

Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien: Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement

Aus der Pandemie lernen: Ausgangslage und Methoden

Die Coronapandemie erfasste als multidimensionale Dauerkrise sämtliche Lebensbereiche der Gesellschaft. Theorien, Strukturen und Erfahrungen im kommunalen Umgang mit langanhaltenden und derart dynamischen Ausnahmezuständen waren allerdings zu Pandemiebeginn kaum vorhanden. Die kommunalen Akteur*innen mussten spontan eigene Lösungen entwickeln, parallel Maßnahmen aus Bund und Ländern umsetzen und diese gegenüber einer Öffentlichkeit kommunizieren, die sowohl vom Virus selbst als auch von den Maßnahmen betroffen war.

Kommunen haben kaum Zeit und Kapazitäten, um aus einer umfassenden Aufarbeitung des eigenen Krisenhandelns Lehren für die Zukunft zu entwickeln. PanReflex schafft diese Möglichkeiten durch wissenschaftliche Begleitung in Reflexionsräumen, systematische Auswertung der Erkenntnisse und die anschließende Rückführung der Ergebnisse in die kommunale Praxis.

Recherche und Analyse

- kommunale Krisenbewältigung
- Beispiele guter Praxis

Expert*inneninterviews

- explorative Interviews (n=28)
- Erfahrungen auf der lokalen Ebene

Kommunalbefragungen

- Kommunen > 50.000 Einwohner*innen
- zwei Befragungswellen (2023/2024)

Reflexionsworkshops

- Rückschau und Bestandsaufnahme
- Vorausschau und Innovationen

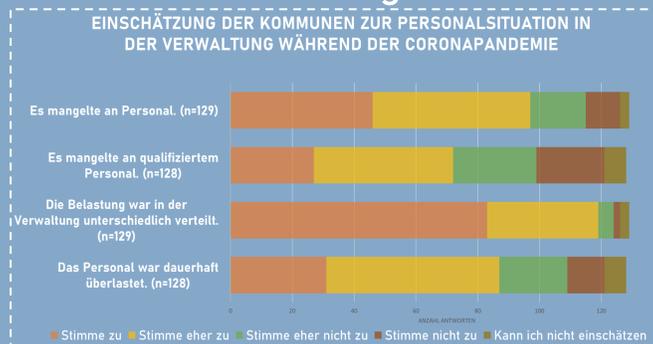
Ziel des Projekts ist die Stärkung der kommunalen Resilienz in langfristigen Krisen.

Schwerpunkte und ausgewählte Ergebnisse

Krisenmanagement

Personalmanagement und Belastungssteuerung

- individuelle Leistungs- und Belastungsgrenzen von Verwaltungsmitarbeitenden als kritischer Faktor in der Krise
- hohe Eigenbetroffenheit der Verwaltungsmitarbeitenden, inkl. Gefahr verbaler und physischer Gewalt
- fehlende Personalreserven und Unterstützungsstrukturen zur Sicherung langfristiger Leistungsfähigkeit
- ungleiche Verteilung der Krisenbelastung innerhalb der Verwaltung ohne effektive Ausgleichsmechanismen



Strukturen und Kompetenzen auf der lokalen Ebene

- Mangel an gesamtkommunaler Krisenkompetenz und Krisenbewusstsein
- fehlende Strukturen für Aufwuchs und Ausbildung von qualifiziertem Personal
- Krisenstäbe als Instrument sehr beliebt, bei entgrenzten Lagen allerdings nicht durchhaltbar
- vielfältige lokale Ergänzungen der Stäbe durch flexiblere, weniger ressourcenintensive Organisationsformate

Krisenkommunikation

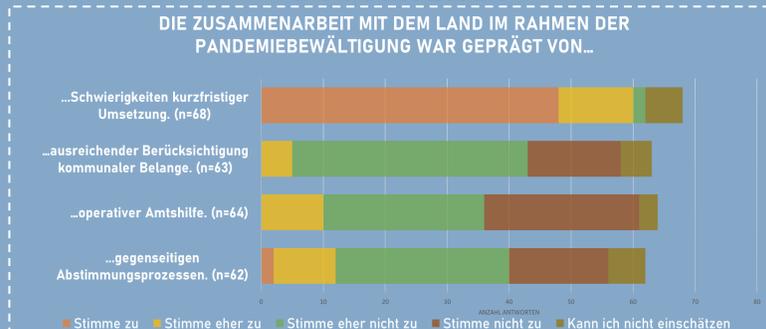
- interne Probleme, die Sprech- und Entscheidungsfähigkeit verlässlich zu gewährleisten
- interne Spiegelung externer Informationskanäle (Hotlines, Dashboards, FAQs)
- inoffizielle interne Kommunikationskanäle („Flurfunk“) durch Pandemie ineffektiv
- offizielle Dienst-/Meldewege oft nicht eingehalten („Regieren durch Pressemitteilung“)
- zielgruppenadäquate externe Kommunikation als intensive Daueraufgabe
- Ressourcenkonflikte zwischen Intensität und Reichweite der gesendeten Nachrichten
- fehlende Zielvorgaben und kaum einheitliche Kommunikationsstrategien
- Datenschutzbedenken bei der internen und externen Verwendung von Medien
- Fake News und Verschwörungsmymen als wachsende Herausforderung
- Bedarf an der Einbindung externer Personen mit Multiplikatorfunktion und Vertrauensnetzwerken außerhalb der Verwaltung

Vulnerabilität

- Vulnerabilität in der Krise als dynamische und situative Eigenschaft
- mangelhafte Abbildung der unterschiedlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse von Menschen innerhalb einer vermeintlich einheitlichen „vulnerablen Gruppe“
- Schutzverantwortung wichtiger als Eigenverantwortung und Ertüchtigung bei Maßnahmen
- Gruppenzuschreibungen als vulnerabel teils abhängig von subjektiven Eindrücken und der Zusammensetzung der Krisenstäbe
- Unterscheidung zwischen primärer Vulnerabilität (durch das Virus) und sekundärer Vulnerabilität (durch die Maßnahmen)
- weit stärkerer Fokus im Pandemieverlauf auf primärer Vulnerabilität
- insgesamt zu wenig und zu späte Abwägung im Krisenmanagement von langfristigen Folgeeffekten von Maßnahmen für verschiedene soziale Gruppen

Governance

- kaum Berücksichtigung kommunaler Belange auf Bundes- und Landesebene
- wenig Rücksicht auf die lokale Umsetzbarkeit von beschlossenen Maßnahmen
- Verwirrung wegen kommunaler Handlungsspielräume bei Regelungen ohne klare Auslegungshinweise
- hoher Handlungsdruck durch kurzfristige Vorgaben, teils im Widerspruch zu bestehenden Lösungen



- starke Top-Down-Strukturen mit sehr begrenzten Möglichkeiten für kommunalen Input und Feedback
- Wenig langfristige Planung und strategische Steuerung seitens der Länder
- wenig etablierte Strukturen zum interkommunalen Austausch
- sehr starke Abhängigkeit der interkommunalen Zusammenarbeit von informellen Netzwerken

Produkte

Handlungsempfehlungen

Digitale Wissensplattform

Fortbildungen für Kommunen

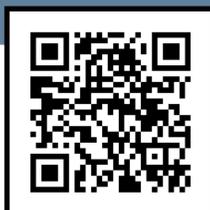
Für alle Forschungsergebnisse sowie weitere Literatur, (inter-)nationale Praxisbeispiele, ähnliche Projekte und weitere Informationen zu den Themen kommunales Krisenmanagement und Resilienz besuchen Sie bitte unsere Wissensplattform.

Verbundpartner

Deutsches Institut für Urbanistik
Jan Hendrik Trapp (Verbundleitung)
Dr. Elke Bojarra-Becker
Frida von Zahn
Lawrence Schätzle
Kontakt: panreflex@difu.de

Deutsch-Europäisches Forum für Urbane Sicherheit
Anna Rau
Margo Molkenbur

Kontakt: panreflex@defus.de



www.kommunaleskrisenmanagement.de

Assoziierte Partner

Stadt Dortmund
Landeshauptstadt Düsseldorf
Stadt Essen
Stadt Gelsenkirchen
Stadt Köln

Stichworte

Pandemie
Resilienz
Vulnerabilität
Krisenkommunikation
Zusammenarbeit
Kommunen
Dauer: 03/2022 - 02/2025

Projekträger

VDI Technologiezentrum
GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung