

Jan Hendrik Trapp (Projektleitung)  
Lawrence Schätzle

# Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien: Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement (PanReflex) – Teil II

**Abschlussbericht Teil II: Eingehende Darstellung**

**Förderkennzeichen:**  
13N16136

**Laufzeit des Vorhabens:**  
01.03.2022 – 31.08.2025

**Gefördert vom**  
Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

**Zuwendungsnehmer:**  
Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu)  
Zimmerstraße 13–15 10969 Berlin  
+49 30 39001-0 difu@difu.de <https://difu.de/>

# Inhalt

<b>1.</b>	<b>Arbeiten und Ergebnisse der Arbeitspakete</b>	<b>3</b>
1.1	AP 1: Literatur- und Dokumentenanalyse	4
1.2	AP 2: Explorative Interviews	5
1.3	AP 3: Befragung	7
1.4	AP 4: Praxisbeispiele	8
1.4.1	AP 4.1: Recherche und Analyse internationaler Praxisbeispiele	8
1.4.2	AP 4.2: Aufbereitung ausgewählter Praxisbeispiele	9
1.4.3	Abweichung vom ursprünglichen Projektantrag	9
1.5	AP 5: Reflexionsräume	10
1.5.1	AP 5.1: Methodisch und inhaltliche Vorbereitung der Reflexionsräume	10
1.5.2	AP 5.2: Debriefing-Workshops	10
1.5.3	AP 5.3: Innovations-Workshops	10
1.5.4	AP 5.4: Aufbereitung der Ergebnisse aus den Debriefing- und Innovationsworkshops	11
1.6	AP 6: Handlungsempfehlungen	11
1.7	AP 7: Fortbildungsangebote	12
1.8	AP 8: Digitale Plattform	14
1.9	AP 9: Projektkoordination	15
<b>2.</b>	<b>Voraussichtlicher Nutzen, insbesondere Verwertbarkeit der Ergebnisse</b>	<b>18</b>
<b>3.</b>	<b>Erfolge und geplante Veröffentlichungen der Ergebnisse</b>	<b>19</b>
<b>4.</b>	<b>Literatur</b>	<b>23</b>

# 1. Arbeiten und Ergebnisse der Arbeitspakete

Übergeordnetes Ziel des Vorhabens PanReflex war die systematische Analyse des kommunalen Krisenmanagements in der Corona-Pandemie, um daraus grundlegende Schlussfolgerungen zur Steigerung der kommunalen Resilienz abzuleiten. Die Pandemie steht beispielhaft für eine „entgrenzte Krise“ („transboundary crisis“, Ansell et al., 2010; Boin, 2019), also eine Krise, die sich zeitlich, räumlich und inhaltlich kaum eingrenzen lässt. So erfasste die COVID-19-Pandemie in ihrem Ausmaß, ihrer Intensität und ihrer Dauer nahezu alle Bereiche des öffentlichen und privaten Lebens. Sie stellte in dieser Kombination eine Herausforderung dar, mit der weder die deutschen Kommunen noch die übergeordneten staatlichen Ebenen in der Geschichte der Bundesrepublik bisher konfrontiert worden waren. Die Pandemie forderte sowohl die Gesellschaft allgemein als auch die politischen Entscheidungsträger:innen in vielerlei Hinsicht und wurde im öffentlichen und politischen Diskurs auch schnell als „Corona(virus)-Krise“ bezeichnet (vgl. z.B. Deutscher Bundestag, 2022).

Eine grundlegende Annahme und Motivation für die Beantragung des Vorhabens war, dass eine systematische Nachbetrachtung und Auswertung des kommunalen Krisenmanagements der Pandemie in Kommunen nicht bzw. nur sehr oberflächlich stattfindet und ein Forschungsvorhaben neben dem methodischen Rahmen auch ein Anlass für Kommunen sein kann, sich angemessene Zeit für die Krisennachbereitung zu nehmen. Die Ergebnisse des Vorhabens sollen vor diesem Hintergrund nicht nur wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn generieren, sondern auch von praktischem Nutzen für das kommunale Krisenmanagement sein.

Ziele des Difu-Teilvorhabens waren die umfassende Analyse kommunalen Handelns in pandemischen Lagen, die Reflexion der Forschungsergebnisse mit kommunalen Praxispartner:innen mit dem Ziel der Identifizierung von Herausforderungen, der Herausarbeitung guter kommunaler Praxis und der Erarbeitung von übertragbaren Handlungsempfehlungen für kommunale Anwender. Der Untersuchungsansatz war dementsprechend explorativ, stark partizipativ und anwendungsorientiert angelegt. So wurde gewährleistet, dass die Ergebnisse nicht nur wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn generieren, sondern auch von praktischem Nutzen für das kommunale Krisenmanagement sind. Drei thematische Schwerpunkte wurden im Vorhaben untersucht: 1) Krisenmanagement und Kooperation, 2) Krisenkommunikation und 3) Umgang mit vulnerablen Gruppen. Diese drei Themen ziehen sich quer durch alle Arbeitspakete und wurden integriert von beiden Forschungspartnern bearbeitet.

Der folgende Bericht gibt die Arbeiten des Difu und die dabei erzielten Ergebnisse wieder. Es soll jedoch besonders betont und gewürdigt werden, dass sämtliche inhaltlichen Ergebnisse und Produkte in sehr enger, guter und vertrauensvoller Zusammenarbeit der Forschungspartner Difu und DEFUS entwickelt wurden.

Die wissenschaftlichen Ergebnisse des Vorhabens werden ausführlich in der digitalen open-access Publikation in der Reihe Difu-Impulse dargestellt. Die Publikation wird im 2. Quartal 2026 erscheinen:

## **Zitierempfehlung (APA7):**

Trapp, Jan Hendrik; Rau, Anna (Hrsg.): Städtische Resilienz stärken - Kommunales Krisenmanagement im Spiegel pandemischer Erfahrungen. (Difu Impulse XXX/2026). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). Berlin. (im Erscheinen).

Die folgenden Ausführungen zu den einzelnen Arbeitspaketen gehen auf das Vorgehen und die durchgeführten Arbeiten im Rahmen des Vorhabens ein.

## 1.1 AP 1: Literatur- und Dokumentenanalyse

Ziel des AP 1 war die Analyse und Aufbereitung des kommunalen Handelns im Umgang mit der Corona-Pandemie (Krisensituation) auf Basis kommunaler Literatur (AP 1.1) und vorhandener Studien mit kommunalem Bezug (AP 1.2). Zur Durchführung dieser systematischen Literatur- und Dokumentenanalyse wurde ein Konzept entwickelt, das die Arbeiten angeleitet hat. Gemäß Antrag wurden folgende Zugänge für die systematische Sammlung einschlägiger Literatur und Dokumente genutzt:

- Die Datenbank ORLIS, Fokus kommunale Literatur (<https://orlis.difu.de/home>)
- Die Datenbank zu Corona-Studien des Rats für Sozial- und Wirtschaftsdaten (RatSWD), Fokus auf Literatur mit kommunalem Bezug (<https://www.konsortswd.de/ratswd/themen/krisen/corona/>)
- Internetrecherchen, Fokus auf Literatur mit kommunalem Bezug (u.a. <https://scholar.google.de/>)

Nicht-wissenschaftliche Texte – insbesondere tagesaktuelle Pressebeiträge – wurden bewusst nicht berücksichtigt, da dies den Rahmen dieses Vorhabens gesprengt und u.E. keinen signifikanten Mehrwert für die Untersuchung des kommunalen Krisenmanagements gebracht hätte. Öffentliche Debatten während der akuten Pandemie, etwa zu Auswirkungen auf Handel, Gastronomie oder wirtschaftliche Entwicklungen, fanden damit nur eingeschränkt Eingang in die Literaturbasis.

Insgesamt 480 Titel von den Mitarbeitenden des Projektpartner Difu im Literaturverwaltungsprogramm Citavi zusammengetragen. Ausgehend von den 480 identifizierten Titeln wurden im Vier-Augen-Prinzip 170 Publikationen ausgewählt, die einen klaren Bezug zur Pandemie und insbesondere zur kommunalen Handlungsebene bzw. zum Krisenmanagement aufweisen. Auf Basis dieser priorisierten Quellen wurden vom Difu inhaltliche Analysen entlang der thematischen Säulen des Vorhabens durchgeführt. Die im Rahmen der Analyse ausgewertete Literatur wurde um weitere einschlägige Quellen ergänzt und gemeinsam von Difu und DEFUS in die Literaturdatenbank der Wissensplattform (siehe AP 8) integriert. Das Difu wurde bei der Migration der 170 final ausgewählten Titel aus Citavi in das Content-Management-System der PanReflex-Webseite (Wissensplattform) von DEFUS unterstützt.

Die aus der Literatur erfassten relevanten Passagen wurden inhaltlich sortiert und gegliedert und Defizite, Forschungsbedarfe und Erkenntnisse festgehalten. Ein Großteil der Literatur ist – wohl auch der Entstehungszeit in der Pandemie geschuldet – sehr deskriptiv, in Teilen wissenschaftlich-theoretisch geprägt und selten mit unmittelbarem Bezug zum kommunalen Handeln. Grob lässt sich folgendes Bild skizzieren:

- Krisenmanagement und Kooperation: die Literatur ist eher deskriptiv; in Teilen werden formelle Abläufe beschrieben, es finden sich aber auch Ansätze von „Lessons Learned“; der Föderalismus und die Zuständigkeiten auf übergeordneten Ebenen werden häufig als Herausforderungen beschrieben – dies hat eine kommunale Relevanz, lässt sich aber nicht auf dieser Ebene lösen; hier finden sich Behörden, Ministerien und Verbände mit Positionierungen, Empfehlungen und Informationsmaterial (jedoch nicht immer direkt mit Bezug zur Pandemie); eine gezieltere Einbeziehung relevanter Akteure (innerhalb und außerhalb der Verwaltung) wird aufgegriffen; Empirie unmittelbar zur Zeit der Pandemie ist rar.
- Kommunikation: In dem Themenfeld werden häufig Fehler attestiert; nicht alle waren vermeid- oder lösbar, da Entscheidungen auf übergeordneter Ebene auf lange Zeit kommunal umgesetzt werden mussten sowie es durch die zunehmende Flut von Fake News zu Überlastungen kam; oftmals deskriptiver Charakter; wenig Empirie; Lösungsansätze sind eher allgemein gehalten.
- Vulnerable Gruppen: es liegen sehr kleinteilige Analysen der Wahrnehmung einzelner betroffenen Gruppen vor, aber kaum Hinweise wie im Nachgang und / oder einer vergleichbaren Situation damit umgegangen werden kann; wenig Anwendungspotential für kommunales Personal; damit viel Kritik, aber kaum Lösungen; interessant ist, dass in der Tendenz ältere Menschen resilienter oder weniger eingeschränkt beschrieben werden, als dies während der Pandemie wahrgenommen bzw. diskutiert wurde; häufig wird thematisiert, dass Menschen erst durch die Pandemie / Maßnahmen vulnerabel wurden.

Die Ergebnisse und Argumente der Literaturlauswertung sind in die weiteren Arbeitspakete und die Verschriftlichung der Ergebnisse eingeflossen.

## 1.2 AP 2: Explorative Interviews

Ziel der explorativen Interviews im AP 2 war, den aktuellen Stand der kommunalen Praxis im Umgang mit Phänomenen des Krisenmanagements in kaum einschätzbaren oder sich sehr dynamisch verändernden Risikosituationen wie der Coronapandemie zu erschließen und auf andere Krisen übertragbare Empfehlungen zu generieren. Hierfür wurde mittels leitfadengestützter Interviews der von kommunalen Akteuren erlebte Prozess der Pandemiebewältigung aufgearbeitet. Die Interviews bilden neben der Kommunalbefragung (AP 3) und den Reflexionsworkshops (AP 5) eine zentrale Säule der empirischen Arbeit.

Insgesamt wurden vom Difu 28 Interviews mit einer durchschnittlichen Interviewdauer von 1,3 Stunden durchgeführt. Die aufgezeichneten Interviews wurden mit Hilfe des KI-gestützten Transkriptionstools f4x automatisch transkribiert, manuell nachgebessert und in einer Dokumentation mit einem Umfang von insgesamt 529 Seiten zusammengefasst (Ergebnisprotokolle der Interviews).

Im Sample sind 10 Städte aus den Bundesländern Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern vertreten. Insgesamt haben sich 23 Vertreter:innen deutscher Städte an den Interviews beteiligt. In allen Städten mit einer Ausnahme liegen Perspektiven von mindestens zwei kommunalen Vertreter:innen mit unterschiedlichem Tätigkeitsprofil vor. Darüber hinaus wurden zur Ergänzung des Samples fünf Interviews mit Expert:innen aus der Beratung, von einer Bundesbehörde, aus einem Klinikum sowie mit Expert:innen, die zur Zeit der Coronapandemie in Landeskrisenstäbe berufen wurden, geführt.

Das Interviewmaterial wurde vom Difu auf Basis eines Auswertungskonzepts für AP 2, das sich methodisch an der inhaltsanalytischen Auswertung nach Kuckartz (2018) orientiert, ausgewertet und analysiert. Dabei wurde das Interviewmaterial kodiert und ein umfangreiches Kategoriensystem erstellt, über das Tab. 1 einen Überblick gibt. Die Auswertungskategorien aus Tabelle 1 beziehen sich dabei auf ein AP-übergreifende Auswertungskonzept und wurden bei Bedarf im Verlauf der Analyse durch induktive Kategorien (aus dem Material heraus) ergänzt.

Tab. 1: Übersicht über die Auswertungskategorien

Hauptkategorie	Sub-Kategorie
Resilienz	Investition in Katastrophenvorsorge
	Verpflichtung zu Resilienz
	Vulnerabilität des Öffentlichen Gesundheitsdienstes
	Kommunale Handlungsfähigkeit
	Staatliche Handlungsfähigkeit
	Administration Continuity Management
Krisenmanagement	Katastrophenfall
	Verständnis von Krisenmanagement
	Krisen-Kompetenzen
	Strukturen / Prozesse im Krisenmanagement
	Ressourcen des Krisenmanagements

Hauptkategorie	Sub-Kategorie
	Maßnahmen, Lösungen
	Herausforderungen der Pandemie für das Krisenmanagement
	Lessons Implemented
Zusammenarbeit	Zusammenarbeit mit dem Land und den Bezirksregierungen
	Zusammenarbeit in Kommunalverwaltungen
	Zusammenarbeit mit dem Bund und Bundesbehörden
	Zusammenarbeit mit Kommunalvertretungen
	Interkommunale Zusammenarbeit
	Rolle der Gerichte
	Föderalismus
	Zusammenarbeit mit verwaltungsexternen Akteuren
Risiko- und Krisenkommunikation (RuKK)	Gestaltung der RuKK
	Zielgruppenspezifische RuKK
	Grenzen der Transparenz
	Umgang mit Fake News
	Bewältigungsstrategien, Maßnahmen
	Einflussfaktoren, Erfolgsfaktoren
	Herausforderungen der RuKK in der Pandemie
	Verbesserungspotenziale, Lessons Implemented
Umgang mit vulnerablen Gruppen (vulGru)	Einflussfaktoren auf den Umgang mit vulGru
	Definition und Identifizierung von vulGru
	Betroffenheitsgruppen
	Lösungen, Maßnahmen
	Herausforderungen im Umgang mit vulGru
	Pandemiefolgen für Gruppen
	Gesellschaftlicher Zusammenhalt

Eigene Darstellung

Die Ergebnisse wurden nicht nur zwischen den Projektpartnern, sondern auch umfänglich mit dem Projektbeirat und den Partnerkommunen auf dem Meilenstein-Treffen im September 2023 (Köln) diskutiert.

### 1. Krisenmanagement und Kooperation

Die Ergebnisse zum Krisenmanagement umfassen einen Einblick in Krisenmanagement-Strukturen sowie die Herausforderungen mit personellen Ressourcen unter Pandemiebedingungen. Kooperationszusammenhänge wurden im Rahmen der Interviews auf drei Ebenen betrachtet. Diese umfassten die Zusammenarbeit im föderalen System zwischen Kommunen, Ländern und Bund sowie die Zusammenarbeit mit Nachbarkommunen, aber auch die Kooperation mit weiteren Institutionen.

### 2. Krisenkommunikation

Auch der Bereich der Kommunikation stand durch die Charakteristika der Krise neuen Herausforderungen gegenüber. Dazu zählen etwa die ephemere Informations- und Wissenslage, die Vermittlung heterogener Regelungen, eine zunehmende Konfrontation mit Desinformation und Fake News sowie die Notwendigkeit, die Bevölkerung kommunikativ durch die lange Dauer der Coronapandemie zu führen und zwischen den föderalen Ebenen und der Bevölkerung zu vermitteln. Auch hier zeigten sich Tendenzen der Weiterentwicklung und Anpassung an die gegebenen Herausforderungen.

### 3. Umgang mit vulnerablen Gruppen

Insgesamt kamen die Interviewteilnehmenden zu der Einschätzung, dass die Krise von den Kommunen bewältigt wurde („wir haben alles erreicht“). Sowohl im Krisenmanagement als auch in der Krisenkommunikation sind deutliche Anpassungen an die Bedingungen einer Langzeitkrise zu identifizieren. In diesem Sinne war die lange Dauer der Krise Herausforderung und zugleich Potenzial: Sie hat dazu beigetragen, Strukturen, Prozesse, Services und Netzwerke auszubauen und tragfähiger zu gestalten.

Die Ergebnisse können auf der Webseite als Bericht heruntergeladen werden (<https://www.panreflex.de/nano.cms/ergebnisse-explorative-expertinneninterviews>).

Im Projektverlauf wurden die Ergebnisse aus AP 2 für die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs in Kommunen herangezogen (AP 7) sowie zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen (AP 6) genutzt. Mit den Interviews konnten zudem Hinweise auf gute Praxisbeispiele für eine Aufbereitung in Form von Factsheets (AP 4) gewonnen werden.

## 1.3 AP 3: Befragung

Ziel des Arbeitspakets war die Vorbereitung und Durchführung einer Befragung deutscher Städte mit über 50.000 Einwohner:innen. Die Befragung wurde als zweistufige Online-Befragung in Abstimmung mit den kommunalen Spitzenverbänden durchgeführt.

Die Federführung zu diesem AP lag beim Difu. DEFUS hat sich aktiv in die Erarbeitung der Fragebögen für beide Befragungen eingebracht, sodass die Fragebögen Ergebnis einer engen Abstimmung der Projektpartner sind. Der Verteiler der Befragung umfasste Adressen aus drei für das lokale Management der Corona-Pandemie relevanten kommunalen Fachbereichen:

- Ordnungs-, Sicherheits- und Katastrophenschutzfachbereiche zur Beantwortung von Fragen zur Zusammenarbeit im Krisenmanagement
- Kommunikations-, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zur Beantwortung von Fragen zur Krisenkommunikation
- Sozial-, Integrations- und Arbeitsämter zur Beantwortung von Fragen zu vulnerablen Gruppen

Die 1. Befragungswelle startete am 09.03. 2023 mit der Anschrift aller Kommunen mit über 50.000 Einwohner:innen. Wichtige Akteur:innen des kommunalen Krisenmanagements wurden Dank des regen Austauschs mit den Partnerstädten früh identifiziert. Der Verteiler konnte auf Basis im Difu vorhandener Adressdateien sowie gezielter Recherche erstellt werden. Insgesamt wurden 691 Adressen in 191 Kommunen per E-Mail eingeladen, an der Online-Befragung teilzunehmen. Der Befragungszeitraum endete

am 21.04.2023. Von den insgesamt 691 versendeten Fragebögen gingen 232 teilweise ausgefüllte Fragebögen ein. Insgesamt haben sich 101 Kommunen beteiligt. Dies entspricht einer Teilnahmequote von 33,3% der angeschriebenen Adressen und einer kommunalen Teilnahmequote von 52,06%.

Die Ergebnisse der ersten Kommunalbefragung zeichnen insgesamt ein in der Selbstwahrnehmung überwiegend positives Bild des kommunalen Umgangs mit der Coronapandemie. Im Bereich des Krisenmanagements zeigt sich, dass bestehende Strukturen weitgehend tragfähig waren und im Verlauf der Pandemie nur in geringem Umfang angepasst wurden. Auch der Kreis der unmittelbar beteiligten Akteur:innen blieb weitgehend konstant. Deutlich kritisch bewertet wurde hingegen die Zusammenarbeit mit Landes- und Bundesebene, die von vielen Kommunen als unzureichend eingeschätzt wurde. Die Ergebnisse der 1. Befragung können detailliert in diesem Foliensatz eingesehen werden: [https://www.panreflex.de/html/download.cms?id=33&datei=1-PanReflex\\_Meilenstein-WS-23\\_AP-3\\_website\\_version-33.pdf](https://www.panreflex.de/html/download.cms?id=33&datei=1-PanReflex_Meilenstein-WS-23_AP-3_website_version-33.pdf).

Die 2. Befragungswelle startete am 29.02. 2024 mit der Anschrift aller Kommunen mit über 50.000 Einwohner:innen und endete am 19.04.2024. Von 191 Städten mit mehr als 50.000 Einwohner:innen haben 99 namentlich teilgenommen (51,8 % Teilnahmequote Kommunen) und von 634 angeschriebenen Adressen in den o.g. Kommunen haben 197 geantwortet (31,1 % Teilnahmequote Adressen).

Der Onlinefragebogen richtete sich erneut an Mitarbeitende aus allen Bereichen, die an der Bewältigung der Pandemie beteiligt waren (z.B. Fachbereiche der Sicherheit & Ordnung, Soziales, Familie und Migration, Menschen aus dem Katastrophenschutz und den Krisenstäben und Feuerwehren, aus der Presse- und Öffentlichkeit usw.). Im Fokus stand in der 2. Befragung vor allem das Thema der Pandemienachbereitung und die Vorbereitung auf weitere entgrenzte Krisen.

Die zweite Kommunalbefragung ergab, dass mehr als die Hälfte der teilnehmenden Kommunen das pandemische Krisenmanagement nachbereitet hat, was in der Konsequenz auch zu strukturellen, personellen und organisatorischen Anpassungen führte. Regionale Muster der Veränderung lassen sich dabei weder im Krisenmanagement noch in der Krisenkommunikation oder im Umgang mit Vulnerabilität eindeutig identifizieren. Gleichwohl zeigen sich einige übergreifende Entwicklungstendenzen: So wurden personelle Kapazitäten im Krisenmanagement in vielen Kommunen erweitert, und Fort- sowie Weiterbildungsmaßnahmen gewannen an Bedeutung. In der Krisenkommunikation ist eine dauerhafte Ausdifferenzierung erkennbar, die häufig mit der Überarbeitung oder Neuerstellung von Kommunikationsplänen einherging. Im Umgang mit Vulnerabilität wurden flexiblere Herangehensweisen entwickelt, insbesondere im Hinblick auf langfristige Krisenlagen. Die Ergebnisse der 2. Befragung können hier eingesehen werden: [https://www.panreflex.de/html/download.cms?id=34&datei=2-PanReflex\\_Ergebnispraesentation\\_AP3\\_280824\\_JT-34.pdf](https://www.panreflex.de/html/download.cms?id=34&datei=2-PanReflex_Ergebnispraesentation_AP3_280824_JT-34.pdf).

Die Ergebnisse der beiden Befragungswellen wurden intensiv sowohl innerhalb des Projektteams als auch mit dem Beirat und den Partnerkommunen (u.a. auf dem Projekttreffen am 30. August 2024) diskutiert. Die Erkenntnisse aus den quantitativen Kommunalbefragungen in der Verantwortung des Difu waren eine wichtige Grundlage für die gemeinsame Erarbeitung der Handlungsempfehlungen (s. AP 6).

## 1.4 AP 4: Praxisbeispiele

Ziel des Arbeitspaktes war die Analyse bewährter und innovativer Krisenbewältigungsstrategien von Kommunen außerhalb Deutschlands. Die Sammlung internationale Praxisbeispiele für den guten Umgang mit den Herausforderungen der Corona-Pandemie und für Produkt-, Prozess- und soziale Innovationen sollte den Blick über die beteiligten deutschen Kommunen hinaus weiten. Dieses AP wurde federführend von DEFUS verantwortet. Für einen detaillierten Einblick wird daher auf den DEFUS-Bericht verwiesen.

### 1.4.1 AP 4.1: Recherche und Analyse internationaler Praxisbeispiele

Das Difu hat DEFUS bei der Entwicklung von Such- und Auswahlkriterien für Beispiele guter Praxis unterstützt. Auf Grundlage von gemeinsam vereinbarten Kriterien hat DEFUS im Jahr 2023 internationale Praxisbeispiele gesammelt und in die digitale Wissensplattform (vgl. AP 8) eingepflegt. Der Fokus lag auf Produkt-, Prozess- und sozialen Innovationen, die in unterschiedlichen Städten und Ländern entwickelt

wurden und Impulse für das kommunale Krisenmanagement, die Krisenkommunikation sowie für Unterstützungs- und Schutzangebote für vulnerable Gruppen liefern können. Die Beispiele dienen dazu, internationale Erfahrungswerte sichtbar zu machen und deren Potenziale für eine Übertragbarkeit auf deutsche Kommunalverwaltungen zu prüfen.

#### 1.4.2 AP 4.2: Aufbereitung ausgewählter Praxisbeispiele

Ergänzend zu den bereits online veröffentlichten Kurzinformationen zu 68 internationalen Good-Practice-Beispielen wurden insgesamt 15 Maßnahmen des lokalen Krisenmanagements, die während der COVID-19-Pandemie von deutschen Kommunen entwickelt wurden, in Form vierseitiger Factsheets vertiefend aufbereitet. Ziel war es, das in der Pandemie in deutschen Kommunen entstandene Praxiswissen systematisch auszuwerten und so aufzubereiten, dass es kommunalen Praktikerinnen und Praktikern als Impuls und Inspiration zur Stärkung der städtischen Resilienz dienen kann.

In enger Abstimmung zwischen Difu und DEFUS wurde eine Auswahl innovativer Ansätze getroffen. Berücksichtigt wurden dabei sowohl Maßnahmen aus den Partnerstädten als auch Beispiele anderer Kommunen, die einen substantiellen Beitrag zur nachhaltigen Weiterentwicklung des kommunalen Krisenmanagements in Deutschland leisten.

Für die Ausarbeitung der Factsheets wurden vom Difu Interviews mit den jeweils verantwortlichen Akteurinnen und Akteuren in Kommunen durchgeführt, die die inhaltliche Grundlage für die Arbeiten bildeten. DEFUS unterstützte das Difu bei der Konzeption eines Interviewleitfadens und kommentierte die vom Difu verfassten Factsheets. Die Entwürfe der Factsheets wurden den jeweiligen verantwortlichen Ansprechpersonen in den Kommunen zur finalen Durchsicht, ggf. Korrektur und Abnahme für die Veröffentlichung zugeschickt.

Alle 15 Factsheets sind in die Projektdatenbank auf der Wissensplattform eingepflegt (<https://www.pan-reflex.de/nano.cms/factsheets>) und erweitern die Praxisbeispiele auf eine Gesamtzahl von 73.



Eigene Darstellung

Die 15 Factsheets erfolgreicher deutscher kommunaler Ansätze und Innovationen aus dem Krisenmanagement sind darüber hinaus als gebündelte Publikation („Katalog“) für das erste Quartal 2026 geplant.

#### 1.4.3 Abweichung vom ursprünglichen Projektantrag

Im Projektantrag war ursprünglich die Erarbeitung von 15 einheitlich strukturierten Factsheets für besonders relevante internationale Beispiele vorgesehen. In den Diskussionen mit den deutschen Partnerkommunen im Vorhaben sowie auf Basis der Eindrücke der Interviews und weiterer Recherchen entstand der Eindruck, dass das ursprünglich geplante Vorgehen (Aufbereitung internationaler Beispiele) keinen

Mehrwert für die Endnutzer:innen in deutschen Kommunen bietet. Denn der Transfer internationaler Beispiele in den deutschen Kontext ist nicht ohne Weiteres möglich, und der Mehrwert eines konkreten internationalen Beispiels für Deutsche Kommunen erschließt sich oft nicht bzw. nur bei intensiver Auseinandersetzung. Daher wurde im Vorhaben der Vorschlag entwickelt, anstelle internationaler innovativer Maßnahmen aus deutschen Kommunen genauer aufzuarbeiten und damit die Innovationen in deutschen Kommunen zu würdigen.

Diese Abweichung vom Projektantrag wurde mit dem Projektträger besprochen und formal genehmigt.

## 1.5 AP 5: Reflexionsräume

Ziel dieses Arbeitspaktes war es, gemeinsam mit den Städtepartnern in mehreren Schritten eine systematische Analyse und Reflexion des Krisenmanagements in den beteiligten Kommunen vorzunehmen. Dies geschieht entlang der drei Schwerpunktthemen (Krisenmanagement und Zusammenarbeit, Krisenkommunikation und vulnerable Gruppen). Die Reflexion der Erfahrungen bildet eine wichtige qualitative Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen (s. AP 6) für den Umgang mit zukünftigen Krisen und die Ermittlung von Faktoren für kommunale Resilienz.

Dieses AP wurde federführend von DEFUS bearbeitet. Das Difu hat DEFUS organisatorisch, methodisch und inhaltlich in der Durchführung sowie Vor- und Nachbereitung der Reflexionsworkshops unterstützt. Insbesondere hat das Difu hier die empirischen Ergebnisse aus den Arbeitspaketen 1-3 eingebracht. Für einen detaillierten Einblick in die Durchführung dieses Arbeitspakets wird auf den DEFUS-Bericht verwiesen.

### 1.5.1 AP 5.1: Methodisch und inhaltliche Vorbereitung der Reflexionsräume

Im Februar 2023 absolvierte das Difu zusammen mit DEFUS eine Schulung im Design-Thinking in Berlin, um die methodischen Grundlagen für die Vorbereitung der Reflexionsworkshops weiter auszubauen. Die im Workshop gewonnenen methodischen Kenntnisse und Fähigkeiten waren für die Durchführung der Reflexionsräume sehr hilfreich.

Das Difu steuerte die inhaltlichen Inputs aus der empirischen Forschungsarbeit (AP 1-3) bei.

### 1.5.2 AP 5.2: Debriefing-Workshops

Im Jahr 2023 wurden alle drei thematisch fokussierten Debriefing-Workshops wie geplant durchgeführt. Das Difu hat DEFUS in der Ausarbeitung der Tagesordnungen bzw. der methodischen Bausteine in der Durchführung der Workshops unterstützt. Die Workshops wurden gemeinsam von DEFUS und Difu moderiert und geleitet:

03/2023 in Essen:	Krisenmanagement
05/2023 in Dortmund:	Krisenkommunikation
09/2023 in Köln:	vulnerable Gruppen

### 1.5.3 AP 5.3: Innovations-Workshops

Nachdem die drei Debriefing-Workshops zeitplangerecht im Jahr 2023 durchgeführt worden waren, fand der Innovationsworkshop am 18. und 19. April 2024 in Arnsberg statt. Ursprünglich waren im Antrag wie bei den Debriefing-Workshops drei thematische Innovationsworkshops vorgesehen. Da jedoch vor dem Hintergrund der begrenzten zeitlichen Ressourcen eine Teilnahme der Partnerkommunen an weiteren Workshops kaum zu rechtfertigen war und zudem der themen- und ämterübergreifende Austausch gefördert werden sollte, wurden in Absprache mit dem Projektträger die drei Themen zu einem Workshop gebündelt. Der Innovationsworkshop behandelte damit alle drei thematischen Säulen des Vorhabens in einem Workshop.

## 1.5.4 AP 5.4: Aufbereitung der Ergebnisse aus den Debriefing- und Innovationsworkshops

Insgesamt erwiesen sich die Reflexionsräume als überaus ergiebig. Sie haben zu umfangreichem Dokumentationsmaterial geführt, das in schwerpunktorientierten Syntheseberichten aufbereitet wurde. Die Ergebnisberichte können auf der Webseite abgerufen werden (<https://www.panreflex.de/nano.cms/ergebnisse-reflexionsraeume>). Das Difu hat bei der Erstellung der Berichte zugearbeitet.

## 1.6 AP 6: Handlungsempfehlungen

Ziel des AP 6 war die Aufarbeitung der generierten Daten und Informationen zu praxisnahen Handlungsempfehlungen, die einen Beitrag zur Steigerung der kommunalen Resilienz leisten können. Dieses Arbeitspakte wurde in gemeinsamer Verantwortung von Difu und DEFUS bearbeitet.

Aufbauend auf den mit dem Methodenmix aus Literaturanalyse, explorativen Interviews, quantitativen Kommunalbefragungen sowie Reflexionsräumen gewonnenen empirischen Daten wurde im Projektteam ein systematischer Prozess der Ergebnisinterpretation und -konkretisierung beschritten. In verbundinternen Projekttreffen wurden sieben Handlungsempfehlungen bestimmt, die nicht als starre Anweisungen, sondern als ineinandergreifende Stellschrauben für die nachhaltige Stärkung der kommunalen Resilienz konzipiert wurden.

Die Entwicklung der Stellschrauben erfolgte im engen Austausch zwischen den Projektpartnern und mit den Partnerkommunen sowie dem wissenschaftlichen Beirat (siehe Projekttreffen vom 29.08.2023, Köln). Dabei wurde deutlich, dass – nicht nur in der konzeptionell-wissenschaftlichen Debatte, sondern auch im praxisnahen Diskurs – kommunale Resilienz weit über eine „angemessene technische Ausstattung“ hinausgeht. Kommunale Resilienz ist das Ergebnis einer komplexen Wechselwirkung aus administrativen Strukturen, funktionalen Prozessen, einer krisenadäquaten, mentalen Haltung und Kompetenzen sowie Fachwissen des Personals. Die vorliegenden Erkenntnisse zeigen, dass insbesondere Personalorganisation, Wissensmanagement und informelle Netzwerke entscheidende Erfolgsfaktoren für die zukunftsfähige Krisenbewältigung bzw. eine gesteigerte kommunale Resilienz darstellen.

Die erarbeiteten Stellschrauben dienen als anwendungsbezogene Orientierungspunkte für Kommunen, um ihre Krisenfähigkeit systematisch zu reflektieren, zu stärken und langfristig zu verfestigen. Sie sind weder als abschließende Liste noch als zwingend vollumfänglich zu bearbeitende Faktoren zu verstehen. Sie sollen kommunale Entscheidungsträger:innen anregen, sich systematisch mit den genannten Punkten auseinanderzusetzen und daraus ggf. lokal angepasste Maßnahmen zu entwickeln. Adressaten der Stellschrauben primär Entscheidungsträger:innen in Kommunalverwaltungen. Kommunen können ihre Resilienz durch die gezielte Auseinandersetzung und Optimierung der Stellschrauben langfristig stärken. Dabei sollten die Stellschrauben nicht einzeln und isoliert betrachtet werden, sondern als synergistisch ineinandergreifende Faktoren. Die sieben identifizierten Stellschrauben lauten:

### Stellschraube 1

- **Kommunales Risiko- und Krisenmanagement als Daueraufgabe:** Die Coronapandemie hat gezeigt, dass klassische Krisenstäbe zwar in akuten Lagen tragfähig sind, jedoch angesichts der Dauer und Komplexität der Krise ihre Grenzen erreichen. Die Erfahrungen aus den Reflexionsräumen belegen, dass Krisenmanagement nicht als zeitlich begrenzte Reaktion, sondern als kontinuierliche strategische Aufgabe verstanden werden muss.

### Stellschraube 2

- **Krisenkompetenz und Wissensmanagement:** Die Krise offenbarte eine starke Unausgewogenheit in der Verteilung von Krisenkompetenz innerhalb der Verwaltung. Während einige Fachbereiche über umfangreiche Erfahrungen verfügten, fehlte in anderen Bereichen ein Bewusstsein für die besonderen Anforderungen des Krisenmodus.

#### Stellschraube 3

- **Aufgabenpriorisierung und Personalmanagement:** Die Pandemie zeigte, dass viele Kommunen über unzureichende personelle Reserven verfügen und keine flexiblen Strukturen zur Umverteilung von Personal besitzen. Die bestehenden Verwaltungsstrukturen waren oft nicht auf plötzliche Belastungsspitzen ausgelegt.

#### Stellschraube 4

- **Personalführung und Fürsorge:** Die hohe Belastung der Verwaltungsmitarbeitenden führte zu Erschöpfung und Burn-out. Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte nicht nur organisatorisch steuern, sondern auch stabilisierend und fürsorglich agieren müssen.

#### Stellschraube 5

- **Informelle Netzwerke als Schlüssel zur Krisenbewältigung:** Die Erfahrungen aus den Workshops belegen, dass informelle Netzwerke – sowohl innerhalb der Verwaltung als auch zwischen Kommunen – entscheidend für die schnelle und flexible Krisenbewältigung waren. Diese Netzwerke ermöglichten direkte Kommunikation, schnelle Entscheidungsfindung und effektive Problemlösungen.

#### Stellschraube 6

- **Definition von Vulnerabilität in Krisenzeiten und verhältnismäßiger Umgang mit vulnerablen Gruppen:** Die Pandemie offenbarte, dass die Gefährdung durch Krisen und durch die Maßnahmen zur Krisenbewältigung oft nicht ausreichend differenziert berücksichtigt wurde. Vulnerabilität ist eine dynamische, situationsabhängige Eigenschaft, die sich im Verlauf einer Krise verändern kann.

#### Stellschraube 7

- **Systematische Krisennachbereitung und Lernen aus Erfahrungen:** Die Nachbereitung von Krisen wurde in vielen Kommunen vernachlässigt. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass strukturierte Reflexion entscheidend ist, um aus Erfahrungen zu lernen und Prozesse nachhaltig zu verbessern.

Die Stellschrauben sind seit Oktober 2025 auf der Projekt-Wissensplattform veröffentlicht ([https://www.panreflex.de/html/download.cms?id=49&datei=Defus\\_Broschuere\\_Resilienzfaktoren\\_251020\\_Druck-49.pdf](https://www.panreflex.de/html/download.cms?id=49&datei=Defus_Broschuere_Resilienzfaktoren_251020_Druck-49.pdf)). Die bewusst kurz gehaltene Broschüre fasst zu jeder Stellschraube die zentralen Befunde des Projekts zusammen und gibt konkrete Handlungsempfehlungen. Ergänzt werden die Empfehlungen durch die in den Factsheets aufgearbeiteten Praxisbeispiele sowie durch zusätzlich recherchierte Leitfäden und Manuale aus anderen Projekten und der Praxis. Mit dem möglichst knappen Format und der Kombination aus Befunden, Empfehlungen und jeweils passenden Hilfestellungen sollen die PanReflex-Ergebnisse prägnant für die Anwender auf der kommunalen Ebene aufbereitet werden. Ziel ist es den Praxistransfer zu erleichtern und zu fördern. Sie bilden auch die Grundlage für die entwickelten Fortbildungsangebote (vgl. AP 7), Krisenübungen und die Entwicklung von Leitlinien für kommunale Krisenmanagement-Strategien.

## 1.7 AP 7: Fortbildungsangebote

Ziel der im AP 7 entwickelten Fortbildungsangebote ist es, handlungsleitendes Wissen für Krisensituationen zu vermitteln und Akteur:innen dazu zu befähigen, die Resilienz der Kommune zu stärken und Prozesse zur Stärkung der Resilienz von Kommunen vor Ort anzustoßen. Dabei sollen neben den entwickelten Handlungsempfehlungen, relevante Erkenntnisse aus dem Forschungsprozess und Praxisbeispiele vermittelt werden.

In den Workshops und Gesprächen mit Verwaltungsmitarbeitenden der Partnerkommunen wurde deutlich, dass die im Projektantrag vorgesehene Fortbildung zur Verbreitung der Projektergebnisse im ursprünglich angedachten Format wenig Wirkung entfalten würden. Denn aufgrund der schwierigen Haushaltslage in den Kommunen und des hohen Arbeitsaufkommens scheint es aktuell schwierig, Teilneh-

mende aus Kommunen für eine Fortbildung außer Haus in anderen Kommunen zu gewinnen. Insbesondere Entscheider:innen und Führungskräfte haben auf Grund der Termindichte kaum die Möglichkeit, an Veranstaltungen in anderen Städten teilzunehmen.

Vor diesem Hintergrund haben Difu und DEFUS in enger Zusammenarbeit mit den Anwender:innen in den Kommunen ein Angebot entwickelt, das als PanReflex-Roadshow zwei Komponenten enthält: 1) für die Verwaltungsspitze (Ober-/Bürgermeister:innen und Dezernent:innen) und Führungskräfte (ggf. auch Ratsmitglieder) ein 1,5-stündiges Format („Kamingespräch“), in dem die aus dem Projekt abgeleiteten Handlungsempfehlungen zur Stärkung der kommunalen Resilienz präsentiert und diskutiert werden; 2) eine halbtägige Fortbildung vor Ort, mit der pro Stadt bis zu 40 Mitarbeitende der Fachebene der Verwaltung erreicht werden können (siehe <https://www.panreflex.de/nano.cms/ergebnisse-informations-und-schulungsangebote>).

Mit diesem Vorgehen werden in den Partnerkommunen die für Veränderungen relevanten Zielgruppen gezielt erreicht. Es ist eng an den Bedarfen und Möglichkeiten der Anwender orientiert und verspricht zugleich einen deutlich höheren Wirkungsgrad. Die Anpassung wurde mit dem Projektträger abgestimmt.

<b>KAMINGESPRÄCH RESILLENZFaktoren FÜR KOMMUNEN</b>	<b>KURZFORTBILDUNG INDIVIDUELLE KRISENKOMPETENZ STÄRKEN</b>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations- und Austauschformat für <b>Verwaltungsspitze, Amtsleitung und Führungskräfte der Kommunalverwaltung</b></li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Schulung für Mitarbeitende der Kommunalverwaltung und für Nachwuchskräfte</b>, die sich zum Thema Krise weiterbilden wollen</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1,5 Stunden in Präsenz bei Ihnen vor Ort oder Online</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Stunden in Präsenz bei Ihnen vor Ort</li> <li>• Max. 25 Teilnehmende</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation der Projektergebnisse und der sich daraus ableitenden Resilienzfactoren für Kommunen</li> <li>• Diskussion der Empfehlungen für Politik und kommunale Praxis</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Krisenkompetenz und Krisenbewusstsein der Verwaltungsmitarbeitenden fördern</li> <li>• Verwaltungsinterne Vernetzung fördern</li> <li>• Nachwuchs für kommunales Krisenmanagement fördern</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche positiven und negativen Lernerfahrungen lassen sich aus dem Management der Coronakrise ableiten?</li> <li>• Wie kann sich die Kommunalverwaltung besser auf künftige Krisen vorbereiten?</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo liegen die Herausforderungen für Verwaltungen in Krisensituationen?</li> <li>• Wie kann sich jeder einzelne Mitarbeitende individuell auf einen Kriseneinsatz vorbereiten?</li> </ul>

Eigene Darstellung

Ziel der halbtägigen Kurzfortbildung ist es, die individuelle Krisenkompetenz der Mitarbeitenden zu erhöhen und damit die Handlungssicherheit der Verwaltung insgesamt zu verbessern. Mitarbeitende aller Fachbereiche sollen durch das Angebot praxisnah darin geschult werden, ihre Rolle innerhalb des Krisenmanagements zu erkennen und konkrete Ansätze zur Bewältigung von Krisensituationen vorzubereiten. Die Inhalte basieren auf den Stellschrauben zur Förderung der Resilienz und berücksichtigen sowohl die organisatorischen als auch die psychosozialen Aspekte der Krisenbewältigung. Ein besonderer Fokus liegt auf der Sensibilisierung für Belastungsgrenzen, den Aufbau vertrauensvoller Netzwerke, den differenzierten Umgang mit vulnerablen Gruppen sowie auf der systematischen Nachbereitung von Krisen.

Das auf Führungskräfte und die Verwaltungsspitzen ausgerichtete Kamingespräch ist primär auf den Austausch zu den identifizierten Stellschrauben angelegt. Analog zum Thema der Belastungsgrenzen im Fortbildungsmodul werden hier auch die besondere Verantwortung und Wahrnehmung der Fürsorgepflicht der Führungsebene und die Bedeutung informeller Kommunikationswege thematisiert.

Kurzfortbildungen und Kamingsgespräche wurden allen Partnerstädten angeboten. Die Städte Essen, Dortmund und Gelsenkirchen haben sowohl die Inhouse-Schulung (Kurzfortbildung) als auch das Kamingsgespräch nachgefragt. Die Stadt München, die das Projekt aktiv im wissenschaftlichen Beirat, begleitet und beraten hat, wünschte die Durchführung des Kamingsgesprächs. Die Städte Köln und Düsseldorf konnten trotz der verlängerten Projektlaufzeit keinen Termin bis zum Projektende im August 2025 abstimmen.

Fortbildung und Kamingsgespräch wurden in allen Fällen, bis auf München, von Jan Trapp (Difu) und Anna Rau (DEFUS) vor Ort durchgeführt und moderiert.

#### Dortmund:

- 23. Januar 2025, Kamingsgespräch: 20 Teilnehmende aus dem Verwaltungsvorstand der Stadt (Beigeordnete, Amtsleiter und Fachbereichsleiter)
- 24. Januar 2025, Fortbildung: 35 Teilnehmende aus dem erweiterten Krisenstabsteam

#### Essen:

- 10. November 2024, Kamingsgespräch: 35 Teilnehmende des verwaltungsweiten Katastrophenschutztags in der Feuerwehr Essen (Beigeordnete, Amtsleiter und Fachbereichsleiter)
- 12. Juni 2025, Fortbildung: 25 Teilnehmende aus dem erweiterten Krisenstabsteam

#### Gelsenkirchen:

- 19. Mai 2025, Fortbildung: 15 Teilnehmende aus dem erweiterten Krisenstabsteam
- 20. Mai 2025, Kamingsgespräch: Oberbürgermeisterin Karin Welge und zwei Beigeordnete

Nach den drei Durchführungen der Roadshow in Dortmund, Essen und Gelsenkirchen liegt für die beide Formate ein ausgereifter Moderations-, Ablauf- und Durchführungsplan sowie eine Präsentation vor. Die Fortbildung ist somit replizierbar. Difu und DEFUS bieten die Fortbildung interessierten Städten auch nach dem Projektende zum Selbstkostenpreis an.

Informationen zu den Pilotierungen der Fortbildung:

- Dortmund: <https://www.panreflex.de/nano.cms/aktuelles?xa=details&id=43&art=archiv>
- Essen: <https://www.panreflex.de/nano.cms/aktuelles?xa=details&id=55&art=archiv>
- Gelsenkirchen: <https://www.panreflex.de/nano.cms/aktuelles?xa=details&id=56&art=archiv>

#### München:

- 15. Juli 2025: Digitales Kamingsgespräch für den erweiterten Führungskreis der Landeshauptstadt München

## 1.8 AP 8: Digitale Plattform

Dieses AP wurde federführend von DEFUS bearbeitet. Für einen detaillierten Einblick wird daher auf den DEFUS-Abschlussbericht verwiesen. Der ursprünglich als Projektwebseite angelegte Internetauftritt unter <https://www.panreflex.de> wurde sukzessive in eine digitale Wissensplattform zum kommunalen Krisenmanagement überführt. Das Difu hat sich aktiv in die Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen und der Struktur der digitalen Plattform eingebracht.

Der Hauptbeitrag des Difu lag in der Aufbereitung und Systematisierung der in AP 1 gesammelten und analysierten Fachliteratur, die in die Literaturdatenbank der Wissensplattform Eingang gefunden hat. In Abstimmung mit DEFUS und dem Unterauftragnehmer hat das Difu die Prozesse und Strukturen der Literaturdatenbank definiert. Die Literatur-Datenbank der Wissensplattform soll perspektivisch über einen kommunalen Anwendungsfokus hinausgehen. Auch soll die Datenbank Literatur zu Krisen jenseits von Pandemien bereithalten. Damit ist der inhaltliche Ansatz der Datenbank erheblich weiter gefasst als die

im AP 1 gesammelte Literatur zum kommunalen Krisenmanagement. Dies führte dazu, dass durch das Difu neben den Quellen, die im AP 1 ausgewertet wurden, weitere Publikationen kodiert, verschlagwortet und bearbeitet wurden. Insgesamt wurden vom Difu 360 Publikationen für die Datenbank aufbereitet. Seit dem Abschluss der Literaturrecherche im März 2023 und der Veröffentlichung der Literaturdatenbank auf der PanReflex-Webseite hat DEFUS weitere Dokumente, wissenschaftliche Veröffentlichungen und Publikationen in die Literaturdatenbank eingepflegt. Inzwischen umfasst die Literaturdatenbank insgesamt 481 Titel.

Die Datenbank ist so aufgebaut, dass sie entlang von Schlagworten durchsucht werden kann. Die zentrale Suchleiste im Header der Webseite ermöglicht durch die Eingabe von Suchbegriffen eine freie Suche, die Ergebnisse aus der Literaturdatenbank hervorbringt. Die verfügbaren Literaturquellen können zudem nach verschiedenen Kriterien gefiltert werden, darunter thematische Schwerpunkte wie Krisenmanagement, Risiko- und Krisenkommunikation, Vulnerabilität in Krisensituationen sowie kommunale Resilienz. Darüber hinaus stehen weitere Filteroptionen über Themenfelder und Informationsgegenstände zur Verfügung, sodass eine differenzierte und bedarfsgerechte Recherche möglich ist. Um für die Nutzer:innen die Literaturrecherche besser zu steuern, wurde die Suchkategorie „Informationsgegenstand“ geschaffen. Damit lässt sich zukünftig neben der inhaltlichen Verschlagwortung nach folgenden Kategorien filtern:

- Hintergrundwissen: Literatur ohne expliziten räumlichen Bezug, wie Studien, Analysen oder Befragungen (z.B. Fokus auf unterschiedliche Betroffenheiten) oder allgemeine und grundsätzliche Informationen (z.B. Krisenmanagement und Katastrophenschutz).
- Kommunalbezug: Explizite Bezugnahme zur oder Befassung mit der räumlichen Handlungsebene Kommune und den dort handelnden Akteuren (insbesondere Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft).
- Handlungsempfehlungen: Hinweise, wie etwas laufen könnte, müsste, sollte bzw. zukünftig anders oder neu angegangen werden muss (u.a. Lessons Learned).
- Anwendungsbeispiel: Konkrete Projekte, Vorgehensweisen und zum Tragen gekommene Praxisbeispiele mit kommunaler Relevanz.

Das Difu steuert regelmäßig Inhalte primäre in Form von eigenen Publikationen für die Wissensplattform bei. Die Publikationen weisen unterschiedliche Formate und Zielgruppen auf. Für eine Übersicht der Publikationen siehe ((Kap/Anhang).

## 1.9 AP 9: Projektkoordination

Die Projektkoordination des Vorhabens erwies sich als unaufwändig. Die Kooperation zwischen Difu und DEFUS verlief in hohem Maße konstruktiv und vertrauensvoll. In der Frühphase (01.01.2023) des Vorhabens wechselte die Verbundleitung innerhalb des Difu von Dr. Holger Floeting zu Jan H. Trapp. Die gelegentlichen Personalwechsel im Difu während der Projektbearbeitung konnten intern aufgefangen werden. Im Laufe der Durchführung des Vorhabens wirkten folgende Mitarbeitende des Difu mit: Dr. Elke Bojarra-Becker, Elsa Schmersal, Frida von Zahn, Hanna Gieseler, Sabine Wagner

Die Zusammenarbeit mit den 5 assoziierten Partnerkommunen war ebenfalls durch eine konstruktive Zusammenarbeit gekennzeichnet. Die Ansprechpersonen des Vorhabens in den Kommunen koordinierten die Informationsweitergabe innerhalb der Stadtverwaltung und organisierten die Teilnahme von KollegInnen aus den unterschiedlichen Ämtern an den Workshops des Vorhabens. Insbesondere die drei Städte Gelsenkirchen, Essen und Dortmund brachten sich sehr aktiv und intensiv in die Projektarbeit ein. Zu betonen ist, dass die Mitarbeit von Kommunen in Forschungsvorhaben für das eingebundene Personal in der Regel eine Zusatzbelastung neben den eigentlichen Routineaufgaben darstellt.

Die Zwischenergebnisse wurden zum Meilenstein-Workshop im September 2023 präsentiert und abgenommen, sodass das Vorhaben fortgeführt werden konnte.

Der Projektbeirat wurde zum Meilensteinworkshop am 27. September 2023, dem Verbundtreffen am 29. August 2024 sowie in Form konkreter individuell adressierter Fragen und Abstimmungsbedarfe eingeladen. Er setzte sich aus folgenden Personen zusammen:

- Prof. Dr. Rita Haverkamp, Eberhard-Karls-Universität Tübingen, Stiftungsprofessur für Kriminalprävention und Risikomanagement
- Klaus Eberle, Stadt Mannheim, Fachbereich Sicherheit und Ordnung
- Dr. Elmar Nordhues, Landeshauptstadt München
- Christian Zollner, Abteilung Einsatzlenkung, Branddirektor Landeshauptstadt München, Kreisverwaltungsreferat – Branddirektion
- Ulrich von Kirchbach, Erster Bürgermeister, Stadt Freiburg im Breisgau
- Dr. Martin Schairer, Bürgermeister i.R., Landeshauptstadt Stuttgart; Beigeordneter i.R. für Sicherheit, Ordnung und Sport

Mit dem Vorhaben LegiNot erfolgte eine enge Abstimmung, die auch durch die aktive Teilnahme vom Prof. Dr. Rita Haverkamp im Projektbeirat von PanReflex praktisch umgesetzt wurde. DEFUS ist sowohl Projektpartner bei PanReflex als auch Unterauftragnehmer im Projekt LegiNot, das in derselben Förderlinie zeitgleich bewilligt wurde. Um mögliche Synergien zwischen den beiden Projekten zu heben, wird der wechselseitige Austausch über DEFUS und durch die Einbindung der Verbundleitung von LegiNot (Prof. Haverkamp) in den PanReflex-Beirat sichergestellt. Die besondere Kooperation kommt auch in den wechselseitigen Beiträgen der Verbünde in den jeweiligen Sammelbänden zum Ausdruck.

Im Auftrag der Bundesregierung sind zahlreiche Forschungsprojekte mit der Aufarbeitung der Pandemie und des Krisenmanagements befasst. Im Berichtszeitraum wurden Kontakte zu relevanten Projekten geknüpft und ein fachlicher Austausch organisiert (LegiNot, MirKKomm, Heraklion). Mit dem Vorhaben „Freiburg:RESIST“ erfolgte eine Vernetzung und Kooperation für die gemeinsame Session „Interne Krisenkommunikation und Entwicklung von Systemen zur Stärkung der kommunalen Resilienz“ bei der Fachtagung Katastrophenvorsorge in Berlin, 22.-23.04.2024. Das Forschungsvorhaben „KoViK“ der Bergischen Universität Wuppertal ist thematisch ähnlich gelagert wie PanReflex und kommt bei einem ähnlichen Untersuchungszeitraum und -gegenstand unter Verwendung von zum Teil anderen Methoden zu sehr ähnlichen Ergebnissen. Das kann als Bestätigung der eigenen Arbeit gewertet werden.

## Übersicht der Projekttreffen, Verbundtreffen/Meilensteinworkshops und Reflexionsräume:

Die Projekttreffen haben wie geplant stattgefunden. Im Rahmen der Projektkoordination sind neben der laufenden verbundinternen Koordination folgende Ergebnisse bzw. Aktivitäten hervorzuheben:

### 2025

- Abschlussveranstaltung „Mit welchen Maßnahmen können Kommunen ihre Resilienz stärken? Befunde und Ergebnisse aus dem PanReflex Projekt“, Online, 04. Juni 2025. Vorstellung der Projektergebnisse in der Difu-DEFUS-Webinarreihe „Auf dem Weg zur resilienten Kommune“.

### 2024

- Verbundtreffen, Köln, 29. August 2024. Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse, Reflexion und Diskussion der abgeleiteten Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen, Diskussion zur Dissemination der Ergebnisse (Wissensplattform, Fortbildung, Publikationen, Vorträge) sowie Abstimmung zum Vorgehen für die Endphase des Projekts
- Reflexionsraum „Innovationen im kommunalen Krisenmanagement“, Arnsberg, 18.-19. April 2024. PanReflex-Workshop mit assoziierten Partnerstädten zum Ausblick auf innovative Möglichkeiten zur Stärkung der kommunalen Resilienz gegenüber Krisen
- Internes Projekttreffen, Hannover, 27.-28. Februar 2024. AP-übergreifende Ergebnisreflexion, Besprechung der Handlungsempfehlungen und Wissensplattform

## 2023

- Internes Projekttreffen, Berlin, 11. November 2023. Vorbereitung des Innovationsworkshops im April 2024 sowie der AP 6 (Handlungsempfehlungen) und 7 (Fortbildungsmodule).
- Reflexionsraum „Schutz vulnerabler Gruppen“, Köln, 28. September 2023. PanReflex-Workshop mit assoziierten Partnerstädten zur Reflexion von Vulnerabilität und dem Schutz vulnerabler Gruppen in der Coronapandemie
- Verbundtreffen/Meilensteinworkshop, Köln, 27. September 2023. Präsentation der Zwischenergebnisse und fristgerechte Abnahme der Meilensteine.
- Einbindung des Unterauftragnehmers Hr. Karsten (formal von DEFUS beauftragt), Online, 06. Juli 2023. Fachlicher Austausch zur Schwerpunktsetzung in der Auswertung des gesammelten empirischen Materials.
- Reflexionsraum „Krisenkommunikation“, Dortmund, 25.-26. Mai 2023. PanReflex-Workshop mit assoziierten Partnerstädten zur Reflexion der kommunalen Krisenkommunikation in der Coronapandemie
- Reflexionsraum „Kommunales Krisenmanagement“, Essen, 23.-24. März 2023. PanReflex-Workshop mit assoziierten Partnerstädten zur Reflexion des kommunalen Krisenmanagements in der Coronapandemie
- Internes Projekttreffen, Berlin, 17. Februar 2023. Fortschrittsberichte und weitere Prozessplanung in den einzelnen Arbeitspaketen.

## 2022

- Internes Projekttreffen, Hannover, 8.-9. Dezember 2022. Vorstellung und Diskussion der ersten Projektergebnisse im Verbund, Planung des weiteren Vorgehens.
- Kick-Off Workshop PanReflex, Hannover, 21. Mai 2022. Gemeinsamer Beginn des Verbundvorhabens mit den assoziierten Städtepartnern. Vorstellung des Projekts und der Arbeitsplanung.

## 2. Voraussichtlicher Nutzen, insbesondere Verwertbarkeit der Ergebnisse

Die Ergebnisse wurden bisher in drei zentralen Produkten für die kommunale Praxis aufbereitet:

- Broschüre „Handlungsfähigkeit in Krisen stärken. Stellschrauben kommunaler Resilienz“ (Rau/Trapp, 2025): <https://www.panreflex.de/nano.cms/resilienzfaktoren>
- 15 Factsheets zu innovativen Ansätzen des Krisenmanagements, die Kommunen in Deutschland während der Pandemie entwickelt haben und seitdem umsetzen: <https://www.panreflex.de/nano.cms/factsheets>. Die Factsheets wurden außerdem als Katalog in einer Publikation gebündelt, deren Veröffentlichung im ersten Quartal 2026 geplant ist.
- Informations- und Schulungsangebote: Mit der Inhouse-Schulung „Stärkung der kommunalen Resilienz“ macht der Verbund Kommunen ein konkretes Angebot, die Krisenkompetenz der Mitarbeitenden zu stärken. (vgl. AP 7)
- PanReflex-Webinarreihe „Auf dem Weg zur resilienten Kommune – gute Beispiele und neue Ideen“: Hier werden praxisnahe Ansätze zur langfristigen Stärkung der kommunalen Resilienz präsentiert. Vertreter:innen aus Kommunen und anderen Forschungsprojekten stellen ihre Arbeit, konkrete Maßnahmen und aktuelle Erkenntnisse aus der Wissenschaft kurz und knapp vor.

Die vier genannten Produkte sind in Rückkopplung mit den Partnerstädten dezidiert praxisnah und anwendungsorientiert verfasst. Sie versprechen damit einen hohen praktischen Nutzen und Mehrwert.

Die Webinarreihe trägt zur Vernetzung der Kommunen untereinander bei. Eine vertiefte Vernetzung hat insbesondere zwischen den 5 beteiligten Partnerkommunen und mit der Stadt München (vertreten im Beirat) stattgefunden. Hier haben sich gerade auch auf persönlicher Ebene interkommunal und auch innerhalb der einzelnen Kommunen Kontakte etabliert und stabilisiert. Dies wird die Akteure gerade in Krisen unterstützen („In der Krise Köpfe kennen“).

Die Forschungsergebnisse wurde von Difu und DEFUS auch genutzt, um gemeinsam Difu-Seminare anzubieten, unter anderem:

- Difu-DEFUS-Seminar: „Verwaltung kann Krise! – Ansätze kommunalen Krisenmanagements“, Berlin, 19.-20. September 2024. Präsenzseminar zu ausgewählten Themenschwerpunkten des Projekts, bspw. der Arbeitsorganisation jenseits von Krisenstäben, dem Umgang mit vulnerablen Gruppen und der Belastungssteuerung in der Verwaltung.

### 3. Erfolgte und geplante Veröffentlichungen der Ergebnisse

Die Ergebnisse des Vorhabens wurden sukzessive in nationalen und internationalen Zeitschriften sowie unterschiedlichen Veranstaltungsformaten veröffentlicht.

Auf folgenden Veranstaltungen wurden Ergebnisse des Vorhabens PanReflex präsentiert:

#### 2026 (geplant)

- 19./20. März 2026, Deutscher Städtetag (DST), Sitzung des Ausschusses für Katastrophenschutz, Brandschutz und Rettungswesen

#### 2025

- 24. August 2025, Deutscher Präventionstag, Resilienzfaktoren zur Stärkung der kommunalen Resilienz
- 5. Mai 2025, Fachausschuss Krisenmanagement des BVÖGD, Aus der Pandemie lernen - Kommunale Resilienz stärken
- 6. Februar 2025, BBK-Fachkongress „Forschung für den Bevölkerungsschutz“, Personal in der Krise trotz Personalkrise? Personalmanagement in Langzeitkrisen auf der kommunalen Ebene

#### 2024

- 21. November 2024, Fachtagung des Vorhabens LegiNot „Doing Crisis: Politik, Praxis und Wissenschaft im Dialog“, Hannover. Workshopmoderation „Ebenen übergreifenden Informationsfluss in Krisenzeiten verbessern, aber wie?“
- 14. November 2024, Katastrophenschutztag Stadt Essen. Vorstellung der PanReflex-Forschungsergebnisse und Ansätze zur Stärkung kommunaler Resilienz, Diskussion mit Fach- und Führungskräften der Stadtverwaltung Essen (vgl. AP 7)
- 25. September 2024, 29. Kongress der Deutschen Vereinigung für Politikwissenschaft, Panel „Kommunen in der Zeitenwende – zwischen Krisenresilienz und Transformationsherausforderungen“, Göttingen. Vortrag: „Eingespült oder ausgebrannt? Eine Analyse der kommunalen Krisenresilienz am Beispiel langfristiger Pandemiebewältigung zwischen Verwaltungshandeln und Krisenmodus“
- 21. August 2024, Graduiertennetzwerk „Zivile Sicherheit“, Online. Vortrag: „Kommunales (Dauer-)Krisenmanagement am Beispiel von Pandemien“
- 10.-11. Juni 2024, 29. Deutscher Präventionstag, Cottbus. Posterpräsentationen: „Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement der Pandemie“ und „Wissensplattform kommunales Krisenmanagement“
- 04. Juni 2024, Online Workshop "Kohäsive Stadtgesellschaft - Resiliente Kommunen", Gemeinsamer Online-Workshop von PanReflex mit dem BBK-Projekt Sokapi-R zu der Frage, wie die sozialräumlichen Bedingungen im Stadtquartier Einfluss auf die Resilienz der Bewohner:innen nehmen
- 03. Juni 2024, Bündnis Städte Sicherer Häfen, Webinar „Krisenresiliente Verwaltungsstrukturen“ Online. Vortrag: „Kommunales Krisenmanagement in Langzeitkrisen: Das Projekt PanReflex“. Vortrag über Erkenntnisse zur Stärkung der Resilienz von Verwaltung in komplexen Krisenlagen
- 7. - 8. Mai 2024, BMBF-Innovationsforum "Zivile Sicherheit" 2024, Berlin, Im Rahmen des Posterslams am 2. Konferenztag gelang es, das Projekt PanReflex in einem 2,5-minütigen Torpedo-Vortrag kompakt vorzustellen.

- 6. Mai 2024, Workshop: Kommunale Krisenfestigkeit und Resilienz mit SIFO-Projekten, Berlin, Vom Projekt HERAKLION organisierte Veranstaltung zur Vernetzung und Wissenstransfer aus verschiedenen Forschungsprojekten, mit Kurzvorstellung des Projekts „PanReflex“ und Workshop mit kommunalen Anwendern
- 22.-23. April 2024, Fachtagung Katastrophenvorsorge. Berlin. Vortrag: „Interne Krisenkommunikation und Entwicklung von Systemen zur Stärkung der kommunalen Resilienz“. Gemeinsame Session mit dem Projekt Freiburg:RESIST.
- 15.-18. August 2024, Konferenz der International Research Society for Public Management (IRSPM), Panel „Respond, change or transform? – Public administration and crises“, Tampere, Finnland. Vortrag: „Sharing is Caring – Effective Local Crisis Management through Practice Sharing“
- 18.-19. März 2024, Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V., Workshopreihe „Stabsarbeit der Zukunft“, Köln. Vortrag: „Kommunen in Dauerkrisen? Grenzen und Ansätze des Leistbaren“
- 22. Februar 2024, Urban Europe Research Alliance, Fachkonferenz „Building Urban Transformative Capacities: Empowering Cities and Urban actors by Experimentation, Collaboration and Learning“, Karlsruhe. Vortrag: „Municipal Crisis Management as a Transformative Competence?“

## 2023

- 09. November 2023, Smart Country Convention SCCON, Berlin. Vortrag „Kommunen in der Coronapandemie: Von der Krisenbewältigung zur Stärkung der kommunalen Resilienz!“
- 10. Oktober 2023, Vorhaben MirKKomm: Austausch zu den bundesweiten Kommunalbefragungen; Abgleich der Fragebögen und erster Auswertungen; Teilnahme an der Veranstaltung Meet-the-Scientists und Präsentation des Vorhabens PanReflex
- 13. Juli 2023, „Meet the Scientists: Risiken, Krisen, Kommunikation. Wie die Sicherheitsforschung zur Resilienz der Gesellschaft beiträgt.“, Berlin, Projektvorstellung PanReflex
- 22. Juni 2023, BMBF-Vernetzungskonferenz „Gesellschaften im Wandel“, Bonn. Vortrag: „Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien. Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement“; Teilnahme und Präsentation der PanReflex-Ergebnisse; Absprachen mit weiteren Vorhaben zum fachlichen Austausch (insb. MirKKomm)
- 12.-13. Juni 2023, 28. Deutscher Präventionstag, Mannheim. Vortrag: „Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien: Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement“ und Moderation des Panels „Urbane Resilienz – Mehr als Klimakrise?“
- 02.-03. Februar 2023, Fachkongress der Deutschen Gesellschaft für Krankenhaushygiene (DGKH) „Hygiene in Zeiten von Klimawandel, Pandemien, Naturkatastrophen und Kriegen“, Berlin. Vortrag: „Kommunales Krisenmanagement in der Pandemie: Erste Ergebnisse im Projekt PanReflex“
- 12.- 14. Januar 2023, BBK-Fachkongress „Forschung für den Bevölkerungsschutz“, Bonn. Vortrag: „Die Definitionsmacht von Kommunen und ihre Auswirkungen auf vulnerable Gruppen in der Krise“

## 2022

- 02. Mai 2022, Netzwerktreffen des Forschungsnetzwerks deutscher Anwender (ForAn), Berlin. Kurzvortrag: Vorstellung des PanReflex Projektes im Rahmen einer Posterpräsentation.

In folgenden Publikationen wurden PanReflex-Ergebnisse veröffentlicht:

## 2026

- Trapp, Jan Hendrik; Rau, Anna (Hrsg.): Städtische Resilienz stärken - Kommunales Krisenmanagement im Spiegel pandemischer Erfahrungen. (Difu Impulse XX/2026). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). Berlin. (im Erscheinen).

- Schätzle, L., Rau, A. (2026): Personal in der Krise trotz Personalkrise? Personalmanagement in Langzeitkrisen auf der kommunalen Ebene. Kongressband II „Forschung für den Bevölkerungsschutz“, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. (im Erscheinen).
- Schätzle, L. (2026) Kommunale Resilienz in Langzeitkrisen - Praxisbeispiele aus deutschen Kommunen (Difu Impulse XX/2026). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). Berlin. (im Erscheinen).

## 2025

- Von Zahn, F., Schätzle, L., Jansen, L. (2025): Sharing is caring: effective local crisis management through practice sharing a case study from Germany. International Journal of Public Sector Management 39, Ausg. 1, S. 96-111. Abrufbar unter: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2024-0168>
- Rau, A., Trapp, J. H. (2025): Handlungsfähigkeit in Krisen stärken – Stellschrauben kommunaler Resilienz. Abrufbar unter: [https://www.panreflex.de/html/download.cms?id=49&datei=Defus\\_Broschuere\\_Resilienzfaktoren\\_251020\\_Druck-49.pdf](https://www.panreflex.de/html/download.cms?id=49&datei=Defus_Broschuere_Resilienzfaktoren_251020_Druck-49.pdf)
- Trapp, J.H., Schätzle, L. (2025): Der Umgang mit Vulnerabilitäten im kommunalen Krisenmanagement – Befunde aus dem Projekt PanReflex. In: Haverkamp, R., Gusy, C., Kaufmann, S. (Hrsg): Legitimation des Notfalls – Legitimationswandel im Notfall. Zivile Sicherheit: Schriften zum Fachdialog Sicherheitsforschung. Band 2022. S.189-210. Abrufbar unter: <https://metadata.lit-verlag.de/downloads/15749-2/9783643157492.pdf>
- Schätzle, L., Trapp, J. H. (2025): Krisen als Innovationsmotor? Die Covid-19-Pandemie als Treiber für Transformation und Innovation im kommunalen Krisenmanagement, in: RaumPlanung – Fachzeitschrift für räumliche Planung und Forschung, Ausgabe 233 (Mai 2025), hrsg. vom Informationskreis für Raumplanung.
- Schätzle, L. & Trapp, J. H. (2025). Krisenmanagement als kommunale Daueraufgabe? Zum kommunalen Handeln zwischen Regelstrukturen im Normalbetrieb, Transformationserfordernissen und permanentem Krisenmanagement (Difu Policy Papers Nr. 7). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). Abrufbar unter: <https://doi.org/10.34744/difu-policy-papers-2025-7>

## 2024

- Gieseler, H., Trapp, J., Schätzle, L. (2024): Ergebnisse explorativer Expert:inneninterviews zum kommunalen Krisenmanagement im Rahmen der Coronapandemie – Kurzbericht, abrufbar unter: [http://www.panreflex.de/html/download.cms?id=20&datei=PanReflex\\_Kurzbericht-Interviewauswertung\\_Layout-20.pdf](http://www.panreflex.de/html/download.cms?id=20&datei=PanReflex_Kurzbericht-Interviewauswertung_Layout-20.pdf).
- Schätzle, L., Molkenbur, M. (2024): Kommunale Resilienz stärken – Was wir aus dem kommunalen Krisenmanagement in der Coronapandemie für zukünftige Krisen lernen können. Crisis Prevention 03/2024, abrufbar unter: <https://www.flipsnack.com/betapublishing/crisis-prevention-2024-3/full-view.html?p=16>.
- Schätzle, L., Schmersal, E. (2024): Die Definitionsmacht von Kommunen und ihre Auswirkungen auf „vulnerable Gruppen“ in der Krise. Kongressband I „Forschung für den Bevölkerungsschutz“, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, S. 211-213. Abrufbar unter: <https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/FiB/kongressband-I.pdf?blob=publicationFile&v=5>.
- Molkenbur, M. & Rau, A. (2024): Reflexion des kommunalen Krisenmanagements in der Coronapandemie: Erkenntnisse aus dem Reflexionsworkshop Kommunales Krisenmanagement am 23. & 24. März 2023 mit fünf Kommunen. Abrufbar unter: [www.kommunaleskrisenmanagement.de/go/publikationen](http://www.kommunaleskrisenmanagement.de/go/publikationen)
- Molkenbur, M. & Rau, A. (2024): Reflexion des Umgangs mit Vulnerabilität in der Coronapandemie: Erkenntnisse aus dem Reflexionsworkshop Umgang mit vulnerablen Gruppen am 28. September 2023 mit fünf Kommunen. Abrufbar unter: [www.kommunaleskrisenmanagement.de/go/publikationen](http://www.kommunaleskrisenmanagement.de/go/publikationen)

## 2023

- Schätzle, L. (2023): „Wie können Kommunen in Dauerkrisen besser funktionieren?: Das Projekt Pan-Reflex zur Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien“ forum kriminalprävention 01/2023, abrufbar unter: <https://www.forum-kriminalpraevention.de/files/1Forum-kriminalpraevention-webseite/pdf/2023-01/Kommunen%20im%20Dauerkrisenmodus.pdf>.
- Schätzle, L. & Rau, A. (2023): „Reflexion der kommunalen Krisenkommunikation in der Coronapandemie: Erkenntnisse aus dem Reflexionsworkshop Kommunale Krisenkommunikation am 25. & 26. Mai 2023 in Dortmund mit fünf Kommunen“, Abrufbar unter: <http://www.panreflex.de/html/download.cms?id=6&datei=2-Synthesebericht-Krisenkommunikation-6.pdf>
- Trapp, J.H., Rau, A., Schätzle, L., (2023): Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien: Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement. In: Krisen und Prävention. Ausgewählte Beiträge des 28. Deutschen Präventionstages. Abrufbar unter: <https://www.praeventionstag.de/dokumentation/download.cms?id=7596&datei=29-Trapp-Rau-Schaetzle-7596.pdf>

## 2022

- Das Projekt wurde zu Beginn über die Difu-Webseite ([difu.de/17286](http://difu.de/17286)), in den Heften „Difu-Berichte“ (02/2024, S.33; 02/2025, S.10; 03/2025, S.32; 04/2025, S.8) sowie dem Difu-Jahresrückblick 2024, S. 9-10. Trapp/Schätzle: „Kommunales Krisenmanagement und Transformationsprozesse in der Pandemiebewältigung“ bekannt gemacht.

## 4. Literatur

Ansell, C., Boin, A. & Keller, A. (2010). Managing Transboundary Crises: Identifying the Building Blocks of an Effective Response System. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), 195–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2010.00620.x>

Boin, A. (2019). The Transboundary Crisis: Why we are unprepared and the road ahead. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 94–99. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12241>

Deutscher Bundestag. (2022). Streit über Corona-Krisenmanagement und Strukturreformen. Deutscher Bundestag. <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2022/kw12-de-gesundheit-88425>