbarkeit · G4 Wiederaufbaukritik/Prävention · G5 Gesamtstaatliche Dimension

Quelle: eigene Darstellung.

A2 Datengrundlage und Rollenübersicht

Tabelle A 2: Datengrundlage und Rollenübersicht

Quelle	Format	Umfang	Rollen (anonymisiert)
Podiumsdiskussion „Fünf Jahre nach der Flut“ (PD)	öffentliche Diskussion, 2026	ca. 4.700 Wörter, 80 nummerierte Absätze	Vertreter der Handwerksorganisation im Ahrtal (Moderation); betroffener SHK-Unternehmer; Präsident der Handwerkskammer; Vertreter der Versicherungswirtschaft; Staatssekretärin der Landesregierung; Verbindungsperson der Landesseite; Mitbegründer der Helferlogistik; betroffene Betriebsinhaber (Publikum); Wissenschaftler
Experten-Diskussionsrunde (DR)	moderiertes Gruppengespräch mit dem Forschungsteam, 2026; zusammengeführt aus zwei Aufzeichnungen	ca. 18.300 Wörter, 341 nummerierte Absätze	betroffene Betriebsinhaber mit Innungsfunktion (u. a. SHK); Vertreter des Elektrohandwerks (Innungs-/Verbandsebene); Leitungsebene der Handwerkskammer; Vertreter der Versicherungswirtschaft; Vertreter der Landesseite; Forschungsteam

Quelle: eigene Darstellung.

A3 Prüfvermerke

Die Transkripte wurden sprachlich geglättet. Für die Verwendung in dieser Studie sind drei Gruppen von Vorbehalten festzuhalten. Erstens sind in der Podiumsdiskussion einzelne Sprecherzuordnungen nicht zweifelsfrei zu klären (PD-§071–080); die betreffenden Aussagen werden im Text entweder ohne Rollenangabe oder mit dem Hinweis auf die Unsicherheit verwendet. Zweitens beruhen sämtliche Mengenangaben – Helfer- und Betriebszahlen, Materialmengen, Schadens- und Hilfsvolumina – auf den Erinnerungen der Teilnehmenden; sie sind im Text als Teilnehmerangaben gekennzeichnet und wurden, wo möglich, gegen die Kontextquellen in Kapitel 2 geprüft. Wo dieselbe Quelle abweichende Größenordnungen nennt, ist die Abweichung an der jeweiligen Textstelle ausgewiesen (so bei den Baustromverteilern, Kapitel 4.2). Drittens sind einzelne Orts- und Veranstaltungsangaben aus dem Gesprächsverlauf erschlossen; sie sind für die Befunde der Studie nicht tragend. Die Abrufdaten der Online-Quellen werden zur Endfassung ergänzt.

Rückbindung an die Transkripte. Sämtliche Belegstellen dieser Fassung wurden gegen die vollständigen Transkripte zurückgeprüft: Wortlaut, Absatznummer und Sprecherzuordnung jedes Zitats sowie die Deckung der daraus abgeleiteten Aussagen. Korrigiert wurden dabei acht Zuordnungen und vier Aussagen, die über das Material hinausgingen; ergänzt wurden Belegstellen zu Zeitverlauf und Reichweite der Fallvignette in Kapitel 5.3, zur Gegenlesart der regionalen Kultur (Kapitel 7.3) und zum Nachwuchseffekt (Kapitel 8). Wo das Material eine Aussage nur für ein Gewerk, eine Ebene oder einen Zeitpunkt trägt, ist dies im Text jeweils kenntlich gemacht.