



Innovationen im Krisenmanagement: Chancen und Herausforderungen für Verwaltung und Gesellschaft in der Corona-Pandemie

Kernaspekte aus der Diskussion zwischen Wissenschaft, Politik, Verwaltungspraxis

Andrea Zenker, Murat Karaboga, Claudia Schlüfter, Greta Runge, Nils Heyen, Andreas Hummler
Karlsruhe, Februar 2025

Impressum

Innovationen im Krisenmanagement: Chancen und Herausforderungen für Verwaltung und Gesellschaft in der Corona-Pandemie

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI

Breslauer Straße 48, 76139 Karlsruhe

Verantwortlich für den Inhalt des Textes

Andrea Zenker, andrea.zenker@isi.fraunhofer.de
Murat Karaboga, murat.karaboga@isi.fraunhofer.de
Claudia Schlüfter, claudia.schluefter@isi.fraunhofer.de
Greta Runge, greta.runge@isi.fraunhofer.de
Nils Heyen, nils.heyen@isi.fraunhofer.de
Andreas Hummler, andreas.hummler@isi.fraunhofer.de

Verfasst im Rahmen des Projekts

Innovationen in der lokalen Krisenbewältigung: Der moderierende Effekt von Verwaltungshandeln auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Corona-Pandemie (InnoLoK).
Forschungsverbundprojekt zwischen der Zeppelin Universität in Friedrichshafen, dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe und der Hochschule Kehl.
Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Förderkennzeichen 01UP2228B
Fördermaßnahme "Gesellschaftliche Auswirkungen der Corona-Pandemie – Forschung für Integration, Teilhabe und Erneuerung"

Bildnachweis

© iStockphoto.com/Alexandr Tovstenko

Zitierempfehlung

Zenker, A.; Karaboga, M.; Schlüfter, C.; Runge, G.; Heyen, N.; Hummler, A.; (2025): Innovationen im Krisenmanagement: Chancen und Herausforderungen für Verwaltung und Gesellschaft in der Corona-Pandemie. Karlsruhe: Fraunhofer ISI.

DOI: 10.24406/publica-4348

Veröffentlicht

Februar 2025

Hinweise

Dieser Bericht einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Die Informationen wurden nach bestem Wissen und Gewissen unter Beachtung der Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis zusammengestellt. Die Autorinnen und Autoren gehen davon aus, dass die Angaben in diesem Bericht korrekt, vollständig und aktuell sind, übernehmen jedoch für etwaige Fehler, ausdrücklich oder implizit, keine Gewähr. Die Darstellungen in diesem Dokument spiegeln nicht notwendigerweise die Meinung des Auftraggebers wider.

Inhaltsverzeichnis

1	Die Corona-Pandemie – ein tiefer Einschnitt für alle Bereiche der Gesellschaft	4
2	Schlaglichter aus Politik, Verwaltung und Forschung – Kurzstatements aus einem Diskussionsworkshop.....	10
3	Fazit	14
4	Literaturverzeichnis	16

1 Die Corona-Pandemie – ein tiefer Einschnitt für alle Bereiche der Gesellschaft

Schon fast vergessen, vielfach verdrängt, aber dennoch mit weitreichenden (Nach-)Wirkungen – die Corona-Pandemie hat unsere Gesellschaft in allen Bereichen tief getroffen. Auch wenn sie inzwischen durch andere Krisenereignisse überlagert wurde,¹ werden die Nachwirkungen in vielfältiger Weise bis in die Gegenwart deutlich und werden uns weiterhin begleiten. Dies zeigt sich an den immer wieder auftretenden Corona-Infektionen und Fällen von Post- und Long Covid, den Folgewirkungen der Schulschließungen und dem Wegfallen vielfältiger Freizeitaktivitäten unter Kindern und Jugendlichen sowie den allgemeinen psychischen Auswirkungen sozialer Isolation im Rahmen der Quarantäneregeln in den unterschiedlichen Altersgruppen. Auch die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie sind anhaltend: Viele Unternehmen haben sich bis heute nicht von den Folgen erholt, Arbeitnehmer:innen litten unter Einkommens- oder gar Jobverlust und die durch die Pandemie veränderte Arbeitswelt führt weiterhin zu Diskussionen wie beispielsweise im Kontext der "Rückkehr" aus dem Homeoffice.²

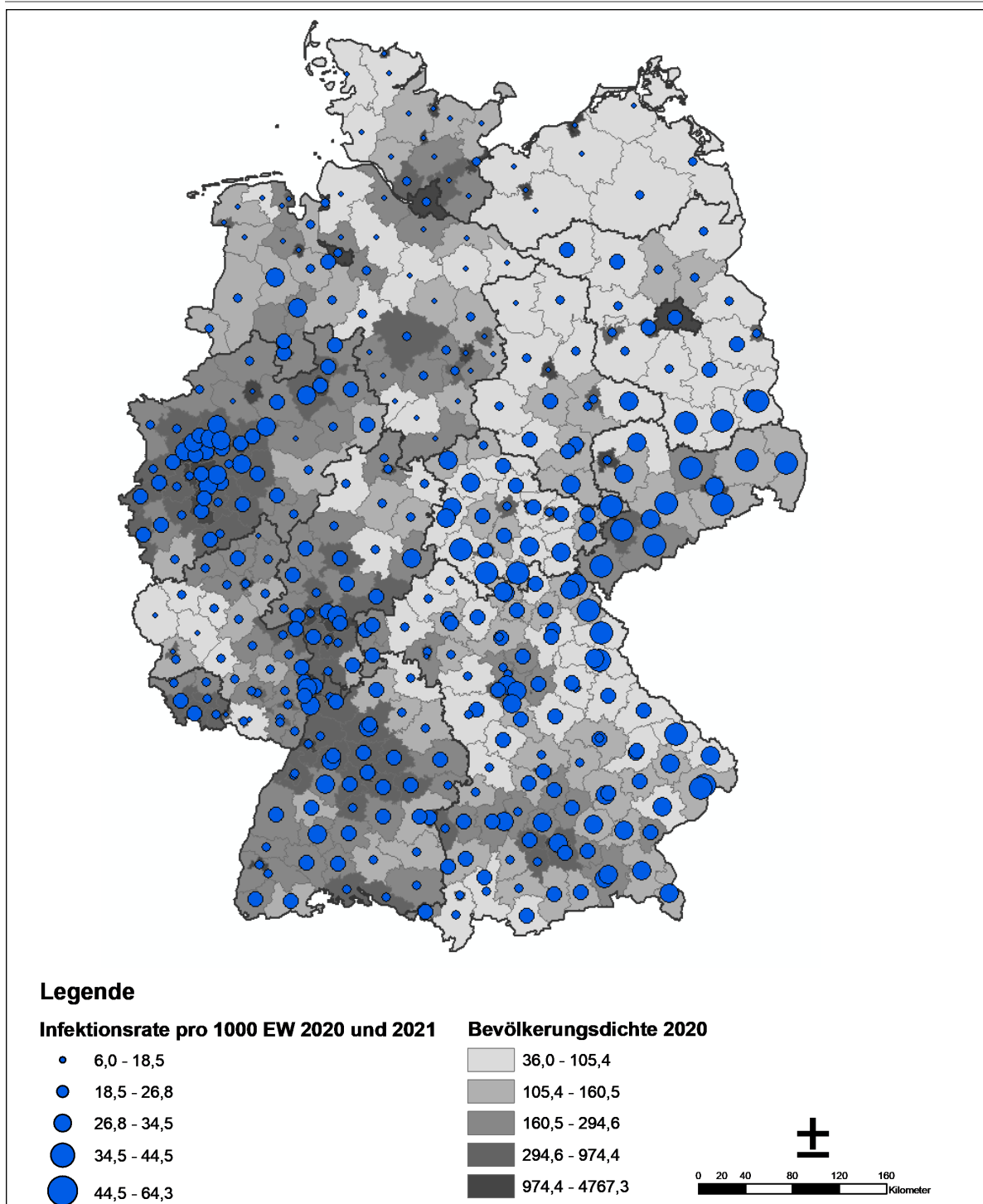
Privatwirtschaftliche Unternehmen sahen sich kurzfristig mit der Notwendigkeit konfrontiert, auf die Pandemiesituation mit Anpassungen ihrer Geschäftsmodelle reagieren zu müssen, um die eigenen Wirtschaftsaktivitäten fortführen zu können. Zwar waren nicht alle Unternehmenstypen gleichermaßen von der Pandemie betroffen, jedoch zeigten innovative Unternehmen eine geringere Betroffenheit durch die Pandemie (Marques Santos et al. 2021; Brink et al. 2022). Innovative Reaktionen auf die neuen Herausforderungen der Krise ergaben sich beispielsweise durch unmittelbare organisatorische Anpassungen, durch Innovationsaktivitäten mit Schwerpunkt auf neue Kund:innen und Märkte, längerfristige Änderungen von unternehmerischem Angebot und Geschäftsmodellen oder durch grundlegend geänderte Arbeitsweisen (Bonetti und Vecchi 2022). Auch wenn Krisensituationen unternehmerische Innovationsaktivitäten häufig einschränken, gibt es doch Unternehmen, die sich gegenläufig verhalten und ihre Innovationsinvestitionen in schwierigen Zeiten verstärken (Archibugi et al. 2013). Insbesondere große Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten stießen während der Pandemie neue Innovationsprojekte an und fokussierten auf Forschungskooperationen (Brink et al. 2022), während vor allem innovative Start-ups sich auf die geänderten Innovationsbedingungen einstellen und entsprechend reagieren konnten (Ebersberger und Kuckertz 2021; Marques Santos et al. 2021).

¹ Vereinfachend wird nachfolgend der Begriff "Krise" im Sinne einer längeren Störung des sozioökonomischen Systems verwendet. Das Eintreten der Pandemie kann eher als plötzlicher und für die meisten gesellschaftlichen Gruppen unvorhergesehener externer Schock betrachtet werden, allerdings mit länger andauernden krisenähnlichen Auswirkungen.

² Zur spezifischen Situation jüngerer sowie älterer Bürger:innen sowie zentralen wirtschaftlichen Kennzahlen vgl. beispielsweise Kuhn (2023); Kaman et al. (2024); Berngruber et al. (2022); Wünsche et al. (2023); Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (2023); Destatis (2023). In ihrer Studie zur Gesundheit älterer Menschen im ersten Pandemiejahr können Wünsche et al. (2023) eine deutlich ungünstige Situation älterer gegenüber jüngerer Menschen nicht grundsätzlich bestätigen; dies bezieht sich allerdings auf ältere Menschen in Privathaushalten und schließt Bewohner:innen in Pflegeheimen sowie Menschen mit schweren gesundheitlichen Einschränkungen nicht ein. Die Studie des Instituts für Sozialforschung und Sozialwirtschaft widmet sich explizit der Situation in Pflegeeinrichtungen und nimmt Aspekte wie soziale Isolation, Teilhabe sowie die digitale Infrastruktur in ihre Empfehlungen auf. Wirtschaftliche Auswirkungen stellt das Statistische Bundesamt (Destatis) im EU-Monitor COVID-19 anhand ausgewählter Kernindikatoren zwischen 2017 und 2023 im europäischen Vergleich dar. Deutlich werden u.a. längerfristige Effekte in verschiedenen Branchen, im Konsumverhalten, in der Einschätzung des Wirtschaftsklimas und der wirtschaftlich-finanziellen Lage der Verbraucher:innen, aber auch Wirkungen auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere bei jüngeren Menschen.

Zusätzlich zu den oben genannten Faktoren waren die deutschen Regionen in unterschiedlicher Weise von der Pandemie betroffen, was sich insbesondere in variierenden Infektionsintensitäten zeigt (Abbildung 1). Diese reichten während der ersten Infektionswellen 2020/2021 von 6,4 Infizierten je 1.000 Einwohner:innen im Kreis Plön bis 64,4 Infizierten je 1.000 Einwohner:innen im Landkreis Bautzen (deutschlandweiter Median: 27,1).

Abbildung 1: Infektionen 2020 und 2021 je 1.000 Einwohner:innen und Bevölkerungsdichte in den deutschen Stadt- und Landkreisen



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Daten der healthcare daten plattform infas 360 und Eurostat. Software: ArcMap 10.4.

Dabei scheint es kein eindeutiges Muster im Sinn eines Zusammenhangs mit der Bevölkerungsdichte oder auch dem (Median-)Alter der Bevölkerung zu geben. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass unterschiedliche Faktoren wie beispielsweise Maßnahmen zum Schutz vulnerabler Gruppen und der Gesamtbevölkerung, die Akzeptanz der Vorsichts- und Schutzmaßnahmen durch die Bevölkerung, die Lage innerhalb Deutschlands (Grenznähe) o.ä. eine Rolle gespielt haben.³

Eine zentrale Rolle während der Corona-Pandemie kam der öffentlichen Verwaltung zu. Auf der Bundesebene wurde ein Expert:innenrat eingerichtet, in dem die wissenschaftliche Expertise, Erkenntnisse und laufende Erfahrungen regelmäßig zwischen der Politik (dem Bundesministerium für Gesundheit und weiteren Ministerien), Wissenschaftler:innen unterschiedlicher Forschungsschwerpunkte (verschiedene medizinische Fachgebiete, Virologie, Infektionsforschung, Bildungsforschung, Gesundheitskommunikation, Modellierung), Repräsentant:innen von Robert-Koch-Institut, Ethikrat und Ständiger Impfkommission sowie aus dem Öffentlichen Gesundheitsdienst und der Kommunalpolitik bewertet wurden. Auf dieser Basis sind insgesamt zwölf Stellungnahmen entstanden, die Eingang in politische Entscheidungen gefunden haben.⁴

Gemäß dem föderalen System der Bundesrepublik Deutschland sind die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festgelegt: Während das Bundesministerium für Gesundheit als oberste Bundesbehörde den gesundheitspolitischen Rahmen einschließlich der Erarbeitung von Rahmenvorschriften für das deutsche Gesundheitssystem setzt, sind die Bundesländer für die Durchführung der Bundesgesetze verantwortlich und insbesondere für die stationäre Versorgung, den öffentlichen Gesundheitsdienst und die Prävention zuständig. Auf kommunaler Ebene obliegt die Umsetzung der in der jeweiligen Landesgesetzgebung definierten Aufgaben des öffentlichen Gesundheitsdienstes einschließlich des Gesundheitsschutzes den Gesundheitsämtern. Diese sind in die Strukturen der jeweiligen Verwaltung eingebunden. Zusätzlich können Kommunen im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung (Artikel 28 Grundgesetz) weitere Aufgaben übernehmen. Manche Bundesländer weisen mit Landesgesundheitsämtern eine zusätzliche koordinierende Stelle zwischen der Landes- und der kommunalen Ebene auf (Schlüfter und Heyen 2023; Böhm und Schönknecht 2020).⁵

³ Hoebel et al. (2021) zeigen auf, dass die Infektionszahlen zu Beginn der Pandemie in sozioökonomisch bessergestellten Regionen höher waren. Ihre Forschung zeigt, dass sich dieser auf Reisetätigkeiten (Winterurlaub), Pendlerverflechtungen, Nähe zu Alpenregionen usw. zurückgeführte Effekt bereits im Verlauf der ersten Pandemiemonate rasch abschwächte. Dieses Ergebnis wird durch Rohleder et al. (2022) bestätigt. Sie untersuchen die Auswirkungen sozioökonomischer Benachteiligung auf das Infektionsgeschehen in den deutschen Stadt- und Landkreisen zwischen Anfang 2020 und Mitte 2021 und finden einen steigenden Zusammenhang zwischen benachteiligter Bevölkerung und Covid-19-Inzidenz im Beobachtungszeitraum sowie ein höheres Infektionsrisiko in Kreisen mit höheren Anteilen an Bewohner:innen mit nicht-deutscher Herkunft. Als potenzielle Erklärungsfaktoren werden sprachlich bedingte verminderte Zugänge zu Gesundheitsinformationen, verminderter Zugang zu Schutzmaterial und Testinfrastruktur, geringere Möglichkeiten zur Isolation durch beengte Wohnverhältnisse, höhere berufliche Risiken (geringere Möglichkeit zu Homeoffice, höhere Wahrscheinlichkeit einer Berufstätigkeit in kontaktintensiven Bereichen) sowie stärkere internationale Mobilität angegeben. Weitere Hinweise geben das ifo-Institut und forsa (2020), die ökonomische Faktoren, die soziale Betroffenheit und Einstellungen der deutschen Bevölkerung untersuchen. Letzteres offenbart unterschiedliche Einschätzungen zwischen Ost- und Westdeutschland und politischen Positionen insbesondere bezüglich der Akzeptanz politischer Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie. Deutlich werden ferner unterschiedliche Haltungen zu Maßnahmen der Kontaktvermeidung und weiteren Aspekten je nach persönlich-familiärer Situation. Weitere Effekte auf das Infektionsgeschehen sind auf die unterschiedlichen Maßnahmen der Kontakteinschränkung und den entsprechenden Verhaltensänderungen der Bevölkerung sowie (ab Frühjahr 2021) die Impfquoten zurückzuführen (vgl. Der Heiden et al. 2023).

⁴ Vgl. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/bundeskanzleramt/corona-expertinnenrat-der-bundesregierung>.

⁵ Vgl. auch Art. 74 Grundgesetz (Konkurrierende Gesetzgebung) sowie <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/gesundheitswesen/staatliche-ordnung/akteure-der-gesundheitspolitik.html>.

In den wissenschaftlichen Konsultationen während der Pandemie sowie der Umsetzung der Infektionsschutzmaßnahmen durch die Gesundheitsämter standen der Schutz von Leben und die Unversehrtheit der Bevölkerung klar im Zentrum. Jedoch hatte die COVID-19-Pandemie weitere Implikationen in unterschiedlichsten Bereichen des öffentlichen Lebens, wodurch sich die Verwaltung folglich einem breiten Spektrum an pandemiebedingten Aufgaben gegenüber sah. Diese reichten von der kontinuierlichen Bewertung des Infektionsgeschehens und der Umsetzung in Regeln und Vorgaben über die Gewährleistung der Daseinsvorsorge für die Bürgerinnen und Bürger bei steigendem Krankenstand bis hin zur Schaffung der Rahmenbedingungen für den Fortbestand der Funktionsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft einschließlich der notwendigen Investitionen. Das umfasste unter anderem die Umsetzung der finanziellen Hilfen für stark betroffene Wirtschaftsbereiche, die Unterstützung digitaler Lern- und Lehrformen sowie die Gewährleistung der Versorgung mit Nahrungs- und Arzneimitteln und zeigt damit das hohe Spektrum der kommunalen Zuständigkeiten auf. Gleichzeitig stießen die etablierten Prozesse zwischen den lokalen Verwaltungen und den Landes- und Bundesbehörden des Infektionsschutzwesens durch deren fehlende Effizienz (aufgrund mangelnder Digitalisierung) schnell an ihre Kapazitätsgrenzen (Schlüfter und Heyen 2023).

In dieser hochkomplexen und alle sozioökonomischen Bereiche betreffenden Krisensituation, für deren Bewältigung es keine "Blaupause" und somit keine umfangreichen Lerneffekte aus vorangegangenen ähnlichen Erfahrungen gab (Walz et al. 2022), waren unterschiedliche kreative und innovative Lösungsansätze erforderlich, um die vielfältigen und kaum vorhersehbaren Herausforderungen bewältigen zu können. Dabei kam der Kommunalverwaltung als "vermittelnde" Ebene zwischen der Gesetzgebungsebene und Fachaufsicht von Bund und Land einerseits und der Bevölkerung andererseits eine hohe Bedeutung zu.⁶ Im Gegensatz zur Bundes- und oftmals auch zur Landesebene ist die kommunale Ebene der Gemeinden, Städte und Landkreise durch die unmittelbare Nähe zu den spezifischen vor-Ort-Strukturen sowie zur Bevölkerung gekennzeichnet. Dies erforderte bzw. ermöglichte im Kontext der Pandemie individuelle Lösungsansätze für spezifische, lokale Herausforderungen (Seker et al. 2024; Otten und Schophaus 2023). Die Kopplung der notwendigen kontinuierlichen Bewertung der vor-Ort-Situation mit den rasch wechselnden Herausforderungen führten zu vielfältigen neuen, innovativen Ansätzen in der Verwaltung. Diese umfassten spezifische – oftmals ad hoc konzipierte und fachbereichsübergreifende – Maßnahmen, notwendige neue Prozesse und Arbeitsweisen unter Berücksichtigung eigener Betroffenheiten durch teilweise hohe Krankenstände und Personalengpässe. Auf dieser Basis erhalten Aspekte der künftigen Handlungsfähigkeit bei Krisen, der Anpassungsfähigkeit der Kommunen auf unvorhersehbare Ereignisse und ihre (Krisen-)Resilienz eine zunehmende Bedeutung (Seker und Müller 2023; Next:Public Beratungsagentur 2020; Empirica 2023).

Die COVID-19-Pandemie stellte somit eine spezifische Rahmenbedingung dar, die insbesondere zu folgenden Herausforderungen und damit Innovationspotenzialen führte:

- Die Pandemie traf rasch und für die meisten Organisationen und Akteure überraschend ein, kaum ein gesellschaftlicher Bereich war auf sie vorbereitet.
- Bedingt durch die Unsicherheiten sowie die hohe und steigende Betroffenheit und Gefährdung vulnerabler Gruppen war eine unmittelbare, sehr rasche Reaktion notwendig.

⁶ Basierend auf einer Befragung unter Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung schätzen Mitarbeitende auf der kommunalen Ebene ihren eigenen Beitrag in der Bekämpfung der Pandemie höher ein als Mitarbeitende auf Landes- und Bundesebene; die Studienautor:innen bezeichnen die kommunale Ebene daher als "Rückgrat der Pandemiebekämpfung". Dabei ergab sich tendenziell eine positivere Bewertung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung in westdeutschen Bundesländern (Next:Public Beratungsagentur 2020, S. 14 und 20).

- Diese Notwendigkeiten machten agile, flexible und kreative Lösungen und teilweise neue Arbeitsstrukturen und Prozesse notwendig, wofür die zuvor dominanten Regeln teilweise außer Kraft gesetzt werden mussten.
- Betroffen war dabei nicht nur die Erbringung von Services für Bürgerinnen und Bürger, sondern auch die interne Arbeitsorganisation und -struktur.
- Nahezu alle Bereiche des öffentlichen Lebens waren von der Pandemie und ihren Folgen betroffen, was innovative Lösungen auch in unterschiedlichen Bereichen der Verwaltung erforderte (beispielsweise durch Mobilisierung neuer Ressourcen oder neue Zusammenarbeitsformen).
- Die Infektions- und Gefährdungslage sowie die getroffenen Schutzmaßnahmen änderten sich rasch und mussten entsprechend zeitnah in den (Kommunal-)Verwaltungen umgesetzt werden.

Die Verwaltung musste somit zeitnah, bedarfsorientiert und unmittelbar anforderungsgerecht in teilweise tagesaktueller Weise reagieren und dies auch zielgruppengerecht über unterschiedliche Kanäle kommunizieren, um der Daseinsvorsorgeaufgabe für ihre Bürger:innen (einschließlich ihrer Mitarbeitenden) gerecht werden zu können. Innovation war daher keine Option, sondern eine unmittelbare Notwendigkeit (vgl. auch Seker und Muller 2023).

Demgegenüber werden der öffentliche Sektor und die Verwaltung in der gesellschaftlichen Wahrnehmung nicht zwingend als innovierender Kernakteur wahrgenommen, sondern eher als Garant für Stabilität und damit auch für Vertrauen, Erhalt und Legitimität der demokratischen Strukturen gesehen. Andererseits wird dies häufig mit einem gewissen Beharrungsvermögen in tradierten Prozessstrukturen in Verbindung gebracht. Das der Verwaltung zugeschriebene regelbasierte Arbeiten wird als Gegensatz zu einem pragmatischen, flexiblen und kreativen Vorgehen wahrgenommen (Lenz 2024; Seker et al. 2024; Seker und Muller 2023; Walz et al. 2022; Eckhard et al. 2021; Lenz und Eckhard 2020). In der Forschung ist jedoch mittlerweile anerkannt, dass auch der öffentliche Sektor innovative Neuerungen implementiert – sowohl in Form neuer Services/Angebote als auch im Hinblick auf neue Arbeitsweisen und -prozesse.⁷ Befördert werden Innovationsprozesse durch neue technologische Möglichkeiten, neue Bedarfe und Erwartungen sowie durch bedeutende gesellschaftliche Herausforderungen, einschließlich Krisenereignisse wie die Corona-Pandemie (Seker und Muller 2023; Beaudet und Shearmur 2019; OECD 2016).⁸

Diese Aspekte bilden den Kern des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts "Innovationen in der lokalen Krisenbewältigung. Der moderierende Effekt von Verwaltungshandeln auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Corona-Pandemie" (InnoLoK), in dessen Rahmen das vorliegende Kurzpapier erstellt wurde.⁹ Spezifischer Kontext ist der Workshop "Innovationen im Krisenmanagement: Chancen und Herausforderungen für Verwal-

⁷ Vgl. die allgemeine, d.h. nicht ausschließlich auf den Privatsektor bezogene Innovationsdefinition im OSLO-Manual: "**An innovation** is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process)." (OECD / Eurostat 2018, S. 20). Eine umfangreiche Analyse von Innovationsaktivitäten auf kleinräumiger Ebene findet sich bei Seker (2024).

⁸ Die von der OECD erarbeitete Definition für Innovationen im öffentlichen Bereich (abweichend von privatwirtschaftlichen Innovationen) lautet: "Public sector innovation involves significant improvements in the services that government has a responsibility to provide, including those delivered by third parties. It covers both the content of these services and the instruments used to deliver them." Öffentliche Innovationsaktivitäten zielen ab auf "... services that are more user-focused, are better defined and better target user demand. [...] Civil servants and public employees are at the core of these new ideas and approaches to achieve better service delivery." (OECD 2016).

⁹ Verbundpartner sind die Zeppelin-Universität Friedrichshafen (Koordinator), das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI und die Hochschule Kehl. Gefördert wird das Projekt unter dem Förderkennzeichen 01UP2228B.

tung und Gesellschaft nach der Corona Pandemie" im April 2024 an der Zeppelin-Universität Friedrichshafen, auf dem unterschiedliche Facetten und Dimensionen der Pandemie mit Wissenschaftler:innen, Vertreter:innen von Politik und Verwaltung, Katastrophenschutz, Gesundheitswesen und Digitalisierung sowie der Quartiersarbeit diskutiert wurden (vgl. auch Graf 2024). Diese werden nachfolgend dargestellt und im letzten Abschnitt mit den vorstehend dargestellten Erkenntnissen aus der Forschung zusammengeführt.

2 **Schlaglichter aus Politik, Verwaltung und Forschung – Kurzsstatements aus einem Diskussionsworkshop**

Abschnitt 2 ist zentralen Schlaglichtern der Workshopdiskussionen gewidmet. Diese geben einen unmittelbaren Eindruck der Erfahrungen während der Pandemie und beleuchten unterschiedliche Blickwinkel, handlungsleitende Kontexte und Rationalitäten sowie Ansatzpunkte für Lerneffekte für künftige Krisen und die kommunale Resilienz. Sie erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern stellen zentrale Aspekte der Diskussion dar.

Fehlende Referenzsituation

Die Beiträge und Diskussionen zeigten auf, dass weder die Landesregierung noch die Verwaltungen in Stadt- und Landkreisen auf ein Pandemieereignis dieses Ausmaßes vorbereitet waren; Blaupausen existierten nicht. Es wurde deutlich, dass die Corona-Pandemie mit vielfältigen Herausforderungen in den Bereichen Bildung und Erziehung, Gesundheit, Versorgung, Infektions- und Arbeitsschutz, rechtliche Vorgaben, Arbeitsbedingungen und -zeiten usw. verbunden war. Bestehende Regeln und Routineprozesse mussten der Situation angepasst werden, Abstimmungsprozesse waren angesichts der Notwendigkeit zu unmittelbarem Handeln nicht immer möglich. Die Umsetzung der Vorgaben der jeweiligen übergeordneten Steuerungsebene musste wegen bestehender Interpretationsspielräume pragmatisch und damit teilweise abweichend von den bestehenden lokalen Verwaltungsprozessen angegangen werden.

Zentrale Personen und Gremien der Verwaltung zur Steuerung des Spannungsfelds von Gesundheitsschutz und Aufrechterhaltung des gesellschaftlichen Lebens

Die Diskussionen verdeutlichten, dass der Schutz vulnerabler Bevölkerungsgruppen und der gesamten Bevölkerung im Zentrum der Pandemiebewältigung stand. Daneben wurde das Augenmerk auf die Aufrechterhaltung von Bildung, Betreuung und gesellschaftlichem Leben, der Wirtschaft sowie der Vereinsaktivitäten einschließlich Sport und Fitness gelegt. Hierzu waren Krisenstäbe die zentralen Gremien, teilweise auch zusätzliche "Taskforces" für bestimmte Aufgaben. Von den verantwortlichen Personen erforderte die Krisensituation eine hohe psychische Belastbarkeit und Flexibilisierung ihrer vorherigen Arbeitsroutinen.

Daneben waren die Verwaltungen auch in ihrer internen Arbeitsorganisation betroffen. Sie mussten im Spannungsfeld zwischen der Sicherstellung des Gesundheitsschutzes der eigenen Mitarbeitenden und der Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit der Verwaltung agieren. Damit bestand die Notwendigkeit, die Krise von der Seite der eigenen Ressourcen sowie der externen Betroffenen zu antizipieren und zu bewerten.

Krisen zeigen zumeist lokal unterschiedliche Ausprägungen – das Krisenmanagement ist demgegenüber in die bestehende lokale Struktur eingebettet

In den Workshopdiskussionen wurde der stark lokale Charakter von Krisen bzw. ihrer Ausprägungen ("Krisenföderalismus") betont.¹⁰ Spezifische lokale Herangehensweisen könnten die kontextspezifischen Charakteristika adressieren und hierfür das unmittelbare, erforderliche Wissen nutzen. Von hoher Bedeutung war aus Sicht der Diskutierenden zudem das vorhandene Sozialkapital und die Hilfsbereitschaft lokaler Bevölkerungsgruppen und Initiativen (Vereine, Ehrenamt), die sich in der

¹⁰ Vgl. auch Graf (2024).

Bewältigung der Pandemie engagierten und sowohl zu Daseinsvorsorge als auch zu gesellschaftlichem Zusammenhalt beitragen. Hinzu kam die zentrale Rolle von Organisationen des Katastrophenschutzes wie z.B. der Feuerwehr. Notwendige Ressourcen zur Krisenüberwindung können jedoch auch in der Wirtschaft vorliegen (z.B. Maschinen zur Beseitigung der Folgen bestimmter Krisenereignisse). Auch im Rückblick werden persönliche Kontakte von Personen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten und Erfahrungen als wichtig erachtet. Zur Aufrechterhaltung/Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts in der Krise sollte auch die Diversität der Bevölkerung bedacht werden. Ein Eintreten füreinander auf der sehr kleinräumlichen Ebene bereits in "Nicht-Krisenzeiten" könne diesen Zusammenhalt und ein Eintreten füreinander in Krisenzeiten befördern.

Pragmatisches Vorgehen unter Aussetzen üblicher Regeln und Strukturen

Als wesentliche Herausforderungen der Verwaltung wurden der Umgang mit einem ständig wechselnden Lagebild, die rasche Aufeinanderfolge neuer Verordnungen mit teilweise uneinheitlichen Interpretationen, die Beschaffung medizinischen Materials, die Kommunikation mit der Bevölkerung sowie die Organisation von Impfkampagnen hervorgehoben. Hinzu kamen die kommunikative Begleitung sowie die digitale Gestaltung der genannten (und weiterer) Aktivitäten, daneben die intersektorale Zusammenarbeit in der Verwaltung, beispielsweise zwischen Gesundheitsamt, Ordnungsbehörden und Öffentlichkeitsarbeit. Hier waren kreative Lösungsansätze – oftmals jenseits üblicher Strukturen und Regelwerke – gefragt, um den teilweise tagesaktuellen Herausforderungen begegnen zu können.

Zur Versorgung der Bevölkerung und ihrer zentralen Bedürfnisse wurden auf der kommunalen Ebene pragmatische ad hoc-Lösungen konzipiert, kommuniziert und in kooperativer Weise mit Bevölkerung, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Vereinen, lokaler Landwirtschaft und Wirtschaft umgesetzt. Teilweise wurde auch mit Nachbarkommunen kooperiert und sich bei Engpässen gegenseitig ausgeholfen.

Flexibilität und Agilität im Verwaltungshandeln trugen zum Krisenmanagement bei

Weiterhin thematisiert wurde die Erfahrung, dass Krisen das Aufbrechen vorhandener Regeln und Strukturen erfordern könne. Entsprechend könne eine Vorbereitung auf diese potenzielle Situation zur Akzeptanzsteigerung bei Mitarbeitenden in der Verwaltung beitragen. Eine verstärkte horizontale und intersektorale Vernetzung (beispielsweise branchenübergreifende Informationen) sei hilfreich, um im Krisenfall rasch und effizient reagieren zu können. Hierzu sei ein entsprechendes "Mindset" auf höchster Ebene erforderlich, um geeignete Maßnahmen anzustoßen. Auch die Mitarbeitenden seien gefordert, diese Agilität mitzutragen – ihre Bereitschaft und die entsprechenden Fähigkeiten seien somit von hoher Bedeutung. Trotz gesteigerter Resilienz gelte es dennoch zu beachten, dass Individuen jeweils unterschiedliche Belastungsgrenzen aufweisen. Insgesamt wurde auf die hohe Bedeutung von Führungspersonen und ihre Rolle im Veränderungsprozess in der Krisenbewältigung verwiesen.

Als wichtiger Lerneffekt des Pandemie-Krisenmanagements wurde die (höhere) Agilität in der Krise benannt, die nötig sei, um mit begrenztem Personal möglichst hohe Ergebnisse im Sinne von Bevölkerungsschutz und Daseinsvorsorge erzielen zu können. Digitale Technologien könnten hierbei unterstützend wirken.

Die Pandemie trug zu höherer Krisenfestigkeit der Verwaltungen bei

Durch die Bewältigung der Corona-Pandemie wurden eine Beschleunigung der digitalen Transformation, ein stärkeres Bewusstsein für Vulnerabilität und Gesundheitsschutz und insgesamt der Bedarf nach einer erhöhten Krisenfestigkeit seitens der kommunalen Akteure vernommen. Die gewonnenen Erfahrungen konnten direkt bei der Bewältigung der durch den Krieg in der Ukraine

ausgelösten Herausforderungen genutzt werden. Teilweise haben sich die während der Pandemie eingeführten Prozesse der Arbeitsorganisation (insbesondere Regelungen zum Homeoffice einschließlich der benötigten Ausstattung) verstetigt.

Das notwendige flexible Agieren während der Krise stärkte das Krisenmanagement in den Verwaltungen

Vertreter:innen der Verwaltung erkennen gewonnene Routinen im Krisenmanagement – geschaffen bzw. gestärkt durch personelle Kontinuität und persönliche Eigenschaften der Mitarbeitenden. Vereinfachte Prozesse wurden als gut funktionierend hervorgehoben, wenn sie transparent sind und verständlich erklärt werden. Als wichtig wurden eine personelle Kontinuität, Vertrauen, Erfahrungen, intrinsische Motivation in der Verwaltungsarbeit und gute persönliche Arbeitsbeziehungen betrachtet. Andererseits wurde auch auf die Bedeutung externer Personen verwiesen, da diese die bestehenden Strukturen mit "frischen Ideen" und neuen Ansätzen bereichern können, beispielsweise im Bereich der Digitalisierung.

Verstärktes Vorsorgedenken der Verwaltung zur Vorbereitung künftiger Krisen notwendig

Zur Vorbereitung auf mögliche Krisen wurde die Förderung des Vorsorgedenkens – ggfs. durch entsprechende Anreizsetzung – in der Verwaltung als notwendige Maßnahme dargestellt. Insbesondere im Gesundheitsschutz, aber auch in den üblichen Routinen und Prozessen wurden verwaltungsseitig gewisse Verbesserungspotenziale wahrgenommen. Weitere Erkenntnisse betreffen den notwendigen Ausbau des Katastrophenschutzes bei gleichzeitigen Einschränkungen der Aufrechterhaltung von Krisenstäben und weiteren Vorsorgestrukturen in Zeiten von Ressourcenknappheiten und angesichts der Vielzahl an Aufgaben auf kommunaler Ebene.

Effiziente Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis unterstützt politische Entscheidungsprozesse und die Umsetzung durch die Verwaltung

Neutrale, wertfreie Kommunikation zwischen Wissenschaft und Politik habe sich als signifikant in der Pandemie gezeigt, so die Ergebnisse der Workshopdiskussion. Spezifische Ansätze der (Wissenschafts-)Kommunikation können zu einer Verbesserung der Situation beitragen; zu beachten gelte dabei, dass Wissenschaft und Verwaltungspraxis auf unterschiedliche Anreize reagieren. Notwendig seien Transfer- und Übersetzungsleistungen sowie eine gewisse Absorptionsfähigkeit oder *Science literacy* in der Verwaltung. Aufgabe der Wissenschaft sei die Bereitstellung und Kommunikation von Erkenntnissen. Zur Fundierung politischer Entscheidungen wird eine einfache, klare und zielgruppenspezifische Sprache in der Kommunikation und eine Offenheit für die Zusammenarbeit zwischen Forschung und Verwaltung (bei Gewährleistung von Vertraulichkeit) als wichtig angesehen.

Wertfreie und zielgruppenspezifische Kommunikation hat eine hohe Bedeutung für Informationsvermittlung, Akzeptanz und Mitwirkung

Ein weiterer Diskussionspunkt betraf den Umgang mit sozialen Netzwerken und Desinformation und insgesamt ein stärkeres Bewusstsein für öffentliche Kommunikation und Bürger:innenorientierung. Einer auf die Nutzer:innengruppen gerichtete schnelle, transparente, faktenbasierte und neutrale Kommunikation im täglichen Leben und insbesondere in der Krise wurde eine hohe Bedeutung beigemessen, um Akzeptanz für den Erhalt von Strukturen zu sichern sowie die Bevölkerung für ihre Mitwirkung im Krisenfall gewinnen zu können.

Vertrauen, Wertschätzung und soziale Kompetenzen haben eine zentrale Bedeutung in der gesellschaftlichen Krisenbewältigung

Ein vertrauensvolles und wertschätzendes Miteinander auf der Mikroebene (Nachbarschaften, Quartiere) wurde als unterstützend in der Bewältigung von Krisen angesehen, da gemeinschaftliche Strukturen und unterstützende Prozesse im Idealfall bereits vorhanden und eingeübt seien.

In den Diskussionen zeigte sich insgesamt, dass soziale Kompetenzen und das Miteinander in der unmittelbaren Lebensumgebung eine wichtige Basis für gesellschaftliche Resilienz darstellen.

Offener Umgang mit und Lernen aus Fehlern

Angesichts der Tatsache, dass die Pandemie politische Entscheider:innen und Verwaltungen sowie die gesamte Gesellschaft unvorbereitet getroffen hat, waren Fehler unvermeidlich – so die Einsicht aus den Workshopbeiträgen. Diese Punkte gelte es offen zu benennen, aufzuarbeiten und daraus Lehren für künftige Krisensituationen zu ziehen. Jedoch sollte dabei der ad hoc-Charakter der getroffenen Entscheidungen berücksichtigt werden.

Insgesamt: "Nach der Krise ist vor der Krise" – wie können Lerneffekte dauerhaft im Verwaltungshandeln implementiert werden?

Zu diesem Themenpunkt wurde vorgebracht, dass nach der Pandemie hinsichtlich der Strukturierung von Organisation und Abläufen in den Verwaltungen größtenteils eine Rückkehr zum Status quo vor Ausbruch der Pandemie erfolgte. Die teilweise Überlappung mit neuen Herausforderungen durch den Krieg in der Ukraine (Flüchtlinge, Energie) verhinderte eine umfangreiche Aufarbeitung der Pandemieerfahrungen. Auch scheine es kaum möglich, alle potenziellen Krisensituationen vorab zu antizipieren. Daher werde auch künftig ein gewisser Grad an ad hoc-Reaktion notwendig sein. Dennoch wurde beobachtet, dass einzelne Strukturen aus der Pandemie direkt in die nächsten Herausforderungen – beispielsweise im Kontext der Unterbringung von Geflüchteten aus der Ukraine – übernommen werden konnten.

3 Fazit

Was kann aus den zwischen Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Intermediären gewonnenen und auf dem Workshop diskutierten Erfahrungen gelernt werden? Wie kann dies mit Ergebnissen aus anderen Studien gespiegelt werden? Und insbesondere: Welche zentralen Handlungsfelder lassen sich ableiten, welche Lerneffekte haben sich ergeben, was kann im Hinblick auf die Krisenfestigkeit für künftige Krisen "mitgenommen" werden?

Der Vergleich weiterer Studien zur Corona-Pandemie (Abschnitt 1) und der zuvor dargestellten Statements aus Wissenschaft, Politik und Verwaltung zeigt auf, dass keine Krise der anderen gleicht und Lerneffekte aus der konkreten Umsetzung von Maßnahmen nicht vollständig in die nächste Krisensituation übernommen werden können. Auch Krisenpläne, die erarbeitet werden, dürften daher nicht vollumfänglich und detailgenau alle in einer zukünftigen Krisensituation durchzuführen- den Einzelschritte vorhersagen können. Vielmehr scheint ein Durchdenken möglicher unterschiedlicher Krisensituationen und die Erarbeitung potenzieller – auf verschiedene Situationen abgestimmter – Gegenmaßnahmen ein relevantes Instrument zu sein, um ein "Denken jenseits alltäglicher Routinen" einzuüben. Ein generelles Charakteristikum von Krisen wie der Corona-Pandemie scheint jedoch zu sein, dass es sich um neuartige Situationen handelt, die ein kurzfristiges, flexibles und pragmatisches Handeln erfordern. Wenngleich Schadenslagen wie Hochwasser o.ä. in exponierten Kommunen antizipiert und vorbereitet werden können, war die Pandemiesituation ein zu- meist überraschend eingetretenes und länger andauerndes Phänomen, auf das weder Verwaltung noch die gesamte Gesellschaft ausreichend vorbereitet waren (Otten und Schophaus 2023). Auch darf erwartet werden, dass Krisen unabhängig von Ressorts und Zuständigkeiten auftreten, weshalb ein fachbereichsübergreifendes Arbeiten notwendig erscheint. Dies wurde während der Corona-Pandemie mithilfe der Krisenstäbe – einer üblichen temporären Struktur in Notfallsituationen – erfolgreich umgesetzt (vgl. auch Empirica 2023).

Gemäß Gesundheitsradar des Bundes¹¹ sind bundesweit insgesamt mehr als 180.000 Menschen an oder mit COVID-19 verstorben. Trotz dieser erheblichen Anzahl bestätigen unterschiedlichen Quellen und auch die allgemeine Wahrnehmung, dass Deutschland die Pandemie vergleichsweise gut durchgestanden hat.¹² Gleichzeitig gibt es diverse Facetten abweichender Einschätzungen, die sich nicht ausschließlich auf die Todesfälle, sondern die unterschiedlichen Nebeneffekte durch Verein- samung, psychische Folgen, Impfschäden, mittel- und längerfristige wirtschaftliche Effekte sowie Vertrauen in und Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen u.ä. beziehen (vgl. auch Lenz et al. 2021). Dies verweist auf die hohe Bedeutung von Krisenmanagement und Krisenkommunikation.

Verwaltungsseitig wird vielfach die Notwendigkeit einer erhöhten Krisenresilienz thematisiert. Dies umfasst unterschiedliche Bereiche wie die (materielle und personelle) Ausstattung, neue, zumeist digitale Tools zur Prozessgestaltung, mit denen häufig neue Arbeitsprozesse und damit Abwei- chungen von gewohnten Routinen einhergehen, aber auch ein offenes "Mindset" insbesondere in der Organisation der Verwaltungsarbeit. Hier scheinen nach wie vor abweichende Wahrnehmungen zwischen der Verwaltung selbst und der Bevölkerung, mit einer stärker kritischen Haltung der Bür- gerinnen und Bürger, zu bestehen (vgl. beispielsweise Next:Public Beratungsagentur 2020, 2021).

¹¹ Herausgegeben vom Bundesministerium für Gesundheit (BMG), <https://infektionsradar.gesund.bund.de/de/>.

¹² Vgl. Gerlinger (2024), Arentz und Wild (2020) für die erste Phase der Pandemie, Hillienhof (2021). Siehe auch die Aussage von Bundesgesundheitsminister Prof. Karl Lauterbach, <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus/chronik-coronavirus.html> oder die epidemiologische Bewertung durch Prof. Christian Drosten, <https://www.deutschlandfunk.de/virologe-drosten-fordert-gesellschaftlichen-aufarbeitungsprozess-der-pandemie-102.html>.

Eine Krise konfrontiert alle Beteiligten stets mit einer völlig neuen Situation, für die es (noch) keine Routinen gibt. Dies eröffnet aber auch die Möglichkeit und die Chance, Neues zu konzipieren und einzuführen – eine Krise kann daher in gewisser Weise auch als "Spielwiese für Innovation" betrachtet werden. Innovationen sind jedoch auch mit Unsicherheit verbunden, die durch eine Krisensituation noch verstärkt werden. In der Pandemiesituation kamen teilweise eigene Betroffenheiten durch Krankheit, neue Anforderungen sowie individuelle Belastungsgrenzen hinzu. Es ergaben sich also vielfältige Herausforderungen in unterschiedlichen Bereichen. Deutlich wird, dass eine Krise Innovationen nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Gesellschaft und der Verwaltung befördern bzw. notwendig machen kann. In Bezug auf die Verwaltung sollte dies auch mit den kommunalen Aufgaben zum Erhalt der öffentlichen Ordnung in der örtlichen Gemeinschaft und der Daseinsvorsorge gespiegelt werden. Wie unterschiedliche Studien, aber auch die oben dargestellten geführten Workshopdiskussionen zwischen Wissenschaft, Politik und Verwaltung zeigen, scheint die krisenbedingte Notwendigkeit zu neuen Lösungsansätzen "aus der Not heraus" zu signifikanten Lerneffekten zu führen, die einen wichtigen Faktor im Aufbau von Resilienz im jeweiligen Teilsystem darstellen (vgl. u. a. Seker und Muller 2023). Dies dürfte die Bewältigung künftiger Krisen maßgeblich unterstützen. Zentral scheint dabei weniger die einmalig erarbeitete Lösung als solche zu sein, sondern die Kompetenz und Fähigkeit zur Entwicklung pragmatischer, ziel- und lösungsorientierter Ansätze unter Bedingungen der Unsicherheit. Eine hohe Bedeutung kommt der Akzeptanz von Prozessen und Maßnahmen als maßgeblichem begünstigenden Faktor für die Umsetzung der notwendigen Aktivitäten zu.

Feste Strukturen und Prozesse profitieren demnach in Krisensituationen durch Kompetenzen in der raschen Erfassung und Einschätzung der (Krisen-)Situation, in einer groben Antizipation notwendiger Maßnahmen, in der Zusammenarbeit über gewohnte Sektorengrenzen hinweg, in der Aktivierung von Kontakten und Netzwerken innerhalb und außerhalb der Verwaltung, in der Nutzung vorhandener sowie ggfs. der Einführung neuer (digitaler) Tools, in der Wertschätzung und Nutzung der Kreativität aller Mitarbeitenden sowie der offenen und transparenten Kommunikation nach innen und nach außen.

4 Literaturverzeichnis

- Archibugi, Daniele; Filippetti, Andrea; Frenz, Marion (2013): Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation? In: *Research Policy* 42 (2), S. 303–314. DOI: [10.1016/j.respol.2012.07.002](https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.07.002).
- Arentz, Christine; Wild, Frank (2020): Vergleich europäischer Gesundheitssysteme in der Covid-19-Pandemie. Hg. v. Wissenschaftliches Institut der PKV. Köln (WIP-Analyse, 3). Online verfügbar unter https://www.wip-pkv.de/fileadmin/DATEN/Dokumente/Studien_in_Buchform/WIP_Analyse_3_2020_Vergleich_Gesundheitssysteme_Covid19.pdf.
- Beudet, Gérard; Shearmur, Richard (2019): L'innovation municipale. Sortir des sentiers battus. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Berngruber, Anne; Gaupp, Nora; Pothmann, Jens (2022): Jungsein in der Pandemie. In: *DJI Impulse* (2), S. 6–13. Online verfügbar unter <https://www.dji.de/themen/corona/jungsein-in-der-pandemie.html>, zuletzt geprüft am 22.01.2025.
- Böhm, Katharina; Schönknecht, Marian (2020): Die Rolle der Kommunen im Bereich Gesundheit. Eine Analyse der Kooperationen zwischen Kommunen und medizinischen Leistungserbringern im Rahmen integrierter kommunaler Präventionsstrategien. Hg. v. Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft, Zentrum für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR). Bochum (ZEFIR-Materialien Band 12). Online verfügbar unter http://www.zefir.ruhr-uni-bochum.de/mam/die_rolle_der_kommunen_im_bereich_gesundheit.pdf, zuletzt geprüft am 01.08.2024.
- Bonetti, Francesca; Vecchi, Alessandra (2022): Turning a Crisis Into an Opportunity. In: Patricia Ordóñez de Pablos und Ana Pego (Hg.): *Handbook of Research on Digital Innovation and Networking in Post-COVID-19 Organizations*: IGI Global (Advances in Business Strategy and Competitive Advantage), S. 354–369.
- Brink, Siegrun; Nielen, Sebastian; Schröder, Christian (2022): Die Auswirkungen der Innovationstätigkeit von KMU in Krisenzeiten auf ihre wirtschaftliche Entwicklung. Hg. v. Institut für Mittelstandsforschung IfM Bonn (IfM-Materialien, 296). Online verfügbar unter https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-296_2022.pdf, zuletzt geprüft am 31.07.2024.
- Der Heiden, Matthias an; Hicketier, Andreas; Bremer, Viviane (2023): Wirksamkeit und Wirkung von anti-epidemischen Maßnahmen auf die COVID-19-Pandemie in Deutschland (StopptCOVID-Studie). Unter Mitarbeit von Koch-Institut, Robert.
- Destatis (2023): EU-Monitor COVID-19. Interaktive Grafiken und Statistiken zu dne Folgen der Pandemie in den EU-Staaten. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/COVID-19/COVID-19-Artikel.html>, zuletzt geprüft am 22.01.2025.
- Ebersberger, Bernd; Kuckertz, Andreas (2021): Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. In: *Journal of business research* 124, S. 126–135. DOI: [10.1016/j.jbusres.2020.11.051](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.051).

- Eckhard, Steffen; Lenz, Alexa; Seibel, Wolfgang; Roth, Florian; Fatke, Matthias (2021): Latent Hybridity in Administrative Crisis Management: The German Refugee Crisis of 2015/16. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 31 (2), S. 416–433. DOI: [10.1093/jopart/muaa039](https://doi.org/10.1093/jopart/muaa039).
- Empirica (2023): COVID-19 und die Folgen - der öffentliche Raum in der Krise: Nutzung, Sicherheit und Wandel. Ergebnispapier. Auftraggeber: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB). Bearbeitung: Heyn, Timo; Sporleder, Sabrina; Eichner, Jana; Kötter Theo; Dembowski, Richard. Bonn. Online verfügbar unter https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/refo/staedtebau/2020/covid-19-oeffentlicher-raum/ergebnisbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 01.08.2024.
- Gerlinger, Thomas (2024): Rückblick auf das deutsche Gesundheitssystem in der Corona-Pandemie. Hg. v. Bundeszentrale für Politische Bildung. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/themen/gesundheit/gesundheitspolitik/549768/rueckblick-auf-das-deutsche-gesundheitssystem-in-der-corona-pandemie/>, zuletzt geprüft am 20.01.2025.
- Graf, Franziska (2024): Innovationen im Krisenmanagement: Chancen und Herausforderungen für Verwaltung und Gesellschaft nach der Corona Pandemie. Bericht zum Workshop. Workshop im Rahmen des Projekts "Innovationen in der lokalen Krisenbewältigung. Der moderierende Effekt von Verwaltungshandeln auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Corona-Pandemie" (InnoLoK), gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Förderkennzeichen 01UP2228B. Hg. v. Zeppelin-Universität Friedrichshafen. Friedrichshafen. Online verfügbar unter <https://zu.ub.uni-freiburg.de/fedora/objects/freidok:11905/datastreams/FILE1/content>, zuletzt geprüft am 02.08.2024.
- Hillienhof, Arne (2021): Pandemiebewältigung: Deutschland schneidet im Ländervergleich gut ab. Hg. v. Deutsches Ärzteblatt (118(31-32): A-1442 / B-1198). Online verfügbar unter <https://www.aerzteblatt.de/archiv/220690/Pandemiebewaeltigung-Deutschland-schneidet-im-Laendervergleich-gut-ab>, zuletzt geprüft am 20.01.2025.
- Hoebel, Jens; Michalski, Niels; Wachtler, Benjamin, Müters, Stephan (Robert Koch-Institut, Berlin) (2021): Soziale Unterschiede im COVID-19-Risiko am Anfang der Pandemie. In: Statistisches Bundesamt (Destatis), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) und Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB in Zusammenarbeit mit Das Sozio-oekonomische Panel (SOEP) am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) (Hg.): Datenreport 2021. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 500–503. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021.html#:~:text=Der%20Datenreport%20ist%20ein%20Sozialbericht,erstmal%20mit%20dem%20Bundesinstitut%20f%C3%BCr>, zuletzt geprüft am 05.08.2024.
- ifo-Institut; forsa (2020): Die Deutschen und Corona. schlussbericht der BMG-"Corona-BUND-Studie". Hg. v. ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. und forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH. München, Berlin. Online verfügbar unter <https://www.ifo.de/DocDL/studie-2020-corona-bund-endbericht.pdf>.

- Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (2023): Analyse der Auswirkungen der Corona-Pandemie in der Pflege 2020–2022. Lehren aus der Corona-Pandemie und zukünftige Krisenresilienz in der Langzeitpflege. Teil 1: Ergebnisbericht. Hg. v. Bundesministerium für Gesundheit. Saarbrücken. Online verfügbar unter https://pflegenetzwerk-deutschland.de/fileadmin/files/Downloads/Coronalehren-Studien/231206_BMG_Teilprojekt1_iso_Langfassung.pdf, zuletzt geprüft am 22.01.2025.
- Kaman, Anne; Devine, Janine; Erhart, Michael; Napp, Ann-Kathrin; Reiss, Franziska; Moeller, Sophie et al. (2024): Youth Mental Health in Times of Global Crises: Evidence from the Longitudinal Copsy Study. Preprint. University of Hamburg - Department of Child and Adolescent Psychiatry, Psychotherapy, and Psychosomatics; University Medical Center Hamburg-Eppendorf - Department of Child and Adolescent Psychiatry, Psychotherapy, and Psychosomatics; University Medical Center Hamburg-Eppendorf. Online verfügbar unter https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5043077, zuletzt geprüft am 22.01.2025.
- Kuhn, Annette (2023): Corona – Welche Probleme an Schulen geblieben sind. Hg. v. Deutsches Schulportal der Robert Bosch Stiftung. Online verfügbar unter <https://deutsches-schulportal.de/bildungswesen/news-blog-corona-schule-neues-schuljahr/>, zuletzt geprüft am 21.01.2025.
- Lenz, Alexa (2024): Managing crises as if no one is watching? Governance dilemmas from a public perspective. In: *Public Administration*, Artikel padm.12980.
- Lenz, Alexa; Eckhard, Steffen (2020): Non-bureaucratic Behavior in Times of Crisis – Rule-breaking and Risky Decisions in Public Administration. Working paper, presented at the ECPR General Conference, Innsbruck, Austria. Online verfügbar unter <https://osf.io/ctyxq>, zuletzt geprüft am 01.08.2024.
- Lenz, Alexa; Eckhard, Steffen; Obermaier, Klara; Hoffmann, Pauline (2021): Wie nimmt die Bevölkerung das Krisenmanagement während der Corona-Pandemie wahr? Repräsentative Bevölkerungsbefragung zur öffentlichen Wahrnehmung in der Corona-Pandemie. Forschungsbericht. Lehrstuhl für Öffentliche Verwaltung und Organisationstheorie, Universität Konstanz. Konstanz. Online verfügbar unter <https://kops.uni-konstanz.de/entities/publication/e86a3b39-49d9-401a-9b0c-7724326e2efc>, zuletzt geprüft am 05.08.2024.
- Marques Santos, Anabela; Haegeman, Karel; Moncada-Paternò-Castello, Pietro (2021): The impact of Covid-19 and of the earlier crisis on firms' innovation and growth: a comparative analysis. JRC Working Papers on Territorial Modelling and Analysis. Hg. v. European Commission. Joint Research Centre. Seville (JRC Technical Report, 03). Online verfügbar unter https://joint-research-centre.ec.europa.eu/document/download/10e9a7ac-55b5-4742-8bd1-ccead61df6d0_en, zuletzt geprüft am 31.07.2024.
- Next:Public Beratungsagentur (2020): Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst. Projektleitung: Carsten Köppl. Hg. v. Next:Public GmbH. Berlin. Online verfügbar unter https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Verwaltung_in_Krisenzeiten.pdf, zuletzt geprüft am 31.07.2024.
- Next:Public Beratungsagentur (2021): Verwaltung in Krisenzeiten II. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst im Jahr 2021. Projektleitung: Carsten Köppl. Hg. v. Next:Public GmbH. Berlin. Online verfügbar unter https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2021/211217_studie_verwaltung_in_krisenzeiten_2.pdf, zuletzt geprüft am 31.07.2024.

- OECD (2016): Public-sector innovation. Policy Profile. Hg. v. OECD (OECD Science, Technology and Innovation Outlook). Online verfügbar unter https://www.oecd-ilibrary.org/public-sector-innovation_5jllhb0d5r0t.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fcomponent%2Fsti_in_outlook-2016-12-en&mimeType=pdf, zuletzt geprüft am 02.08.2024.
- OECD / Eurostat (2018): Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition. The measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris, Luxembourg: OECD Publishing / Eurostat. Online verfügbar unter https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/10/oslo-manual-2018_g1g9373b/9789264304604-en.pdf, zuletzt geprüft am 01.08.2024.
- Otten, Henrique Ricardo; Schophaus, Malte (2023): Krisenkommunikation in Kommunen. In: *VM* 29 (5), S. 206–218. DOI: [10.5771/0947-9856-2023-5-206](https://doi.org/10.5771/0947-9856-2023-5-206).
- Rohleder, Sven; Costa, Diogo; Bozorgmehr, Kayvan (2022): Area-level socioeconomic deprivation, non-national residency, and Covid-19 incidence: A longitudinal spatiotemporal analysis in Germany. In: *EClinicalMedicine* 49, S. 101485. DOI: [10.1016/j.eclinm.2022.101485](https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2022.101485).
- Schlüfter, Claudia; Heyen, Nils (2023): Digitalisierung des öffentlichen Gesundheitsdienstes (ÖGD) im Kontext der Corona-Pandemie: ein Überblick. InnoLoK-Arbeitspapier. Erstellt im Kontext des BMBF-geförderten Projekts "Innovationen in der lokalen Krisenbewältigung (InnoLoK): Der moderierende Effekt von Verwaltungshandeln auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Corona-Pandemie", FKZ 01UP2228B. Hg. v. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI. Karlsruhe. Online verfügbar unter https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/2023/%C3%96GD-%C3%9Cberblick_Fraunhofer-ISI_2023.pdf, zuletzt geprüft am 01.08.2024.
- Seker, Merdan (2024): Success factors of municipal innovation: Which factors foster and inhibit the innovativeness of the local administration? Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'université de Strasbourg, soutenue le 24 octobre 2024. Strasbourg. Online verfügbar unter <https://theses.hal.science/tel-04851153>, zuletzt geprüft am 22.01.2025.
- Seker, Merdan; Muller, Emmanuel (2023): Municipalities, Innovation and Resilience. In: *OJBM* 11 (06), S. 3332–3342. DOI: [10.4236/ojbm.2023.116181](https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.116181).
- Seker, Merdan; Shearmur, Richard; Beaudet, Gérard (2024): Defying Stereotypes, Populism, and Neoliberal Discourse: Municipal Agility and Innovation During COVID. In: *Urban Affairs Review*, Artikel 10780874231221469. DOI: [10.1177/10780874231221469](https://doi.org/10.1177/10780874231221469).
- Walz, Rainer; Bodenheimer, Miriam; Roth, Florian (2022): Zwei Jahre Corona-Pandemie: Lehren für gesellschaftliche Resilienz und die Nachhaltigkeitstransformation. Hg. v. Rat für Nachhaltige Entwicklung. Berlin. Online verfügbar unter https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2022/03/RNE_Gutachten_gesellschaftliche_Resilienz_und_Nachhaltigkeitstransformation.pdf, zuletzt geprüft am 02.08.2024.
- Wünsche, Jenna; Spuling, Svenja M.; Nowossadeck, Sonja; Stuth, Stefan (2023): Ältere Menschen im ersten Jahr der COVID-19-Pandemie: Gesundheitsrelevante Befunde aus dem Deutschen Alterssurvey (DEAS). In: *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz* 66 (3), S. 232–240. DOI: [10.1007/s00103-023-03656-w](https://doi.org/10.1007/s00103-023-03656-w).