

Freie Berufe für ein widerstands- fähiges Deutschland

Deutschland steht unter immensem Druck: Wirtschaftskrise, geopolitische Spannungen, Klimawandel und gesellschaftliche Umbrüche fordern uns heraus. Resilienz – die Fähigkeit, Krisen nicht nur zu bewältigen, sondern gestärkt aus ihnen hervorzugehen – ist dabei der Schlüssel. Ein widerstandsfähiges Deutschland braucht mehr als traditionelle Konzepte; es benötigt ein starkes Netzwerk aus zivilgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren. Als Synapsen von Gesellschaft und Wirtschaft spielen Freie Berufe hierbei eine zentrale Rolle.

Freie Berufe als Stabilitätsanker

Freie Berufe bieten spezialisierte Dienstleistungen, die das Wohl und die Entwicklung der Gemeinschaft fördern. Mit hoher Fachkompetenz gewährleisten sie essenzielle Standards – gerade in Krisenzeiten, wie wir etwa während der Coronapandemie erlebt haben. Sie übernehmen Schlüsselfunktionen, etwa in puncto Infrastruktur, Zugang zu Recht und Gesundheit. Durch ihre unabhängige Expertise schaffen sie Vertrauen und Verlässlichkeit. Zudem sichern sie durch Eigenverantwortung und berufliche Selbstverwaltung – statt durch staatliche Behörden – ein hohes Maß an Qualität und Verantwortung. Immer wieder übernehmen sie neue Aufgaben der öffentlichen Daseinsversorgung, begleiten die Bürgerinnen und Bürger wie auch Unternehmerinnen und Unternehmer. In herausfordernden Zeiten erweisen sich Freie Berufe als unverzichtbare Stützen unserer Gesellschaft und Wirtschaft. Diese Leistungen machen die Freien Berufe zu Stabilitätsankern, deren tagtägliches Engagement unsere gesellschaftliche und wirtschaftliche Resilienz stärkt.

Die herausragende und unverhandelbare Rolle der Freien Berufe für unsere freiheitliche demokratische Grundordnung spiegelt der gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern in seinem Demokratie Campus (siehe Seite 33).

Gemeinsames Verständnis für Resilienz entwickeln

Es ist an der Zeit, gemeinsam ein Bewusstsein für die Bedeutung von Resilienz zu schaffen – von der Basis bis in die politischen Entscheidungsebenen. Die Politik ist insbesondere gefordert, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, das die mobilisierende Wirkung der Freien Berufe anerkennt und fördert.

Die Expertise, Unabhängigkeit und das Engagement der Freien Berufe sind essenziell für ein widerstandsfähiges Deutschland. Sie bilden ein starkes Netzwerk, das in Krisenzeiten Orientierung und Stabilität bietet – unabhängig, vertrauenswürdig und unverzichtbar.

**Auf den folgenden Seiten skizzieren
die unter dem Dach des BFB versammelten
Professionen ihr spezifisches Wirken.**

RA Peter Klotzki ist BFB-Hauptgeschäftsführer.

Strategie für das Gesundheitswesen notwendig

Bundesärztekammer

Deutschland erlebt eine Zeit wachsender Bedrohungen – von innen wie von außen. Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine, Cyberangriffe, der Klimawandel und viele Herausforderungen mehr stellen die Frage nach der Resilienz unserer Gesellschaft in lange nicht gekannter Dringlichkeit. Umso wichtiger ist es, dass wir diese neuen Realitäten akzeptieren und uns umfänglich auf potenzielle Krisensituationen vorbereiten.

Auch und gerade das Gesundheitswesen muss für den Krisenfall gewappnet sein. Gute Vorbereitung, ausreichende Vorhaltung von Arzneimitteln und Medizinprodukten, klar geregelte Zuständigkeiten und trainierte Abläufe sind dafür grundlegend. Zudem bedarf es der verlässlichen Absicherung und Diversifizierung von Lieferketten, einer robusten digitalen Infrastruktur sowie einer nachhaltigen Sicherung der Fachkräfteverfügbarkeit. Verbessert werden muss die internationale Koordination zur Bewältigung grenzüberschreitender Gesundheitsgefahren. Wir müssen die Zusammenarbeit ziviler und militärischer Gesundheitseinrichtungen intensivieren, um im Verteidigungs- beziehungsweise Bündnisfall eingespielt agieren zu können. Und nicht zuletzt müssen Bund, Länder und Kommunen ihre Krisenmanagementpläne aktuell halten und Krankenhäuser dabei unterstützen, regelmäßig Notfallübungen zu organisieren.



© Die Fotografien

Konkrete Schritte zur Förderung der Krisenresilienz unseres Gesundheitswesens gehen

In all diesen Bereichen besteht in Deutschland Nachholbedarf. Als Ärzteschaft können wir zwar keine Einsatzpläne für den Ernstfall erstellen. Ich sehe es aber als unsere Aufgabe an, mit dafür einzutreten, dass Bund und Länder endlich konkrete Schritte zur Förderung der Krisenresilienz unseres Gesundheitswesens gehen. Dafür stehen wir im engen Austausch mit der Politik, mit den Partnern der Selbstverwaltung, der Bundeswehr und den Einrichtungen des Katastrophenschutzes in Deutschland.

Unverzichtbare Akteurinnen und Akteure für die Widerstandsfähigkeit

Deutschland braucht nicht weniger als eine umfassende Resilienzstrategie, nicht nur für das Gesundheitswesen, sondern für alle gesellschaftlichen Bereiche. Den Angehörigen der Freien Berufe kommt dabei durch ihr Wirken unter anderem in den Bereichen Gesundheit, Recht, Steuern und Technik besondere Verantwortung zu. Das Zusammenspiel von fachlicher Expertise, Flexibilität, flächendeckender Präsenz und der Bereitschaft, gesamtgesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, macht sie zu unverzichtbaren Akteurinnen und Akteuren für die Widerstandsfähigkeit Deutschlands in Krisenzeiten.

Dr. Klaus Reinhardt ist Präsident der Bundesärztekammer (BÄK) und BFB-Vorstandsmitglied.

Krisenfeste Gesellschaft durch psychische Gesundheit

Bundespsychotherapeutenkammer

In Zeiten großer gesellschaftlicher Umbrüche und Krisen wird Resilienz immer bedeutsamer. Belastungen sollten so bewältigt werden können, dass Menschen nicht daran zerbrechen, sondern bestenfalls sogar gestärkt daraus hervorgehen. Um einem weiteren Anstieg psychischer Erkrankungen entgegenzuwirken, die psychische Gesundheit zu erhalten oder wiederzuerlangen und zu fördern, müssen individuelle und gesellschaftliche Widerstandskräfte aufgebaut und gestärkt werden.

Psychotherapeut*innen tragen dazu bei, dass die Gesellschaft als Ganze die psychischen Belastungen durch die Coronapandemie, die Kriege in Europa und der Welt, die Klimakrise, die angespannte wirtschaftliche und politische Lage und nicht zuletzt auch den demografischen Wandel besser aushalten und bewältigen kann.

Mit ihrer Expertise entwickeln und begleiten Psychotherapeut*innen verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen. Sie bahnen Wege, psychische Belastungen rechtzeitig zu erkennen und gesunde Bewältigungsstrategien zu entwickeln. Sie sind in den verschiedensten Lebenswelten engagiert und unterstützen beispielsweise auch die Förderung der psychischen Gesundheit in Schulen oder am Arbeitsplatz.



© BPtK/Foto: Raman El Atibouli

Insbesondere unterstützen Psychotherapeut*innen Menschen im Einzel- sowie Gruppensetting dabei, die individuellen Widerstandskräfte und Ressourcen zu mobilisieren und auf diese Weise ihre psychische Gesundheit wiederzuerlangen und Krisen zu meistern. Um mehr Kapazitäten verfügbar zu machen, müssen Psychotherapeut*innen von unsinnigen bürokratischen Lasten befreit werden und muss es Anreize geben, damit die psychotherapeutische Versorgung insbesondere auf dem Land gewährleistet ist.

Für die Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK) ist es eine zentrale Aufgabe, an der Förderung von Resilienz mitzuwirken. Dazu gehört auch, weiter über psychische Gesundheit und psychische Erkrankungen aufzuklären, damit psychische Erkrankungen nicht länger stigmatisiert werden und Betroffene sich beizeiten Hilfe suchen. Die BPtK stellt dafür regelmäßig Informationsmaterialien für Patient*innen und Fachkräfte bereit.

Mit ihrem Engagement in der Bundespolitik setzt sich die BPtK zudem dafür ein, dass die psychische Gesundheit im Sinne der „Mental Health in and for all Policies“ stärker gewichtet und auch bei der Gesetzgebung mitgedacht wird. Nur so kann gewährleistet werden, dass alle Menschen von Resilienzförderung profitieren und unsere Gesellschaft insgesamt widerstandsfähiger wird.

Dr. Andrea Benecke ist Diplom-Psychologin, Psychologische Psychotherapeutin, Psychodiabetologin und Präsidentin der Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK) sowie BFB-Vorstandsmitglied.

Zahnärztliche Prävention wirkt – auch finanziell!

Kassenzahnärztliche Bundesvereinigung

Die steigenden Kosten in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) zeigen, dass der bisherige Ansatz, Krankheiten zu behandeln, anstatt diesen durch verstärkte Präventionsmaßnahmen frühzeitig wirksam entgegenzutreten, an seine Grenzen stößt. Konsequenter präventiv ausgerichtete Versorgungskonzepte der zahnärztlichen Selbstverwaltung haben maßgeblich dazu beigetragen, die Anteile an den GKV-Ausgaben für zahnärztliche Leistungen in den letzten Jahren zu senken – um mehr als 30 Prozent.

Dass Prävention der Schlüssel für ein widerstandsfähiges Gesundheitssystem ist, zeigt der von der Zahnärzteschaft seit über 25 Jahren vorangetriebene Paradigmenwechsel von einer hauptsächlich kurativen zu einer heute vor allem präventiv ausgerichteten Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde. Damit ist es nicht nur gelungen, dass die Ausgabenkurve für Zahnbehandlungen über alle Altersjahrgänge relativ flach verläuft. Die Zahnmedizin kann auch eine langfristig stabile Ausgabenentwicklung vorweisen, die sogar unterhalb der Grundlohnsummenentwicklung liegt. Sie ist somit kein Kostentreiber innerhalb der GKV, sondern trägt vielmehr durch ihre präventionsorientierte Herangehensweise zur stabilen und nachhaltigen Finanzierung der Versorgung bei.



Zudem führt der präventive Versorgungsansatz maßgeblich dazu, ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Bedeutung der Mundgesundheit – dazu gehört auch ihre hohe Bedeutung für die Allgemeingesundheit – bei allen Menschen in Deutschland zu verankern. Gerade die Präventionserfolge bei der Karies wirken sich mittlerweile nachhaltig bis ins Erwachsenenalter aus: Selbst ältere Menschen haben deutlich mehr funktionstüchtige Zähne und der Anteil zahnloser Menschen hat sich im letzten Jahrzehnt halbiert.

Wie aber das Beispiel der dramatischen Einbrüche der Neubehandlungsfälle in der Parodontitistherapie als Folge politischer Fehlentscheidungen der Ampel-Regierung zeigt, dürfen die erreichten Präventionserfolge und das hohe Niveau der Mundgesundheit in der Bevölkerung nicht als selbstverständlich angenommen werden. Ohne eine sichere Finanzierung der vertragszahnärztlichen Versorgung können die über Jahrzehnte erarbeiteten Präventionserfolge in nur kurzer Zeit wieder nachhaltig geschädigt werden. Hier ist jetzt die Politik gefordert, Rahmenbedingungen für die Zahnarztpraxen zu schaffen, damit sie den Erfolgsweg der Prävention auch künftig weiter beschreiten und wir erfolgreich die Volkskrankheit Parodontitis bekämpfen können.

Martin Hendges ist Vorsitzender des Vorstandes der Kassenzahnärztlichen Bundesvereinigung (KZBV) und BFB-Vorstandsmitglied.

Die ewige Aufgabe von Architektur

Vereinigung freischaffender ArchitektInnen Deutschlands

Die erste Aufgabe der Architektur war von Anfang an und ist noch heute, Schutz zu schaffen vor Kälte und Hitze, Regen, Schnee und Stürmen – und das nicht nur heute und morgen, sondern für eine möglichst lange Zeit. Zu den wichtigen Aufgaben der Baumeister, so beschreibt es bereits der römische Architekt Vitruvius, gehört die Wahl des geeigneten Bauplatzes. Er sollte sicher vor Erdbeben, Überschwemmungen und kalten Winden und gut besonnt sein. Alles das sind Themen der Resilienz.

Vieles davon glaubt man heute mit Hilfe einer Vielzahl von Materialien, Konstruktionen und Berechnungsmöglichkeiten lösen und fast überall bauen zu können. Doch die durch den Klimawandel hervorgerufenen Veränderungen wie der steigende Meeresspiegel, langanhaltende Trockenzeiten und die sich häufenden Extremwetterereignisse zwingen uns, neu zu denken.

Die sogenannte „Schwammstadt“, der Gebäudetyp e, der für einfaches Bauen steht, die Forderung nach weniger Versiegelung bisher unbebauter Flächen oder nach Umbau statt Neubau sowie nach nachhaltigem energie- und ressourcensparendem Planen und Bauen sind sichtbare Ergebnisse des Umdenkens.

Wir Architektinnen und Architekten aller Fachrichtungen verstehen uns hier als Vorreiter, nicht nur die Gebäude, sondern auch unsere Quartiere, Städte und Landschaften resilienter zu machen. Das betrifft nicht nur die Erstellung, sondern zu einem großen Teil auch den Unterhalt all dieser Objekte.

Eine wichtige Voraussetzung, um diese Aufgabe zu leisten, liegt in der flächendeckenden und kleinteiligen Struktur unseres Berufsstands, nicht nur in Deutschland, sondern beinahe überall in Europa. Vertraut mit der Baukultur, dem Klima, den Menschen, den regionalen Baumaterialien und -techniken an ihren Standorten sind die Architektinnen und Architekten besonders in der Lage, angemessen, verantwortungsvoll und flexibel mit dem Bestand und neuen Aufgaben umzugehen. Mit ihrer Expertise, Erfahrung und Gemeinwohlorientierung erfüllen sie eine wichtige Funktion für den Zusammenhalt und die Resilienz der ganzen Gesellschaft.

Darüber hinaus entlasten die selbstverwalteten Architektenkammern in allen Bundesländern den Staat nicht nur von hoheitlichen Aufgaben, sondern kümmern sich durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen unmittelbar um Qualitätssicherung und Verbraucherschutz und stärken auch damit die Resilienz der Gesellschaft.



© Alexander Schwab

Alexander Schwab ist Präsident der Vereinigung freischaffender ArchitektInnen Deutschlands (VfA) und BFB-Vorstandsmitglied.

Verantwortungsvoll gestalten

Bund Deutscher Baumeister, Architekten und Ingenieure

Resilienz ist heute mehr denn je eine zentrale Herausforderung für unsere Gesellschaft. Der Klimawandel, Umweltveränderungen sowie wirtschaftliche und soziale Krisen fordern uns heraus. Planerinnen und Planer tragen eine besondere Verantwortung, sie prägen die Zukunft nachhaltig.

Die Coronapandemie hat uns vor Augen geführt, dass die gebaute Umwelt auch unter Pandemiebedingungen funktionieren muss. Schulen müssen Außenräume als Lerninseln einbeziehen, um flexible Bildungsangebote zu schaffen. In der Pflege sind Konzepte gefragt, die Besuche von Patientinnen und Patienten auch in Krisenzeiten ermöglichen. Architektur und Ingenieurbaukunst schaffen resiliente Strukturen für soziale Teilhabe und funktionale Anpassungsfähigkeit. Die Hitze in urbanen Räumen erfordert neue Strategien, hier müssen wir von Südeuropa lernen: Mehr Begrünung im Außenraum, gezielte Fassadenbepflanzungen und bauliche Strukturen, die Verschattung und Luftzirkulation verbessern, sind zentrale Aspekte einer klimaresilienten Stadtgestaltung.

Der Schutz von Küsten und Häfen wird angesichts des steigenden Meeresspiegels eine immer größere Herausforderung. Reine Bollwerke gegen das Wasser reichen nicht – viel-

mehr müssen wir intelligent mit dem Wasser planen. Anpassbare Schutzmaßnahmen und innovative Küsten- und Hafengebäudekonzepte sind notwendig, um langfristige Sicherheit zu gewährleisten.

Zudem müssen wir unsere Infrastruktur auf sicherheitspolitische Risiken vorbereiten. Deutschland würde im Fall einer kriegerischen Auseinandersetzung als logistische Drehscheibe Europas eine zentrale Rolle einnehmen. Resiliente Planungen müssen daher Aspekte der Sicherheit, Krisenfestigkeit und funktionalen Redundanz berücksichtigen, um Infrastrukturen und gebaute Umwelt bestmöglich zu schützen.

Kreislaufgerechtes Bauen, wiederverwendbare Materialien und flexible Gebäudekonzepte helfen, Ressourcenverbrauch und Emissionen zu senken. Bestehende Gebäude müssen stärker in den Fokus rücken: Sanierung und Umnutzung reduzieren den Ressourcenverbrauch und verlängern Lebenszyklen.

Die Freien Berufe tragen eine wirtschaftliche Verantwortung. Eine resiliente Bauwirtschaft braucht verlässliche Rahmenbedingungen, Planungssicherheit und die Förderung innovativer Ansätze. Der Bund Deutscher Baumeister, Architekten und Ingenieure setzt sich dafür ein, dass Planerinnen und Planer als zentrale Akteurinnen und Akteure einer widerstandsfähigen, lebenswerten Zukunft anerkannt und unterstützt werden.



Architekt Dipl.-Ing. Christoph Schild ist Präsident des BDB Bund Deutscher Baumeister, Architekten und Ingenieure und BFB-Vorstandsmitglied.

Ein Schlüssel für unsere Zukunft

bund deutscher innenarchitektinnen und innenarchitekten

Resilienz beschreibt die Fähigkeit von Menschen und Organisationen, Belastungen und Krisen zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Resilienz ist kein statischer Zustand, sondern ein dynamischer Prozess, der lebenslanges Lernen und Anpassung erfordert.

Auch in der Innenarchitektur spielt Resilienz eine zentrale Rolle: Räume als „dritte Haut“ sollen uns schützen und stärken. Sie wirken wie ein Rollkragenpullover gegen Kälte und äußere Einflüsse, wie ein Protektor in stressreichen Situationen. Doch wie müssen Räume gestaltet sein, die Rückzug und Sicherheit bieten und uns zugleich im Alltag stärken? Die Suche nach authentischen Lösungen prägt unsere Arbeit als Innenarchitektinnen und Innenarchitekten.

Regionale Strukturen stehen unter Druck, doch gerade sie schaffen Flexibilität und Resilienz in unserer Gesellschaft. Das geplante Vergabetransformationsgesetz bedroht den Losgrundsatz und damit die mittelstandsfreundliche Vergabepraxis am Bau, gefährdet regionale Strukturen, entzieht ihnen die Wertschöpfung und schwächt lokale Resilienz. Als Berufsverband und Vertreterinnen und Vertreter der Freien Berufe fordern wir stattdessen die Stärkung der losweisen Vergabe

sowie die klare Trennung von Planen und Bauen. Nachhaltigkeit und Effizienz müssen vor Effektivität stehen. Der Gebäudebestand in Europa birgt enorme Potenziale. Während die Bauwirtschaft 40 Prozent der globalen CO₂-Emissionen und 60 Prozent des Mülls verursacht, liegen die Chancen in der Nutzung von grauer und goldener Energie bestehender Bauten. Umbau statt Neubau sollte die Leitlinie sein, doch Normen und Bauordnungen fokussieren sich nach wie vor auf Neubauprojekte.

Als Innenarchitektinnen und Innenarchitekten stellen wir die Frage: Was können wir verändern, wo drückt der Schuh und was müssen wir akzeptieren? Im bund deutscher innenarchitektinnen und innenarchitekten engagieren wir uns für die Entwicklung neuer Standards und setzen uns für die uneingeschränkte „UmBauvorlageberechtigung“ in allen Bundesländern ein. Unsere Ziele können wir nur gemeinsam mit allen am Bau Beteiligten erreichen, wenn es uns gelingt, mit fundierten Argumenten zu überzeugen. Statt Konkurrenz und Silodenken liegt die Lösung im fairen Wettbewerb. Diesen Prozess anzustoßen, gleicht einer Übung in Resilienz: Sollten wir scheitern, werden wir aufstehen, uns neu ausrichten und einen weiteren Versuch starten. So gestalten wir nicht nur Räume, sondern auch die Zukunft unseres Berufs.



Dipl.-Ing. (FH) Johann Haidn ist Vizepräsident und Schatzmeister des bdia bund deutscher innenarchitektinnen und innenarchitekten sowie BFB-Vorstandsmitglied.

Wirksamer Kulturgutschutz

Verband der Restauratoren

Die Gefährdungen und Zerstörungen von Kulturgut durch den Klimawandel nehmen spürbar zu. In immer kürzeren Intervallen sind Kultureinrichtungen, Sammlungen und der Denkmalbestand mit Bränden, Überschwemmungen und andere Krisen konfrontiert. Somit hat der Begriff „Resilienz“ auch Einzug in den Themenkreis des Kulturgutschutzes gefunden.

Besonders die Berufsgruppe der Restaurator:innen, deren Hauptaufgaben der Schutz und die Bewahrung von Kunst und Kulturgut sind, befasst sich seit mehreren Jahren intensiv mit der Notfallvorsorge. Maßnahmen, die Schäden an den Kulturschätzen vermeiden, stehen hierbei genauso im Fokus wie die Sicherung von Gütern in einer akuten Gefahrenlage.

Wenn etwa ein Museumsdepot voll Wasser und Schlamm gelaufen ist und es ums Bergen und Erstversorgen geht, sind funktionierende Netzwerke die entscheidende Grundlage, weiß der Verband der Restauratoren (VDR). Im VDR hat sich bereits 2020 ein Arbeitsausschuss Kulturgutschutz zusammengefunden, der das Fachnetzwerk der Restaurator:innen mit weiteren Protagonist:innen aus Kultur und Gefahrenabwehr zusammenbringt. Mehrfach konnte der VDR bereits Hilfestellungen bieten, erstmals bei der Hochwasserkatastro-

phe im Juli 2021. Damals traf die Flut unvorbereitet auch mehrere kleinere Institutionen. Was zu dieser Zeit noch fehlte, waren konkrete Erste-Hilfe-Anleitungen, wie man Objekte aus den unterschiedlichsten Materialien birgt und erstversorgt.

Einsatzhandbuch Kulturgut

Diese Lücke konnte der VDR im November 2024 dank der Unterstützung der Kulturstiftung der Länder schließen. Binnen 22 Monaten erarbeiteten 22 Autor:innen ein „Einsatzhandbuch Kulturgut“. Dieses soll künftig Archive, Museen, Schlösser- und Kirchenverwaltungen, Eigentümer:innen, Restaurator:innen und Rettungskräfte dazu befähigen, im Notfall schnell zu reagieren und das unabhängig von der Art des Schadensereignisses.

Entstanden ist ein frei zugängliches E-Book, das die rechtlichen Rahmenbedingungen erläutert und Schritt für Schritt durch den Einsatzablauf sowie die Rettung von Objekten führt. Im Wissen, dass nur Blaulichter die Gefahrenzonen betreten dürfen, wendet sich das Buch nicht nur an Fachleute, sondern auch an die Rettungskräfte, mit denen der VDR auch über das Buchprojekt hinaus weiter zusammenarbeiten will.



Nadine Thiel ist Präsidiumsmitglied und Vorsitzende des Arbeitsausschusses Kulturgutschutz des Verbands der Restauratoren (VDR).

Vertrauen stärken – Widerstandsfähigkeit sichern

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland

In einer Welt kontinuierlichen Wandels sichern Wirtschaftsprüfer das Vertrauen in unternehmerisches Handeln und die Funktionsfähigkeit der Kapitalmärkte. Sie schaffen Transparenz, minimieren Risiken und fördern nachhaltiges Wirtschaften. Ihre Arbeit ist ein Schlüssel für Stabilität und Resilienz von Wirtschaft und Gesellschaft – gestern, heute und in der Zukunft.

Die Resilienz von Gesellschaft und Wirtschaft hängt von stabilen Strukturen, vorausschauendem Handeln, vertrauensvollen Beziehungen und verlässlichen Informationen ab. Wirtschaftsprüfer tragen hierzu bei, indem sie die Grundlagen für wirtschaftliche Stabilität und nachhaltiges Wachstum schaffen. Sie agieren als neutrale Instanz zum Schutz öffentlicher Interessen. Nicht nur in Krisenzeiten helfen sie, Risiken zu identifizieren und innovative Lösungen zu entwickeln, um Unternehmen und Gemeinschaften widerstandsfähiger zu machen.

Durch die unabhängige Prüfung von Abschlüssen und Lageberichten sichern Wirtschaftsprüfer das Vertrauen in die Finanzinformationen von Unternehmen und fördern damit die Funktionsfähigkeit der Kapitalmärkte. Wirtschaftsprüfer decken Schwachstellen in Unternehmensprozessen auf, die die Unternehmensleitung gezielt angehen kann. Damit leis-

ten sie einen wesentlichen Beitrag zur Krisenvorsorge und -bewältigung – sowohl in Zeiten technologischer Transformationen, wirtschaftlicher Instabilität als auch bei geopolitischen Herausforderungen.

Auch in Zeiten des Klimawandels spielen Wirtschaftsprüfer eine wichtige Rolle: Sie unterstützen Unternehmensentscheider dabei, ökologische und ökonomische Erfordernisse in Einklang zu bringen, damit sie ihrer Verantwortung gegenüber Kapitalgebern und weiteren Interessengruppen gerecht werden und die gesellschaftliche Akzeptanz für wirtschaftliches Handeln stärken.

Die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit und Digitalisierung stellt neue Anforderungen an die Resilienz. Wirtschaftsprüfer sind hier unverzichtbare Partner. Sie prüfen neben der finanziellen Integrität auch Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte. So begleiten sie Unternehmen bei der Umsetzung nachhaltiger Ziele.

Das **Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW)** hilft dem Berufsstand der Wirtschaftsprüfer, indem es unter anderem Standards setzt und die Qualitätssicherung in der Branche fördert. Durch die Bereitstellung von Aus- und Fortbildungsangeboten, Leitlinien und praxisrelevanten Hilfsmitteln unterstützt das IDW Wirtschaftsprüfer, die aktuellen und künftigen Herausforderungen zu meistern.



Dr. Torsten Moser ist geschäftsführendes Mitglied des Vorstands des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) und BFB-Vorstandsmitglied.

Firmen haben strategischen Nachholbedarf

Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen

Organisationale Resilienz hält die überwiegende Mehrheit der Unternehmen für ein sehr relevantes Thema. Doch häufig fehlen bislang eine passende Resilienzstrategie und qualifiziertes Personal für die Umsetzung. Das sind Ergebnisse einer Befragung des Fachverbands Organisationsentwicklung + Change Management im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e. V., an der 219 Mitarbeitende aus Unternehmen in Deutschland teilgenommen haben.

Um auf Ausnahmesituationen vorbereitet zu sein, professionell darauf zu reagieren und im Anschluss nachzuarbeiten, ist Resilienz gefragt – da sind sich die Befragten einig. 39 Prozent schätzen die eigene Resilienz jedoch noch als (sehr) gering ein. 87 Prozent geben an, dass sie bislang keine Resilienzstrategie haben und in 37 Prozent der Firmen fehlen qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Umsetzung. Das am häufigsten genannte Bedrohungsszenario ist der Weggang von Schlüsselpersonen (61 Prozent), noch vor Cyber Risiken (53 Prozent). Der Fachverband definiert organisationale Resilienz als die strukturierte Fähigkeit, Krisen und Chancen vorzusehen (Anticipating), Belastungen unter widrigen Umständen standzuhalten (Coping) und sich zielführend anzupassen (Adapting). Einflussgrößen sind Ziele, Prozesse, Kommunikationswege, Personal und Unternehmenskultur.



© Marcin Ciuraniński | Photography

Nachholbedarf auf allen Ebenen

Kritische Entwicklungen zu identifizieren, ist bei jeder zweiten Firma Managementaufgabe. Im Umgang mit Ausnahmesituationen sehen sich die Befragten gut aufgestellt. Bei der Mehrheit greifen Notfallszenarien, aber nicht in ausreichendem Umfang. Ähnliches gilt für die Krisenkommunikation. 59 Prozent der Firmen verfügen über Praktiken, um sich rasch an Neuerungen anzupassen – einige aber nur mit viel Aufwand –, und jede vierte sieht sich nicht in der Lage.

Tipps zum Aufbau organisationaler Resilienz

1. Leitplanken für Entscheidungen regelmäßig überprüfen.
2. Resiliente Personen und stabile Teams mit passender Kommunikationskultur, Achtsamkeit und Vertrauensbasis vorhalten.
3. Führungskräfte, die in Krisen besonnen und entschlossen handeln und Orientierung geben.
4. Gleichgewicht zwischen effizienten Strukturen und Reserven durch eine Analyse potenzieller Schwachstellen bewerten.
5. Organisationsstrukturen schaffen, die Veränderungen als Chance sehen, um sich schnell an neue Umstände anzupassen.
6. Kontinuierlich in Forschung und Entwicklung investieren, um eine Innovationskultur zu fördern.

Andrea Maurer-Schlangen ist Mitglied des Vorstands im Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e. V. sowie Architektin und systemische Organisationsentwicklerin.

Recht resilient?

Deutscher Anwaltverein

Deutscher Bundestag und Bundesrat haben Ende 2024 mit breiter Mehrheit Grundgesetzänderungen beschlossen, die das Bundesverfassungsgericht vor Sperrminoritäten und politisch motivierten Übergriffen des Gesetzgebers schützen sollen. Der Deutsche Anwaltverein (DAV) hat sich seit vielen Jahren für entsprechende Reformen stark gemacht. Doch es bleibt weiterhin viel zu tun: Auch Landesverfassungsgerichte und Zivilgesellschaft müssen resilienter werden.

Wir haben es in Polen, Ungarn und auch den USA gesehen: Wenn Autokraten und Populisten politische Mehrheiten erringen, wecken insbesondere die Besetzung und die Befugnisse der Verfassungsgerichte schnell Begehrlichkeiten. Der DAV setzt sich daher bereits seit Jahren für Reformen ein, die die deutschen Verfassungsgerichte gegen Übernahme und Lahmlegung absichern sollen.

Die Grundgesetzänderung in der Schlussphase der Ampel-Koalition war ein wichtiges Signal für die Unabhängigkeit und die Resilienz der Dritten Gewalt. Optimal wäre nun, in der kommenden Legislatur auch noch die Zustimmungspflicht des Bundesrates für Änderungen des Bundesverfassungsgesetzes festzuschreiben. Und auch die Verwaltungsgerichte dürfen nicht übersehen werden: Ihre Entscheidungen gegenüber Behörden müssen effektiv durchsetzbar sein.



Auch Länder haben Nachholbedarf

Die Bemühungen, den Rechtsstaat und seine Institutionen besser abzusichern, betreffen nicht nur die Bundesebene: Auch die Landesverfassungsgerichte haben Aufholbedarf in Sachen Resilienz. In Thüringen wurde versäumt, rechtzeitig entsprechende Verfassungsänderungen auf den Weg zu bringen. Mit einer Sperrminorität im Landtag wird nun bereits verhindert, dass neue Richterinnen und Richter zum Landesverfassungsgericht und womöglich künftig auch anderen Gerichten des Landes gewählt werden.

Diesen Fehler sollten andere Bundesländer nicht wiederholen. Der DAV wird sich konstruktiv einbringen, um gemeinsam mit Justiz und Justizverwaltung den Reformbedarf zu diskutieren und die notwendigen Änderungen anzustoßen.

Resilienz der Zivilgesellschaft

Nicht nur Justiz und Gerichte müssen sich wappnen: Auch Körperschaften des öffentlichen Rechts, Verbände und Vereine sollten sich damit beschäftigen, wie sie Unterwanderung und Einflussnahme durch autoritär-nationalistische Kräfte vorbeugen können.

Der DAV wird sich diesem Themenkomplex auch beim Deutschen Anwaltstag 2025 in Berlin widmen.

Rechtsanwältin Dr. Sylvia Ruge ist Hauptgeschäftsführerin des Deutschen Anwaltvereins (DAV).

Stabilität durch Expertise

Bundesnotarkammer

Die heutige Zeit ist geprägt von Unsicherheiten – sei es durch die aktuelle wirtschaftliche und politische Lage in Deutschland und der Welt oder durch soziale und ökologische Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund muss die Gesellschaft mehr denn je ihre Fähigkeit zur Resilienz unter Beweis stellen. In diesem Zusammenhang leisten Notarinnen und Notare einen unverzichtbaren Beitrag zur Stabilität unserer Rechts- und Wirtschaftsordnung. Als Organe der vorsorgenden Rechtspflege tragen sie dazu bei, Risiken frühzeitig zu erkennen, Konflikte zu vermeiden und damit langfristig Stabilität zu schaffen.

Überlegte Entscheidungen und verlässliche Register

Notarinnen und Notare wirken unter anderem bei Immobilientransaktionen und in gesellschaftsrechtlichen Angelegenheiten mit. In entscheidenden Situationen wie dem Kauf eines Eigenheims oder der Übergabe eines Familienbetriebs stehen sie den Beteiligten als kompetente und neutrale Partner zur Seite. Sie klären über die Bedeutung und Tragweite des Rechtsgeschäfts auf und gleichen so Informationsasymmetrien aus. Gleichzeitig stehen Notarinnen und Notare für die materielle Richtigkeit ihrer Urkunden ein.

Rechtssicherheit und Rechtsfrieden

Als Garanten für Rechtssicherheit und Hüter des Rechtsfriedens liefern sie verlässliche Grundlagen für Eintragungen in

die mit öffentlichem Glauben ausgestatteten Grundbücher und Register, was maßgeblich zur Schnelligkeit und Leichtigkeit des Rechtsverkehrs beiträgt.

Sichere Identitätsprüfung gegen Missbrauch

Vor jeder Beurkundung oder Beglaubigung stellen Notarinnen und Notare die Identität der Beteiligten rechtssicher fest. Das gewährleistet eine effektive Sanktionsdurchsetzung und leistet einen wichtigen Beitrag zur Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung. Gleichzeitig verhindert dieser Verfahrensschritt, dass zum Beispiel Nichtberechtigte Transaktionen initiieren und damit die verfassungsrechtlich normierte Eigentumsgarantie gefährden.

Die Mitwirkung der Notarinnen und Notare an Grundstücks- und Unternehmenstransaktionen stellt sicher, dass wirtschaftliche und rechtliche Prozesse auch in Krisenzeiten zuverlässig ablaufen. So können Bürgerinnen und Bürger auch in unsicheren Zeiten auf den Schutz und die Beständigkeit ihres Eigentums vertrauen.



© Kopf & Kragen, Berlin



Lisa Hontrich ist Notarassessorin und Referentin in der Geschäftsführung der Bundesnotarkammer (BNotK).

Steuerberater als digitale Wegbegleiter

Deutscher Steuerberaterverband

Die digitale Transformation verändert die Arbeitswelt grundlegend – auch in den Freien Berufen. Steuerberater*innen stehen, wie viele andere Freiberufler*innen, vor der Herausforderung, technologische Umbrüche meistern zu müssen und gleichzeitig ihre Mandant*innen vertrauensvoll zu begleiten. Wichtig ist es, in Zeiten digitaler Transformation Mandant*innen aktiv einzubeziehen. Transparenz und klare Kommunikation schaffen Vertrauen.

Resilienz in der Steuerberatung

Resilienz – die Fähigkeit, sich an verändernde Bedingungen anzupassen, ohne die eigene Stabilität zu verlieren – wird dabei zur Schlüsselkompetenz, um in dieser dynamischen Entwicklung erfolgreich zu bleiben. Neue gesetzliche Anforderungen wie die Einführung der E-Rechnung müssen umgesetzt werden. Aber auch digitale Tools, zum Beispiel in den Bereichen Steuersoftware, Kollaboration, Künstliche Intelligenz oder Automatisierung, beeinflussen die Arbeitsabläufe. Diese müssen strategisch in den Arbeitsalltag integriert werden. Zusätzlich ändern sich die Erwartungen der Mandant*innen. Gerade in der Steuerberatung wird sich der Fokus weiter von klassischen Tätigkeiten wie Buchhaltung hin zu Beratungsdienstleistungen verschieben.



Resilienz für Mandant*innen und die Wirtschaft

Steuerberater*innen spielen daher eine entscheidende Rolle, wenn es um die Resilienz von Unternehmen geht. Ihre Expertise und das Navigieren von Unternehmen durch Zeiten von Umbruch und Krisen stärken nicht nur einzelne Mandant*innen, sondern das gesamte wirtschaftliche Ökosystem. Dabei haben sie stets ein offenes Ohr für die Belange ihrer Mandant*innen und unterstützen – häufig in außergewöhnlichem Maße, wie beispielsweise im Zuge der Coronapandemie – aktiv und umfassend in vielfältiger Weise bei der Beantragung von Hilfsprogrammen, Kurzarbeitergeld, Steuerstundungen etc. Zudem helfen sie den Unternehmen insbesondere durch langfristig nachhaltige Strategien dabei, sich widerstandsfähig aufzustellen.

Resilienz in der Praxis fördern

Folglich ist Resilienz (nicht nur) für Unternehmen und Kanzleien essenziell, um im Wandel erfolgreich zu sein – dies kann gezielt gefördert werden, individuell und im Team:

- Mentale Gesundheit stärken: Achtsamkeitstrainings und Stressmanagement.
- Feedbackkultur etablieren: Offenheit für Feedback schafft Raum für Innovation.
- Fortbildungen nutzen: Techniken und Wissen zu Resilienz gezielt trainieren.

Freie Berufe, die Resilienz leben, gestalten eine nachhaltige Zukunft in einer digitalisierten Welt.

M.A. Luisa Stalla ist Managerin Digitale Transformation beim Deutschen Steuerberaterverband (DStV).

Der doppelte Effekt

FREIE BERUFE NRW

Die Freien Berufe leisten mit ihren am Gemeinwohl orientierten Dienstleistungen einen wesentlichen Beitrag für eine demokratische Gesellschaft. Unsere Dienstleistungen erzielen ihre Wirkung dabei in einem Primär- sowie einem Sekundäreffekt. Resilienz – also die Fähigkeit, belastende Umstände meistern zu können –, findet häufig an beiden Stellen statt.

Freiberufliche Dienstleistungen bieten der und dem Einzelnen zunächst an den Stellen Hilfe, an denen aufgrund einer Wissensasymmetrie ein Defizit besteht. Primär ermöglicht dies mit der Freiberuflerin oder dem Freiberufler des Vertrauens an der Seite, das eigene Anliegen bestmöglich vertreten zu können, sei es beispielsweise rechtlicher, steuerlicher, gesundheitlicher Art, was zunächst die individuelle Resilienz stärkt.

Freie Berufe bewahren bürgerliche Freiheit

Als Sekundäreffekt bewahren die Freien Berufe hierüber die bürgerlichen Freiheiten und tragen so zu einer funktionierenden, auf Chancengleichheit basierenden Demokratie bei.

Dieser doppelte Effekt hat sich im Beitrag der Freien Berufe während der Pandemie sehr gut gezeigt. Die Freien Berufe haben dabei primär den Menschen im Bereich des Gesundheitswesens und beim Bezug finanzieller Hilfsmaßnahmen

Unterstützung geboten. Als Sekundäreffekt haben sie damit die Gesamtgesellschaft an entscheidenden Stellen gestützt und so maßgeblich zur Resilienz des Staates, insbesondere zur Wahrung des sozialen Friedens, beigetragen.

Solidarisch auffangen

Hervorzuheben ist an dieser Stelle auch, dass gerade durch die Kleinteiligkeit unserer Einheiten schwere Ausfälle – auch in Flutwasserschadensgebieten – begrenzt werden konnten, indem sie durch berufsgleiche Freiberuflerinnen und Freiberufler solidarisch aufgefangen wurden.

System der Selbstverwaltung nachhaltig stärken

Es ist somit unerlässlich, auch weiterhin eine flächen-deckende und für die Menschen bezahlbare Verfügbarkeit freiberuflicher Leistung sicherzustellen und das System der Selbstverwaltung nachhaltig zu stärken. Hierfür stehen wir mit unserer Arbeit in den Apotheken, Büros, Kanzleien und Praxen sowie über den Verband als gemeinsame Vertretung tagtäglich ein.



© Freie Berufe NRW

Bernd Zimmer ist Vorsitzender des FREIE BERUFE NRW (VFB NW).