

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

**Jan Hendrik Trapp
Anna Rau
Lawrence Schätzle**

Aus: Erich Marks, Claudia Heinzemann, Gina Rosa Wollinger (Hrsg.):
Kinder im Fokus der Prävention
Ausgewählte Beiträge des 27. Deutschen Präventionstages
Forum Verlag Godesberg GmbH 2023

978.3.96410.026.9 (Printausgabe)
978.3.96410.027.6 (eBook)

Jan Hendrik Trapp, Anna Rau, Lawrence Schätzle

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

Kommunales Krisenmanagement in der Pandemie: Ausgangssituation, Ziele und Vorgehen des Projekts PanReflex

Die COVID-19-Pandemie erfasste als multidimensionale und lang andauernde Krise sämtliche Lebensbereiche. Theoretisches und praktisches Wissen sowie erprobte Strukturen im Umgang mit einem dauerhaften Ausnahmezustand waren allerdings gerade zu Beginn der Pandemie kaum vorhanden. Die kommunalen Akteur*innen mussten Vorgaben aus Bund und Ländern kurzfristig an die kommunalen Gegebenheiten anpassen, umsetzen und gegenüber den Bürger*innen kommunizieren. Vor allem in den ersten 18 Monaten der Pandemie war die Lernkurve in den Kommunen dabei steil, und viele Gemeinden sahen sich gezwungen, schnelle, pragmatische und unkonventionelle Lösungen für unvertraute Probleme zu suchen. Doch was geschieht mit diesen Lösungen und den zugrundeliegenden Lernprozessen nach der Krise?

In Phasen des akuten Krisenmanagements haben Kommunen in aller Regel kaum Zeit für eine umfassende Auswertung des eigenen Handelns. Auch nach der erhofften Rückkehr zu einer alten oder neuen Normalität fehlt es dann an Kapazitäten und Instrumenten, um in der Krisensituation erworbenes Praxiswissen zunächst gezielt zu heben, es zu systematisieren und zu analysieren und anschließend für zukünftige Anwendungen weiterzuentwickeln. Hier setzt das Forschungsprojekt „Stärkung der kommunalen Resilienz am Beispiel von Pandemien: Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement“ (PanReflex) an. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt untersucht, wie sich die kommunalen Erfahrungen und Erkenntnisse im Umgang mit der COVID-19-Pandemie zur Steigerung der kommunalen Resilienz nutzen lassen. Zusammen mit fünf nordrhein-westfälischen Kommunen analysieren das Deutsche Institut für Urbanistik und das Deutsch-Europäische Forum für urbane Sicherheit dafür Ansätze des lokalen Krisenmanagements in

Bezug auf die Corona-Pandemie in drei Themenschwerpunkten: der Zusammenarbeit im Krisenmanagement, der Risiko- und Krisenkommunikation und dem Umgang mit vulnerablen Gruppen.

Methodik

Die kommunalen Pandemieerfahrungen in der Verwaltung werden in Reflexionsworkshops sowie in Interviews mit Praktiker*innen aus verschiedenen deutschen Kommunen und einer zweistufigen Kommunalbefragung erfasst und durch eine Auswertung wissenschaftlicher Publikationen und grauer Literatur sowie der Recherche von guten Beispielen des kommunalen Pandemie- und Krisenmanagements ergänzt. Die so gewonnenen Erkenntnisse fließen in Handlungsempfehlungen zur Steigerung der kommunalen Resilienz, Fortbildungsangebote für Mitarbeiter*innen in Kommunen und eine digitale Wissensplattform zum kommunalen Krisenmanagement ein. Im Zentrum des Projektes stehen die namensgebenden Reflexionsräume. In diesen ein- bis zweitägigen Workshops wird von Vertreter*innen der fünf Partnerkommunen in einem strukturierten Prozess das Handeln der eigenen Verwaltung während der Pandemie noch einmal nachvollzogen, reflektiert und kritisch nachbereitet. In Design-Thinking-basierten Innovationsworkshops erarbeiten die Vertreter*innen anschließend konkrete Vorschläge zur mittel- und langfristigen Verbesserung des kommunalen Krisenmanagements, besonders für langanhaltende Krisen.

Erste Erkenntnisse aus den Reflexionsräumen Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Nachfolgend werden die ersten Ergebnisse des Vorhabens PanReflex vorgestellt. Die gewonnenen Erkenntnisse basieren maßgeblich auf den Einsichten und Erfahrungen, die kommunale Praktiker*innen im Rahmen der durchgeführten partizipativen Reflexionsworkshops zum kommunalen Krisenmanagement (März 2023) und zur Risiko- und Krisenkommunikation (Mai 2023) mit den Projektmitarbeiter*innen geteilt haben. Die Ergebnisse stellen eine gekürzte Zusammenfassung der bisher unveröffentlichten Syntheseberichte aus diesen Workshops dar.

Kommunales Krisenmanagement: neue Prozesse, Strukturen und Personal?

Als räumlich und zeitlich entgrenzte Krise hebelte die Pandemie vertraute Mechanismen des Krisenmanagements weitgehend aus und stellte die Verwaltungen vor Herausforderungen, für die sie weder auf eigene Erfahrungswerte noch auf die unterstützenden Ressourcen der gleichermaßen betroffenen Nachbarkommunen zurückgreifen konnten. Bei Strukturen und Abläufen im Krisenmanagement mussten die Kommunen also eigene Wege finden und dabei teils deutliche Anpassungen ihrer Prozesse und Strukturen vornehmen. So erfreuten sich zwar Krisenstäbe als bewährter Standard des Krisenmanagements auch während der Pandemie großer Beliebtheit. Die Zeitpunkte ihrer Einberufung, Auflösung und die jeweilige Ausgestaltung wurden in den Kommunen jedoch sehr unterschiedlich gehandhabt und auch im Laufe der Pandemie angepasst. Die gewohnten „großen“ Krisenstäbe, die als Instrument zur Bewältigung zeitlich begrenzter Ausnahmesituationen sehr gut funktionieren, waren keine dauerhafte Lösung für die Koordinierungsaufgaben in einer mehrjährigen Pandemie. Fast alle im Projekt beteiligten Kommunen haben die etablierten Krisenstäbe durch kleinere, mitunter teilselbstständige und interdisziplinäre (Unter-)Gruppen für schnellere und flexiblere Entscheidungsprozesse ergänzt. Der Grundsatz „in der Krise Köpfe kennen“ blieb auch in der Corona-Krise Kernelement des Krisenmanagements. Die Bedeutung persönlicher Kontakte und informeller Netzwerke zur Abstimmung, Informationsbeschaffung und Lösungsfindung war nicht nur zwischen verschiedenen Verwaltungsabteilungen innerhalb von, sondern auch zwischen Kommunen hoch. Dies galt ebenso für direkte Kontakte kommunaler Entscheidungsträger*innen auf der Landesebene. Während einige der beteiligten Großstädte in engerem Kontakt mit der Landesverwaltung waren, hatten andere Städte keine informellen Kontakte, die sie für einen Austausch hätten nutzen können.

Das lokale Handeln innerhalb der Verwaltung litt durch die allgemeine Ungewissheit, hohe Intensität und den die rasante Entwicklung der Pandemie unter einem Mangel an strategischer Planung mit vorausschauendes Handeln in einem passenden Zeithorizont. Erst nach und nach entwickelten die beteiligten Kommunen Prozesse und Strukturen, die leicht an sich verändernde Situationen angepasst werden konnten und weniger der ohnehin knappen Personalressourcen banden. So wurden zum Bei-

spiel erst im zweiten Pandemiejahr die Veröffentlichungen der Infektionszahlen vereinfacht oder die verwaltungsinterne Kommunikation über interne Dashboards und FAQs im Intranet erleichtert.

Darüber hinaus erschwerte die Pandemie nicht nur das Krisenhandeln im engeren Sinne, sondern schon die diesem Handeln vorangestellte Lagebewertung. Zwar teilten alle im Vorhaben aktiv beteiligten Kommunen das starke Bedürfnis, „vor die Lage zu kommen“, um Handlungs- und Deutungshoheit über das Krisenszenario zu erlangen. In der Realität einer hochdynamischen Lage konnte das lokale Krisenmanagement jedoch meist nur noch schnellstmöglich auf externe Einflüsse reagieren. Kommunale Gestaltungsspielräume waren dabei inhaltlich und zeitlich stark von Vorgaben von Bund und Land begrenzt. Die Kommunalverwaltungen mussten dabei auch nicht nur das außergewöhnliche Krisenhandeln auf den Prüfstand stellen, sondern durch Digitalisierungsdruck und Pandemiebeschränkungen bedingt auch weite Teile der noch bestehenden Alltagsroutinen anpassen oder gleich ganz neu entwickeln. Das Personalmanagement und der kollegiale Zusammenhalt wurden hier zu Schlüsselthemen. So traten in den teilnehmenden Kommunen innerhalb von Abteilungen unter anderem Spannungen bei der Homeoffice-Regelung und der Arbeitsverteilung dort bei begrenzten Kontrollmöglichkeiten oder beim Impfstatus von Mitarbeitenden auf. Dem gegenüber stellen alle beteiligten Kommunen allerdings auch fest, dass das Teambewusstsein und Selbstvertrauen durch das gemeinsame Meistern von Extremsituationen während der Krise gestärkt wurde. So entstanden neue Kontakte zu Kolleg*innen in anderen Abteilungen, die auch nach der Pandemie zu einer verbesserten Zusammenarbeit führten.

In der ämterübergreifenden Kooperation bestanden Hindernisse hinsichtlich der flexiblen Personalumschichtung von weniger geforderten in stärker belastete Fachbereiche. Die Umsetzung dieser Maßnahme verlief in einigen Kommunen schleppend. Die kommunalen Praktiker*innen führen in den Workshops verschiedene Gründe dafür an: neben einer mitunter fehlenden Vertrauensgrundlage auf den Führungsebenen und der Sorge vor dem als „Heldenklau“ beschriebenen Abwandern besonders engagierter und leistungsfähiger Kolleg*innen bestand unter anderem die Befürchtung, nach der Pandemie langfristige Einschränkungen bei der eigenen Arbeit zu riskieren, da „nicht gebrauchte“ Kolleg*innen womöglich dauerhaft anderweitig verwendet würden. Der zugrundelie-

gende Wunsch, zeitnah wieder in einen Normalbetrieb überzugehen ohne dabei Nachteile zu erfahren, deutet an, wie das Fehlen strategischer Ziele und klarer Zeithorizonte die Pandemiebewältigung auf der lokalen Ebene beeinträchtigen konnte.

Doch selbst dort, wo hochmotivierte Mitarbeitende auf kooperative Vorgesetzte trafen, fehlte es den Verwaltungen oft an Ressourcen für effektives Krisenmanagement. Die Pandemie erforderte von den Verwaltungen in hohem Maße sowohl Fach- als auch Krisenkompetenz und die Teilnehmenden identifizieren eine ausgewogene Mischung beider Fähigkeiten als klaren Erfolgsfaktor im Krisenhandeln. Innerhalb der kommunalen Fachämter und Dezernate ist allerdings eher erstere vorhanden, bei den Feuerwehren und Sicherheitsakteuren dagegen eher letztere: Mitarbeiter*innen außerhalb des Krisenstabs und der Feuerwehr fehlte es mangels Erfahrung und Ausbildung häufig am nötigen Bewusstsein und geschulten Fähigkeiten für effektives Krisenhandeln, während es Sicherheitsakteuren wiederum häufig am tieferen Verständnis für kommunale Fach- und Verfahrensfragen mangelte. Unter diesen Bedingungen gestaltete sich eine systematische Auswertung und Nachbereitung des kommunalen Krisenhandelns durch die Kommunen selbst bei schließlich nachlassender Intensität schwierig.

Krisenkommunikation

Die Krisenkommunikation war eine zentrale Herausforderung im gesamten Pandemieverlauf. Die Schwierigkeit ergab sich den Workshopteilnehmenden zufolge aus der inhaltlichen Komplexität des Themas, dem Mangel an Hintergrundwissen in der Bevölkerung und den Verwaltungen sowie der hochdynamischen Informationslage. Auch das nicht absehbare Ende der Risiken und der entsprechenden Gegenmaßnahmen sowie teils unklare Zielsetzungen bei der Kommunikation erschwerten die Arbeit der Kommunen.

Verwaltungsintern

Die interne Kommunikation spielte im Vergleich zur externen Kommunikation gerade zu Beginn der Pandemie eine untergeordnete Rolle, da Entscheidungsträger*innen Entscheidungen der Krisenstäbe oft direkt der Öffentlichkeit verkündeten. Selbst danach hing der interne Informations-

transfer teils von der informellen Streuung unter Kolleg*innen ab, obwohl gerade dieser „Flurfunk“ unter Pandemiebeschränkungen und der Arbeit im Homeoffice nur bedingt funktionierte. Eine gezielte interne Informationsbündelung und Zielgruppenorientierung entwickelte sich erst nach und nach. Diese relative Vernachlässigung der eigenen Mitarbeitenden übersah in den Augen der teilnehmenden Kommunalvertreter*innen allerdings, dass diese nach neuen Lagebeurteilungen, Beschlüssen und Maßnahmen möglichst zeitnah sprech- und handlungsfähig sein und gerade darum umgehend hätten informiert werden sollen. Auch die Zusammenarbeit zwischen den Fachämtern, die wie oben beschrieben trotz geringer Krisenkommunikationskompetenz teils direkte Medienanfragen erhielten, und den Kommunikationsämtern war anfangs suboptimal. Durch interne Hotlines, Intranets und Dashboards stellten sich sukzessive Verbesserungen ein, nicht zuletzt, weil die Pandemie sowohl den digitalen Datenaustausch als auch die Bedeutung des datenbasierten Entscheidens in den Kommunen stärkte (beispielsweise durch Schnittstellen für das Deutsche Elektronische Melde- und Informationssystem für den Infektionsschutz – „DEMIS“).

Kommunikation mit Land und Bund

Bei der Kommunikation mit Land und Bund wird von den Vertreter*innen der kommunalen Ebene deutliches Verbesserungspotenzial identifiziert. Diese sahen sich eher als Befehlsempfänger in einer hierarchischen Struktur mit begrenztem Mitspracherecht und ohne vorherige Umsetzbarkeitsprüfung der verordneten und häufig verzögert eintreffenden Maßnahmen. Die Geschwindigkeit und der Umfang der pandemischen Lage sowie der daraus resultierenden Probleme und der nötigen politischen Reaktionen passten ohnehin nur sehr bedingt zu den herkömmlichen Abläufen und Dienstwegen der Kommunalverwaltungen. Hinzu kam eine unvorteilhafte Dynamik in der föderalen Mehrebenenkooperation in der Verbreitung neuer Entscheidungen und Verordnungen von höheren Verwaltungsebenen. In diesem von den Teilnehmenden als „Regieren durch Pressemitteilungen“ bezeichneten Prozess führte die dynamische Informationslage häufig dazu, dass bestehende Regeln unter dem Eindruck neuer Erkenntnisse kurzfristig außer Kraft gesetzt oder geändert wurden. Die kommunalen Mitarbeitenden erfuhren derartige Entscheidungen häufig zuerst aus den Medien und nicht über den Dienstweg – und dies nicht selten an Freitagnachmittagen mit der Gültigkeits- und Durchset-

zungsvorgabe für den kommenden Montag. Die vom Land verabschiedeten Verordnungen waren nicht immer eindeutig und insbesondere bei deren Umsetzung auf der kommunalen Ebene gab es bei Detailfragen größeren Interpretationsspielraum, den die beteiligten Kommunen unterschiedlich nutzen. So kam es beispielsweise dazu, dass Menschen, die in Köln lebten und in Düsseldorf arbeiteten, abends andere Regeln als tagsüber befolgen mussten. Dies führte zu Verwirrung und zu nachlassender Akzeptanz der Hygieneregeln in der Bevölkerung. Die Umsetzung teils fragwürdiger Vorgaben wie Maskenpflichten für einsame Spaziergänger belastete die lokalen Ordnungskräfte und stieß nicht nur innerhalb der Verwaltungen auf Widerstand, sondern erhöhte auch den im späteren Pandemieverlauf ohnehin zunehmenden Rechtfertigungsdruck gegenüber den Bürger*innen weiter.

Die Teilnehmenden hätten sich hier frühzeitigere, längere und stärkere Hilfe von Land und Bund gewünscht, sowohl bei der horizontalen Koordination und Vernetzung der Gemeinden untereinander als auch in der strategischen Leitung und Unterstützung des lokalen Krisenhandelns. Dabei wurden besonders einheitliche Richtlinien für Veröffentlichungen und die Nutzung zentralisierter Daten, eindeutige Ansprechpersonen für Rückfragen, moderierte interkommunale Austauschformate, klare Kommunikationsvorgaben und Hilfestellungen wie landeseinheitliche vorgefertigte Textbausteine für Maßnahmen oder Erläuterungen im Allgemeinen vermisst.

*Kommunikation mit Bürger*innen*

Die Risiko- und Krisenkommunikation mit Bürger*innen war eine Hauptaufgabe im kommunalen Krisenmanagement. Die Akteur*innen legten sich dabei allgemein schnell auf einen appellativen Stil im Umgang mit der Bevölkerung fest, klare Vorgaben und Beschränkungen wurden besonders in der Frühphase der Pandemie auch häufig begrüßt und teils sogar eingefordert. Die Kommunen mussten häufig komplexe Abwägungsentscheidungen treffen, da den Teilnehmenden zufolge individuelle Maßnahmen wie stattfindende oder ausbleibende Impfungen von Einzelpersonen in abgelegenen Gebieten medial stark positiv oder negativ begleitet wurden, während beispielsweise die nahezu fehlerfreie Vollauslastung eines städtischen Impfzentrums vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit erhielt. Auch die Abwägung, welche Informationen wann

und wie oft auf welchem Weg an welche Zielgruppe gesendet werden sollten, war das Ergebnis eines stetigen Lern- und Anpassungsprozesses. Den Teilnehmenden hätten auch hier klarere Begriffsdefinitionen, Zielvorgaben und Leitlinien begrüßt. Die Frage, ob Personen „erreichen“ sich in der bloßen Informationsübermittlung an die Empfänger*innen erschöpft, oder ob es im Sinne von „Durchdringen“ auch zur gewünschten Verhaltensweisen führen soll, wurde in den Workshops intensiv aber ohne konkretes Ergebnis diskutiert.

Die Verwaltungen sahen sich in der Krise mit einer überaus heterogenen Kommunikationslandschaft aus verschiedenen Zielgruppen konfrontiert, der sie bewusst durch eine möglichst große Bandbreite an Kommunikationskanälen und -strategien begegneten. Vom analogen Brief über digitale Dashboards, FAQs und Beiträge in den sozialen Medien bis hin zur Zusammenarbeit mit Influencern wurden dabei eine Vielzahl an Kommunikationswegen teils parallel und teils hintereinander genutzt, die den Arbeitsaufwand für die Verwaltungsmitarbeitenden in der Krisenkommunikation zusätzlich erhöhten. Experimente wie die Kooperation mit Influencern bargen dabei ein politisches Risiko, da die Resultate zwar gewünscht medienwirksam, in ihrer kommunikativen Wirkung aber teils unberechenbar und damit nur schwer zu kontrollieren waren. Auch fehlte es den Mitarbeitenden teils an Einblicken in die Szene oder der nötigen Zeit, mögliche Kandidat*innen so gründlich zu prüfen, dass Risiken wie Falschinformation oder antidemokratische Äußerungen hätten minimiert werden können.

Etablierte Instrumente der Krisenkommunikation wie Pressekonferenzen und -mitteilungen wurden zwar über die Dauer der Pandemie hinweg verwendet, von den Teilnehmenden der Reflexionsräume aber als weitgehend ungeeignet für die direkte Kommunikation mit den Bürger*innen bewertet. Ihr Mehrwert bestand vielmehr darin, dass Journalist*innen die Informationen anschließend in anderen Formaten weiterverbreiteten. Schon zu Beginn der Pandemie wurde dabei deutlich, dass manche Bevölkerungsteile für die Krisenkommunikation nur schwer zu erreichen waren. Dies lag laut den Vertreter*innen der Kommunen teils an sprachlichen Barrieren und teils an fehlendem Zugang zu – und Repräsentation in – klassischen Leitmedien, aber auch an eher praktischen Hürden wie fehlender Affinität zu Internet und Smartphones. Erst gegen Ende der Pandemie sahen sich die Kommunen im Bereich der Kommunikation

so aufgestellt, dass mit digitalen und analogen Angeboten auch nicht deutschsprachige, bildungsfernere Gruppen effektiv und zuverlässig angesprochen werden konnten. Es gab zwar durchaus bemerkenswerte Erfolge in der Kommunikation, z.B. beim gesamtgesellschaftlichen Schutz von Senior*innen, gerade durch selbst weniger gefährdete Gruppen. Auch die Einbindung lokaler Netzwerke wie Sozialarbeiter*innen und Vereine ermöglichte den Verwaltungen, deutlich breiter und tiefer in die Gesellschaft einzuwirken, als es ihnen mit den eigenen Möglichkeiten und politischem Kapital gelungen wäre. Diese teils sehr informellen (Vertrauens-)Netzwerke mussten dafür allerdings bereits weitgehend vor der Pandemie bestanden haben, da sie sich unter Krisenbedingungen nur schwer etablieren lassen. Dies lag neben den begrenzten Ressourcen der Verwaltung nicht zuletzt daran, dass diese kaum über effektive Strukturen zur Einbindung von zivilgesellschaftlichen Akteuren verfügten.

Vor diesem Hintergrund taten sich die Kommunen schwer, Rückmeldungen aus vulnerablen Gruppen systematisch aufzunehmen und daran ihre Kommunikation und Maßnahmen auszurichten. Dementsprechend sahen die kommunalen Praktiker*innen in den Workshops nur bedingt Möglichkeiten für eine kommunikative Rückkopplung zwischen Bevölkerung und Verwaltung. Von einigen indirekten Hilfsmitteln wie der Kartierung aufkommender Hotline-Anfragen als Indikator für entstehende Belange von öffentlichem Interesse einmal abgesehen gab es nur eingeschränkte Wege für die Bevölkerung, die Handelnden zu erreichen. Dort, wo Möglichkeiten zum direkten Austausch bestanden, fehlten wiederum häufig die Zeit- und Personalressourcen; so beispielsweise in den sozialen Medien, in denen zwar begrenztes Monitoring, aber nur minimale Moderation der Inhalte stattfand. Erschwerend kommt hinzu, dass mit zunehmender Ermüdung und abnehmender Akzeptanz von Beschränkungen in der Bevölkerung die Verwaltungsmitarbeiter*innen auch abwägen mussten, wie sie mit Desinformationen und steigender Aggressivität umgehen sollten. Daher spielten den Teilnehmenden zufolge in den Überlegungen zur langfristigen Einsatzfähigkeit der Verwaltungsmitarbeiter*innen ebenfalls eine Rolle, sich aus Selbstschutzgründen der direkten Erreichbarkeit zu entziehen. In dieser unidirektional angelegten Kommunikation (Komune informiert Bevölkerung) reproduzierten die Kommunen im Ergebnis gegenüber den Bürger*innen somit in Teilen die eigenen Erfahrung im Umgang mit Bezirks-, Landes- und Bundesregierung.

Zwischenfazit zur Projekthalbzeit

Übergeordnetes Ziel des Forschungsprojekts PanReflex ist, mit Hilfe der Erfahrungen und der steilen Lernkurve der Partnerkommunen während der Pandemie Erkenntnisse für die Bewältigung zukünftiger Krisen und die langfristige Stärkung der kommunalen Resilienz zu gewinnen. Aus den bisherigen Projektergebnissen lassen sich folgende Thesen ableiten, die im weiteren Verlauf des Projekts überprüft, vertieft und ausgearbeitet werden.

1. Kommunales Verwaltungspersonal sollte als wichtiges Element der urbanen Resilienz anerkannt, geschützt und gefördert werden. Dies verlangt Verbesserungen im Personalmanagement und der Belastungssteuerung; besonders Leistungsträger*innen in Krisenzeiten sollten gezielt belohnt und entlastet werden.
2. Krisenstäbe wurden als Struktur der Krisenbewältigung in der Coronapandemie eingesetzt, haben sich aber als alleiniges Steuerungsinstrument in der Dauerkrise nicht als ausreichend erwiesen. Hier kann die Entwicklung kleinerer, flexiblerer Formate geeigneter Strukturen für komplexe, multiple, zeitlich und räumlich entgrenzte Krisen schaffen und eine bessere Balance zwischen akutem Krisenhandeln und dem Übergang in (semi-)routinierte Abläufe ermöglichen.
3. Die Krisenkompetenz der Verwaltung sollte insbesondere bei Mitarbeitenden außerhalb der Krisenstäbe insgesamt deutlich gestärkt werden. Entsprechende Angebote zur Personalschulung und nachhaltigem Wissensmanagement um dem von Praktiker*innen manchmal „Krisendemenz“ genannten Verlust von Handlungswissen durch aktives Aufarbeiten der Krisenbewältigung in allen Verwaltungseinheiten entgegenzuwirken, sind aktuell kaum vorhanden.
4. Starke und effiziente Netzwerke auf, zwischen und außerhalb von Verwaltungsebenen sind überaus wichtig für die Bewältigung entgrenzter Krisen. Sie müssen präventiv aufgebaut und gepflegt werden: „In der Krise Köpfe kennen“ kann meist nur, wer diese Köpfe außerhalb der Krise kennengelernt hat. Die Vernetzung mit Akteur*innen außerhalb der Verwaltung erlaubt es auf kommunaler Ebene, Maßnahmen und Botschaften durch den Zugriff auf externe Vertrauensnetzwerke wesentlich breiter und tiefer in die Gesellschaft zu tragen.

5. In der Kommunikation mit Kommunen sollten Bund und Länder ihre strategische Leitungs- und Koordinationsfunktion stärker und entschiedener wahrnehmen und zugleich praktische Erfahrungen der Kommunen im Krisenmanagement bei ihren Entscheidungen stärker berücksichtigen. Dies umfasst neben Hilfestellungen der allgemeinen Lageerfassung und Lagebewertung sowie der Zurverfügungstellung dafür relevanter Daten und Datenauswertungssystemen vor allem die frühzeitige Ausgabe und Erläuterung strategischer Ziele sowie Unterstützung bei ihrer Kommunikation an die Öffentlichkeit und politische Rückendeckung für möglicherweise unpopuläre, aber wichtige Entscheidungen.

Inhalt

Vorwort	9
<i>Der Deutsche Präventionstag und ständige Veranstaltungspartner</i>	
Mannheimer Erklärung des 28. Deutschen Präventionstages	11
I. Expertisen zum Schwerpunktthema	
<i>Rita Haverkamp, Christoph Gusy, Tjorven Harmsen</i>	
Krisen und ihre Prävention aus interdisziplinärer Perspektive	19
<i>Pia-Johanna Schweizer</i>	
Systemische Risiken	39
<i>Harald Dreßing</i>	
Die Bedeutung psychischer Resilienz im Zusammenhang mit Krisen	57
<i>Donya Gilan, Isabella Helmreich</i>	
Die resiliente Gesellschaft – eine kollektive Antwort auf kollektive Probleme	73
<i>Jan-Philip Maaß-Emden</i>	
Organisationale Resilienz. Rahmenbedingungen zur Entwicklung und Erhaltung einer unternehmerischen Widerstandsfähigkeit	91
<i>Manuela Freiheit, Andreas Uhl, Andreas Zick</i>	
Krisen und Krisenverarbeitung	113
<i>Friedrich Gabel</i>	
Krisenmanagement als Wertfrage	131
<i>Nikil Mukerji, Marina Moreno, Adriano Mannino</i>	
Zum rationalen Umgang mit Krisen – eine philosophische Perspektive	149
<i>Alexander Fekete, Chris Hetkämper, Carlotta Bauer</i>	
Resilienz im Kontext von Bevölkerungsschutz und Kommunen	169

<i>Holger Floeting</i>	
Stärkung städtischer Resilienz. Lernen aus der Krise	185
<i>Tim Lukas, Bo Tackenberg</i>	
Sozialraumorientierung im Bevölkerungsschutz. Community Resilience und soziale Anpassung in Krisen und Katastrophen	203
II. Vorträge	
<i>André Biermann</i>	
Covid-19 – Paradoxe Erwartungen an die Risikokommunikation	231
<i>Cathleen Bochmann</i>	
Kommunale Dialoge in Krisenzeiten	247
<i>Karen Brünger, Maximilian von Heyden, Vivien Voit</i>	
Schools That Care – Kinder im Fokus schulischer Prävention	259
<i>Dunya Elemenler</i>	
Homosoziale Gruppen in der gendersensiblen Präventionsarbeit	271
<i>Dieter Hermann</i>	
Das Sicherheitsaudit – ein Pfeiler der Sicherheitsarchitektur Mannheims	279
<i>Günther Bubenitschek, Dženeta Isaković, Yasemin Soylu</i>	
Was tun gegen Hass und Hetze?	289
<i>Leo Keidel</i>	
Der Amoklauf von Winnenden und die Präventionsarbeit	305
<i>Stefan Lenz</i>	
Über die Jugend und andere Krankheiten	315
<i>Jule Franziska Leisner</i>	
Polizeiliches Präventionsangebot für junge Menschen gegen Verschwörungsmmythen	327
<i>Marina Martin</i>	
Armut macht krank, Krankheit macht arm	335

Andreas Mayer Die Cannabis-Legalisierung zu Genusszwecken aus polizeifachlicher Sicht	345
Lawrence Schätzle, Felix Munger Urbane Sicherheit in Zeiten des Klimawandels? Perspektiven aus zwei Städtenetzwerken	355
Johanna Friedrich, Magdalena Ortner Best practice – Proaktiver Opferschutz in Berlin	369
Torsten Siegemund, Anne-Marie Gallrein, Jana Peters Schutz und Beratung für gewaltbetroffene Männer in Deutschland mit dem Fokus Gewalt im sozialen Nahraum	377
Ute Scholpp, Carsten Wanzel Gewalt gegen Polizeikräfte. Präventive Ansätze des Landeskriminalamtes Baden-Württemberg	391
Peter Holnick, Anna Rübensam, Katharina Theobald, David Weiser KoMeT – Kompetenz-Medien-Training: Mehr als nur Arbeitsstunden!	397
Jan Hendrik Trapp, Anna Rau, Lawrence Schätzle Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien: Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement	405
Tanja Kramper, Angelika Treibel Flexible psychologische Hilfe für Kriminalitätsbetroffene	417
Vanessa Uttenweiler, Kim Zibulski Häusliche Gewalt: Polizeipraxis der Gefährdungsanalyse	429
Katharina Wabnitz Planetare Krisen sind Gesundheitskrisen – Zum transformativen Potenzial von (Gewalt-)Prävention und Gesundheitsförderung	437
Teresa Wagner, Franziska Simon-Erhardt, Christina Storck, Simone Pfeffer Kinder stärken in schwierigen Zeiten mit dem Programm ReSi+	451

Christoph Weller

Krisenkonflikte: Was hilft gegen Krisenprofiteure?

459

III. Der 28. Deutsche Präventionstag im Überblick

Tana Franke, Erich Marks

Zusammenfassende Gesamtdarstellung des
28. Deutschen Präventionstages

469

Merle Werner

Evaluation des 28. Deutschen Präventionstages

503

IV. Autor*innen

535