

Online-Lab: Erkenntnisse zum lokalen Management der sogenannten „Flüchtlingskrise“ 2015/16 – Ergebnisbericht

Autorinnen: Lisa Mende, Jana Otto und Wiebke Siedorf

Die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojekte „Entstehung und gesellschaftliche Wirkung hybrider Organisationen im lokalen Krisenmanagement“ (HybOrg) und „FUGATUS“ (WITI-Teilprojekt zu Flüchtlingsmanagement und Wissenstransfer) diskutierten am 23. und 24. Februar 2021 gemeinsam mit Praktiker*innen aus der lokalen Verwaltung in einem Online-Workshop, welche Lehren aus der sogenannten „Flüchtlingskrise“ für das lokale Integrations- und Krisenmanagement gezogen werden können. Am ersten Tag des Workshops lag der Fokus auf der Ergebnispräsentation der Projekte, sowie der Diskussion von Handlungsempfehlungen zu Wissensmanagement, Flexibilität, Verwaltungskooperation und Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft, die aus den Projekten resultierten. Am zweiten Tag wurde näher auf das Thema Wissensmanagement in der Verwaltung eingegangen und mögliche Lehren aus der „Flüchtlingskrise“ erörtert, die auch für die Bewältigung der COVID-19-Pandemie relevant sein könnten. Der Bericht umfasst eine Kurzzusammenfassung der Haupterkenntnisse, eine ausführlichere Zusammenfassung des Online-Labs sowie Kurzbeschreibungen der jeweiligen Projekte.

Die wichtigsten Erkenntnisse des Workshops in Kürze

1. Vertrauen zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskräften ist entscheidend, wenn es darum geht, *flexibles* Verwaltungshandeln umzusetzen. Eine gute Balance zwischen flexiblem und regelgebundenem Handeln ist wichtig für den Erfolg des Krisenmanagements.
2. Während der sogenannten „Flüchtlingskrise“ wurden viele *Kooperationen mit anderen Verwaltungsakteur*innen* aufgebaut. Diese Kooperationen wurden nach 2017 häufig wieder aufgelöst. Dennoch gibt es ein Bedürfnis nach Kooperationen. Sie sollten durch standardisierte Kooperationsprozesse, beispielsweise regelmäßige Netzwerktreffen bestimmter Bereiche, gefördert werden.
3. Die *Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft* ist wichtig für den Erfolg des Krisenmanagements. Dazu bedarf es einer transparenten und wertschätzenden Kommunikation mit zivilgesellschaftlichen Akteur*innen.
4. Im Bereich *Wissensmanagement* wird von vielen Mitarbeiter*innen der Verwaltung ein Bedarf nach neuen Ideen und Methoden gesehen. Bei bestehenden guten Ideen mangelt es häufig an der Umsetzung. Die Teilnehmer*innen des Workshops sprachen sich dafür aus, dass übergeordnete Organisationen, wie die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) oder der Landkreistag, ihre Angebote an Wissensmanagement ausbauen. Wichtig seien zeitnahe und gut verschlagwortete Informationen. Hier könnten die Chancen der Digitalisierung genutzt werden.
5. Auch wenn die Unterschiedlichkeit von Krisen das direkte Übertragen von *Erfahrungswissen* erschwert, haben die Erlebnisse aus der „Flüchtlingskrise“ dazu geführt, dass Denk- und Handlungsweisen insgesamt flexibler wurden und so zur Bewältigung von Krisen besser geeignet sind.

Bericht Online-Lab Tag 1

Vorstellung der Forschungsergebnisse und Handlungsempfehlungen

Im ersten inhaltlichen Teil des Workshops stellten die Projektmitarbeiter*innen die empirischen Ergebnisse ihrer Arbeit zum Handeln der lokalen Verwaltungen während der „Flüchtlingskrise“ vor. Im Projekt HybOrg wurde die Bedeutung von Flexibilität und der Einbindung zivilgesellschaftlicher Organisationen für ein erfolgreiches Krisenmanagement hervorgehoben. Netzwerke zu anderen Verwaltungen und Ehrenamtlichen sowie die Dokumentation von Erfahrungen spielen laut dem Projekt FUGATUS eine wichtige Rolle. Beide Projektteams kamen in ihrer Forschung zu ähnlichen und sich zum Teil überschneidenden Ergebnissen. Basierend auf diesen Erkenntnissen hatten sie bereits im Vorhinein Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert, die in den anschließenden Kleingruppendiskussionen einem Realitätscheck unterzogen und um wichtige Aspekte durch die Praktiker*innen ergänzt wurden.

Diskussion der Handlungsempfehlungen

1. Wissensmanagement



In beiden Projekten zeigte sich, dass Wissensmanagement noch unzureichend in die Prozesse der lokalen Verwaltung integriert ist. Wichtige Aspekte des Wissensmanagements umfassen die systematische Dokumentation von Erfahrungen, den Aufbau einer kollektiven Wissensbasis, sowie die Etablierung einer Kultur des organisationalen Lernens. Dass Wissensmanagement in der lokalen

Verwaltung noch ausgebaut werden muss, wurde prinzipiell von den Teilnehmer*innen bestätigt. Das Zurückhalten von eigenem Wissen und Datenschutz wurden als Hindernisse identifiziert. Häufig sei erfolgreiches Wissensmanagement aber auch von der Führungsebene und der Verfügbarkeit technischer Ausstattung abhängig. Die Praktiker*innen erhofften sich durch das Onlinezugangsgesetz Fortschritte in diesem Bereich. Mögliche Ideen oder Vorbilder für ein gelungenes Wissensmanagement sind Einsatznachbesprechungen, wie sie etwa von Feuerwehren routinemäßig durchgeführt werden, sowie die Produktion von Podcasts oder Tutorials, um Wissen weiterzugeben.

2. Flexibilität

Die Handlungsempfehlungen zum Thema Flexibilität beschreiben unter anderem die Vergabe von Doppelzuständigkeiten, die Förderung von Ideen durch Vorgesetzte, prinzipiell die Stärkung und Wertschätzung von Mitarbeiter*innen durch die Führungsebene, sowie die Beibehaltung von pragmatischen Abläufen, wie sie in der „Flüchtlingskrise“ ermöglicht wurden. Die Bedeutung von Flexibilität wurde auch von den Teilnehmer*innen hervorgehoben. Besonders mit Blick auf Entscheidungsstrukturen wurde angemerkt, dass die „Flüchtlingskrise“ mutige und kreative

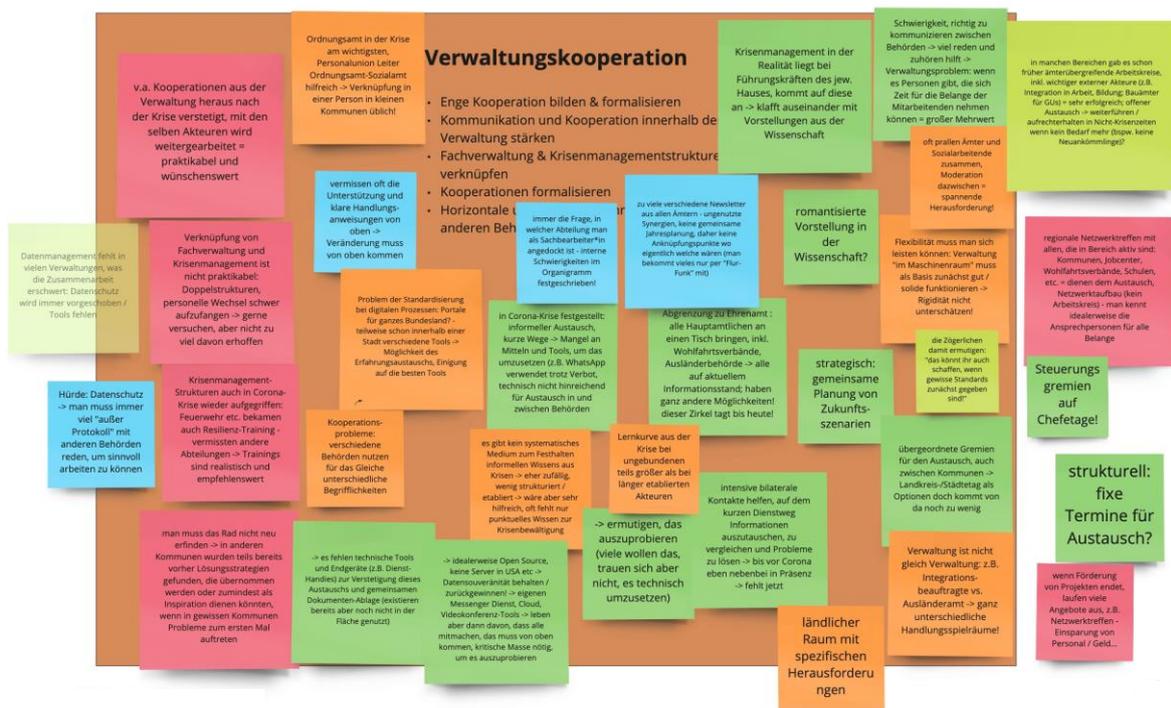


Entscheidungen forderte und die Verwaltung gelernt habe, solche Entscheidungen zu treffen. Eine flexiblere Verwaltung könne auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen positiv beeinflussen. Flexibilität könne allerdings nur entstehen, wenn Mitarbeiter*innen Vertrauen entgegengebracht werde. Um überhaupt einen Handlungsspielraum zu haben und flexibel handeln zu können, bedarf es

einer Verwaltung, die solide funktioniert. In Krisensituationen komme es auf die richtige Balance zwischen Rigidität und Flexibilität an.

3. Verwaltungskooperation

Während der „Flüchtlingskrise“ wurden vielerorts neue Kooperationsstrukturen in und zwischen verschiedenen Kommunalverwaltungen geschaffen. Diese profitierten von bereits zuvor bestehenden Kontakten. Deshalb empfehlen beide Projekte, diese Strukturen und Kommunikationsformate (in angepasster Form) auch nach der Krise beizubehalten und zu formalisieren. Auch die für Krisenmanagement in „klassischen“ Fällen wie Hochwasser oder ähnlichen Ereignissen zuständigen Verwaltungseinheiten sollten stärker mit den Fachämtern verknüpft werden. Die Teilnehmer*innen spiegelten den Projektmitarbeiter*innen zurück, dass dies prinzipiell wichtige und richtige Punkte seien. Entscheidend sei häufig aber, ob dies auch die Führungsebene so sehe. Außerdem stelle die Verwendung verschiedener Tools und Begrifflichkeiten Kooperationshürden dar. Viele Strukturen, die während der „Flüchtlingskrise“ geschaffen wurden, habe man inzwischen wegen zu geringem Bedarf abgeschafft. Auch die unterschiedliche Größe von Kommunen beeinflusse stark, wie kooperiert werde. So schilderte ein Teilnehmer z. B., dass in seiner Behörde verschiedene Arbeitsbereiche bereits in einem Amt zusammengefasst seien. Auch der Umfang von Krisenmanagementstrukturen unterschied sich klar. So bestanden diese in einigen Kommunen nur aus den Amtsspitzen, während es in anderen Behörden eigene Ämter dafür gab.



4. Einbindung der Zivilgesellschaft

Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft ergibt sich aus den Projektergebnissen die Empfehlung, flexible Strukturen aufzubauen, die an verschiedene Akteur*innen der Zivilgesellschaft angepasst werden konnten. Ebenfalls empfehlen die Projekte langfristige Kooperationsstrukturen mit Ehrenamtlichen aufzubauen, Betreuungs- und Ausbildungsangebote für Ehrenamtliche anzubieten und eine effektive und wertschätzende Kommunikation mit der Zivilgesellschaft zu etablieren. Vor allem Letzteres war laut einigen Teilnehmer*innen bisher noch nicht ausreichend der Fall. Verwaltungen und Ehrenamtliche, vor allem spontane und ungebundene Helfer*innen, unterscheiden sich in ihren Arbeits- und Denkweisen und müssen diese in der gemeinsamen Arbeit jeweils anpassen. Angebote zur psychologischen Betreuung für Ehrenamtliche gebe es bereits häufig, aber dies allein stelle nicht sicher, dass die Ehrenamtlichen diese auch annehmen würden. Gut angenommen werden etwa spezifische Themenabende. Im Emsland habe man z. B. mit digitalen Anlaufstellen gute Erfahrungen gemacht. Während der „Flüchtlingskrise“ sei die Zusammenarbeit zwischen der Zivilgesellschaft und der Verwaltung sehr eng gewesen. Ein Problem sei aber auch damals gewesen, dass einige Ehrenamtliche nur einen Ausschnitt der Situation wahrnahmen und dabei nicht das große Ganze im Blick hatten. Aktuell erschwere die COVID-19-Pandemie die Arbeit der Ehrenamtlichen mit Geflüchteten stark.



Zusammenfassung des ersten Tages

Die thematischen Überschneidungen und die sich ähnelnden Lösungsansätze der vier übergreifenden Konzepte spiegelten sich auch darin wider, dass zum Teil ähnliche Aspekte an verschiedenen Stellen aufgegriffen wurden. Regelmäßig kam zur Sprache, dass viele Veränderungen von der Führungsebene als notwendig erachtet und angestoßen werden müssten.

Bericht Online-Lab Tag 2

Wissensmanagement

Nach einer gemeinsamen Aktivierung folgte ein Impuls zu Wissensmanagement von Jana Otto (FUGATUS). Wissensmanagement umfasst die Wissensgenerierung, die Verbreitung, Bewahrung und Verwertung von Wissen. Es ist besonders relevant, wenn sich Verwaltungsänderungen ergeben, beispielsweise durch eine Krisensituation, wenn Mitarbeiter*innen ihre Organisation verlassen oder Aufgabenbereiche beendet werden. Die FUGATUS-Umfrage zu kommunalem Flüchtlingsmanagement zeigte, dass Wissen zur Hochphase der Fluchtmigration in rund 40% der befragten Verwaltungen nicht abgelegt bzw. weitergegeben wurde ([Ruf et al. 2020: Kommunales Handeln in außergewöhnlichen Zeiten](#)). Dadurch gehen Erfahrungen und Wissen langfristig verloren. Organisationsübergreifende Maßnahmen des Wissensmanagements, die mit der Unterstützung der Führungsebene einhergehen, können den Wissensverlust minimieren.

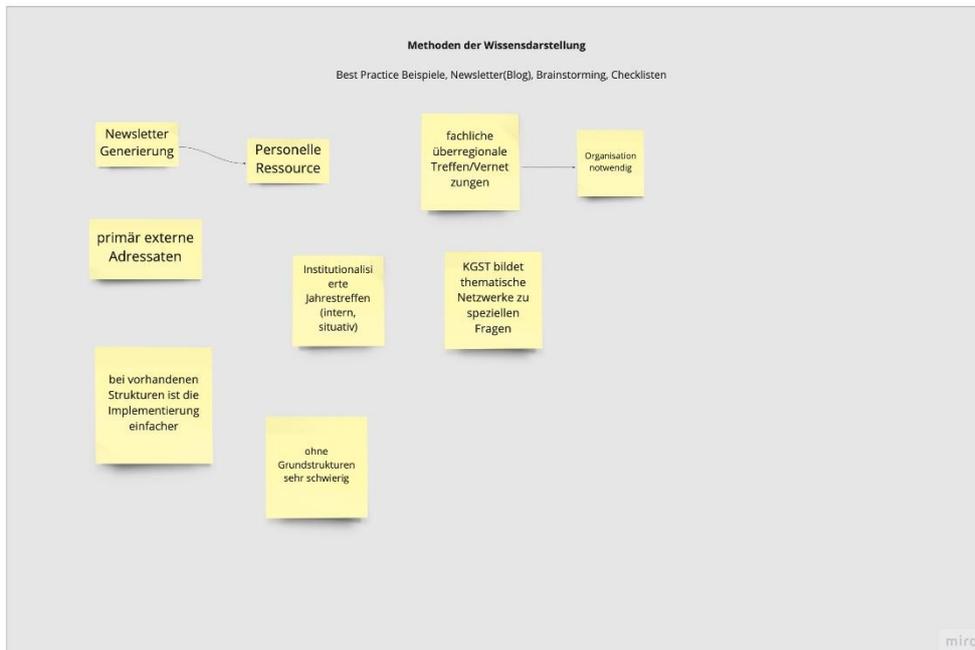
Einzelne Mitarbeiter*innen können ihr Wissen jedoch auch mithilfe einfacher Instrumente erfassen und weitergeben. Einige niederschwellige Instrumente, die von einzelnen Personen angewendet werden können, wurden in drei Gruppen erklärt und diskutiert.

Gruppenarbeit Teil 1:

Methoden der Wissensdarstellung

Um Wissen für andere aus der Organisation darzustellen, gibt es mehrere Möglichkeiten. Bei bestimmten Themen oder Entscheidungen können *Best Practice Beispiele* von anderen Organisationen gesammelt werden und vor einer Entscheidung an alle zuständigen Mitarbeiter*innen gesendet werden. So kann die Organisation ein Gespür dafür entwickeln, wie andere mit dem Thema umgehen.

Um alle Mitarbeiter*innen in der Organisation mit dem Wissen zu versorgen, das für sie relevant sein könnte, eignen sich *themenspezifische Newsletter*. Diese werden von einer zentralen Stelle erarbeitet und versendet. Die Mitarbeiter*innen können sich zu Themen, die sie interessieren, anmelden und erhalten daraufhin die entsprechenden Newsletter.



Themenspezifische Newsletter sind zeitintensiv und aufwändig zu gestalten. Die Teilnehmer*innen berichteten von ihren Erfahrungen mit Newslettern. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) bietet einige Newsletter an, allerdings sind diese weniger themenspezifisch und sehr umfangreich. Eine vorhandene Grundstruktur erleichtert die Einführung solcher Tools. Fachliche Netzwerktreffen und organisationsübergreifende Vernetzung würden dabei helfen, Wissen themenspezifisch auszutauschen. Es bedarf jedoch personeller Ressourcen für die Planung.

Methoden der Wissensvermittlung

Zur Wissensvermittlung für Mitarbeiter*innen, die neu in die Organisation kommen, empfehlen sich sogenannte „A bis Z-Listen“. Hier werden alle relevanten Informationen (Verwaltungsabläufe, Ansprechpartner*innen, Pausenzeiten, Mülltrennung, etc.) übersichtlich auf wenigen Seiten zusammengetragen. *FAQ-Listen* funktionieren ähnlich, sind aber eher zur systematischen Fragebeantwortung in speziellen Themenbereichen gedacht. *Yellow Pages* oder Kontaktbücher sind Verzeichnisse (ähnlich wie ein Telefonbuch), in denen Kontaktdaten der Mitarbeiter*innen notiert werden sowie ein Überblick darüber geboten wird, über welches Expertenwissen die Mitarbeiter*innen verfügen (fachlich, aber auch in Bezug auf Netzwerke zu anderen Verwaltungen, Soft Skills, etc.).

Wissen kann auch direkt von Mitarbeiter*in zu Mitarbeiter*in vermittelt werden (*Face-to-Face-Austausch*) oder mithilfe technischer Vermittler (*Podcasts* oder *Tutorials*). Die *Interviewmethode* kann dabei helfen, eine Struktur in das Wissen zu bringen und relevantes oder implizites Wissen explizit zu machen.



Die Teilnehmer*innen des Workshops waren sich einig, dass Wissensvermittlung sinnvoll und notwendig ist. Einzelne Teilnehmer*innen arbeiten in ihrem Alltag beispielsweise mit One Notes, hier sei ein strukturiertes Arbeiten jedoch kaum möglich, da die einzelnen Notizen nicht strukturiert abgelegt werden können. Wichtig sei bei allen Methoden der Wissensvermittlung die Verschlagwortung. Je besser das Stich- und Schlagwortverzeichnis ausgeprägt sei, umso besser finde man die gewünschten Informationen auch.

Methoden für organisationsübergreifendes Wissen

Damit alle Mitarbeiter*innen wissen, was in der Organisation getan wird bzw. welches Wissen besteht, könnten *Betriebsbegehungen* dafür eingesetzt werden, allen Mitarbeiter*innen alle Arbeitsbereiche zu zeigen. Durch regelmäßige Führungen oder Kurzvorstellungen der einzelnen Arbeitsbereiche bleiben Mitarbeiter*innen auf dem Laufenden, was ihre Organisation beschäftigt. *Job-Rotation* bezeichnet das Wechseln der Arbeitsplätze und Aufgabenbereiche der Mitarbeiter*innen. Durch das Arbeiten in anderen Aufgabenbereichen erhalten die Mitarbeiter*innen Abwechslung und können ihre Kenntnisse ausbauen.



Runde Tische ermöglichen einen Erfahrungsaustausch, auch organisationsübergreifend. Ob Job-Rotation eine praktikable Lösung sein kann, darüber waren sich die Teilnehmer*innen uneinig. Es habe zumindest oft keine Priorität. In der Diskussion wurde darauf hingewiesen, dass Auszubildende häufig Einblicke in viele Arbeitsbereiche bekämen und daher als Anlaufpunkte für Wissensmanagement-Projekte fungieren könnten. Es wurde von Teilnehmer*innen der Wunsch geäußert, dass Landkreise übergreifende Strukturen für organisationsübergreifendes Lernen anbieten sollten.

Gruppenarbeit Teil 2:

Erfahrungswissen und alltägliches Wissen

In einer zweiten Kleingruppenarbeit wurde Erfahrungswissen, alltägliches Wissen und die praktische Durchsetzbarkeit von Wissensmanagement thematisiert. Anhand von Leitfragen konnten die Teilnehmer*innen ihre eigene Organisation im Hinblick auf Wissensmanagement kritisch hinterfragen und ihre Erkenntnisse auch in Bezug auf die aktuelle Pandemie teilen. Deutlich wurde, dass den Führungskräften einer jeden Organisation dabei eine entscheidende Rolle zukommt. Die „Flüchtlingskrise“ habe Verwaltungsmitarbeiter*innen dabei geholfen, auch für die Pandemie ein gewisses „outside the box“-Denken zu etablieren. In der Diskussion wurde allerdings ebenfalls deutlich, dass es sich um gänzlich unterschiedliche Krisen, mit unterschiedlichen Herausforderungen,

Fragestellungen

- Was kann von der Flüchtlingskrise zur aktuellen Pandemie mitgenommen werden?
- Wie kann Wissen von der Flüchtlingskrise bewahrt und genutzt werden?
- Wird Wissensmanagement in Ihrer Organisation angewendet? Handelt es sich dabei um alltägliches Wissen oder besonderes Erfahrungswissen?
- Gibt es einen praktischen Unterschied darin, Erfahrungswissen aus der Krise oder alltägliches Wissen zu verstetigen?
- Woran kann es liegen, das Wissensmanagement-Maßnahmen in der Verwaltung nicht umgesetzt werden? Wo sehen Sie Schwachstellen?
- Inwieweit taugt Wissensmanagement zur aktuellen Krisenbewältigung? (Die lokale Ebene hat während der Pandemie keinen Autonomiespielraum, sie sind abhängig vom Bund.) Was hätte trotzdem in den Kommunen passieren können? Beispiel Umgang mit vulnerablen Gruppen (Konzept aus Tübingen). Helfen hier Erfahrungen aus 2015-2016?

Gruppe 1

Beteiligte nahezu identisch

bereits bestehende Kontakte mit Ehrenamtlichen/ NGOs wieder aufgenommen in beiden Krisen

Führungskräfte entscheidend

(vorübergehende) Verluste von Personal (Bsp. Kontaktverfolgung Corona)

"Veränderungsträgheit" im Personalwesen

Chance für Personalentwicklung (Kompetenzbildung Flexibilität)

Flüchtlingskrise nicht abgeschlossen, immer noch präsent und zeitintensiv für bspw. Ehrenamtlichen

Bereitschaft zur Unterstützung in Coronakrise, Bsp. Gesundheitsamt, punktuell hoch, ebbt aber auch wieder ab (Stichwort eigene Arbeit bleibt liegen bzw. wird auf andere Mitarbeiter aufgeteilt)

Fragestellungen

- Was kann von der Flüchtlingskrise zur aktuellen Pandemie mitgenommen werden?
- Wie kann Wissen von der Flüchtlingskrise bewahrt und genutzt werden?
- Wird Wissensmanagement in Ihrer Organisation angewendet? Handelt es sich dabei um alltägliches Wissen oder besonderes Erfahrungswissen?
- Gibt es einen praktischen Unterschied darin, Erfahrungswissen aus der Krise oder alltägliches Wissen zu verstetigen?
- Woran kann es liegen, das Wissensmanagement-Maßnahmen in der Verwaltung nicht umgesetzt werden? Wo sehen Sie Schwachstellen?
- Inwieweit taugt Wissensmanagement zur aktuellen Krisenbewältigung? (Die lokale Ebene hat während der Pandemie keinen Autonomiespielraum, sie sind abhängig vom Bund.) Was hätte trotzdem in den Kommunen passieren können? Beispiel Umgang mit vulnerablen Gruppen (Konzept aus Tübingen). Helfen hier Erfahrungen aus 2015-2016?

Gruppe 2

Ähnlichkeit: Überforderung der Landesebene und Notwendigkeit der Unterstützung durch Kommunen (Zentrale Verteilung von Flüchtlingen - Koordination von Impfbetrieben)

Kompetenzzuwachs und Erfahrungswissen geht leider zwischen Krisen verloren

Problem der mangelnden Vorbereitung der Verwaltung auf die Pandemie (Vorgehensweisen, Wissen zum Thema, etc.)

Übertragbarkeit des Wissens ist begrenzt, da Aufgaben und Binnenstrukturen vollkommen unterschiedlich sind (Regelwerk in der Covid-Pandemie muss ständig angepasst werden, Ehrenamtliche Hilfe nur eingeschränkt vorhanden)

Ähnlichkeit: Überforderungssituation macht kreativ und flexibel -> Flüchtlingssituation hat Mut gelehrt für "outside the box" - Denken

Unterschiedliche "Krisenhaftigkeit" -> Covid-Pandemie ist nur negativ und bringt keine positiven Chancen mit sich

Notwendigkeit der vorausschauenden Schulung von Führungskräften bezgl. Schlüsselkompetenzen (Aufbau von Strukturen, etc. - Ähnlich zu Fast-Response Organisationen wie z.B. Feuerwehr)

Ähnlichkeit: Flüchtlingssituation hat gelehrt ruhig zu bleiben, aber gleichzeitig neue Impulse einzubringen

spezifischen Aufgaben und Binnenstrukturen handelt. Die Übertragbarkeit des Wissens sei somit begrenzt. Maßnahmen, die zu einem Mehr an Flexibilität führen könnten, wurden von den Teilnehmer*innen unabhängig von der Krisenart als Chance gesehen. In der Pandemie konnten zudem bereits bestehende Kontakte mit Ehrenamtlichen oder NGOs wieder aufgenommen werden, wenn auch ein Großteil dieser Ehrenamtlichen nach wie vor in Aufgaben zur Integration Geflüchteter in die Gesellschaft eingebunden sind.

Diskussion und Zusammenfassung des zweiten Tages

Die Erfahrungen aus der „Flüchtlingskrise“ und der COVID-19-Pandemie sind nicht direkt übertragbar. Während der Hochphase der Fluchtmigration wurde flexibel gehandelt und es gab einen großen Handlungsspielraum für die Kommunen. Aktuell gibt es sehr viele, sich ständig ändernde Vorschriften, welche die Kommunen beachten müssen. Die Kommunen seien daher reaktiv damit beschäftigt, die Vorschriften umzusetzen und hätten weniger Handlungsmöglichkeiten als in der „Flüchtlingskrise“, so die Teilnehmer*innen. Eine Umsetzung der Erfahrungen aus der „Flüchtlingskrise“ in die COVID-19-Pandemie ist nicht eins zu eins möglich. Es ist jedoch denkbar, bestimmte Mechanismen und Methoden zu übertragen. Auch Fähigkeiten, die in der einen Krisensituation gelernt wurden, beispielsweise in Bezug auf Netzwerke und innerbehördliche Zusammenarbeit, können auf die andere Krisensituation übertragen werden. Gleiches gilt für Erfahrungen, die gemacht wurden, wie die Ausbildung von Krisenstrukturen und Erfahrungen mit dem Speichern von Wissen. Diese Mechanismen, Erfahrungen und Fähigkeiten können auch in der COVID-19-Pandemie zu erfolgreichem Krisenmanagement beitragen.

Dank

Die Projektmitarbeiter*innen danken allen Teilnehmer*innen für ihr Engagement bei dem zweitägigen Online-Lab. Die Rückkopplung zur Praxis und die Erfahrungen der Verwaltung ermöglichen es, die Forschung praxis- und bedürfnisorientiert zu gestalten und damit die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu befruchten.

Ausblick

Am 20. April 2021 findet die Online-Konferenz „Zukunft gemeinsam gestalten: Verwaltungsinnovation und Veränderungskultur in der Öffentlichen Verwaltung“ statt. Diese soll ein interaktives Zusammentreffen von Denker*innen und Macher*innen aus Verwaltung, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft werden. Mehr Informationen zu dieser ganztägigen Konferenz finden Sie [hier](#).

Am 23. April 2021 findet die Online-Veranstaltung „Kommunales Handeln in außergewöhnlichen Zeiten – Herausforderungen und Erfahrungen aus der Hochphase der Fluchtmigration“ statt. Die Forschungsergebnisse von FUGATUS und Handlungsempfehlungen für die Praxis werden vorgestellt. Im Anschluss folgt eine Diskussion zur Krisenbewältigung der Kommunalverwaltung. Weitere Informationen sowie Möglichkeiten zur Anmeldung finden Sie [hier](#).

Am 17. & 18. Juni 2021 findet die Abschlusskonferenz des HybOrg Projekts statt. Hier werden die wissenschaftlichen Ergebnisse des Verbundprojekts vorgestellt und in mehreren Workshops mit Praktiker*innen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft diskutiert. Ergänzt wird das Format mit einer öffentlichen Paneldiskussion zum Thema „Warum wir in der Krise die Zivilgesellschaft einbinden sollten und wie uns das gelingt.“ Weitere Informationen zur Konferenz und Teilnahme finden Sie [hier](#).

Im Nachgang des Workshops werden die zwei Policy Paper des HybOrg Projekts mit den Arbeitstiteln „Flexibel durch die Krise – Handlungsempfehlungen für die lokale Verwaltung“ und „Freiwillige in der Krise erfolgreich(er) einbinden – Handlungsempfehlungen für die lokale Verwaltung“ veröffentlicht. Alle aktuellen Veröffentlichungen des Projekts finden Sie [hier](#).

FUGATUS

Das Forschungsprojekt FUGATUS analysiert seit 2018 das kommunale „Flüchtlings- und Integrationsmanagement“. Ziel dabei ist es, Transferpotenzial von Innovationen in der Verwaltung und ihren Netzwerken zu identifizieren. Wenn Sie Interesse an diesem Projekt haben und immer auf dem Laufenden gehalten werden wollen, abonnieren Sie gerne unseren Newsletter auf www.witi-innovation.de. FUGATUS ist ein Teilprojekt des BMBF-Projekts „Wissens- und Ideentransfer für Innovationen in der Verwaltung (WITI)“. WITI wurde im Rahmen der BMBF-Ausschreibung „Innovative Hochschule“ von der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer eingeworben und wird durch BMBF und GWK von 2018 bis 2022 gefördert.

Weitere Informationen: www.witi-innovation.de/fugatus

Jana Otto, M.A.

- E-Mail: otto@uni-speyer.de
- Tel.: 06232-654-183

HybOrg

Das Verbundprojekt HybOrg (Entstehung und gesellschaftliche Wirkung hybrider Organisationen im lokalen Krisenmanagement) untersucht, welche Auswirkungen Flexibilität und Partizipation auf das lokale Krisenmanagement haben. Dies wird anhand der „Flüchtlingskrise“ 2015 und 2016, sowie der COVID-19 Pandemie erforscht. In unserem Newsletter informieren wir Sie regelmäßig über die neuesten Entwicklungen im Projekt. Dieser kann auf unserer Webseite <https://www.hyborg-projekt.de/> abonniert werden. HybOrg wird im Rahmen der Förderlinie „Zusammenhalt stärken in Zeiten von Krisen und Umbrüchen“ von 2018 bis 2021 durch das BMBF gefördert. Das Projekt wird von Prof. Dr. Wolfgang Seibel, Jun.-Prof. Dr. Steffen Eckhard (beide Universität Konstanz) und Benjamin Scharte (ETH Zürich) geleitet.

Kontakt: Lisa Mende & Dr. Lorenz Wiese, hyborg-projekt@uni-konstanz.de