



InnoLoK



HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Verwaltung - Gestalten & Entwickeln

■ Master Class

Lehren aus der Corona-Pandemie

zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik



Fraunhofer
ISI



HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Verwaltung - Gestalten & Entwickeln



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

1. Vorstellung des Projekts
2. Corona-Pandemie
3. Kommunale Innovationen - Fallstudie
Renzen
4. Lehren für die Kommunalverwaltungen



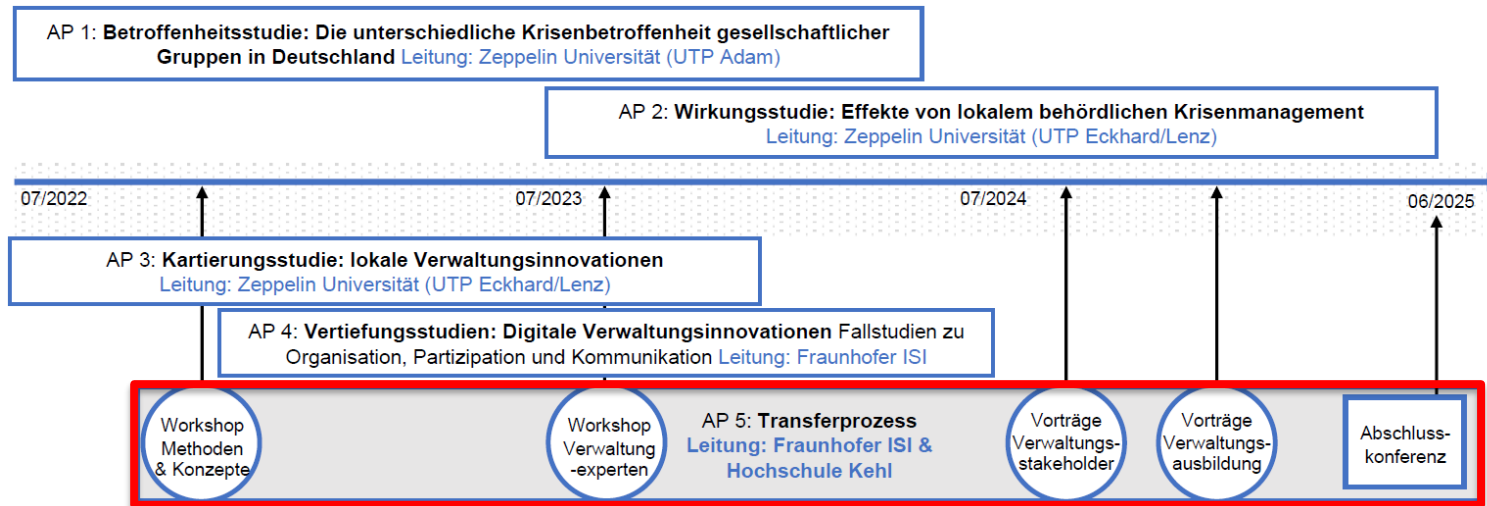
Projektplan - InnoLok

Innovationen in der Lokalen Krisenbewältigung (InnoLok)



HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Verwaltung - Gestalten & Entwickeln



Betroffenheitsstudie

zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik

Vertiefungsstudien

Fraunhofer
ISI

Wirkungsstudie

zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik

Transfer

HOCHSCHULE KEHL

Kartierungsstudie

zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik

1. Vorstellung des Projekts
- 2. Corona-Pandemie**
3. Kommunale Innovationen - Fallstudie
Renzen
4. Lehren für die Kommunalverwaltungen

- Erster bekanntgewordener Infektionsfall (COVID19) am 27. Januar 2020 in Deutschland.
- Am 25. März 2020 stellte der Bundestag eine „**epidemische Lage von nationaler Tragweite**“ fest. Diese Feststellung blieb bis zum 25. November 2021 ununterbrochen in Kraft.
- Am 27. März 2020 trat das erste **Gesetz zum Schutz der Bevölkerung bei einer epidemischen Lage von nationaler Tragweite** in Kraft, dem bis zum 22. April 2021 (sogenannte Bundesnotbremse) drei weitere Gesetze folgten.
- Um die Pandemie einzudämmen, beschlossen Bund und Länder Mitte März 2020 **weitgehende Einschränkungen** für das öffentliche Leben, wie gleichzeitig auch viele andere Länder weltweit.
- Ende des globalen Gesundheitsnotstands im Frühjahr 2023 (WHO, 2023).

Corona Pandemie



Auswirkungen auf die
Gesellschaft.

Auswirkungen auf die
Öffentliche
Verwaltung.

Administrative Gliederung

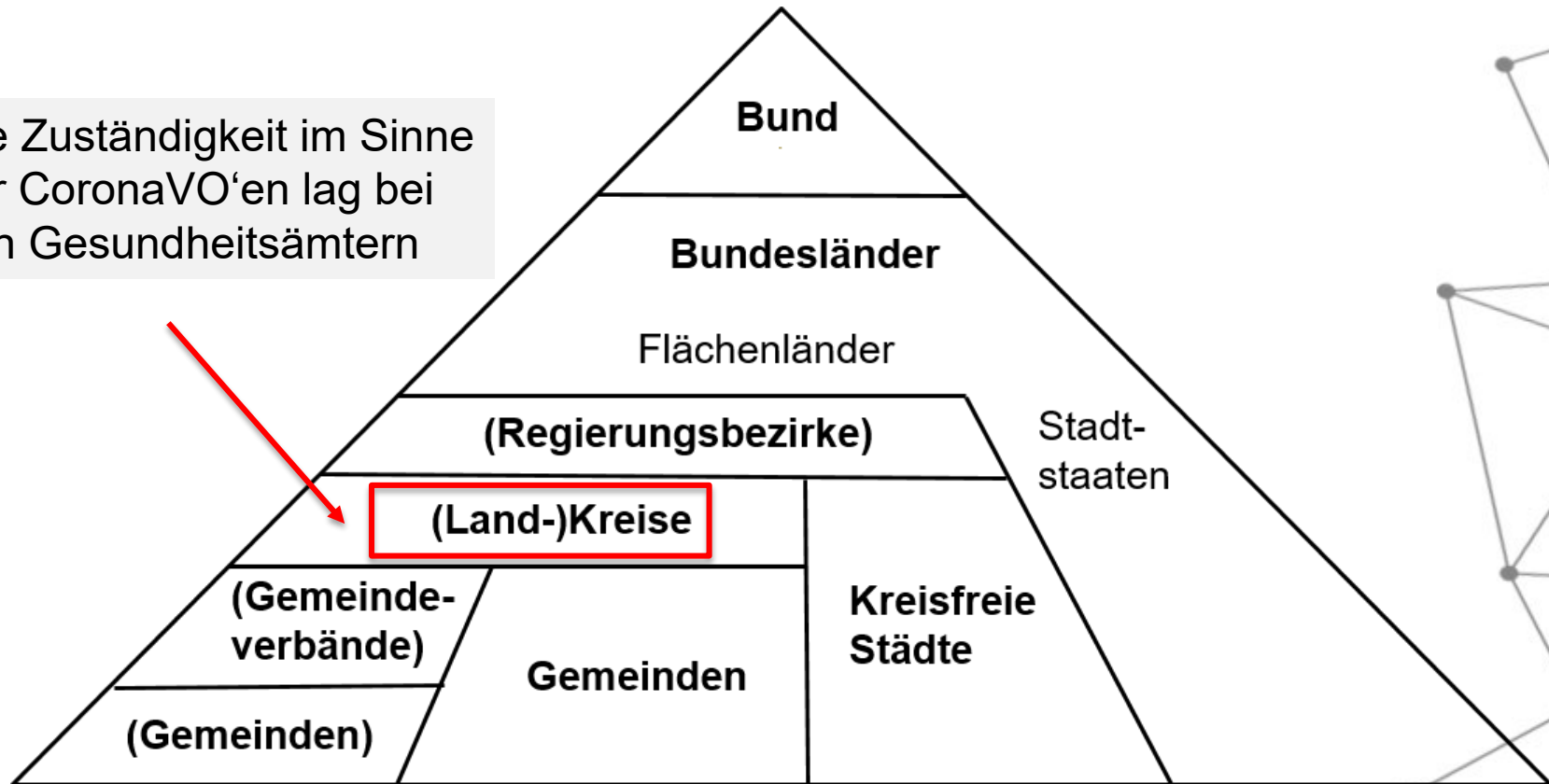
Administrative Gliederung



HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Verwaltung - Gestalten & Entwickeln

Die Zuständigkeit im Sinne der CoronaVO'en lag bei den Gesundheitsämtern



Quelle: Bill (2018).

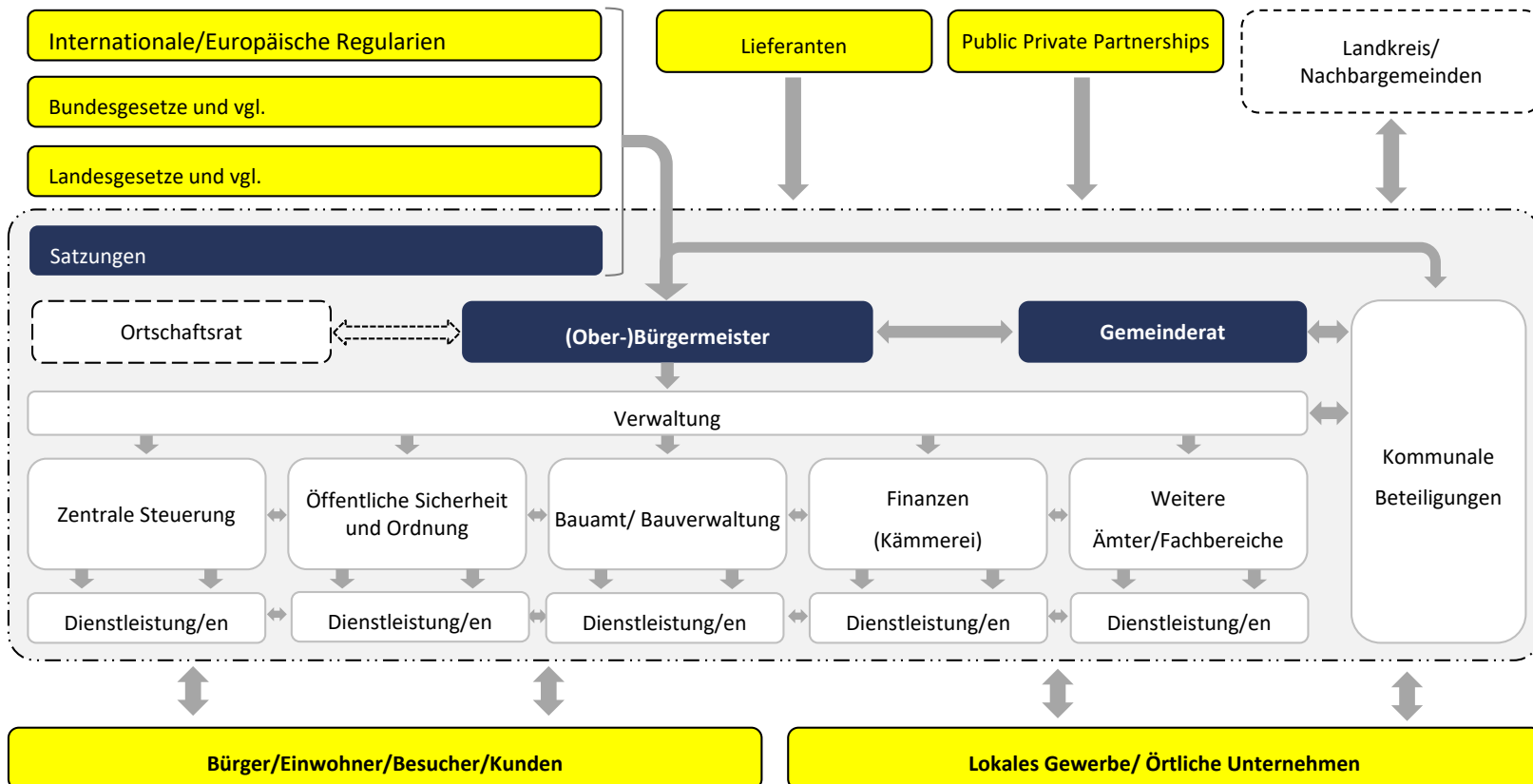
Organisation der Kommunalverwaltung

Betroffene Strukturen der Einschränkungen



HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Verwaltung - Gestalten & Entwickeln



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Häuser (2019), Wagner (2015), Müllerleile (2021).

1. Vorstellung des Projekts
2. Corona-Pandemie
- 3. Kommunale Innovationen - Fallstudie
Renzen**
4. Lehren für die Kommunalverwaltungen

- Chen et al. (2020, S. 1678) definieren Innovation im öffentlichen Sektor als *„die Entwicklung und Umsetzung einer neuartigen Idee durch eine Organisation des öffentlichen Dienstes zur Schaffung oder Verbesserung des öffentlichen Nutzens innerhalb eines Ökosystems.“*
- Besonderheiten von **kommunalen** Innovationen:
 1. Festgelegtes Zuständigkeitsgebiet (Gemarkung)
 2. Weisungsgebunden (wenig Einfluss auf Landes- und Bundeskompetenzen)
 3. Erste Anlaufstelle in Fragen der Daseinsvorsorge (Lokales Krisenmanagement)
 4. Begrenzte Ressourcen (insb. Finanzen)
 5. Starkes Netzwerk (z.B. interkommunale Zusammenarbeit)

Stadt Renchen - Fallbeispiel

Kurzfristig getroffene Maßnahmen

1. Einrichtung eines mobilen Krisenstabs – 24/7.
2. **Digitalisierung** des **Rathauses** (u.a. Home-Office). ✓
3. Beschleunigung der **Digitalisierung** an den **Schulen**. ✓
4. Sicherstellung der öffentlichen **Sicherheit und Ordnung**. ✓
5. **Freizeitbad** – differenziertes Ticketsystem. ✓
6. **Werbegutschein Renchen** – Stärkung der örtlichen Wirtschaft. ✓
7. Einkaufsservice für Bedürftige durch Ehrenamtliche. ✓
8. Nachhaltige **Haushaltskonsolidierung**.

Quelle: Seker/ Muller (2023).

Lerneffekte aus der Fallstudie

Wie sind Innovationen entstanden?

- Agile Verwaltungsstrukturen sind wichtig zur Bewältigung künftiger Krisen.
- Gute Führungskultur und Atmosphäre innerhalb der Organisation sowie gut geschultes und dynamisches Personal.
- Finanzielle Flexibilität.
- ➔ Kommunale Innovationen als Folge kreativer Prozesse können „Game Changer“ in der Bewältigung von Krisen sein.
- ➔ Vorbeugende Strukturen des Krisenmanagements können für die Bewältigung künftiger Krisen wichtig sein.

Quelle: Seker et al. (2024a).

1. Vorstellung des Projekts
2. Corona-Pandemie
3. Kommunale Innovationen - Fallstudie
Rennen
- 4. Lehren für die Kommunalverwaltungen**

Workshop an der ZU Friedrichshafen

Friedrichshafen

- „*Innovationen im Krisenmanagement: Chancen und Herausforderungen für Verwaltung und Gesellschaft nach der Corona Pandemie*“ am 11. April 2024 mit ForscherInnen, Verwaltungsexperten und PraktikerInnen.
- Inputvorträge und Paneldiskussionen:
 - ✓ Der Beitrag der Digitalisierung zur Bewältigung von gesellschaftlichen Krisen in der Stadtverwaltung Friedrichshafen.
 - ✓ Herausforderungen der Landesverwaltung BW im Rahmen der Corona Pandemie.
 - ✓ Kommunales Krisenmanagement: Herausforderungen und Veränderungspotenzial lokaler Verwaltungen.
 - ✓ Der Beitrag von Technologie zur Bewältigung gesellschaftlicher Krisen.
 - ✓ Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Zeiten der Krise.

Innovative Ansätze im Krisenmanagement

Dieter Stauber, Bürgermeister Friedrichshafen

- Um den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten, wurde ein **Krisenstab** eingerichtet.
- Kapazitäten für **Homeoffice** wurden flexibel ausgeweitet.
- **Städtische Homepage** wurde ausgebaut und spielte eine zentrale Rolle in der Informationsvermittlung ggü. Bürger und Unternehmen.
- **Ehrenamtliches Engagement** hat wesentlich zur Unterstützung von unter Quarantäne gestellten Betroffenen beigetragen.

Quelle: Graf (2024).

Innovative Ansätze im Krisenmanagement

Markus Sorg, Leiter Organisationsangelegenheiten
Wirtschaftsministerium BW



HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Verwaltung - Gestalten & Entwickeln

- Landesweite Herausforderungen in der Verwaltung, insbesondere im Umgang mit ständig wechselnden Coronaverordnungen → CoronaVO.
- Dezentrale Strukturen auf Landesebene haben Kommunikationswege erschwert → Kommunikation.
- Schwierigkeiten in der Koordination der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Verwaltungsebenen (auf Landesebene), da die dezentralen Strukturen unterschiedliche Ansätze hatten → Zusammenarbeit.

Quelle: Graf (2024).

- Die öffentliche Verwaltung benötigt:
 - ✓ eine erhöhte Resilienz (Widerstandsfähigkeit),
 - ✓ verbesserte Kommunikationswege und –kanäle,
 - ✓ digitale Transformation,
 - ✓ Flexiblere, adaptivere und agilere Verwaltungsstrukturen, um zukünftige Krisen effektiver bewältigen zu können.
- Agenda für die Zukunft:
die Weiterentwicklung des Krisenmanagements auf **allen** Verwaltungsebenen.

- Lokale Verwaltungen nahmen eine zentrale Rolle in der Pandemiebekämpfung ein, denn:
 - ✓ vom Gesetzgeber erlassene Verordnungen mussten kurzfristig und unter Zeitdruck um- und durchgesetzt werden.
 - ✓ behördeninterne Arbeitsweisen an die neuen Gegebenheiten anpassen und dabei die kommunale Aufgabenerfüllung weiter zu sichern.
 - ✓ die Beschäftigten der Verwaltung stellten die erste Anlaufstelle für die Bevölkerung dar.

Herausforderung

- Resilienz auf individueller Ebene kann durch anhaltend belastende Arbeitsbedingungen erodieren.

Potential

- **Führungskräfte** und **Gemeinderäte** müssen ein **Gleichgewicht** zwischen **individuellen** und **organisationsbezogenen** Bedürfnissen ausarbeiten.
- Resilienz muss demnach als **integraler Bestandteil der Organisationskultur** gefördert werden und verlangt stetige Weiterentwicklung, um aktuelle Herausforderungen bewältigen zu können.

Quelle: Graf (2024).

- Neue digitale Kommunikationstechnologien wurden eingeführt, wie Dashboards, KI-Bots, Online-Sprechstunden.
- Tablets wurden in Seniorenheimen zur Verfügung gestellt, um die digitale Kommunikation zu erleichtern.
- Aufgrund einer multilingualen Bevölkerung wurde Wert darauf gelegt, alle wesentlichen Informationen auch in anderen Sprachen bereitzustellen.

Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Krisen

Fallstudie Stuttgart



HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Verwaltung - Gestalten & Entwickeln

- Ergebnisse einer Studie in Stuttgart deuten auf Unterschiede im Zusammenhalt in verschiedenen Stadtbezirken hin (s. Folgefolie).
- Bevölkerung stellt keine homogene Masse dar, sondern besteht aus verschiedenen Gruppen, die je nach Lage unterschiedlich auf Krisen reagieren.
- Lokale Beteiligungsmöglichkeiten/-foren können eine zentrale Rolle für die Förderung des ehrenamtlichen Engagements darstellen und gesellschaftlichen Zusammenhalt automatisch entstehen lassen.

Quelle: Graf (2024).



Fallbeispiel Stuttgart

Gesellschaftlicher Zusammenhalt (Stand 01.2023)



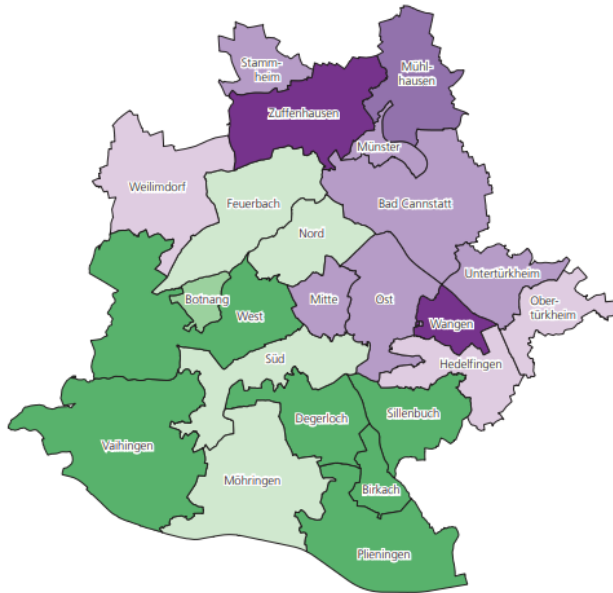
HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Verwaltung - Gestalten & Entwickeln

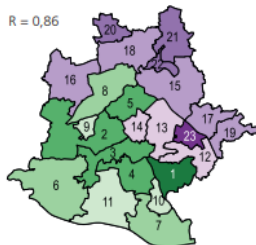
Stadtbezirk Wert Rang

Sillenbuch	66,18	1
Degerloch	66,15	2
Birkach	65,42	3
Vaihingen	65,35	4
Plieningen	65,35	5
West	65,21	6
Botnang	64,68	7
Feuerbach	63,46	8
Nord	63,19	9
Süd	62,96	10
Möhringen	62,70	11
Weilmordorf	61,46	12
Hedelfingen	60,95	13
Obertürkheim	60,63	14
Stammheim	60,57	15
Mitte	60,50	16
Untertürkheim	60,47	17
Ost	60,17	18
Münster	59,46	19
Bad Cannstatt	59,38	20
Mühlhausen	58,16	21
Wangen	57,46	22
Zuffenhausen	57,00	23

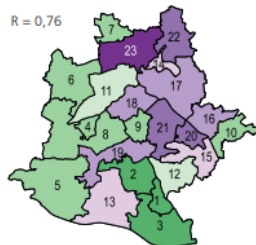
µGesamtwert 62,04



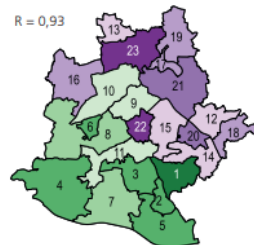
Soziale Beziehungen



Verbundenheit



Gemeinwohlorientierung



Grundlage für die künftige soziale Quartiersentwicklung:

„Die Analyse zeigt einen strukturellen Zusammenhang zwischen Armut und gesellschaftlichem Zusammenhalt. In den Stadtbezirken, in denen die Menschen im Durchschnitt über ein niedrigeres Einkommen verfügen, fällt auch der gesellschaftliche Zusammenhalt geringer aus. Deshalb kommt der Armutsbekämpfung eine große Bedeutung für die gesellschaftliche Stabilität zu.“

Bedeutung für die Kommunalverwaltung?

Eine erhöhte Resilienz ist entscheidend!



HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Verwaltung - Gestalten & Entwickeln



Lerneffekte unter Berücksichtigung der Untersuchungsergebnisse

Fast alle umgesetzten Lösungen haben nachfolgendes gemeinsam:

1. Maßnahmen, die zuvor nicht in Betracht gezogen wurden und für die es keine vorbestimmten Lösungen gibt.
2. Ergebnis einer schnellen Reaktion aus der Notwendigkeit heraus.
3. Mobilisierung ungewöhnlicher Ressourcen und/oder eines Prozesses zur Neukombination vorhandener Ressourcen.
4. Originelle „gebastelte“ Lösungen.
5. Lösungen haben oft einen provisorischen Charakter.

Die Fähigkeit, neue Lösungen zu implementieren, kann als ein Vektor der kommunalen Resilienz angesehen werden.

- Die Analysen von Duchek (2019) betonen den kombinatorischen Charakter der organisationalen Resilienz und betrachten diese als Meta-Fähigkeit: „(...) *we define organizational resilience as an organization's ability to anticipate potential threats, to cope effectively with adverse events, and to adapt to changing conditions*“ (Duchek (2019), S. 220).
- Dieser allgemeine theoretische Rahmen könnte auf die Ebene von Kommunen übertragen werden.

Agenda für die Zukunft

In Anlehnung an diese Arbeiten wären drei Hauptachsen dieser kommunalen Meta-Resilienzfähigkeit zu vertiefen:

1. Fähigkeit zur Antizipation

Reaktionsmuster präventiv vorbereiten, die es ermöglichen, die Effizienz der Wechselbeziehungen zwischen verschiedenen Akteuren zu erhöhen.

2. Fähigkeit, einen Schock zu widerstehen oder zu absorbieren

Organisatorische Fähigkeit, die Existenz und Schwere von Extremereignissen anzuerkennen und in einem zweiten Schritt schnelle Lösungen entwickeln, indem Ressourcen auf kreative Weise mobilisiert und neu kombiniert werden.

3. Anpassungsfähigkeit

Krise über einen längeren Zeitraum zu bewältigen, um die notwendigen Anpassungen vorzunehmen und die aus der Not heraus entwickelten Innovationen dauerhaft zu integrieren.



Welche Krisen könnten uns potentiell in der Zukunft erwarten?

Vorbereitung auf die Zukunft

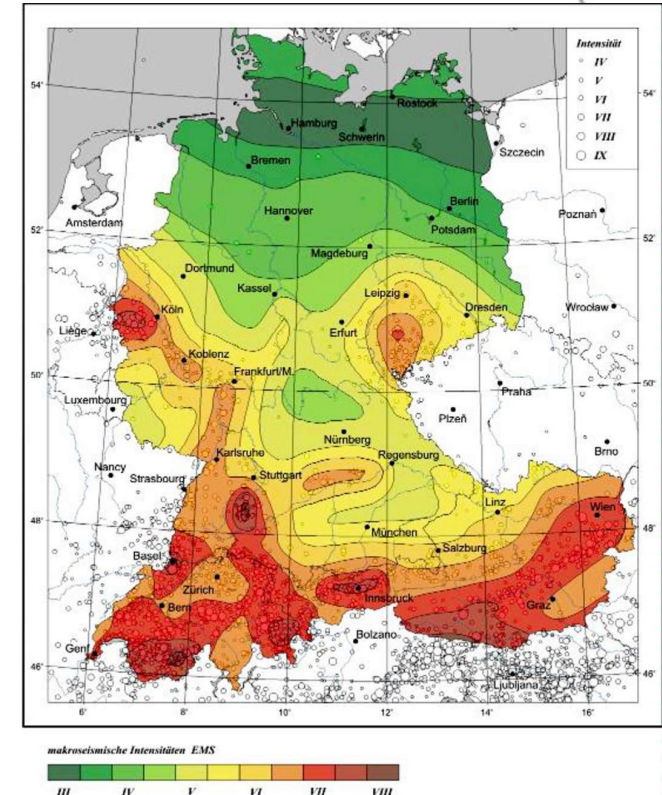
Erdbeben



HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Verwaltung - Gestalten & Entwickeln

- Der Ortenaukreis liegt im Rheingraben
- Erdbeben der Stärke 7 möglich
- Vorhersage fast unmöglich
- Weltweit vergleichsweise geringes Risiko
- Bundesweit gesehen erhöhtes Risiko



Quelle: Grünthal et al. (1998).

Vorbereitung auf die Zukunft

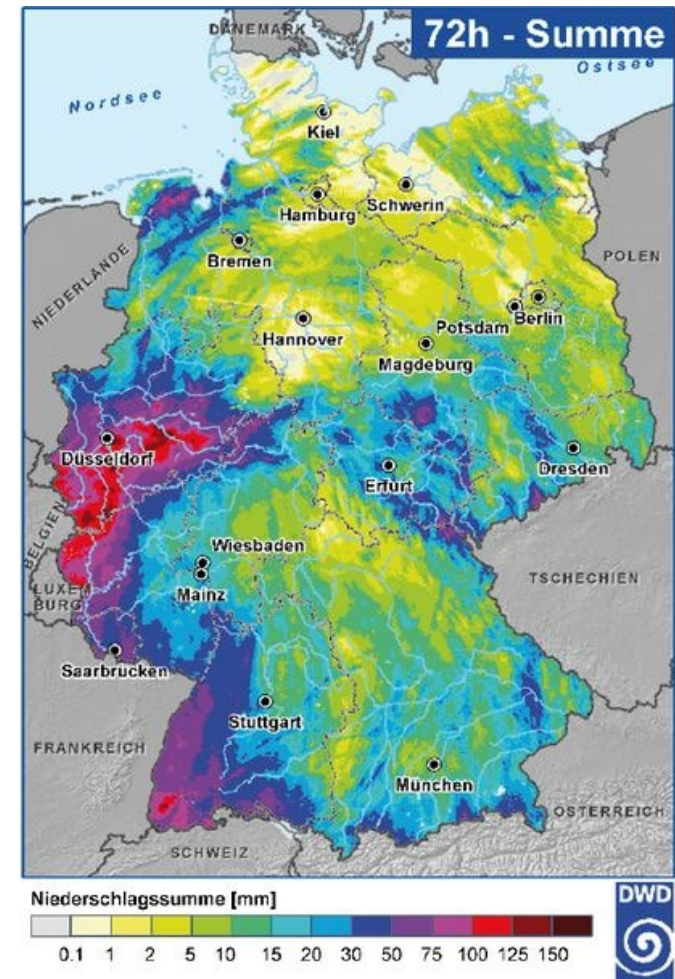
Hochwasser & Starkregen



HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Verwaltung - Gestalten & Entwickeln

- Regional begrenzt
- Bodenversiegelung in Städten begünstigt Hochwasser
- Verkehrsinfrastruktur wird zerstört (Zufahrtsproblematik)
- Mitgeführtes Treibgut erhöht Gefahr
- Trümmerbildung / Geröll versperrt Zufahrt
- Wasser vermischt sich mit anderen Gefahrstoffen (Öl, Fäkalien, ...)



Vorbereitung auf die Zukunft

Brownout & Blackout



HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Verwaltung - Gestalten & Entwickeln

	"Brownout"	"Blackout"
Definition	Stromnachfrage übersteigt das Angebot	Großflächige, unkontrollierte Störung im Netzbetrieb
Gründe?	Zu geringe Stromproduktion, Brennstoffmangel in Kraftwerken	Schwere technische Fehler (z. B. durch Unwetter) bei gleichzeitig hoher Stromnachfrage
Dauer?	Minuten bis wenige Stunden	Bis zu mehreren Tagen
Folgen?	Ausfall von Licht und technischen Geräten	Ausfälle in der kritischen Infrastruktur, Seuchengefahr
Häufigkeit?	In den letzten 17 Jahren nicht vorgekommen	Bislang nicht vorgekommen
Im kommenden Winter wahrscheinlich?	Geringe Wahrscheinlichkeit	Äußerst geringe Wahrscheinlichkeit
Was kann jeder zur Vermeidung tun?	Stromverbrauch drosseln, z. B.: keine Heizlüfter betreiben , Stand-By-Betrieb vermeiden, PC/Laptop bei Nichtnutzung ausschalten, Kühlschränke/Gefriertruhen richtig einstellen	

Quelle: Janson (2022).

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontaktdaten:

Prof. Dr. Merdan Seker

Telefon: +49 7851 894-405
E-Mail: seker@hs-kehl.de

Hochschule Kehl
Kinzigallee 1
77694 Kehl

zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik

- Prof. Dr. Steffen Eckhard
- Prof. Dr. Christian Adam
- Dr. Alexa Lenz
- Franziska Graf
- Pauline Hoffmann



- Dr. Andrea Zenker
- Dr. Nils Heyen
- Murat Karaboga
- Greta Runge
- Claudia Schlüfter



- Prof. Dr. Emmanuel Muller
- Prof. Dr. Merdan Seker

Quellenverzeichnis (1)



- Bill, R. (2018) Verwaltungsgliederung Deutschlands; URL: https://learn.opengeoedu.de/opendata/vorlesung/open-government-data/verwaltungsdaten-in-dach-und-eu/adm_de, zuletzt abgerufen am 11.12.2024.
- Chen, Jiyao; Walker, Richard M.; Sawhney, Mohanbir (2020): Public service innovation: a typology. In Public Management Review 22 (11), pp. 1674–1695. DOI: 10.1080/14719037.2019.1645874.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
- Graf, F. (2024): Innovationen im Krisenmanagement: Chancen und Herausforderungen für Verwaltung und Gesellschaft nach der Corona Pandemie. Bericht zum Workshop. Workshopbericht. URL: https://zu.ub.uni-freiburg.de/files/11905/qBZCVWW6_XgGx9U5/InnoLok_Workshopbericht.pdf, zuletzt abgerufen am 11.12.2024.
- Grünthal, G., Mayer-Rosa, D., Lenhardt, W.A. (1998): Abschätzung der Erdbebengefährdung für die D-A-CH-Staaten - Deutschland, Österreich, Schweiz. Bautechnik 75(10). pp 753-767.
- Häuser, Iris (2019): Baden-Württemberg einfach kennenlernen - eine Landeskunde. 1. Auflage. Stuttgart: lpb, Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg.
- Janson, M. (2022): Droht Deutschland der Blackout? URL: <https://de.statista.com/infografik/28626/faq-zu-schweren-stromausfaellen-in-deutschland/>, zuletzt abgerufen am 11.12.2024.
- Junghänel, T., P. Bissolli, J. Daßler u.a. – DWD (2021): Hydro-klimatologische Einordnung der Stark- und Dauerniederschläge in Teilen Deutschlands im Zusammenhang mit dem Tiefdruckgebiet „Bernd“ vom 12. bis 19. Juli 2021.
- Müllerleile, Christoph (2021): Grundlagen des Fundraisings. In Wiebke Doktor (Ed.): Das Einmaleins des Fundraisings. Einführung in Theorie und Praxis. 1. Auflage. Bremen: Apollon University Press (APOLLON Wissensträger, 1), pp. 13–114.

Quellenverzeichnis (2)



HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Verwaltung - Gestalten & Entwickeln

- Seker, Merdan/ Muller, Emmanuel (2023): Municipalities, Innovation and Resilience, Open Journal of Business and Management Vol.11 No.6, November 28, 2023, DOI: 10.4236/ojbm.2023.116181.
- Seker, M./ Muller, E./ Drewello, H./ Mühlleitner, D. (2024a): Kommunen, Innovationen und Resilienz. Überlegungen aus der Bewältigung der Corona-Pandemie durch eine Kommune in Baden-Württemberg. In J. Beck, J. Henkes, & P. Terry (Eds.), Schriften des Praxis- und Forschungsnetzwerks der Hochschulen für den öffentlichen Dienst: Band 12. Moderne Verwaltung und gesellschaftliche Entwicklung: Interdisziplinäre Perspektiven für angewandte Lehre, Weiterbildung und Forschung : Festschrift zum 50-jährigen Bestehen der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (1. Auflage, pp. 193–212). Nomos; Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Seker, Merdan/ Shearmur, Richard/ Beaudet, Gérard (2024b): Defying Stereotypes, Populism and Neoliberal Discourse: Municipal Agility and Innovation During COVID, Urban Affairs Review, DOI: 10.1177/10780874231221469 .
- Stadt Stuttgart (2023): URL: <https://www.stuttgart.de/medien/ibs/themenheft-gesellschaftlicher-zusammenhalt2023.pdf>, zuletzt abgerufen am 11.12.2024.

