HSPVNRW

Kommunales Krisenmanagement – Wissenschaftliche Erkenntnisse zum Füllen von Lücken

Webinar „Auf dem Weg zur resilienten Kommune: Stabsarbeit im Krisenmanagement – flexible Ansätze zur Stärkung der Krisenresilienz in Verwaltungen“

22.05.2025

Prof.‘in Dr. Patricia M. Schütte
Mail: patricia.schuette@hspv.nrw.de

Kurzsvorstellung

Prof.´in Dr.‘in Patricia M. Schütte

seit Okt. ’24: Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung (HSPV) NRW

bis Sept. ‘24: Fachgebiet Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe und Objektsicherheit (BuK) an der Uni Wuppertal

Agenda

- Hintergründe
- Aus der Forschung zum Krisenmanagement (KM) öffentlicher Verwaltungen
- Fazit & Ausblick

Hintergründe

Hintergründe

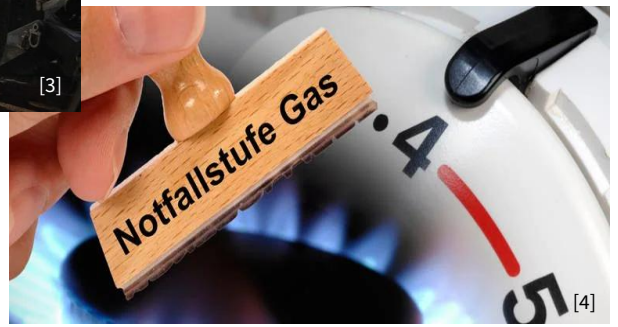
(Düstere) Gesellschaftsdiagnosen…

- „**VUKA**-Welt“ (Bennis & Nanus 1985): **v**olatil, **u**ngewiss, **k**omplex und **a**mbig
- mit unlösbaren („**wicked**“) Problemen (Rittel & Webber 1973), multiplen Krisen und Katastrophenlagen

[1]

[2]

[3]



[4]

Hintergründe

… und der Umgang damit in Deutschland

„Das Ereignis [im Ahrtal] hat auf schreckliche Art bewiesen und vielfach dokumentiert, wo bei uns die Lücken sind. Aber passiert ist seitdem dennoch viel zu wenig.“ (Dirk Aschenbrenner im Interview 2024)
→„Katastrophendemenz“ (Schüttrumpf 2024)

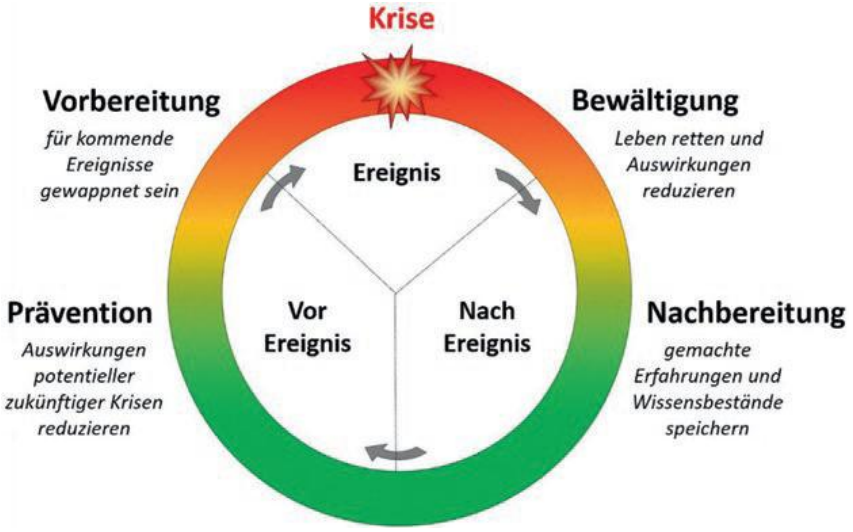
Resultat der bisherigen Entwicklung?
„Die Kluft zwischen historischer Harmlosigkeit (Deutschland kann seine Katastrophen an einer Hand abzählen), realer Erfahrungslosigkeit (der durchschnittliche Katastrophenhelfer kennt nichts jenseits von Verkehrsunfall und Scheunenbrand) und moderner Gefahrentwicklung ist inzwischen unüberbrückbar – vor allem intellektuell.“ (Dombrowsky 2014: 27)

Hintergründe

Folgen

- **Sensibilisierung** für Sicherheits- und Schutzthemen in gesellschaftlichen Teilsystemen und Bevölkerung
- **erhöhte (An-)Forderungen**→ mehr Sicherheit und Schutz durch Behörden und Selbstvorsorge
  - Prävention/ Vorbereitung: Ungewisses erahnen, vordenken, verhindern
  - Bewältigung: „vor die Lage kommen“ und dort bleiben
  - Nachbereitung: aus Krisen und Katastrophen lernen und besser werden

Abb. 1: Krisenmanagementzyklus
(Le Cozannet et al. 2020 nach Frommer und Epple 2022)



Aus der Forschung zum KM öffentlicher Verwaltungen

Aus der Forschung

Beispiel 1 Sicherheitskooperationen und Migration (SiKoMi)

(Förderer: BMBF, Zeitraum: 2018-2021, Fokus: Berlin, RLP, NS)

→ Untersuchung des „Managements“ der Flüchtlingsbewegungen 2015/2016

Was wurde gelernt?

Beispiel 2 Kommunalverwaltungen im Krisenmodus (KoViK)

(Förderer: DFG, Zeitraum: 2022-2024, Fokus: NRW)

→ Untersuchung des kommunalen KM während der Pandemie

Aus der Forschung

SiKoMi

Erkenntnisse aus SiKoMi

- öffentliche Verwaltungen (insb. Landes- und Kommunalebene) als wesentliche Krisenakteure→ Vielfalt an Aufgaben, **Schwerpunkt: KM**

Problemfelder

- Infragestellung des Nutzens bürokratischer Strukturen→ Organisationskrise(n)
- Unzureichende Ressourcen (Zeit, Personal)
- Modernisierungsdefizite v.a. bei der Digitalisierung
- Wissens- und Lernkrisen: kaum Lernen aus vergangenen Situationen

→ Überforderung im (akuten) KM, kaum Vorbereitung

(Schütte et al. 2022)

Aus der Forschung

Aus der Forschung

Was bedeutet KM in öffentlichen Verwaltungen?

- wissenschaftlich: “Leerstelle“
- rechtlich/ gesetzlich: “Lücke“
- praktisch: eine Frage der Auslegung und Gestaltung vor Ort

→ Ein Blick in die Interviews…

Aus der Forschung

KoViK
Kommunalverwaltungen im Krisenmodus

Krise = **Lage**, die **nicht** mit den **Ressourcen und Kompetenzen** innerhalb **eines Amtes** und mittels der **üblichen wie legitimierten Verwaltungswege** zu bewältigen ist.

Krisenstab = **zentrales Element** des KM

rechtlich hinterlegte sowie akzeptierte **Arbeitsform für eine besondere Lage** / **Krise**

formal eingebettete **Aktivierung ämterübergreifender und fachlich-spezifischer Arbeits-, Regelungsformen** und **zeitkritischer Entscheidungsprozesse**

Aus der Forschung

Krisenstab

Zentrum der Lageeinschätzung und -bilderstellung für die **strukturelle und kommunikative Einbindung** aller Personen einer Kommunalverwaltung

Aktivieren des Krisenstabes → „Krisenmodus“ mit besonderem Bewusstsein für die Lage und das **außeralltägliche** Handeln

sichtbare Deaktivierung, sobald keine besonderen Entscheidungsbedarfe mehr erforderlich sind und als Zeichen für die Rückkehr in den Normalzustand

Aus der Forschung

vor

- erste KM-Erfahrungen in der Flüchtlingslage 2015/16
- generell aber kaum Erfahrungen und Vorbereitung im KM
  → wenig flächendeckendes Bewusstsein für KM

während

- Erkennen der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten in der Krise
  - der Verwaltung
  - der Mitarbeitenden
- Learning-by-doing / Learning on-the-job

nach

- Bewusstsein für Nachbereitung ist überall vorhanden
- unzureichende Ressourcen – alles für die Bewältigung
- Umsetzung der Nachbereitung
- Sensibilität für Vorbereitung auf künftige Krisen (theoretisch)

KoViK
Kommunalverwaltungen im Krisenmodus

HSPVNRW

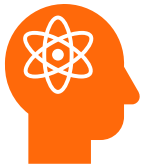
Aus der Forschung

Erkenntnisse aus einem Projektworkshop – praktische Einblicke zum Thema „Sensibilisierung“

Strukturelle Verankerung des Themas „Krisenmanagement“

- in der Verwaltungsaus- und -weiterbildung
- Stellenausschreibungen
- Querschnittsaufgabe in der Verwaltungsorganisation

KoViK
Kommunalverwaltungen im Krisenmodus



Wissensvermittlung und Bewusstseinsbildung

- Vermittlung der eigenen Rolle im KM
- Sensibilisierung für die gesellschaftliche Bedeutung
- Förderung des Bewusstseins für die eigene potenzielle Betroffenheit in Krisensituationen

Praxisorientierte Kompetenzentwicklung

- Integration von Krisenmanagement-Elementen in reguläre Arbeitsprozesse
- Implementierung regelmäßiger Übungsformate und Szenarientrainings

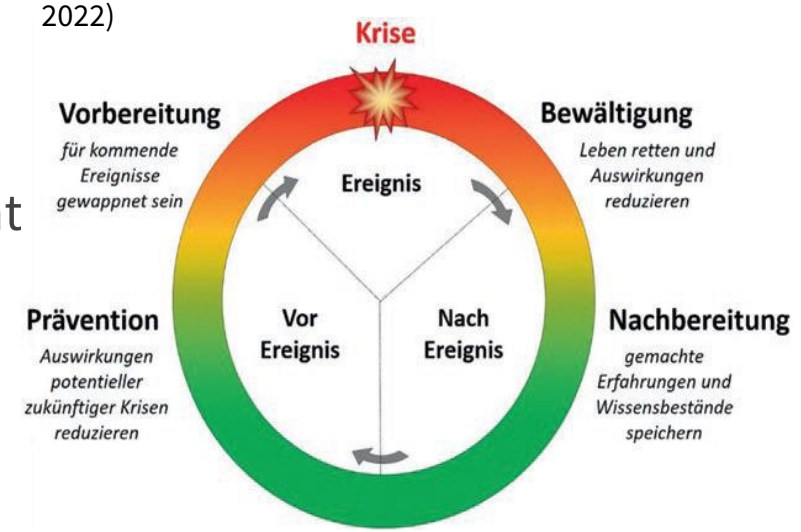
Fazit & Ausblick

Fazit & Ausbildung

Zusammenfassend betrachtet…

- **Prävention/ Vorbereitung**
  - „Es traf uns unvorbereitet.“
- **Bewältigung**
  - Krisenmanagement= Krisenstab und akutes Lagemanagement
  - ausgedehnte Chaosphasen, Work-around-Strategien
  - Ressourcenfragen (Defizitperspektive)
  - Modernisierungsrückstände
- **Nachbereitung**
  - Was genau?
  - vieles **vergessen**, einiges **versäumt**, für manches k**eine Zeit**

Abb. 1: Krisenmanagementzyklus
(Le Cozannet et al. 2020 nach Frommer und Epple 2022)



Fazit & Ausbildung

Quo vadis KM?

Nachhaltigkeit

→ Sicherheit als „“Mutter“ der Nachhaltigkeit und des entsprechenden Wohlstandes“ (Atzpodien 2020, 2)

→ nachhaltige Gestaltung von Sicherheit z.B. durch mehr Personal, Personalentwicklungsmaßnahmen, Förderung von relevanten Fähigkeiten, Schlüsseltechnologien und materieller Ausstattung, stabile Partnerschaften und Netzwerke

→ Lernen und Wissensmanagement etablieren

→ KM “Einweben“ in die Sozialisation und Logik der öffentlichen Verwaltung

Fazit & Ausbildung

KRISENFIT

Krisenfitte Kommunalverwaltungen – Strategien und Instrumente zur Vorbereitung auf multiple Lagen

- Start: September 2024; gefördert für 3 Jahre durch das BMBF
- Ziele:

→ Befähigung von Kommunalverwaltungen zur **Selbstevaluation** und **Stärkung** ihrer Handlungsfähigkeiten, Kompetenzen, Ressourcen und Netzwerke für den Krisen- oder Katastrophenfall

→ Entwicklung eines frei verfügbaren Krisenfitness-Selbstevaluationstools

→ Entwicklung bausteinbezogener Maßnahmenempfehlungen zur Stärkung der Krisenfitness

→ Verbreitung der Projektergebnisse in Form von Aus- und Weiterbildungsangeboten zur dauerhaften Stärkung der Resilienz der Kommunen

www.krisenfit.uni-wuppertal.de

https://www.linkedin.com/company/krisenfit-projekt/

HSPVNRW

Vielen Dank!

patricia.schuette@hspv.nrw.de

Quellen

- Atzpodien, C. (2020): Sicherheit als "Mutter" aller Nachhaltigkeit. Zur aktuellen "Systemrelevanz" von innerer und äußerer Sicherheit. In: Behörden Spiegel Newsletter Verteidigung. Streitkräfte. Wehrtechnik, 01.10.2020.

- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). Leaders. The Strategies For Taking Charge. New York: Harper & Row.
- Dombrowsky, W. R. (2014). Gesellschaftliche Bedingungen eines adäquaten Katastrophenmanagement. In: O.Grün & A. Schenker-Wicki (Hrsg.), Katastrophenmanagement. Grundlagen, Fallbeispiele und Gestaltungsoptionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht (23–38). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Frommer, J.-A. & Epple, G. (2022). Organisation im Krisenmodus. In: P. M. Schütte, Y. Schulte, M. Schönefeld & F. Fiedrich (Hrsg.), Krisenmanagement am Beispiel der Flüchtlingslage 2015/2016. Akteure, Zusammenarbeit und der Umgang mit Wissen (42–85). Wiesbaden: Springer VS.
- Le Cozannet, G., Kervyn, M., Russo, S. et al. (2020). Space-Based Earth Observations for Disaster Risk Management. Surveys in Geophysics, 41, 1209–1235.
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Science, 4(2), 155–169.
- Schütte, P. M., Schulte, Y., Schönefeld, M., & Fiedrich, F. (Hrsg.) (2022). Krisenmanagement am Beispiel der Flüchtlingslage 2015/2016: Akteure, Zusammenarbeit und der Umgang mit Wissen. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37141-8.
- Schüttrumpf, H. (2024) in frontal. https://www.zdf.de/politik/frontal/frontal-vom-9-januar-2024-sanktionen-luxusautos-russland-hochwasser-klimawandel-pflegenotstand-polizei-v-mann-100.html. Zugegriffen: 02.02.2025