

WITI

Wissens- und Ideentransfer
für Innovation in der
öffentlichen Verwaltung



Deutsche Universität für
Verwaltungswissenschaften
Speyer

ATIONWISSENIDEENTRANSFERINNOVATIONWISSENIDEENTRANS
FERINNOVATIONWISSENIDEENTRANSFERINNOVATIONWISSENID
ANSFERINNOVATIONWISSENIDEENTRANSFERINNOVATIONWISS

WITI-BERICHTE Nr. 9

Kommunalverwaltungen in der Corona-Pandemie
–
Ergebnisse zweier großangelegter Befragungen in Deutschland

von
Jana Otto

Speyerer Arbeitshefte Nr. 255



EINE GEMEINSAME INITIATIVE VON



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Gemeinsame
Wissenschaftskonferenz
GWK

Kommunalverwaltungen in der Corona-Pandemie
-
Ergebnisse zweier großangelegter Befragungen in Deutschland

von

Jana Otto

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	II
Empfehlungen für die Praxis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Verwaltungen in Krisen - Der Projektkontext.....	3
3 Methodik.....	5
3.1 Methodik der Befragung zum Flüchtlingsmanagement	5
3.2 Methodik der COVID-19-Befragungen.....	6
3.3 Methodische Gemeinsamkeiten der Befragungen.....	7
4 Ergebnisse.....	8
4.1 Die teilnehmenden Kommunen und Befragten	8
4.2 Arbeitsbelastung während der Pandemie.....	9
4.3 Strukturelle Veränderungen in den Kommunalverwaltungen.....	10
4.4 Der Nutzen von Erfahrungen zu Beginn der Pandemie	13
4.5 Auftretende Probleme im Zuge der COVID-19-Pandemie	17
4.6 Wünsche der Verwaltungsmitarbeiter*innen	19
5 Herausforderungen im Vergleich	20
6 Fazit	22
7 Quellenverzeichnis.....	23
Autoren*innenverzeichnis.....	V
Anhang.....	VI

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie untersucht das Krisenmanagement der Kommunalverwaltungen und umfasst zwei Befragungen zum Handeln während der COVID-19-Pandemie seit 2020 und eine Befragung zum Handeln während der Hochphase der Fluchtmigration zwischen Sommer 2015 und 2017. Der Schwerpunkt liegt auf einer Befragung zum Verwaltungshandeln während der dritten bzw. vierten Pandemiewelle von August und September 2021. An ihr haben über 1.000 Mitarbeiter*innen deutscher Kommunalverwaltungen teilgenommen. Die deskriptive Auswertung der Daten zeigt ein umfassendes Bild der Veränderungen, die im Laufe der Pandemie vorgenommen wurden. Insgesamt finden sich diese Veränderungen vor allem in den Bereichen des digitalen Arbeitens, des Ausbaus der Netzwerkarbeit und des Hinzuziehens von Externen. Von Erfahrungen zu Beginn der Pandemie und der „Flüchtlingskrise“ kann hierbei profitiert werden. Obgleich es den Behörden sowohl an technischer als auch personeller Ausstattung mangelt und Mehrarbeit und Überstunden anfallen, überwiegt die Einschätzung, dass die Kommunen auch in dieser besonderen Situation leistungsfähig sind.

Keywords: COVID-19-Pandemie; Krisenmanagement, Gesundheitsamt; Lernen aus Krisen

Empfehlungen für die Praxis

Basierend auf den Befragungen werden einige Empfehlungen für die Arbeit in Kommunalverwaltungen abgeleitet. Die Empfehlungen sollten nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, vielmehr ergänzen sie einander und führen in der Kombination zum Ziel.

a) Ausstattung außerhalb von Krisenzeiten überprüfen

Zu Beginn der Pandemie sah sich die Verwaltung einer völlig neuartigen Situation entgegen und musste sich erst orientieren. Besonders die Gesundheitsämter waren schlecht ausgestattet, was sich in den Antworten der Befragungen widerspiegelt. Als größtes Problem in den Kommunalverwaltungen wurden in der COVID-19-Zweiterhebung mangelnde Personalressourcen und fehlende technische Ausstattung definiert. Da sich die Befragten auch außerhalb der Krise (die neu gewonnene) Flexibilität durch Home-Office und digitalen Kundenkontakt wünschen, bleibt der Bedarf an technischer Ausstattung in Zukunft erhalten. Um in zukünftigen Ausnahmesituationen umgehend handlungsfähig zu sein, sollte die technische und personelle Ausstattung außerhalb von Krisen überprüft und gegebenenfalls aufgestockt werden. Die COVID-19-Pandemie hat gezeigt, wie wichtig zeitnahes Agieren ist und dass sich finanzielle Ausgaben vor Eintreten einer Krisensituation lohnen.

b) Netzwerke pflegen

Während der Pandemie konnten Netzwerke, die zu Beginn der Pandemie und während der Hochphase der Fluchtmigration zwischen 2015 und 2017 aufgebaut und intensiviert wurden, zur Krisenbewältigung genutzt werden. Besonders gut funktioniert die Netzwerkarbeit zu anderen Ämtern. Es sollte darauf geachtet werden, Netzwerke zu Externen weiter zu pflegen und auszubauen, um auch in zukünftigen Ausnahmesituationen darauf zurückgreifen zu können.

c) Wissensmanagement etablieren

Es zeigt sich, dass Mitarbeiter*innen der deutschen Kommunalverwaltungen von Erfahrungen profitieren, die zu Beginn der COVID-19-Pandemie und in vorhergegangenen Krisen gemacht wurden. Um hierauf auch in Zukunft zurückgreifen zu können, wird der Ausbau des kommunalen Wissensmanagements empfohlen. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass in den Behörden klar definiert ist, wie Erfahrungen dokumentiert und Wissen abgelegt wird. Die Aktualität und Relevanz des abgelegten Wissens sollten regelmäßig überprüft und den Mitarbeiter*innen ausreichend Zeit dafür zur Verfügung gestellt werden.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitszeit während der COVID-19-Pandemie.....9

Abbildung 2: Strukturen, die in der Behörde seit Beginn der Pandemie organisatorisch verändert und/ oder neu aufgebaut wurden 10

Abbildung 3: Strukturen, die in der Behörde seit Beginn der Pandemie organisatorisch verändert und/ oder neu aufgebaut wurden – Antwortmöglichkeit „sonstige Strukturen, und zwar“ 12

Abbildung 4: Profitierung von Strukturveränderungen aus der ersten Pandemiewelle 13

Abbildung 5: Profitierung von der Zusammenarbeit mit Externen und der Intensivierung von Netzwerken zu Beginn der Pandemie 14

Abbildung 6: Vergleich der Güte von Netzwerken in den drei Befragungen..... 15

Abbildung 7: Aufarbeitung von Erfahrungen..... 16

Abbildung 8: Probleme, die in der Behörde im Zuge der Pandemie aufgetreten sind bzw. verstärkt wurden 17

Abbildung 9: Probleme, die in der Behörde im Zuge der Pandemie aufgetreten sind bzw. verstärkt wurden – Antwortmöglichkeiten „sonstige Probleme, und zwar“ 18

Abbildung 10: Erfahrungen mit der aktuellen Krise 20

Abbildung 11: Neue Lösungsansätze 21

1 Einleitung

Digitalisierung, gestiegene Anforderung der Bürger*innen, Globalisierung, Fachkräftemangel – der Veränderungsdruck von Innen und Außen steigt in den öffentlichen Verwaltungen seit Jahren an. Dem gegenüber stehen klar definierte Dienstwege, hohe Sicherheitsanforderungen und über Jahrzehnte gewachsene Strukturen. In Krisensituationen bekommen Verwaltungen die Möglichkeit bzw. müssen sich sogar an die veränderten Bedingungen anpassen, um handlungsfähig zu bleiben, weshalb sich in Krisen ein „window of opportunity“ öffnet. Die COVID-19-Pandemie stellt trotz oder gerade wegen der damit verbundenen Herausforderungen ein solches Gelegenheitsfenster dar. Wie die Pandemie sich auf die Handlungsfähigkeit der deutschen Kommunalverwaltungen auswirkt und in welcher Form sich die Verwaltungen verändert haben, wird in der vorliegenden Studie adressiert.

Seit Frühjahr 2020 hat die COVID-19-Pandemie Deutschland im Griff und beeinflusst das Arbeiten öffentlicher Verwaltungen. Gewohnte Abläufe mussten überdacht und Organisationsstrukturen aufgeweicht werden. Beispielsweise wurden die Strukturen der Gesundheitsämter ausgebaut (Deutscher Landkreistag 2020), viele Verwaltungen arbeiteten im Home-Office (Köppl und Fulde 2021). Dabei stellt die Pandemie nicht nur für den Gesundheitssektor, sondern für alle staatlichen Institutionen eine Herausforderung dar. Das Ausmaß der Auswirkungen der Pandemie – direkt durch die Krankheit und indirekt durch die Folgen der Lockdowns und die Beschränkungen im privaten und öffentlichen Leben – sind beispiellos. Der erste Lockdown zwischen März und Mai 2020 lähmte neben dem gesellschaftlichen Leben auch die Politik und die Wahlkämpfe (Kersting 2021). Er wurde bundesweit ausgerufen, die Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie wurden jedoch landesweit umgesetzt. Nach der sogenannten ersten Pandemiewelle stabilisierte sich die Lage etwas, bevor sie sich im Herbst wieder verschlechterte und zwischen November 2020 und Mai 2021 zuerst ein „Lockdown Light“ und anschließend der zweite offizielle bundesweite Lockdown ausgerufen wurden (Kodzo und Imöhl 2021). Die Zahlen der COVID-19-Infizierten gingen im Sommer 2021 abermals zurück, im Herbst und Winter 2021 wurden die Restriktionen aufgrund gesteigener Infektionen in der vierten Pandemiewelle wieder angezogen (Stand Dezember 2021).

Für die Durchführung der notwendigen Maßnahmen zur Pandemiebewältigung sind hauptsächlich die Kommunen zuständig, sie agieren besonders nah an den Bürger*innen. Der Deutsche Landkreistag (2020) bekräftigt, dass die „dezentrale Pandemiebekämpfung funktioniert“, umfassende Studien zur Handlungsfähigkeit der Kommunalverwaltungen in dieser besonderen Situation liegen jedoch nicht vor. Diese Forschungslücke möchte die vorliegende Studie schließen.

Vereinzelt existieren Studien zum Umgang mit COVID-19 in Verwaltungen, diese beschränken sich jedoch hauptsächlich auf kleine Erhebungszahlen (so z. B. Fröhlich et al. 2021 mit einer Studie mit 60 Mitarbeiter*innen des öffentlichen Dienstes) oder auf die Herausforderungen des digitalen Arbeitens (beispielsweise Siegel et al. 2020 „Verwaltung im Lockdown“ und Next:Public 2020 Studie „Verwaltung in Krisenzeiten“). Ein umfassenderes Bild zeichnet die vorliegende Untersuchung. Sie umfasst zwei Befragungen zum kommunalen Umgang mit der COVID-19-Pandemie mit insgesamt über 1.350 Befragten und zeigt Veränderungen auf, die deutsche Kommunalverwaltungen im Laufe der Pandemie vollzogen haben. Zudem ermöglicht das Aufeinandertreffen zweier Krisen in kürzester Zeit, nämlich die sogenannte „Flüchtlingskrise“ und die COVID-19-Pandemie, Lehren nicht nur während einer Krise, sondern auch zwischen Krisen zu ziehen. Hierfür werden Schlüsse aus einer Befragung zum kommunalen Flüchtlingsmanagement abgeleitet. Inwiefern dies gelungen ist, wird in der vorliegenden Studie abgebildet.

Im Folgenden wird zunächst der Forschungskontext der Befragungen dargestellt. Anschließend wird die Methodik der Datenerhebung dargelegt und empirische, deskriptive Ergebnisse vorgestellt und analysiert. Der Hauptfokus liegt dabei auf der zweiten COVID-19-Erhebung. Der zugehörige Fragekatalog befindet sich im Anhang.

2 Verwaltungen in Krisen – Der Projektkontext

Die vorgestellten Befragungen wurden im Rahmen des FUGATUS-Projekts¹ durchgeführt. Das FUGATUS-Projekt an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer untersucht Verwaltungshandeln in Krisensituationen. Krisen zeigen die Notwendigkeit von Veränderungen auf und ermöglichen es, Verhaltens- und Arbeitsweisen so zu verändern, wie es ohne eine Störung durch eine Krisensituation sehr schwer oder unmöglich wäre (Peters et al. 2011). Dabei folgt die Literatur der Verwaltungswissenschaft in diesem Kontext der impliziten Annahme, dass allein durch Veränderungen und Anpassungen, also durch innovatives, abweichendes Handeln, Krisen gemeistert werden können (Hartley et al. 2013). Ebenso ist das Lernen in und aus Krisen ein entscheidender Faktor für die verbleibende Handlungsfähigkeit von Organisationen in Ausnahmesituationen (Moynihan 2008). Obgleich die deutsche Verwaltung schon in etlichen Krisen agieren und reagieren musste, ist das Handeln während außergewöhnlicher Situationen kaum erforscht (Kalbassi 2016). Der Wandel, den Verwaltungen in Krisensituationen vollführen, ist jedoch nicht nur verwaltungswissenschaftlich relevant. Er kann sowohl politisch-administrativ genutzt werden, um gezielt Anreize für Veränderungen zu setzen, als auch um rechtlich-administrative Rahmenbedingungen zu schaffen, zu beeinflussen und zu steuern. Dafür ist eine umfassende Betrachtung des Krisenhandelns notwendig.

Hier knüpft das FUGATUS-Projekt an und untersucht die beiden letzten langanhaltenden Krisen: die sogenannte „Flüchtlingskrise“, die Hochphase der Fluchtmigration in Deutschland zwischen Sommer 2015 und 2017, sowie die seit Frühjahr 2020 andauernde COVID-19-Pandemie in Deutschland. In den Jahren 2018 und 2019 wurde die „Flüchtlingskrise“² analysiert. Die Untersuchungen verbanden eine forschungsbasierte Literatur- und Dokumentenanalyse mit semi-

¹ FUGATUS ist ein Teilprojekt des BMBF-Projekts „Wissens- und Ideentransfer für Innovationen in der Verwaltung (WITI)“, das im Rahmen der BMBF-Ausschreibung „Innovative Hochschule“ von der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer eingeworben wurde und durch BMBF und GWK von 2018 bis 2022 gefördert wird. Zum Projektteam gehören Michael W. Bauer, Jana Otto und Rahel M. Schomaker. Kommunale Praxispartner sind nach alphabetischer Nennung das AMKA der Stadt Frankfurt am Main (Amt für multikulturelle Angelegenheiten), die Stadt Speyer sowie die Stadt Viernheim. Weitere Informationen unter: www.witi-innovation.de/fugatus.

² Der Begriff „Flüchtlingskrise“ ist besonders in den Medien negativ behaftet und bezeichnet keine Krise verursacht durch Flüchtlinge, sondern eher eine Krise der Asylpolitik und unvorbereiteter administrativer Strukturen. Die Hochphase der Fluchtmigration zwischen Sommer 2015 und 2017 stellte die deutsche Verwaltung vor enorme Herausforderungen und führte zur zeitweisen Überlastung gängiger Verwaltungssysteme und politischer Strukturen, weshalb für Verwaltungen von einer „Krise“ in dieser Zeit gesprochen werden kann.

strukturierten Experteninterviews mit Mitarbeiter*innen deutscher Kommunalverwaltungen. Zudem beinhalteten sie eine umfassende deutschlandweiten Umfrage und eine innovationsfokussierte Transferphase, bei der Ergebnisse der Befragungen mit Verwaltungspraktiker*innen diskutiert und im Kleinen umgesetzt wurden. Ziel war es, herauszufinden, wie die deutsche Kommunalverwaltung auf die „Flüchtlingskrise“ reagierte, sich veränderte und welche Praktiken sich im Bereich des kommunalen Flüchtlingsmanagements, auch für die Zukunft, bewährten. Entstandene Kooperationen und Netzwerke zwischen Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Politik und Verwaltung wurden untersucht. Dabei sollte herausgefunden werden, wo sich institutionelle und prozedurale Veränderungen von Netzwerken und Kooperationen identifizieren lassen und welche Praktiken sich im Sinne von Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit der Veränderung ergaben. Es wurden erstmals in großem Umfang und auf vergleichbarer Basis empirische Daten in diesem Forschungsfeld mithilfe einer großangelegten Befragung unter Mitarbeiter*innen deutscher Kommunalverwaltungen erhoben. Die Verstetigung positiver Kriseneffekte stand im Mittelpunkt des Projekts.

In den Jahren 2020 und 2021 wurde der Fokus auf die Reaktionen der öffentlichen Verwaltung auf die COVID-19-Pandemie gerichtet, die mithilfe zweier umfassender Online-Befragungen untersucht wurden. Ziel der Befragungen war es, Krisenreaktionen im Zeitverlauf der Pandemie zu erkennen und Lehren daraus für die deutsche Kommunalverwaltung zu ziehen. Analog zur Befragung des kommunalen Flüchtlingsmanagements wurden Netzwerkpraktiken und Strukturveränderungen untersucht, insbesondere dahingehend, ob und wie aus Erkenntnissen der vorhergegangenen „Flüchtlingskrise“ gelernt wurde. Die Ergebnisse der zweiten COVID-19-Befragung und das Ziehen von Lehren aus der Vergangenheit werden in dieser Studie schwerpunktmäßig analysiert.

3 Methodik

Insgesamt nahmen an den drei Befragungen zur COVID-19-Pandemie und zur „Flüchtlingskrise“ 2.115 Mitarbeiter*innen deutscher Kommunalverwaltungen teil.³ Die Befragungen fanden in den Jahren 2019 bis 2021 statt und wurden online durchgeführt. Sie werden im Folgenden näher vorgestellt.

3.1 Methodik der Befragung zum Flüchtlingsmanagement

Zu Beginn des FUGATUS-Projekts wurden dreizehn Experteninterviews mit Verwaltungsmitarbeiter*innen durchgeführt. Dadurch wurden Problemlagen des kommunalen Flüchtlingsmanagements identifiziert und für die anschließende Befragung analysiert.

Für die erste Online-Befragung wurden 2.998 E-Mail-Adressen recherchiert und angeschrieben, wobei es sich zum Großteil um E-Mail-Adressen von Integrationsbeauftragten sowie Ausländer- und Sozialbehörden im Bereich Asyl aller deutschen Großstädte über 100.000 Einwohner handelte. Des Weiteren wurden per Zufallsauswahl Kommunen mit den Anfangsbuchstaben D, E, H, K, N, R und S in allen Bundesländern ausgewählt, die oben genannten Personengruppen in diesen Kommunen recherchiert und in das Sample aufgenommen. Auch wurden alle Landräte und Oberbürgermeister Deutschlands angeschrieben und es wurde um Weiterleitung an die zuständigen Stellen gebeten. Der Fragebogen zur Umfrage enthielt je nach Filterführung zwischen 32 und 39 Fragen zum Arbeitsumfeld, zum inter-organisationalen Strukturwandel, zur Netzwerkarbeit mit anderen Behörden sowie Externen, zum Wissensmanagement, zur Kommune selbst sowie Fragen zu Einstellungen und demografischen Angaben der Befragten. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit der Befragung betrug 20 Minuten.

³ Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen Personen bedanken, die sich trotz hoher Arbeitsbelastung die Zeit genommen haben, an den Befragungen teilzunehmen. Ihre Einschätzungen und Angaben ermöglichen nicht nur maßgeblich die Erhebung von Daten, sondern damit auch Analysen zur theoretischen Aufarbeitung und Übertragung gewonnener Ergebnisse in die Praxis.

Die Umfrage zum kommunalen Flüchtlingsmanagement wurde im Erhebungszeitraum vom 3. Juni bis zum 15. November 2019 von insgesamt 750 Personen beendet, was einer Rücklaufquote von ca. 25% entspricht. Die Teilnahmen nach Bundesländern korrespondieren mit der Größe der Länder, Ausreißer hierzu stellen Berlin, Bremen und das Saarland dar.

3.2 Methodik der COVID-19-Befragungen

Die beiden COVID-19-Befragungen untersuchen das kommunale Verwaltungshandeln während der COVID-19-Pandemie. Die Zielgruppe der beiden Befragungen umfasste alle Verwaltungsmitarbeiter*innen, die in ihrer Arbeit mit Themen der Pandemie betraut waren.

Die erste COVID-19-Befragung wurde an 1.700 E-Mail-Adressen deutscher Kommunalverwaltungen versendet, darunter alle deutschen Gesundheitsämter sowie alle Kommunen, die per Zufallsauswahl mit dem Anfangsbuchstaben „M“ beginnen und alle Landräte und Oberbürgermeister Deutschlands.⁴ Ebenso wurde die Befragung an alle Interessierte des FUGATUS-Projekts versendet, die nach der ersten Befragung zum kommunalen Flüchtlingsmanagement ihr Interesse an Befragungen des Projekts bekundeten. Die Befragung enthielt 16 Fragen zu ähnlichen Themenfeldern wie die Befragung zum kommunalen Flüchtlingsmanagement. Hinzu kamen Fragen zu den Bedarfen der Kommunen und die Einschätzung unterschiedlicher pandemischer Szenarien.

Die erste COVID-19-Befragung, welche im Schnitt zehn Minuten dauerte, wurde im Erhebungszeitraum von 07. April 2020 bis 04. Mai 2020 von 364 Personen beendet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von über 21%. Die meisten Teilnehmenden konnten aus Rheinland-Pfalz, Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen verzeichnet werden. Es gab keine Teilnehmenden aus Sachsen-Anhalt.

Nach der dritten Pandemiewelle (Timcke et al. 2021) wurde ein Follow-up der COVID-19-Befragung durchgeführt. Sie wurde an alle E-Mail-Adressen aus der ersten COVID-19-Erhebung gesendet. Die Befragung wurde im Erhebungszeitraum von 11. August 2021 bis 25. September 2021 durchgeführt. Die Fragen aus der ersten COVID-19-Befragung wurden um Fragen zu den

⁴ Besonderer Dank gilt Jannik Edinger und Wiebke Siedorf für die Unterstützung bei der Recherche und der Aufbereitung der Daten.

Erfahrungen der vorangegangenen Pandemiewellen ergänzt. Von den insgesamt 1.800 angeschriebenen Personen beendeten 1.001 Verwaltungsmitarbeiter*innen das Follow-up, was einer Rücklaufquote von über 55% entspricht. Es nahmen Verwaltungsmitarbeitende aller Bundesländer teil, wobei Brandenburg und Sachsen-Anhalt unterrepräsentiert sind. Im Schnitt dauerte die Befragung zehn Minuten.

3.3 Methodische Gemeinsamkeiten der Befragungen

Alle Befragungen wurden online über die Software Unipark durchgeführt. Der jeweilige nicht personalisierte Link wurde mit einem erklärenden Text zu Inhalten und Ziel der Befragung per E-Mail versendet. Da von vielen Kommunen nur allgemeine E-Mail-Adressen und nicht konkrete Adressen einzelner Verwaltungsmitarbeiter*innen recherchiert werden konnten, wurde in den E-Mails um Weiterleitung an die zuständigen Stellen gebeten. Mehrfachbeantwortungen am gleichen PC wurden technisch ausgeschlossen. Die Befragungen wurden anonym durchgeführt und lassen keine Rückschlüsse auf die Identität der befragten Personen zu.

Die drei Befragungen enthielten Fragen zur persönlichen Position und zum Arbeitsumfeld, zu Daten zur Kommune und zur Einschätzung der Innovations- und Handlungsfähigkeit der eigenen Behörde. Zudem wurden Fragen zur Interaktion mit Externen gestellt und Fragen zur Behördenorganisation seit Beginn der jeweiligen Ausnahmesituation. Es wurden kaum Abbrüche verzeichnet, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass keine Fragefehler existierten. Zur Beantwortung der Fragen wurden hauptsächlich 5er-Likert-Skalen verwendet mit den Antwortmöglichkeiten „stimme voll und ganz zu“, „stimme zu“, „weder noch“, „stimme nicht zu“ und „stimme gar nicht zu“ sowie der Option „weiß ich nicht“. Ansonsten wurden Antwortmöglichkeiten wie „trifft zu“, „trifft nicht zu“ und „weiß ich nicht“ verwendet. Einzelne Fragen wurden offen formuliert, so dass die Möglichkeit bestand, über ein Freifeld umfangreiche persönliche Antworten zu geben.

4 Ergebnisse

Im vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse der zweiten COVID-19-Befragung im Sommer 2021 in den Mittelpunkt gerückt, auf die beiden anderen Befragungen wird an einigen Stellen vergleichend eingegangen.⁵

4.1 Die teilnehmenden Kommunen und Befragten

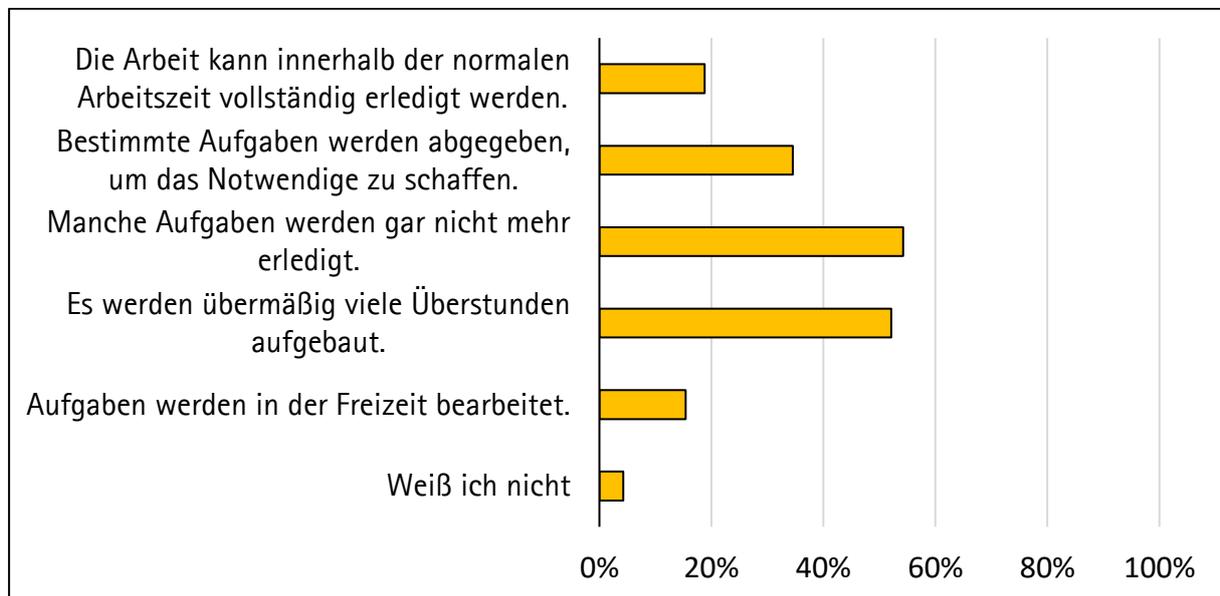
An der zweiten COVID-19-Befragung haben sowohl größere als auch kleinere Kommunen und Landkreise teilgenommen. Rund ein Drittel aller Befragten arbeitet in einem Landkreis mit 150.000 oder mehr Einwohner*innen, 12,49% der Befragten arbeiten in einer Großstadt (100.000 bis unter 500.000 Einwohner*innen). Die restlichen Befragten arbeiten in Kommunen unterschiedlichster Größe. Die Teilnehmer*innen wurden nach dem Arbeitsbereich, in dem sie tätig sind, befragt, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass sie im Gesundheitsamt tätig seien (22,05% bzw. 221 Personen), Die Mitarbeiter*innen des Gesundheitsamtes waren während der COVID-19-Pandemie besonders gefordert, ihre Antworten sind daher sehr wichtig für eine umfassende Erfassung der Situationen in den Verwaltungen. 21,41% arbeiten im Sozialbereich, 13,07% in der Verwaltungsleitung und 11,71% im Katastrophenschutz. Knapp 5% aller Befragten haben eine leitende Position (Landrätin/Landrat oder (Ober-)Bürgermeister*in) inne, rund 40% haben eine sonstige leitende Position und Rund die Hälfte der Befragten hat keine leitende Position inne. Zwei Drittel aller Befragten (63% bzw. 631 Personen) gab an, Mitglied eines COVID-19-Krisenstabs zu sein.

⁵ Die Ergebnisse der FUGATUS-Umfrage zum kommunalen Flüchtlingsmanagement werden vertiefend im WITI-Berichte Nr. 4 „Kommunales Handeln in außergewöhnlichen Zeiten: Herausforderungen und Erfahrungen aus der Hochphase der Fluchtmigration“ (Ruf et al. 2020, Speyerer Arbeitshefte Nr. 244) vorgestellt. Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse der ersten COVID-19-Befragung findet sich in WITI-Bericht Nr. 2 „Kommunen und COVID-19: Ergebnisse einer Befragung von Mitarbeiter*innen deutscher Kommunalverwaltungen im April 2020“ (Pöhler et al. 2020, Speyerer Arbeitshefte Nr. 239).

4.2 Arbeitsbelastung während der Pandemie

Die COVID-19-Pandemie hatte und hat Auswirkungen auf die Arbeitszeitgestaltung und den Arbeitsaufwand in den Kommunalverwaltungen. Nur 18,78% der Befragten gaben an, dass sie ihre Arbeit auch während der Pandemie vollständig innerhalb der gewöhnlichen Arbeitszeiten erledigen konnten (siehe Abbildung 1). Über die Hälfte berichtet von übermäßig vielen Überstunden oder davon, dass weniger dringliche Aufgaben gar nicht mehr erledigt werden.

Abbildung 1: Arbeitszeit während der COVID-19-Pandemie



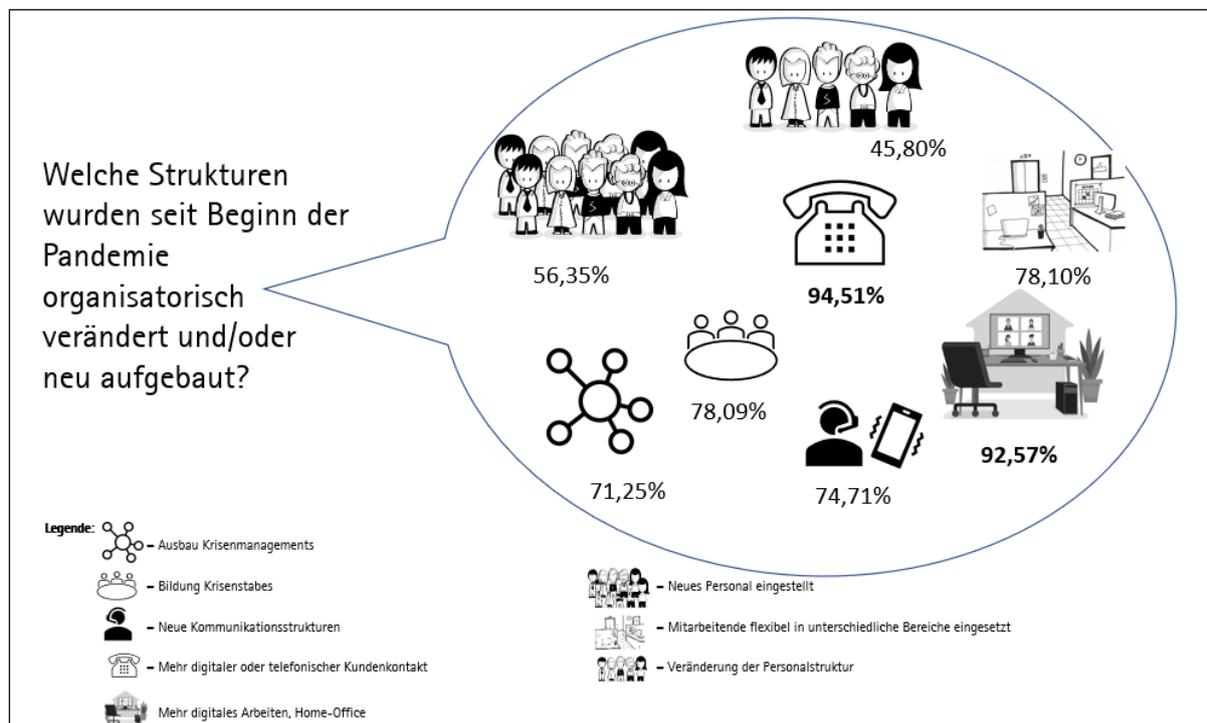
Quelle: Eigene Darstellung.

Dies deutet darauf hin, dass die Mitarbeiter*innen in den Kommunalverwaltungen eine sehr hohe Arbeitsbelastung hatten bzw. noch haben. Die Ersterhebung zur COVID-19-Pandemie (35,85% bauen übermäßig viele Überstunden auf) und die Erhebung zum kommunalen Flüchtlingsmanagement (44,95% bauen übermäßig viele Überstunden auf) bestätigen die außergewöhnlich hohe Arbeitsbelastung während allen untersuchten Krisensituationen.

4.3 Strukturelle Veränderungen in den Kommunalverwaltungen

Während der COVID-19-Pandemie wurden in den Verwaltungen neuen Lösungsansätze ausprobiert und strukturellen Veränderungen umgesetzt. Um den gestiegenen Arbeitsanforderungen gerecht zu werden, wurden in 45,80% der Fälle Veränderungen in der Personalstruktur vorgenommen, rund 80% aller Verwaltungsmitarbeiter*innen wurden flexibel in unterschiedliche Bereiche, beispielsweise als Unterstützung im Gesundheitsamt, eingesetzt (siehe Abbildung 2). Das Krisenmanagement wurde bei 71,25% aller Befragten ausgebaut, in 78,09% aller Fälle wurde ein Krisenstab zur Bewältigung der pandemiebezogenen Aufgaben eingerichtet.

Abbildung 2: Strukturen, die in der Behörde seit Beginn der Pandemie organisatorisch verändert und/ oder neu aufgebaut wurden



Quelle: Eigene Darstellung.

Ein Drittel aller Befragten gab an, dass Ehrenamtliche zur Pandemiebewältigung herangezogen wurden, bei 62,84% halfen externe Behörden wie Polizei und Bundeswehr aus. Innerhalb der Behörde gab es die größten organisatorischen Veränderungen bei der täglichen Arbeitsgestaltung. Das digitale Arbeiten wurde im Zuge der Pandemie ausgebaut und ist 2021 noch selbstverständlicher als es 2020 nach Eintreffen der Pandemie war (Fröhlich et al. 2021). Fast alle Befragten gaben an, dass es mehr digitalen oder telefonischen Kundenkontakt und mehr digitales Arbeiten gab bzw. gibt, was mit den Kontaktbeschränkungen während der Pandemie zusammenhängt. Das Home-Office ermöglicht den Verwaltungsmitarbeiter*innen insgesamt eine flexiblere Arbeitsgestaltung (Fröhlich et al. 2021). Etliche Befragte bestätigen, dass diese Schritte besonders in den Verwaltungen notwendig waren bzw. noch angegangen werden müssen: *„Außerdem sollten dringend praktikable Lösungen für die digitale Kommunikation im Alltag gefunden werden – lebensnahe Lösungen z. B. zum E-Mail-Verkehr mit den Bürgern und zum Faxen personenbezogener Daten. Dies ist in Krisenzeiten besonders wichtig, wenn die persönliche Vorsprache nicht oder nur eingeschränkt stattfinden kann.“* (Antwort eines/einer Befragten des COVID-19 Follow-up). Kersting und Graubner (2020, S. 231f.) argumentieren, dass für den digitalen Wandel in der öffentlichen Verwaltung zuerst ein „Wandel der Verwaltungskultur“ stattfinden müsse und daher die Umsetzung neuer Lösungen im Bereich der Digitalisierung oft nur zögerlich eingeführt werden. Insgesamt zeigt sich in der Befragung jedoch, dass bei 74,71% aller Befragten neue Kommunikationsstrukturen, wie die Nutzung von Videotelefonie oder -meetings, im Laufe der Pandemie etabliert wurden. Ob es sich hierbei um eine kurzfristige Änderung oder einen langfristigen Wandel in der Arbeitsweise der Kommunalverwaltungen handelt, wird sich zeigen und hängt sicherlich auch von der Einstellung der Verwaltungsleitungen mit ab.

Abbildung 3: Strukturen, die in der Behörde seit Beginn der Pandemie organisatorisch verändert und/ oder neu aufgebaut wurden – Antwortmöglichkeit „sonstige Strukturen, und zwar“



Quelle: Eigene Darstellung.

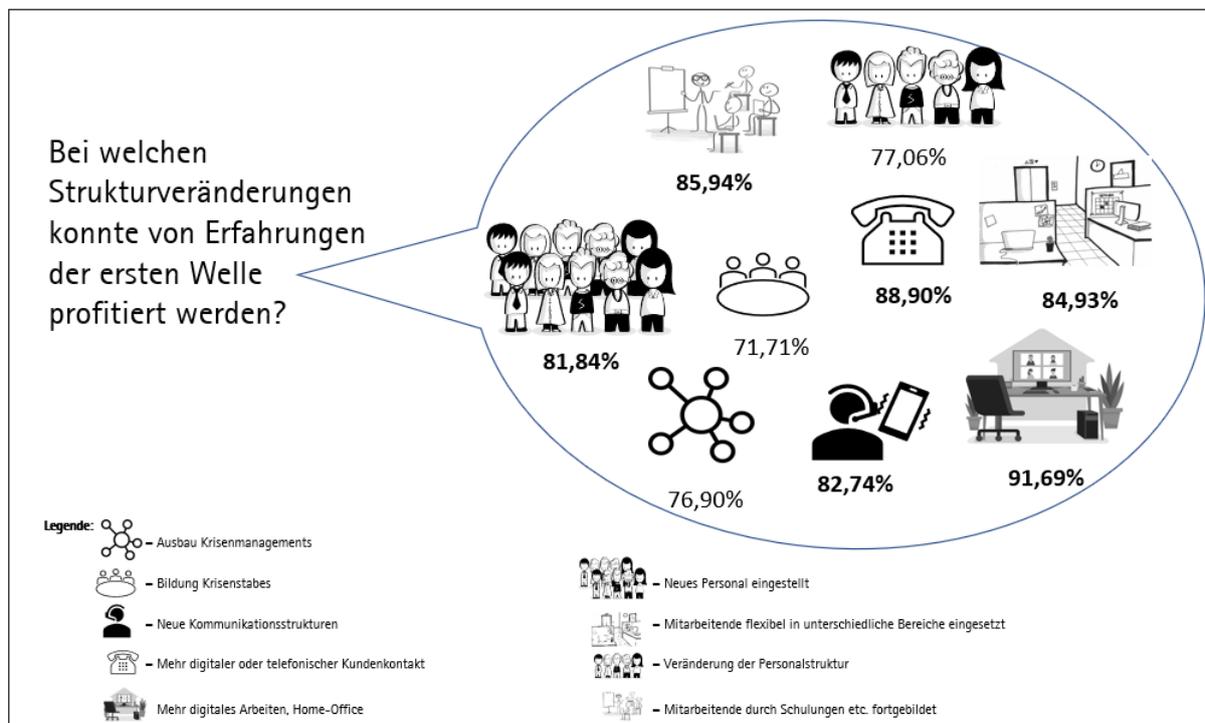
Rund 20% aller Befragten (ca. 200 Teilnehmende) gaben sonstige Strukturen an, die in ihrer Behörde im Zuge der Pandemie verändert wurden (siehe Abbildung 3). In den offenen Angaben zeigt sich, dass die wichtigsten Änderungen im Bereich der Arbeitsumstände bzw. der Aufgabenverteilung sowie der organisationalen Umstrukturierungen stattfanden. Oft genannt wurde eine beobachtete Veränderung auf der Führungsebene und mehr Mitbestimmung für einzelne Verwaltungsmitarbeiter*innen. So konnten Mitarbeitende bei Entscheidungen in einem höheren Umfang als dem Gewohnten partizipieren, was auch andere Studien bestätigen (Fröhlich et al. 2021).

4.4 Der Nutzen von Erfahrungen zu Beginn der Pandemie

In vielen Bereichen konnte die Kommunalverwaltung von Erfahrungen profitieren, die während der ersten Pandemiewelle gemacht wurden. Dies trifft besonders auf die Erfahrungen im Bereich des digitalen Arbeitens (91,69%), des digitalen Kommunizierens (88,90%) und die Nutzung neuer Kommunikationsstrukturen (82,74%) zu (siehe Abbildung 4). Bei den Veränderungen der Personalstruktur stimmten Dreiviertel der Befragten zu, dass die Erfahrungen, die zu Beginn der Pandemie gemacht wurden, hilfreich waren (77,06%). Diese Zustimmung fällt noch höher aus hinsichtlich der Einstellung von neuem Personal (81,84%) und des flexiblen Einsetzens von Mitarbeiter*innen innerhalb der eigenen Behörde (84,93%) zu.

Im Schnitt stimmten über 80% aller Befragten zu, dass sie in den abgefragten Bereichen von Erfahrungen zu Beginn der Pandemie lernen konnten. Im Bereich des Krisenmanagements profitierten Dreiviertel der Befragten von Erfahrungen aus der ersten Pandemiewelle, bei der Bildung von COVID-19-Krisenstäben waren es 71,71%.

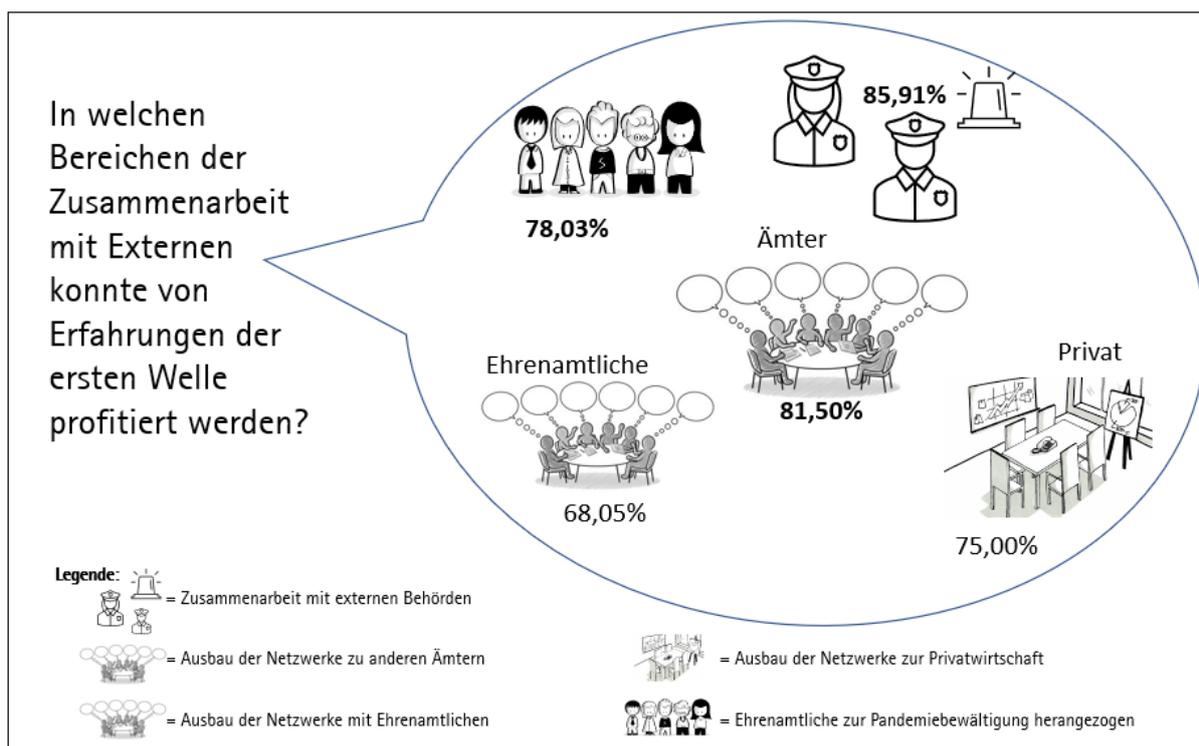
Abbildung 4: Profitierung von Strukturveränderungen aus der ersten Pandemiewelle



Quelle: Eigene Darstellung.

Hinsichtlich der Zusammenarbeit in Netzwerken gaben 42,21% aller Befragten an, dass in ihrer Behörde die Netzwerke mit anderen Ämtern intensiviert wurden. In 21,31% der Fälle wurden die Netzwerke zu Ehrenamtlichen seit Beginn der Pandemie gestärkt, in 16,16% aller Fälle die Netzwerke zur Privatwirtschaft ausgebaut. Sichtbar wird damit, dass Netzwerke zu Externen zwar kaum ausgebaut wurden, gleichzeitig aber von bestehenden Netzwerken stark profitiert werden konnte. 81,50% aller Befragten äußerten dementsprechend, dass sie von den Netzwerken, die zu Beginn der Pandemie zu Ämtern aufgebaut wurden, in der dritten bzw. vierten Pandemiewelle profitiert hätten (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Profitierung von der Zusammenarbeit mit Externen und der Intensivierung von Netzwerken zu Beginn der Pandemie



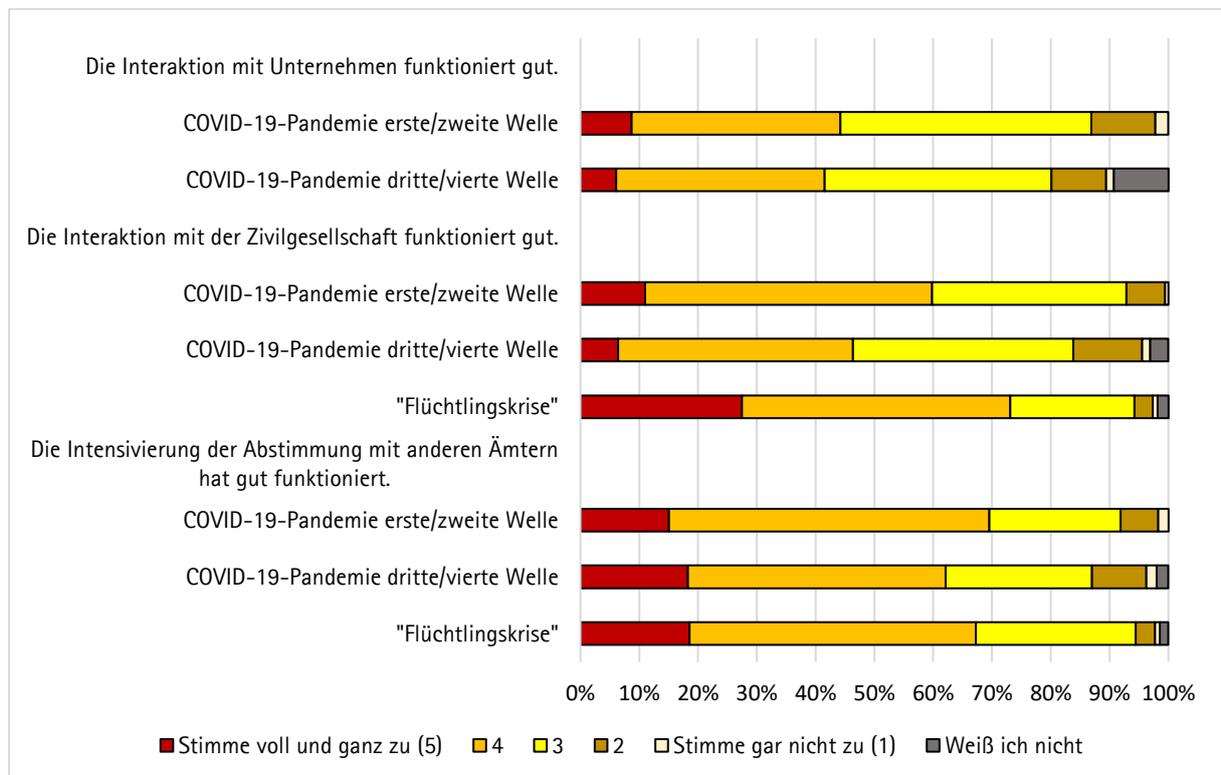
Quelle: Eigene Darstellung.

In der zweiten COVID-19-Befragung im Sommer 2021 stimmten nur knapp über 40% aller Befragten zu bzw. voll und ganz zu, dass die Interaktion mit Externen gut funktioniert, während die Güte der Interaktion mit anderen Arbeitsbereichen als deutlich positiver (62,11%) bewertet wird. Dies veranschaulicht, wie wichtig besonders interne Netzwerke in Krisensituationen sind

und dass der Aufbau und Erhalt von Netzwerken gestärkt werden sollte. Sichtbar wird aber auch, dass bei der Qualität der Netzwerke zu Externen noch Verbesserungspotenzial besteht.

Auch in den beiden anderen Befragungen zu Beginn der COVID-19-Pandemie und zur „Flüchtlingskrise“ bestätigt sich diese Empfehlung. Es zeigt sich durchweg eine positive Zustimmung, dass die Intensivierung der Netzwerkarbeit mit Externen gut funktioniert hat (siehe Abbildung 6). Vor allem trifft dies auf die Interaktion mit anderen Arbeitsbereichen zu. Die Intensivierung der Netzwerkarbeit zur Zivilgesellschaft nimmt in der „Flüchtlingskrise“ einen deutlich höheren Stellenwert ein als in der COVID-19-Pandemie, in der Ehrenamtliche naturgemäß weniger unterstützen können als bei der Begleitung und Integration von Geflüchteten. Im Verlauf der Pandemie nimmt die Interaktion mit der Zivilgesellschaft sogar noch mehr ab.

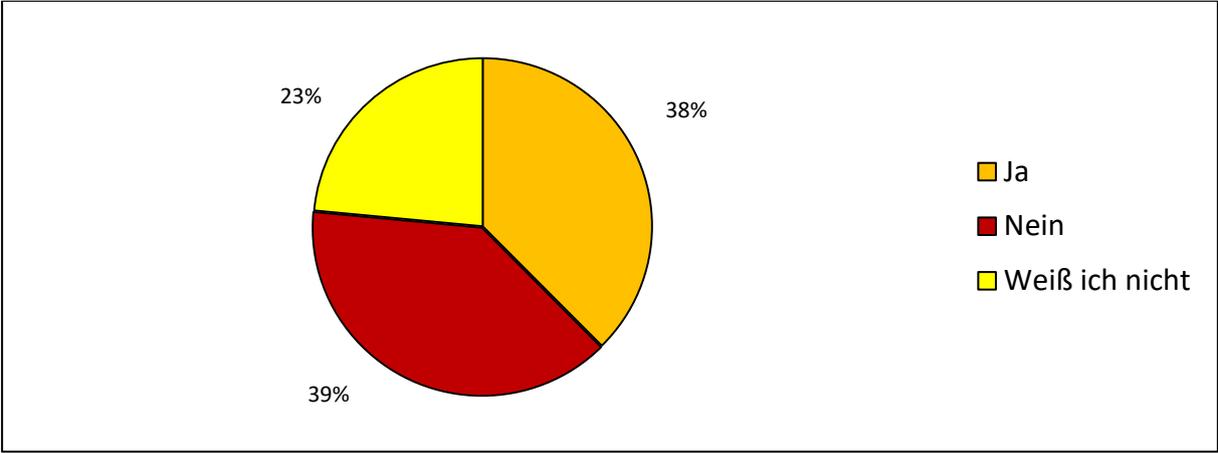
Abbildung 6: Vergleich der Güte von Netzwerken in den drei Befragungen



Quelle: Eigene Darstellung.

Gefragt wurde in der zweiten COVID-19-Befragung auch danach, wie das kommunale Wissensmanagement in der COVID-19-Pandemie ausgestaltet ist. Dies ist ein wichtiger Themenbereich, da in Zeiten von Krisen besonders viel Neues in Organisationen gelernt wird, was wiederum zu Veränderung in den internen Wissensbeständen und Routinen führt. Erfahrungen, die im Zuge der Pandemie gemacht wurden, werden jedoch nur bei einem Drittel aller Befragten aufgearbeitet, systematisch abgelegt oder in einer anderen Form weitergegeben, so dass Mitarbeiter*innen in künftigen Ausnahmesituationen darauf zugreifen könnten (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Aufarbeitung von Erfahrungen



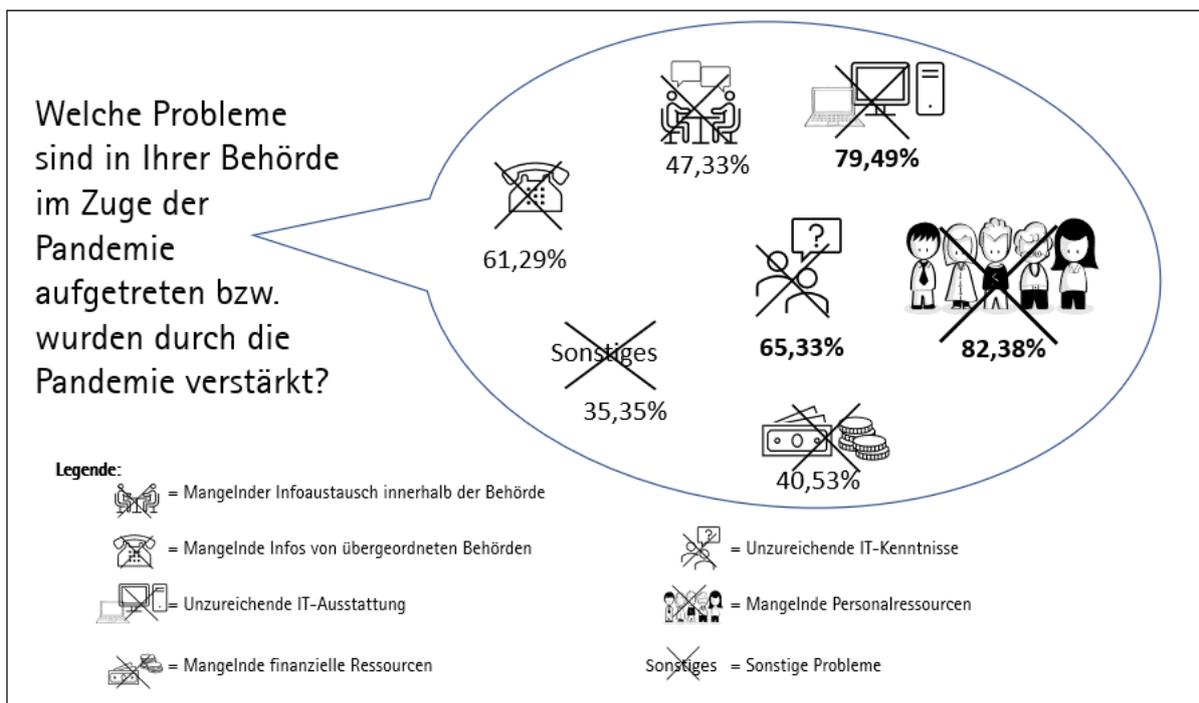
Quelle: Eigene Darstellung.

Das als Wissensmanagement bekannte Konzept inklusive Erheben, Speichern und Nutzbarmachen des in der Organisation enthaltenen relevanten Wissens ist in den befragten Kommunalverwaltungen somit wenig ausgeprägt. Dies ist angesichts des oben beschriebenen Arbeitspensums nachvollziehbar, jedoch kann die fehlende Dokumentation dazu führen, dass die Behörde das Wissen über die Arbeitsweise während der COVID-19-Pandemie mit der Zeit verliert. Es wurde gezeigt, wie wertvoll Erfahrungen, die zu Beginn der Pandemie gemacht wurden, für die Mitarbeiter*innen der Kommunalverwaltungen sind. Angesichts des nicht absehbaren Endes der Krisensituation sollten die Erfahrungen daher abgelegt werden, um auch mit Fortschreiten der Pandemie davon profitieren zu können. So könnte auch in zukünftigen Krisen aus dieser besonderen Situation gelernt und besser darauf reagiert werden.

4.5 Auftretende Probleme im Zuge der COVID-19-Pandemie

Als wichtigstes Problem in der Pandemie erweist sich die Kommunikation mit externen Stellen sowie innerhalb der eigenen Behörde. Besonders zu Beginn der Ausnahmesituation traten verstärkt Probleme durch den mangelnden Informationsaustausch zwischen Politik, Bundesbehörden und den Kommunen auf (61,29%, siehe Abbildung 8). Zum Informationsfluss innerhalb der eigenen Behörde äußerte sich die Hälfte der Befragten, dass dieser problematisch verlief, die andere Hälfte stimmte dem nicht zu. Die meisten Befragten der zweiten COVID-19-Befragung empfanden mangelnde Personalressourcen (82,38%) und die unzureichende IT-Ausstattung (79,49%) als die größeren Probleme, die im Zuge der Pandemie auftraten bzw. verstärkt wurden. Fehlende Finanzen werden auch in anderen Studien als Problem aufgezeigt, die trotz dringendem Veränderungsbedarf kaum Spielraum für Änderungen ermöglichen (Siegel et al. 2020).

Abbildung 8: Probleme, die in der Behörde im Zuge der Pandemie aufgetreten sind bzw. verstärkt wurden



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Teilnehmenden hatten zudem die Möglichkeit, weitere Probleme, die in ihren Verwaltungen aufgetreten sind, zu nennen (siehe Abbildung 9). Hier wurde die Bürokratie innerhalb der öffentlichen Verwaltung am häufigsten genannt, ebenso Defizite bei der Digitalisierung und Probleme im Bereich der internen und externen Kommunikation.

Abbildung 9: Probleme, die in der Behörde im Zuge der Pandemie aufgetreten sind bzw. verstärkt wurden – Antwortmöglichkeiten „sonstige Probleme, und zwar“



Quelle: Eigene Darstellung.

Dies äußert sich auch bei den Kommentaren der Befragten: *„Bessere Kommunikation. Oftmals erfahren wir von Verfahren auch erst aus der Presse. Wir sind erster Ansprechpartner unserer Kunden und hatten oftmals nicht mehr Informationen als diese.“* (Antwort eines/einer Befragten des COVID-19 Follow-up) sowie der Wunsch nach einheitlichen Strukturen: *„Einheitliche und geordnete Kommunikationsstrukturen statt einer Flut von Informationen von verschiedenen Stellen.“* (Antwort eines/einer Befragten des COVID-19 Follow-up). Etliche Befragte sehen auch fehlende Räumlichkeiten und eine zu hohe Arbeitsbelastung als problematisch an.

4.6 Wünsche der Verwaltungsmitarbeiter*innen

289 Verwaltungsmitarbeiter*innen hatten in der zweiten Befragung Wünsche zur Verbesserung der COVID-19-Situation in den Behörden, besonders in den Bereichen Kommunikation, Bürokratieabbau, Digitales Arbeiten, Wertschätzung der eigenen Arbeit sowie zur Strategie der Politik bzw. Planbarkeit der Aufgabenänderungen. Neben klaren Kommunikationswegen innerhalb der Organisation wurde vermehrt eine transparente und kurzfristige Kommunikation zwischen Politik und höheren Verwaltungsebenen gefordert. Das Wort „Kommunikation“ fiel dabei in 30 Antworten, und wurde als *„sehr große Herausforderung“* (Antwort eines/einer Befragten des COVID-19 Follow-up) bezeichnet. Hier einzuordnen ist auch der mehrfache Wunsch nach schnellerer Kommunikation und Entscheidungsspielräumen: *„Flache Hierarchien und schnelle Kommunikation - nicht nur über den Dienstweg - ist in Krisensituationen von entscheidender Bedeutung. Ministerien sind in vielen Fällen viel zu weit weg von der Lebenswirklichkeit der Menschen und deren Problemen. Deshalb sollten nachgeordnete Institutionen mehr Entscheidungsspielräume erhalten.“* (Antwort eines/einer Befragten des COVID-19 Follow-up).

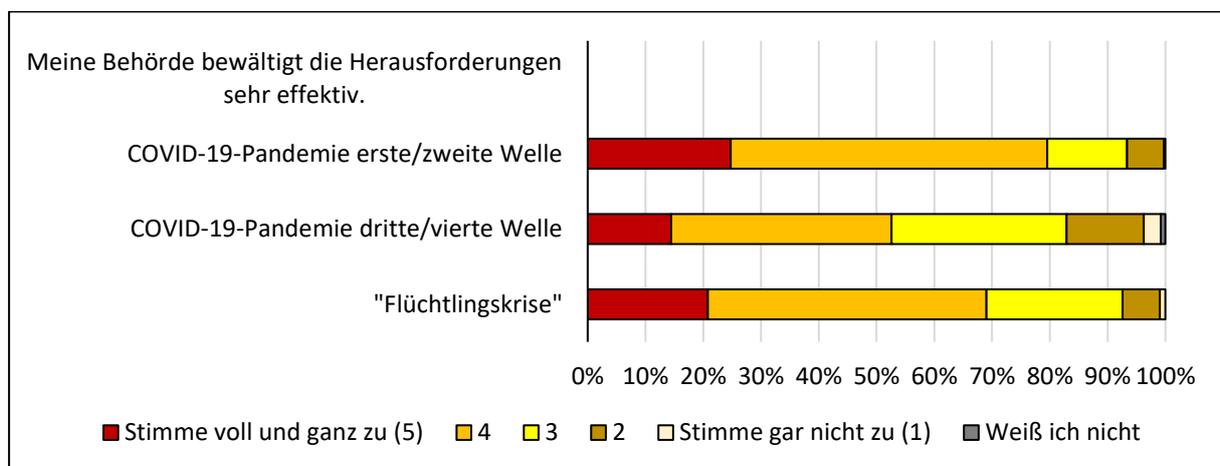
In 14 Fällen wurden (weitere) Hilfestellungen durch politische und rechtliche Entscheidungen in Bezug auf digitales Arbeiten gefordert. Manche Befragten wünschten sich auch mehr Transparenz: *„Von politischen Entscheidungsträgern hätte ich mir klarere Transparenz im Umgang mit den Mediengewünscht, sowie klarere Austragung/Kommunikation (mündlich/schriftlich besser und einfacher definiert) bei Änderungen der Verordnungen.“* (Antwort eines/einer Befragten des COVID-19 Follow-up). Diese Wünsche wurden in der ersten Erhebung ebenfalls mehrfach angebracht, hier scheint sich bisher wenig getan zu haben.

Vereinzelte Stimmen (fünf Antworten) berichten von fehlendem Vertrauen, besonders in Bezug auf Homeoffice. *„Innovationen, wie das Home-Office, wurden zu 100% wieder beendet, der Zustand ist genau wie vor der Pandemie - null Lerneffekt, kein Vertrauen, keine Flexibilität. Verkrustete Strukturen und veralteter Führungsstil erlauben keinen Wandel.“* (Antwort eines/einer Befragten des COVID-19 Follow-up). Es gibt jedoch auch einige Stimmen, die eine Entwicklung in die entgegengesetzte Richtung beobachtet haben und für Gut empfinden: *„Die Digitalisierung und der Umgang mit Home-Office inklusive der Ausstattung der Mitarbeiter*innen hätte ohne die Pandemie nie einen so schnellen Fortschritt gemacht. Das sehe ich als sehr positiv.“* (Antwort eines/einer Befragten des COVID-19 Follow-up).

5 Herausforderungen im Vergleich

Alles in allem bezeugen die Verwaltungsmitarbeiter*innen in den drei Befragungen zur COVID-19-Pandemie und zur „Flüchtlingskrise“, dass die Leistungs- und Innovationsfähigkeit ihrer Behörde im Zuge der Krise stark oder sehr stark unter Beweis gestellt wird (COVID-19 Ersterhebung: 84,79%; Zweiterhebung: 74,33%; „Flüchtlingskrise“: 78,91%). Zudem geht über die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter*innen davon aus, dass ihre Behörde die Herausforderungen, die die jeweilige Krise mit sich brachte, sehr effektiv gemeistert hat (siehe Abbildung 10). Diese Zustimmung schwächt sich im Laufe der Pandemie ab. Dennoch beschreiben weder die Daten zur „Flüchtlingskrise“ noch zur COVID-19-Pandemie eine lähmende Überforderung der Kommunalverwaltungen (wie sie beispielsweise Grabitz et al. 2014 beschreibt), sondern bescheinigen eher eine handlungsfähige Verwaltung.

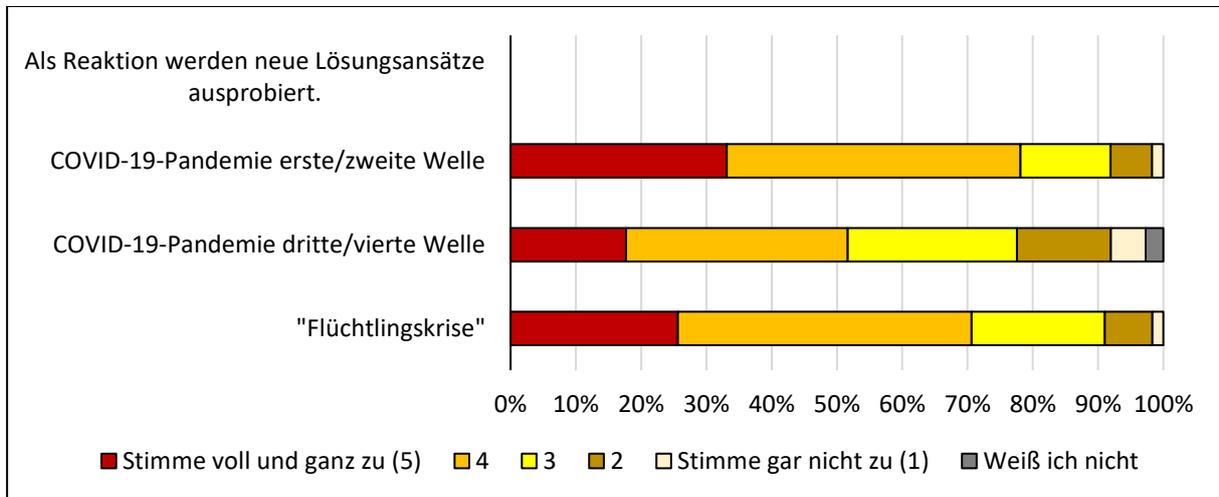
Abbildung 10: Erfahrungen mit der aktuellen Krise



Quelle: Eigene Darstellung.

Über die Hälfte aller Teilnehmenden der drei Befragungen gaben an, dass in ihrer Behörde neue Lösungsansätze jenseits bisheriger Routinen im Zuge der Krisensituationen ausprobiert wurden (siehe Abbildung 11). Hierbei ist festzustellen, dass diese Reaktion zu Beginn der COVID-19-Pandemie am stärksten ausgeprägt war, sie im Laufe der Pandemie jedoch deutlich zurückging.

Abbildung 11: Neue Lösungsansätze



Quelle: Eigene Darstellung.

Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass viele Neuerungen schon umgesetzt und alle Möglichkeiten der Krisenreaktion ausgeschöpft wurden – und es daher kaum Spielraum für weiteres innovatives Handeln gab. Weitere Erklärungen liegen in der Gewöhnung an die Krise, die aufgrund ihrer Dauer nicht mehr als „neu“, sondern schon als „Normalzustand“ angesehen wird.

6 Fazit

Die erhobenen Daten von insgesamt über 2.100 Mitarbeiter*innen deutscher Kommunalverwaltungen liefern eine gute Basis für Analysen des kommunalen Krisenmanagements. In den drei Erhebungen zum Flüchtlingsmanagement von 2019 und zum Umgang mit den Herausforderungen der COVID-19-Pandemie in Deutschland von 2020 und 2021 zeigt sich, dass die Befragten in den jeweiligen Krisensituationen außerordentlich belastet sind und Überstunden sowie Mehrarbeit leisten müssen. Dennoch adressieren sie auch das Bild einer leistungsfähigen öffentlichen Verwaltung in Deutschland.

Während der dritten Pandemiewelle sank die positive Einschätzung über ein effektives Handeln der Kommunalverwaltungen bei den Befragten, wie die zweite Erhebung aufzeigt. Trotzdem stimmen über die Hälfte der Befragten voll und ganz zu bzw. zu, dass ihre Behörde die Herausforderungen der Krisensituation sehr effektiv meistert. Strukturveränderungen und Anpassungen wurden häufig zu Beginn der Pandemie schon ausgebaut, weshalb weniger Spielraum für neue Entwicklungen bestand. Besonders im Bereich digitales Arbeiten, digitaler Kundenkontakt und Ausbau der Netzwerke zu Externen wurden bei fast allen Befragten Veränderungen vorgenommen. Aus den Erfahrungen, die zu Beginn der Pandemie gemacht wurden, konnte hierbei profitiert werden. Dies trifft vor allem auf die Intensivierung von Netzwerken zu anderen Behörden, aber auch zur Privatwirtschaft und teilweise zur Zivilgesellschaft zu. Es kann bestätigt werden, dass die Verwaltungen dabei nicht nur Lehren in Krisen ziehen, sondern auch von Erfahrungen profitieren, die in früheren Krisen, hier der „Flüchtlingskrise“ zwischen 2015 und 2017, gemacht wurden. Problematisch ist jedoch, dass nur ein Drittel aller Befragten angab, Wissen zum kommunalen Umgang mit der COVID-19-Pandemie zu dokumentieren und zu speichern. Hier gibt es noch deutlichen Handlungsbedarf, um auch in zukünftigen Ausnahmesituationen von den Erfahrungen der Pandemie lernen zu können.

7 Quellenverzeichnis

Deutscher Landkreistag (2020): Dezentrale Pandemiebekämpfung funktioniert. Pressemitteilung Deutscher Landkreistag, 26. Juni 2020. Im Internet unter: <https://landkreistag.de/presseforum/pressemitteilungen/3014-dezentrale-pandemiebekaeufung-funktioniert> [Zugegriffen: 10.11.2021].

Deutscher Städtetag (2015): Positionen des Deutschen Städtetages zur Flüchtlingspolitik. Im Internet unter: http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/positionspapier_fluechtlingspolitik_160105.pdf [Zugegriffen: 10.02.2020].

Fröhlich, Johanna; Reitzig, Leonie; Schmidt, Philip (2021): Whitepaper. New Work in der Verwaltung. Hat die Pandemie Flügel verliehen? Zweite Studie zu neuen Arbeitswegen in Behörden. Cassini Consulting AG.

Grabitz, Ileana; Lutz, Martin; Nagel, Lars-Marten; Schlesier, Vanessa (2014): Die deutsche Flüchtlingskatastrophe mit Ansage, 22.09.2014. Welt Online. Im Internet unter: <https://www.welt.de/politik/deutschland/article132448907/Die-deutsche-Fluechtlingskatastrophe-mit-Ansage.html> [Zugegriffen 10.02.2020].

Hartley, Jean; Sørensen, Eva; Torfing, Jacob (2013): Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821–830.

Kalbassi, Christian (2016): Identifying Crisis Threats: A Partial Synthesis of the Literature on Crisis Threat Assessment with Relevance to Public Administrations. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 6(3), 110–121.

Kersting, Norbert (2021): COVID-19-Pandemie und politische Institutionen. *Politische Vierteljahresschrift*, 62, 325–339.

Kersting, Norbert; Graubner, David (2020): Die digitale Transformation der deutschen Verwaltung Analysen zu Marktversagen und Daseinsvorsorge in Zeiten der Covid-19-Pandemie. In: Roters, Wolfgang; Gräf, Horst; Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Zukunft denken und verantworten. Herausforderungen für Politik, Wissenschaft und Gesellschaft im 21. Jahrhundert, 231–252.

Kodzo, Joshua; Imöhl, Sören (2021): So ist der zweite Lockdown in Deutschland verlaufen. Wirtschaftswoche, 19. November 2021. Im Internet unter: <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/corona-lockdowns-wie-verlief-der-zweite-lockdown/27076474.html> [Zugegriffen: 10.11.2021].

Köppl, Carsten; Fulde, Michael (2021): Zwischen Krisenmanagement und New Normal: Wie sich die Corona-Pandemie auf die Verwaltung auswirkt. Verwaltung & Management, 27(4), 187 – 191.

Next:Public Beratungsagentur (2020): Verwaltung in Krisenzeiten Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst. Im Internet unter: https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/12/Studie_Verwaltung_in_Krisenzeiten.pdf [Zugegriffen 01.11.2021].

Peters, B. Guy; Pierre, Jon; Randma-Liiv, Tiina (2011): Global Financial Crisis, Public Administration and Governance: Do New Problems Require New Solutions? Public Organizational Review, 11(1), 13–27. DOI: 10.1007/s11115-010-0148-x.

Ruf, Veronika; Otto, Jana; Bauer, Michael W.; Schomaker, Rahel M. (2020): Kommunales Handeln in außergewöhnlichen Zeiten – Herausforderungen und Erfahrungen aus der Hochphase der Fluchtmigration. WITI-Berichte Nr. 4. Online verfügbar unter: <https://www.witi-innovation.de/fugatus-werkstattbericht/>

Siegel, John; Fischer, Caroline; Drahtschmidt, Nicolas; Gelep, Adrian; Kralinski, Thomas (2020): Verwaltung im Lockdown. Empirische Befunde aus Sicht der Beschäftigten. Verwaltung & Management, 6, 279–287. DOI <http://dx.doi.org/10.5771/0947-9856-2020-6-279>.

Timke, Marie-Louise; Pätzold, André; Zehr, Angelo; Vollnhals, Sebastian (2021): Wer jetzt Lockerungen fordert, sollte sich das ansehen. Berliner Morgenpost, 30.03.2021. Im Internet unter: <https://interaktiv.morgenpost.de/corona-inzidenz-lockerungen-lockdown/> [Zugegriffen 01.11.2021].

Autoren*innenverzeichnis

Jana Otto
M. A. public administration
otto@uni-speyer.de

Jana Otto ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Speyer und forscht im Bereich des kommunalen Krisenmanagements. Ihr Schwerpunkt liegt auf der Erforschung des Wissensmanagements von Kommunen.

Anhang

COVID-19-Befragung Follow-up



Umfrage zum Umgang mit COVID-19 in den Kommunen

Seit über einem Jahr stellt die aktuelle Pandemie, ausgelöst durch COVID-19, unsere Gesellschaft und auch die Verwaltungen vor erhebliche Herausforderungen.

Ziel dieser Umfrage ist es, ein fundiertes Bild der Veränderungen und Erfolge der deutschen Kommunalverwaltungen im Zuge der COVID-19-Pandemie zu erstellen. Es werden Fragen zu Ihrem Arbeitsumfeld und zur Behördenreorganisation seit dem Ausbruch der Krise gestellt. Ihre Antworten liefern wertvolle Einblicke in Ressourcenbedarfe und Anpassungsnotwendigkeiten, die wir für die Kommunalverwaltungen sowie politische Entscheidungsträger zur freien Verfügung aufarbeiten werden.

Die geschätzte Dauer der Umfrage beträgt 10 Minuten. Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich diese Zeit nehmen.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter <https://www.witi-innovation.de/fugatus>.

Wir freuen uns sehr über Ihre Teilnahme.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr FUGATUS-Team
 Professor Dr. Michael W. Bauer
 Professorin Dr. Rahel M. Schomaker
 Jana Otto, M. A.

Anonymität:

Wir versichern Ihnen, dass Ihre persönlichen Daten nicht weitergegeben werden und Ihre Anonymität gewährleistet ist. Ihre Antworten werden absolut vertraulich behandelt und die Ergebnisse werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet.

Bitte ankreuzen: Ich stimme zu, dass meine personenbezogenen Daten gemäß den hier aufgeführten Angaben verarbeitet werden.

Modul 1: Einführung und Arbeitsumfeld

1. Der Umgang mit der aktuellen Virus-Pandemie stellt eine große Herausforderung für Staat und Verwaltung dar. Gleichzeitig erzeugen Herausforderungen oft Innovationen.

Wie sehr stellt die Bewältigung der Aufgaben, die im Zuge der COVID-19-Pandemie anfallen, Ihrer Einschätzung nach, die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Kommunalverwaltung unter Beweis?

- a) Überhaupt nicht
- b) Wenig
- c) Mittel
- d) Stark
- e) Sehr stark

Im Folgenden möchten wir etwas über Ihre aktuelle berufliche Situation und Ihr Arbeitsumfeld erfahren. Wenn Sie für mehrere Arbeitsbereiche zuständig sind, beantworten Sie die Fragen bitte mit Bezug auf den Arbeitsbereich beziehungsweise die Arbeitsbereiche, bei denen Sie die meisten Berührungspunkte mit COVID-19 haben.

2. **In welchem Arbeitsbereich sind Sie tätig?** (Mehrfachauswahl möglich)

- a) Gesundheitsamt
- b) Verwaltungsleitung
- c) Krisenstab/ Katastrophenschutz
- d) Ausländerbehörde
- e) Flüchtlingsangelegenheiten/ Integration
- f) Soziales
- g) Hauptamt/ Zentrale Aufgaben
- h) Ordnungsamt
- i) Personal/ Organisation
- j) Finanzen
- k) sonstige Stadtverwaltung oder Landkreisverwaltung
- l) Anderer Bereich der öffentlichen Verwaltung, und zwar: _____
- m) Ich bin nicht im öffentlichen Dienst tätig. → Befragung zu Ende, da nicht die Zielgruppe

3. **Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie insgesamt im öffentlichen Dienst?**

Bitte tragen Sie eine Zahl (beispielsweise 3) ein und runden Sie Monate auf bzw. ab.

Es sind _____ Jahre

4. Welche Position haben Sie in Ihrer Behörde inne?

- a) Landrätin/ Landrat, (Ober-)Bürgermeister/in
 - b) Sonstige leitende Position (z. B. Leitung eines Dezernats, Bereichs oder Teams)
 - c) Keine leitende Position (z. B. Referent/in, Sachbearbeiter/in)
-

5. Waren oder sind Sie Mitglied eines COVID-19-Krisenstabes?

- a) Ja
 - b) Nein
-

6. Im April/ Mai 2020 haben wir von der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften (Projekt FUGATUS) schon einmal eine Umfrage zum Umgang mit der COVID-19-Pandemie in der Kommunalverwaltung durchgeführt. Haben Sie an dieser Umfrage letztes Jahr teilgenommen?

- a) Ja
 - b) Nein
 - c) Weiß ich nicht mehr
-

7. Filterfrage: nur wenn bei 2 Arbeitsbereich b), d)-i) oder k) angeklickt wurde:

Im Sommer 2019 haben wir von der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften (Projekt FUGATUS) eine Umfrage zum Umgang mit der sogenannten „Flüchtlingskrise“ in der Kommunalverwaltung durchgeführt. Haben Sie an dieser Umfrage in 2019 teilgenommen?

- a) Ja
 - b) Nein
 - c) Weiß ich nicht mehr
-

8. Filterfrage: nur wenn bei 2 Arbeitsbereich d) (Ausländerbehörde) oder e)

(Flüchtlingsangelegenheiten/ Integration) angeklickt wurde:

Beschäftigen Sie sich mit Fachkräfteeinwanderung?

- a) Ja
 - b) Nein
-

Modul 2: Veränderungen seit Beginn der Pandemie

Mit den folgenden Fragen möchten wir herausfinden, wie Kommunalverwaltungen mit dem Personalbedarf und veränderten Arbeitsbedingungen im Zuge der aktuellen COVID-19-Pandemie in Deutschland umgegangen sind.

Denken Sie dabei bitte an die Arbeitsbelastung während der diesjährigen Hochphase der COVID-19-Pandemie im Frühjahr 2021.

9. Wie kommen die Mitarbeitenden in Ihrer Behörde grundsätzlich mit Ihrer Arbeitszeit zurecht?

Bitte denken Sie hierbei an die Hochphase der Pandemie in diesem Frühjahr 2021.

(Mehrfachnennung möglich)

- a) Die Arbeit kann innerhalb der normalen Arbeitszeit vollständig erledigt werden.
- b) Bestimmte bisherige Aufgaben werden abgegeben, um zu schaffen, was unbedingt notwendig ist.
- c) Manche weniger dringliche Aufgaben werden gar nicht mehr erledigt.
- d) Es werden übermäßig viele Überstunden aufgebaut.
- e) Aufgaben, die während der Arbeitszeit nicht erledigt werden können, werden in der Freizeit bearbeitet.
- f) Weiß ich nicht

10. Wir möchten wissen, ob es organisatorische Veränderungen (z. B. Prozesse/ Strukturen/ Zuständigkeiten) in den Kommunalverwaltungen infolge der aktuellen COVID-19-Pandemie gibt. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen in Bezug auf Ihre Erfahrungen in Ihrer Behörde.

Welche Strukturen wurden seit Beginn der Pandemie organisatorisch verändert und/ oder neu aufgebaut? Bitte Zutreffendes ankreuzen. Mehrfachnennung möglich. (Auswahl bei allen Punkten: „trifft zu“; „trifft nicht zu“; „weiß ich nicht“)

- a) Ausbau des Krisenmanagements
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- b) Bildung eines Krisenstabes
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- c) Neue Kommunikationsstrukturen
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- d) Mehr digitales Arbeiten, Home-Office
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- e) Mehr digitaler oder telefonischer Kundenkontakt
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- f) Netzwerke mit Ehrenamtlichen werden intensiviert.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- g) Netzwerke mit Ämtern werden intensiviert.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- h) Netzwerke mit der Privatwirtschaft werden intensiviert.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- i) Um die gestiegenen Aufgaben zu bewältigen, wurde neues Personal eingestellt.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht

- j) Ehrenamtliche wurden zur Bewältigung der pandemiebezogenen Aufgaben herangezogen.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- k) Externe Behörden (beispielsweise Polizei, Bundeswehr) wurden zur Bewältigung der pandemiebezogenen Aufgaben herangezogen.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- l) Mitarbeitende werden flexibel in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- m) Veränderung der Personalstruktur
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- n) Mitarbeitende wurden durch Schulungen, Seminare oder Informationsveranstaltungen zu den veränderten Bedingungen infolge der COVID-19-Pandemie fortgebildet.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- o) Sonstige Strukturen wurden verändert, und zwar: _____

11. Filterfrage, nur bei den Fragen, die mit „trifft zu“ beantwortet wurden:

Die COVID-19-Pandemie startete in Deutschland mit der ersten Welle im März/ April 2020. Die zweite Welle begann gegen Ende Oktober 2020. Aktuell ist die sogenannte dritte Welle abgeflacht. Uns interessiert, ob aus den Reaktionen der ersten Welle Erkenntnisse gezogen werden konnten, die sie im Laufe der Pandemie umsetzen konnten. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen in Bezug auf Ihre Erfahrungen in Ihrer Behörde.

In welchen Bereichen konnte von Erfahrungen der ersten Welle profitiert werden? Bitte Zutreffendes ankreuzen. (Auswahl bei allen Punkten: „trifft zu“; „trifft nicht zu“)

- a) Ausbau des Krisenmanagements
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- b) Bildung eines Krisenstabs
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- c) Neue Kommunikationsstrukturen
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- d) Mehr digitales Arbeiten, Home-Office
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- e) Mehr digitaler oder telefonischer Kundenkontakt
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- f) Netzwerke mit Ehrenamtlichen werden intensiviert.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- g) Netzwerke mit Ämtern werden intensiviert.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- h) Netzwerke mit der Privatwirtschaft werden intensiviert.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- i) Um die gestiegenen Aufgaben zu bewältigen, wurde neues Personal eingestellt.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht

- j) Ehrenamtliche wurden zur Bewältigung der pandemiebezogenen Aufgaben herangezogen.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
 - k) Externe Behörden (beispielsweise Polizei, Bundeswehr) wurden zur Bewältigung der pandemiebezogenen Aufgaben herangezogen.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
 - l) Mitarbeitende werden flexibel in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
 - m) Veränderung der Personalstruktur
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
 - n) Mitarbeitende wurden durch Schulungen, Seminare oder Informationsveranstaltungen zu den veränderten Bedingungen infolge der COVID-19-Pandemie fortgebildet.
 trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
-

12. Filterfrage, nur bei den Fragen, „Netzwerke mit Ehrenamtlichen/ Ämtern/ Privatwirtschaft aus Frage 10 wird intensiviert“ die mit „trifft zu“ beantwortet wurden:

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihre Erfahrungen mit der aktuellen Krise durch die COVID-19-Pandemie zu? Bitte nutzen Sie die Skala von „1 – Stimme gar nicht zu“ bis „5 – Stimme voll und ganz zu“ sowie „Weiß ich nicht“.

- a) Die Interaktion mit anderen Arbeitsbereichen funktioniert gut.
 1 2 3 4 5 Weiß ich nicht
 - b) Die Interaktion mit der Zivilgesellschaft funktioniert gut.
 1 2 3 4 5 Weiß ich nicht
 - c) Die Interaktion mit Unternehmen funktioniert gut.
 1 2 3 4 5 Weiß ich nicht
-

Modul 3: Umgang mit Erfahrungen

Uns interessiert auch, wie mit dem angesammelten Wissen der Verwaltungsveränderungen während der COVID-19-Pandemie umgegangen wird und welche Probleme aufgetreten sind.

13. Werden in Ihrer Behörde die Erfahrungen aufgearbeitet, systematisch abgelegt oder in einer anderen Form weitergegeben, damit Mitarbeitende in künftigen Ausnahmesituationen darauf zurückgreifen können?

- a) Ja
 - b) Nein
 - c) Weiß ich nicht
-

14. Teilen Sie Ihr arbeitsbezogenes Wissen mit Kolleginnen und Kollegen?

„trifft zu“ und „trifft nicht zu“ Bitte zutreffendes ankreuzen.

Ich teile mein arbeitsbezogenes Wissen ...

- a) ... nicht. trifft zu trifft nicht zu
- b) ... in persönlichen Gesprächen mit einzelnen Personen. trifft zu trifft nicht zu
- c) ... in der persönlichen schriftlichen Kommunikation (z.B. Brief, E-Mail, Chats) mit einzelnen Personen. trifft zu trifft nicht zu
- d) ... in schriftlicher (analoger) Form in Akten oder Berichten. trifft zu trifft nicht zu
- e) ... in schriftlicher digitaler Form in Datenbanken oder ähnlichem. trifft zu trifft nicht zu
- f) ... mündlich in Teamsitzungen oder anderen Formen der Gruppendiskussion. trifft zu trifft nicht zu
- g) Anders: _____

Ich gebe mein arbeitsbezogenes Wissen weiter, ...

- a) ... wenn ich von meinen Kolleginnen und Kollegen dazu aufgefordert werde. trifft zu trifft nicht zu
- b) ... wenn ein(e)Vorgesetzte(r)mich dazu auffordert. trifft zu trifft nicht zu
- c) ... ohne darum gebeten worden zu sein. trifft zu trifft nicht zu
- d) ... wenn ich etwas Neues gelernt habe. trifft zu trifft nicht zu
- e) ... wenn es unbedingt sein muss. trifft zu trifft nicht zu

15. Welche Probleme sind in Ihrer Behörde im Zuge der Pandemie aufgetreten bzw. wurden durch die Pandemie verstärkt? Bitte Zutreffendes ankreuzen. (Auswahl bei allen Punkten: „trifft zu“; „trifft nicht zu“; „weiß ich nicht“)

- a) Mangelnde finanzielle Ressourcen trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- b) Mangelnde Personalressourcen trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- c) Unzureichende IT-Ausstattung trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- d) Unzureichende IT-Kenntnisse trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- e) Mangelnde Informationen von übergeordneten Behörden trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- f) Mangelhafter Informationsaustausch innerhalb der Behörde trifft zu trifft nicht zu weiß ich nicht
- g) Sonstige Probleme, und zwar: _____

Modul 4: Daten zur Kommune

16. In welchem Bundesland befindet sich Ihre Behörde?

<input type="checkbox"/> Baden-Württemberg	<input type="checkbox"/> Bayern	<input type="checkbox"/> Brandenburg	<input type="checkbox"/> Berlin
<input type="checkbox"/> Bremen	<input type="checkbox"/> Hamburg	<input type="checkbox"/> Hessen	<input type="checkbox"/> Mecklenburg-Vorpommern
<input type="checkbox"/> Niedersachsen	<input type="checkbox"/> Nordrhein-Westfalen	<input type="checkbox"/> Rheinland-Pfalz	<input type="checkbox"/> Saarland
<input type="checkbox"/> Sachsen	<input type="checkbox"/> Sachsen-Anhalt	<input type="checkbox"/> Schleswig-Holstein	<input type="checkbox"/> Thüringen

17. Bitte ordnen Sie die Kommunalverwaltung, zu der Ihre Behörde gehört, einer der folgenden Kategorien zu:

- a) Großstadt (über 500.000 Einwohner)
- b) Großstadt (100.000 bis unter 500.000 Einwohner)
- c) Mittelgroße kreisfreie Stadt (50.000 bis unter 100.000 Einwohner)
- d) Mittelgroße kreisangehörige Stadt (50.000 bis unter 100.000 Einwohner)
- e) Kleine kreisfreie Stadt/ Gemeinde (20.000 bis unter 50.000 Einwohner)
- f) Kleine kreisangehörige Stadt/ Gemeinde (20.000 bis unter 50.000 Einwohner)
- g) Kleinstadt/ Gemeinde (5.000 bis unter 20.000 Einwohner)
- h) Gemeinde (unter 5.000 Einwohner)
- i) Landkreis (150.000 oder mehr Einwohner)
- j) Landkreis (unter 150.000 Einwohner)

Modul 5: Abschließende Fragen

18. Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihre Erfahrungen mit der aktuellen Krise durch die COVID-19-Pandemie zu? Bitte nutzen Sie die Skala von „1 – Stimme gar nicht zu“ bis „5 – Stimme voll und ganz zu“ sowie „Weiß ich nicht“.

- a) Meine Behörde bewältigt die mit der aktuellen Pandemie verbundenen Herausforderungen sehr effektiv.
 1 2 3 4 5 Weiß ich nicht
- b) Als Reaktion auf die Herausforderungen werden neue Lösungsansätze jenseits bisheriger Routinen ausprobiert.
 1 2 3 4 5 Weiß ich nicht

c) Mittelfristig erwarte ich mehr Innovation durch die in der Krise getroffenen Anpassungen.

1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] Weiß ich nicht []

d) Meine Behörde hat gelernt und ist jetzt besser auf neue Krisen vorbereitet.

1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] Weiß ich nicht []

19. Gibt es etwas, Ihnen besonders Wichtiges, das Sie sich von politischen Entscheidungsträgern oder der Zivilgesellschaft in der aktuellen Krise wünschen, das nicht angesprochen wurde?

20. Möchten Sie über die Projektfortschritte und die Ergebnisse der Umfrage informiert werden und dürfen wir Sie ggf. für weitere Forschungen kontaktieren?

Wenn ja, bitte geben Sie Ihre E-Mail-Adresse zur Kontaktaufnahme an. Ihre Anonymität bleibt auch bei Angabe der E-Mail-Adresse stets gewährleistet, da die Auswertung der Umfrage anonymisiert erfolgt.

a) [] Ja, bitte schicken Sie diese Informationen an die folgende E-Mail-Adresse:

b) [] Nein

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Umfrage! Ihre Antworten helfen uns sehr dabei, wissenschaftliche Erkenntnisse über die Auswirkung der COVID-19-Pandemie in Kommunen zu entwickeln.

Herzliche Grüße

Ihr FUGATUS-Team

Professor Dr. Michael W. Bauer

Professorin Dr. Rahel M. Schomaker

Jana Otto M.A.

ISSN 0179-2318

Speyer, 10.12.2021

Deutsche Universität für
Verwaltungswissenschaften Speyer

Postfach 1409 67346 Speyer
Freiherr-vom-Stein Str. 2 67346 Speyer
Telefon: +49(0)6232 654-215
Telefax: +49(0)6232 654-208
E-Mail: schneider@uni-speyer.de
Internet: www.uni-speyer.de