

Resilienz der öffentlichen Verwaltung: Begriffliche und analytische Perspektiven unter Krisenbedingungen

Sarah Cardaun, Eckhard Schröter

Zusammenfassung: Der Beitrag führt in den Themenschwerpunkt zur Resilienz der öffentlichen Verwaltung ein und verortet das Konzept im Kontext anhaltender Krisen und wachsender Anforderungen an staatliches Handeln. Er zeigt, dass Resilienz in Politik und Verwaltung zwar breite Verwendung findet, jedoch häufig begrifflich unscharf bleibt und unterschiedliche, teils widersprüchliche Bedeutungen umfasst. Vor diesem Hintergrund diskutiert der Beitrag Resilienz als analytischen Zugriff auf administrative Handlungsfähigkeit unter Krisenbedingungen. Im Mittelpunkt steht die doppelte Rolle der Verwaltung, die einerseits zur Stabilisierung anderer gesellschaftlicher Teilsysteme beiträgt, andererseits selbst auf eigene Funktionsfähigkeit angewiesen ist. Resilienz wird dabei als mehrdimensionales Konzept verstanden, das Stabilität, Anpassung und Veränderung verbindet und sich auf verschiedenen Ebenen – von individuellen Akteuren bis hin zu institutionellen Strukturen – manifestiert. Abschließend werden die Beiträge des Themenschwerpunkts in diesen Rahmen eingeordnet und als unterschiedliche Zugänge zur Analyse administrativer Resilienz interpretiert.

Schlagwörter: resiliente Verwaltung; administrative Handlungsfähigkeit; Polykrise; Governance; Anpassungsfähigkeit

Resilience in public administration: Conceptual and analytical perspectives in crisis contexts

Abstract: This article introduces the special issue on resilience in public administration and situates the concept within the context of persistent crises and increasing demands on the state. It shows that resilience has gained prominence in policy and administrative practice, yet often remains conceptually vague and encompasses diverse, sometimes conflicting meanings. Against this background, the article discusses resilience as an analytical lens for examining administrative capacity under conditions of crisis. Particular attention is paid to the dual role of public administration, which not only contributes to the stability of other societal systems but also depends on its own capacity to function. Resilience is conceptualised as a multi-dimensional phenomenon that combines stability, adaptation, and change, and manifests across different levels, from individual actors to institutional arrangements. The contributions to the special issue are subsequently positioned within this framework and interpreted as complementary perspectives on administrative resilience.

Keywords: resilient public administration; administrative capacity; polycrisis; governance; adaptability

In den vergangenen Jahren hat sich Resilienz in Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit zu einem zentralen Begriff entwickelt, der in einer Vielzahl von Programmen und Strategien aufgegriffen wird (McKinsey & Company, 2025). Im staatlichen Bereich bündelt Resilienz die normativen Zielvorstellungen in unterschiedlichen Politikfeldern – von Stadtentwicklung über Gesundheitspolitik bis hin zu Energie- und Klimapolitik (BMI, 2021; BMUV, 2024; SVR, 2023). Besonders prominent ist das Konzept in der Deutschen Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen (BMI, 2022) sowie in der Nationalen Sicherheitsstrategie (AA, 2023), in der es neben Wehrhaftigkeit und Nachhaltigkeit als eines von drei strategischen Leitprinzipien verankert ist.

Auch in der Verwaltung hat das Konzept Hochkonjunktur. So wird Resilienz etwa im Zusammenhang mit der Stärkung von Krisen- und Katastrophenmanagement, dem Schutz kritischer Infrastrukturen oder der digitalen Transformation adressiert (Boin & Lodge, 2016; Fischer et al., 2023). Auffällig ist dabei, dass der Begriff in der Verwaltungspraxis häufig als Orientierungsrahmen dient, ohne dass stets klar wäre, welche konkreten Eigenschaften oder Fähigkeiten damit genau bezeichnet werden (Pößneck et al., 2024). Dies wirft die Frage auf, wie sich „resiliente Verwaltung“ begrifflich und empirisch fassen lässt und welchen analytischen Mehrwert das Konzept aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht bietet. Dieser Themenschwerpunkt greift diese Fragen auf und bildet den Rahmen für die nachfolgenden Beiträge.

Um den Mehrwert für verwaltungswissenschaftliche Analysen herauszuarbeiten, ist zunächst die interdisziplinäre Entwicklung der Resilienzdebatte zu berücksichtigen (Anderson, 2015; Bhamra et al., 2011; Holling, 1973; Walker & Salt, 2006), die mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und Untersuchungsperspektiven verbunden ist. Diese Unterschiede zeigen sich bereits in Bezug auf die Analyseeinheit, die – ausgehend von der Individualpsychologie – zunächst auf Einzelpersonen gerichtet war, um deren Fähigkeit zu untersuchen, mit persönlichen Herausforderungen und Schicksalsschlägen umzugehen, bevor die Resilienzforschung durch kybernetische Ansätze der Ingenieurwissenschaft und das systemtheoretische Modell des Ökosystems auf die Analyse von Organisationen übertragen wurde (Duit, 2016). Zunehmend findet der Resilienzbegriff in der Politikwissenschaft und Volkswirtschaftslehre auch in Hinsicht auf die Makroebene von Gebietskörperschaften, regionalen Wirtschaftsräumen oder nationalen Politiksystemen und Volkswirtschaften Anwendung (Sutton et al., 2023). Für die verwaltungswissenschaftliche Analyse bieten sich damit verschiedene Analyseeinheiten an, die von der Resilienz des Verwaltungspersonals (Mikroebene) über die Widerstands- und Anpassungsfähigkeiten von Verwaltungsorganisationen (Mesoebene) bis zur Resilienzforschung in Bezug auf umfassende politisch-administrative Systeme reichen können. Diese unterschiedlichen Analyseebenen bilden zugleich einen zentralen Bezugsrahmen für die Beiträge dieses Themenschwerpunkts.

Über die Unterscheidung der Analyseebenen hinaus, bietet sich eine Differenzierung der Resilienzforschung in Bezug auf temporale Untersuchungsperspektiven und vor allem mit Blick auf die normativen Organisationsziele, die in den Fokus der Analyse gerückt werden. Der Zeithorizont spielt insofern eine wichtige Rolle, als in den Sozialwissenschaften Resilienz oft als die Fähigkeit sozialer Einheiten verstanden wird, ihre grundlegenden Funktionen auch unter widrigen Bedingungen aufrechtzuerhalten (Frigotto et al., 2022, S. 9). Diese Gegen-

wartsperspektive ist häufig jedoch mit einem Vergangenheitsbezug verbunden, der normativ auf die Wiederherstellung des Status quo ante abzielt. An dieser Stelle setzt die Unterscheidung zu einem anderen Forschungsstrang an, der die Herausforderung der Krisenbewältigung zugleich als Chance für die Verbesserung der Funktionsfähigkeit sieht und vor allem diese künftige Weiterentwicklung der Handlungs- und Funktionsfähigkeit in den Mittelpunkt rückt. Gerade neuere, systemtheoretisch informierte Perspektiven betonen stärker diese Fähigkeit, sich auf neue Herausforderungen einzustellen und dabei die eigenen Kernfunktionen und Identitätsmerkmale aufrechtzuerhalten (Giustiniano et al., 2018; Holling, 1973; Walker & Salt, 2006). Diese veränderungsbereite und zukunftsgerichtete Perspektive ist auch der präventiven Resilienzforschung eigen, die besonders darauf gerichtet ist, Krisenerscheinungen vorzubeugen bzw. soziale Systeme auf künftige Schocks und Herausforderungen vorzubereiten. In der jüngeren Debatte lässt sich eine Verschiebung hin zu solchen stärker proaktiven Perspektiven beobachten, die zunehmend Vorsorge, Antizipation und Anpassungsfähigkeit in den Mittelpunkt stellen (Li et al., 2026).

Vor dem Hintergrund dieser temporalen Perspektiven zeigen sich immer deutlicher die verschiedenen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der Resilienzdebatte, der daher auch spezifische Spannungsverhältnisse innewohnen. Während der Rückbezug auf den Status quo ante und den Erhalt etablierter Systemfunktionen unter Schock- und Krisenbedingungen besonders auf die Organisationswerte der Robustheit, Widerstands- und Wehrfähigkeit abzielen, betonen Präventionsansätze und Erwartungen an die Verbesserung und Weiterentwicklung der Systemfunktion eher die Anpassungs- und Lernfähigkeit sozialer Systeme, die zugleich Flexibilität, reflexive Selbstbeobachtung und Wandlungsbereitschaft voraussetzen. In der Gesamtschau bündelt der Diskurs um die Resilienz sozialer Systeme daher Aspekte der Absorption externer Schocks, der internen Adaption an neue Umfeldbedingungen sowie der zukunftsgerichteten Transformation sozialer Systeme (Duit, 2016; OECD, 2023, S. 8). Mit Blick auf diese potenziellen Widersprüche und Spannungsverhältnisse ist daher festzuhalten, dass die Bedeutung des Resilienzbegriffs erheblich zwischen unterschiedlichen Kontexten variiert (Bourbeau, 2018). Resilienz fungiert somit häufig als übergreifendes Leitkonzept, das Zielvorstellungen zwischen Stabilisierung und Transformation integriert (Brand & Jax, 2007; Li, Tang & Wen, 2026; Walker et al., 2004).

Diese konzeptionelle Breite, welche zu einem gewissen Grad auch als Beliebigkeit interpretiert werden kann, verweist auf eine zentrale Eigenschaft des Begriffs. Seine prominente Stellung verdankt das Konzept in Teilen sicherlich auch der inhaltlichen Offenheit. In der theoretisch orientierten Literatur wird Resilienz auch als *boundary concept* und *floating signifier* beschrieben (Friede, 2025; Laclau & Mouffe, 1985). Diese Charakterisierung verweist darauf, dass der Begriff über eine hohe Anschlussfähigkeit verfügt, zugleich jedoch nur eine begrenzte analytische Trennschärfe aufweist. Resilienz kann als begrifflicher Platzhalter für verschiedene Zielvorstellungen dienen, die zwar nur begrenzt präzise bestimmt werden mögen, allerdings normativ und politisch anschlussfähig sind. Aufgrund dieser Unschärfen kann man dem Resilienz-Begriff den Vorwurf machen, letztlich „alles und nichts“ zu bezeichnen und damit analytisch wenig belastbar zu sein.

Gleichwohl greift es ebenfalls zu kurz, das große Interesse an Resilienz allein auf seine politische Opportunität zurückzuführen. Die Konjunktur des Begriffs muss auch im Kontext von veränderten Rahmenbedingungen staatlichen Handelns und eines gestiegenen Problemdrucks betrachtet werden. Denn öffentliche Verwaltung ist heute nicht mehr allein mit der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und der Erbringung von Leistungen befasst, sondern spielt

eine wichtige Rolle für die Sicherung der Stabilität und Funktionsfähigkeit anderer gesellschaftlicher Teilsysteme, welche ebenfalls unter Druck stehen – etwa im Krisenmanagement, dem Schutz kritischer Infrastrukturen oder der Gewährleistung von Daseinsvorsorge (Boin & Lodge, 2016; Christensen et al., 2015). Verwaltung stellt allerdings nicht nur die Resilienz anderer gesellschaftlicher Teilsysteme sicher. Jüngere Krisenerfahrungen zeigen vielmehr, dass ihre eigene Funktionsfähigkeit eine zentrale Voraussetzung gesellschaftlicher Stabilität ist. Kommt es etwa in Pandemien, Naturkatastrophen oder bei Cybervorfällen zu Störungen administrativer Prozesse, kann dies die Bereitstellung zentraler Leistungen beeinträchtigen und sich auf das Funktionieren gesellschaftlicher Systeme insgesamt auswirken (Ansell et al., 2024). So hat die COVID-19-Pandemie gezeigt, dass Engpässe in Gesundheitsämtern, etwa bei der Kontaktnachverfolgung oder Datenverarbeitung, unmittelbare Auswirkungen auf die Eindämmung des Infektionsgeschehens und damit auf die gesellschaftliche Handlungsfähigkeit insgesamt haben konnten (SVR, 2023). Verwaltung ist damit nicht nur Produzentin von Resilienz, sondern auch selbst auf Resilienz angewiesen.

Diese doppelte Rolle steht unter Bedingungen eines anhaltenden und sich verdichtenden Problemdrucks. Krisen treten zunehmend nicht mehr als singuläre Ausnahmesituationen auf, sondern überlagern sich zu längerfristigen Problemlagen, was auch als „Polykrise“ beschrieben wird (Tooze, 2022). Gleichzeitig wirken politische Erosionsprozesse wie *democratic backsliding* (Merkel & Lührmann, 2021) auf staatliche Institutionen ein, während strukturelle Engpässe – insbesondere Personal- und Ressourcenprobleme – die administrative Leistungsfähigkeit zusätzlich begrenzen (dbb beamtenbund und tarifunion, 2026). Zugleich steigen unter Bedingungen wachsender Interdependenzen die Anforderungen an staatliche Problemlösungskapazität. Die von Staat und Verwaltung zu bewältigenden Aufgaben sind zunehmend politikfeldübergreifender Natur, was den Koordinationsbedarf erhöht und bestehende administrative Strukturen zusätzlich beansprucht (Ansell et al., 2024).

Wie kann Verwaltung unter solchen Bedingungen zunehmender politischer, gesellschaftlicher und krisenhafter Belastungen funktionsfähig werden und bleiben und dabei ihre normativen Grundlagen wahren? Und welche Voraussetzungen, Ressourcen oder *capacities* sichern administrative Handlungsfähigkeit unter Bedingungen, in denen es nicht mehr nur um die Bewältigung einzelner Krisen geht, sondern um dauerhaft erhöhte Unsicherheit und verdichtete Problemkomplexität? Diesen Fragen gehen die Beiträge des Themenschwerpunkts aus unterschiedlichen Perspektiven nach.

Dabei ist zunächst zu berücksichtigen, dass auch unabhängig von der Resilienz-Debatte die Bestimmung dessen, was als funktionsfähige Verwaltung gelten kann, keineswegs eindeutig ist, sondern von zugrunde liegenden Wertvorstellungen, Zielsetzungen und Bewertungsmaßstäben abhängt. Unterschiedliche verwaltungswissenschaftliche Leitbilder und Reformmodelle – von der Weberianischen Bürokratie über New Public Management bis hin zu Governance-Konzepten – setzen jeweils eigene Akzente in der Bestimmung administrativer Leistungsfähigkeit und gewichten auch jene Aspekte unterschiedlich, die im Resilienz-Konzept hervorgehoben werden (Seibel et al., 2022). Während die klassische Weberianische Bürokratie auf Stabilität, Regelgebundenheit und Verlässlichkeit angelegt ist und somit in ihrer idealtypischen Ausprägung vergleichsweise wenig anpassungsfähig erscheint (Seibel et al., 2022), betonen Governance-Konzepte teils stärker Elemente, die auch in der Resilienz-Debatte eine zentrale Rolle spielen – etwa Diversität, Dezentralität oder Redundanz als potenzielle Ressourcen systemischer Robustheit und Anpassungsfähigkeit (Behnke, 2025; Jann & Wegrich, 2004).

Die Präsenz des Begriffs in politischen Strategien, Reformdiskursen und wissenschaftlichen Analysen legt dabei nahe, dass Resilienz nicht mehr nur als analytische Kategorie fungiert, sondern zunehmend den Status eines eigenständigen Leitbilds administrativen Handelns beansprucht (Münch et al., 2025). Gerade wenn Resilienz in dieser Weise als übergreifendes Leitbild verstanden wird, stellt sich für die verwaltungswissenschaftliche Auseinandersetzung die grundlegende Frage, worauf sich Resilienz eigentlich bezieht, und was gemeint ist, wenn von „resilienter Verwaltung“ gesprochen wird. Resilienz kann sich dabei, wie zuvor gezeigt, auf unterschiedliche Ebenen beziehen. Auf der Mikroebene rücken individuelle Akteure in den Blick, wobei neben individuellen Bewältigungsfähigkeiten insbesondere ihre Handlungsweisen, Einstellungen und Werte von Bedeutung sind (Tepe & Widmer-Lytkina, 2026; Wynen et al., 2022). Auf der Mesoebene stehen Organisationen und Behörden im Zentrum, die als Träger administrativen Handelns Gegenstand umfangreicher Forschung zur organisationalen Resilienz sind (Bracci & Tallaki, 2021). Darüber hinaus lässt sich Resilienz auch auf der Ebene von Politikfeldern oder der öffentlichen Aufgabenerfüllung insgesamt verorten, etwa im Hinblick auf die Stabilität und Anpassungsfähigkeit wohlfahrtsstaatlicher Arrangements oder kommunaler Leistungsstrukturen. Schließlich kann Resilienz auch auf der Makroebene betrachtet werden, etwa im Kontext staatlicher oder demokratischer Resilienz (Merkel & Lührmann 2021).

Für die verwaltungswissenschaftliche Analyse ist damit weniger eine einheitliche Definition entscheidend als vielmehr die Frage, worin sich Resilienz konkret manifestiert. Analytisch greifbar wird Resilienz vor allem über die Ressourcen und Strukturen. Hierzu zählen institutionelle Arrangements, rechtliche Regelungen, organisationale Kapazitäten ebenso wie individuelle Kompetenzen, Werte und Handlungsspielräume (Behnke, 2025; Wu et al., 2015). Gleichzeitig verweist die Debatte darauf, dass Resilienz nicht in der Stabilisierung bestehender Strukturen aufgeht. Sie umfasst ebenso Prozesse der Anpassung und Veränderung, die es erlauben, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, ohne die grundlegende Funktionsfähigkeit zu verlieren (Ansell et al., 2024; Brand & Jax, 2007).

Resilienz bezeichnet in dieser Perspektive weniger ein klar abgrenzbares Konzept als einen analytischen Zugriff, der unterschiedliche Aspekte administrativer Handlungsfähigkeit unter Bedingungen anhaltenden Drucks sichtbar macht. Vor diesem Hintergrund versammelt der Themenschwerpunkt unterschiedliche Zugänge zur Frage administrativer Resilienz. Die Beiträge adressieren verschiedene Ebenen, Mechanismen und Verständnisse von Resilienz und machen so unterschiedliche Dimensionen administrativer Handlungsfähigkeit sichtbar.

Die Artikel dieses Themenschwerpunktes greifen diese Perspektiven in jeweils spezifischer Weise auf. Der Beitrag *„Selbstbehauptung durch Gesetz? Zu den rechtlichen Sicherungsstrukturen und -mechanismen für die öffentliche Verwaltung“* von Markus Thiel (2026) befasst sich mit der Rolle des Rechts für die Resilienz der Verwaltung. Ausgehend von der Feststellung eines inhärenten „Resilienzbedürfnisses“ des Staates, dem verfassungsrechtlich wichtige Schutz- und Versorgungspflichten auferlegt sind, identifiziert der Beitrag das Recht nicht nur als zentrale und tragfähige Resilienz-Ressource, sondern als konstitutives Steuerungsmedium für die Herstellung, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung administrativer Resilienz – und zwar über die gesamte Bandbreite des Rechtssystems hinweg.

Obwohl Resilienz als Begriff nur in sehr wenigen Rechtsnormen direkt verwendet wird, zeigt der Beitrag anhand zahlreicher Beispiele, dass grundlegende „Bedeutungsebenen“ des Resilienz-Konzepts tatsächlich in diversen Regelungsbereichen verankert sind. Dies betrifft zunächst grundsätzlich die Rechtsordnung als Ganzes: Von den rechtlichen Verankerungen

der Pflicht und des Rechts des Staates, Freiheit und Ordnung zu bewahren – sowohl im Normalzustand als auch in Notstandssituationen – bis hin zu den Selbstschutzmechanismen der Verfassung, etwa im Konzept der wehrhaften Demokratie, und der Herstellung und Aufrechterhaltung gleichwertiger Lebensverhältnisse durch Daseinsvorsorge, erweist sich das Gesamtgefüge der Verfassungsordnung in seinen fundamentalen Grundlagen als resilient. Das Recht erscheint damit nicht nur als Reaktionsinstrument in der Krise, sondern als normatives Fundament staatlicher Stabilität.

Die Wirksamkeit des Rechts in der Förderung von Resilienz zeigt sich darüber hinaus besonders deutlich und anschaulich in der Zusammenschau zahlreicher Vorkehrungen in verschiedenen Rechtsbereichen. Die von Thiel (2026) herangezogenen Beispiele fallen dabei nicht nur in die Kategorie der Wiederherstellung eines stabilen Status quo, sondern betreffen ebenso die präventive Sicherung des gewünschten Zustands sowie die nachträgliche Aufbereitung von Krisen. Während der Beitrag für letztere Phase vergleichsweise wenige spezifische rechtliche Mechanismen identifiziert, zeigt sich insbesondere im Bereich der Prävention – vom Umweltrecht und der Gefahrenabwehr über den Infektionsschutz bis hin zu Eingriffsermächtigungen und Aspekten der Behördenorganisation – eine große Dichte einschlägiger Regelungen. Gerade diese Hervorhebung präventiver Strukturen als integraler Bestandteil eines breiten, phasenübergreifenden Resilienzverständnisses stellt eine zentrale konzeptionelle Pointe des Beitrags dar, die den Resilienzbegriff über eine enge Fokussierung auf Krisenbewältigung hinaus erweitert.

Insgesamt verdeutlicht der Beitrag somit einerseits, dass die deutsche Rechtsordnung auf vielfältige Weise und auf unterschiedlichen Ebenen zur Resilienz der Verwaltung beiträgt, während er gleichzeitig auf strukturelle Defizite hinweist, insbesondere im Hinblick auf Fragmentierung, Koordinationsprobleme und fehlende übergreifende Regelungszusammenhänge. Ausgehend davon mahnt er die Notwendigkeit der Schließung entsprechender Regelungslücken an.

Während sich Thiel (2026) mit der Frage befasst, was das Recht als strukturelle Grundlage von Resilienz leistet, richtet der nächste Beitrag den Blick darauf, wie Resilienz politisch-administrativ umgesetzt wird: Das Essay „*Resilienz in der Politikumsetzung – Konzept, empirische Grundlagen und Perspektiven zukünftiger Forschung*“ von Fritz Sager, Bettina Stauffer, Susanne Hadorn, Johanna Kuenzler und Céline Mavrot (2026) befasst sich mit der Frage, wie es der öffentlichen Verwaltung als zentralem Träger der Politikumsetzung gelingen kann, trotz externer Belastungen in Form von politischem Druck an den ursprünglichen Zielsetzungen politischer Programme festzuhalten bzw. diese unter veränderten Bedingungen anzupassen, ohne ihre grundlegende Logik aufzugeben.

Wie der relativ junge Forschungsstrang der *politics of implementation* zeigt (Sager & Hinterleitner, 2022), ist Politikumsetzung zunehmend ein eigenständiger Schauplatz politischer Auseinandersetzungen und strategischen Handelns. Da Interessengruppen und politische Gegner längst nicht mehr nur darauf abzielen, Agenda-Setting, Politikformulierung oder politische Entscheidungsprozesse zu beeinflussen, sondern auch bewusst auf Implementierung einwirken, stellt sich die Frage, wie und unter welchen Bedingungen die Verwaltung darauf resilient reagieren kann.

Vor diesem Hintergrund entwickelt der Beitrag das Konzept der „resilienten Politikumsetzung“. Aufbauend auf einem dynamisch-dialektischen Verständnis von Resilienz, das sowohl Widerstandsfähigkeit als auch Anpassungsfähigkeit umfasst, wird Resilienz in der Implementation als ein Drei-Säulen-Modell konzeptualisiert. Die Autorinnen und Autoren

argumentieren, dass sich resiliente Politikumsetzung auf drei zentrale Pfeiler stützt: Erstens benötigen Behörden organisatorische Ressourcen, zu denen neben materiellen und personellen Mitteln auch institutionalisierte Verfahren, Kommunikationsstrukturen und administrative Routinen gehören. Sie bilden die Voraussetzung dafür, dass die beiden anderen Säulen wirksam werden können. Diese bestehen zweitens – ausgehend vom Konzept der *policy capacity* (Wu et al., 2015) – in analytischen, operativen und politischen Fähigkeiten, die es Verwaltungen ermöglichen, politischen Druck in konsistentes Handeln zu übersetzen. Drittens erfordert resiliente Politikumsetzung ein hinreichendes Maß an Agency, verstanden als die Fähigkeit individueller und kollektiver Akteure, Handlungsspielräume aktiv zu nutzen. Diese zeigt sich etwa in *street-level-bureaucrats*, die als *policy entrepreneurs* auftreten oder pragmatische Lösungen für Umsetzungsprobleme entwickeln. Erst im Zusammenspiel dieser drei Dimensionen entfaltet sich resiliente Politikumsetzung.

Gestützt auf illustrative, als „intensive Fälle“ konzipierte Beispiele aus der Schweiz zeigt der Beitrag, dass Resilienz kein rein abstraktes Ideal ist, sondern sich in konkreten institutionellen Arrangements niederschlägt. Der konzeptionelle Rückgriff auf Nathalie Behnke (2025), die überzeugend argumentiert, dass sich weniger Resilienz selbst als vielmehr „Resilienzressourcen“ erfassen lassen, ist dabei kohärent und wird im Drei-Säulen-Modell konsequent aufgegriffen.

Zweitens betont der Beitrag – ebenso wie der von Thiel (2026) – die aktive, gestaltende Komponente von Resilienz im Gegensatz zu früheren, eher statischen Vorstellungen des Konzepts. Resilienz erscheint damit nicht als bloße Stabilität, sondern als proaktive Fähigkeit, unter Bedingungen von Unsicherheit und politischem Druck handlungsfäh zu bleiben und gezielt zu agieren.

Drittens, und das ist besonders hervorzuheben, arbeitet der Beitrag die normativen Implikationen resilienter Politikumsetzung heraus. Diese zeigen sich insbesondere in der Frage nach administrativem Widerstand im Umgang mit politischen Vorgaben. So stellt sich die grundlegende Frage, inwiefern politische Responsivität gegenüber gewählten Entscheidungsträgern im Verhältnis zu einer resilienten, potenziell widerständigen Verwaltungspraxis zu priorisieren ist. Resilienz erscheint damit nicht per se als wünschenswerte Eigenschaft, sondern als ambivalentes Konzept, das im Spannungsfeld von Rechtsstaatlichkeit, professionellen Normen und demokratischer Legitimation verortet werden muss. Der Beitrag schließt mit einer Forschungsagenda, die insbesondere auf eine theoretische Schärfung des Konzepts, seine empirische Operationalisierung sowie auf vergleichende Analysen in unterschiedlichen institutionellen Kontexten zielt.

Während der Beitrag von Sager et al. (2026) die konzeptionellen und normativen Grundlagen resilienter Politikumsetzung entfaltet, stellt sich die Frage, inwiefern sich diese Überlegungen in konkreten Reformprozessen tatsächlich wiederfinden. Genau hier setzt der folgende Beitrag an: „*Modernizing for Resilience? The Case of Germany's Public Health Service*“ von Tanja Klenk, Dorothee Riese, Renate Reiter, Caspar Daniel Lückenbach und Benjamin Ewert (2026) untersucht am Beispiel des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (ÖGD), wie Resilienz im Kontext kriseninduzierter Reformen operationalisiert wird – und mit welchen Ergebnissen.

Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass Resilienz zwar in politischen Reformdiskursen eine hohe Prominenz genießt, jedoch häufig unklar bleibt, auf welche organisationalen Kapazitäten sie sich bezieht, welche Formen von Anpassung oder Wandel sie impliziert und welches konkrete Ziel mit ihrer Stärkung verfolgt wird.

Vor diesem Hintergrund analysiert der Beitrag die Reformen des ÖGD im Kontext der COVID-19-Pandemie, insbesondere den „ÖGD-Pakt“, und fragt danach, welche Formen von Resilienz durch diese Maßnahmen adressiert und tatsächlich gestärkt werden. Konzeptionell unterscheiden die Autorinnen und Autoren zwischen analytischen und Führungskapazitäten, operativen und politischen Kapazitäten sowie zwischen absorptiver, adaptiver und transformativer Resilienz.

Empirisch stützt sich die Analyse auf eine Kombination aus Experteninterviews und einer Befragung der Gesundheitsämter. Die Ergebnisse zeigen ein ambivalentes Bild: Die Reformen haben vor allem durch den Ausbau von Personal und Digitalisierung kurzfristig zur Stabilisierung des Systems beigetragen und damit primär absorptive Resilienz gestärkt. Adaptive Elemente lassen sich punktuell erkennen, etwa in internen Reorganisationsprozessen oder einer vorsichtigen Öffnung hin zu interdisziplinären Arbeitsweisen. Eine weitergehende, transformative Entwicklung des ÖGD – etwa im Sinne einer strategischen Neuausrichtung oder einer stärkeren Ausrichtung auf langfristige, strukturelle Gesundheitsrisiken – bleibt hingegen weitgehend aus.

Diese Begrenztheit zeigt sich in mehreren Dimensionen: Analytisch-strategische Kapazitäten bleiben durch traditionelle Rollenvorstellungen und institutionelle Pfadabhängigkeiten eingeschränkt, insbesondere durch die fortbestehende Dominanz medizinischer Leitungsprofile und eine nur schwach ausgeprägte strategische Steuerung. Operative Kapazitäten wurden zwar deutlich gestärkt, weisen jedoch erhebliche Nachhaltigkeitsprobleme auf, da zentrale Maßnahmen vielfach befristet und projektförmig angelegt sind. Auch die politischen Kapazitäten für eine strategische Weiterentwicklung bleiben begrenzt, da der ÖGD weiterhin stark von lokalen politischen Prioritäten abhängt und intersektorale Koordination nur eingeschränkt institutionell verankert ist.

Der Beitrag macht damit deutlich, dass kriseninduzierte Reformen zwar kurzfristig erhebliche Anpassungs- und Stabilisierungsleistungen ermöglichen, jedoch nicht automatisch in tiefgreifende strukturelle Veränderungen übersetzt werden. Resilienz erscheint in diesem Kontext weniger als Treiber grundlegender Transformation, sondern eher als Deutungsrahmen für Maßnahmen, die bestehende institutionelle Arrangements stabilisieren und punktuell weiterentwickeln.

Nina Felgendreher (2026) Beitrag „*Politicization, Motivation, and Resistance in Germany's Bureaucracy*“ richtet den Blick auf die individuelle Ebene, indem er untersucht, welche Faktoren die Bereitschaft von Spitzenbeamtinnen und -beamten beeinflussen, Widerstand gegen als undemokratisch wahrgenommene politische Anweisungen zu leisten. Die Relevanz dieser Fragestellung ergibt sich aus dem Erstarken populistischer politischer Strömungen; zugleich knüpft der Beitrag an eine klassische Debatte der Verwaltungswissenschaft an, nämlich die Frage nach dem Verhältnis von Politik und Verwaltung und den Grenzen administrativer Neutralität. Gerade unter Bedingungen von *democratic backsliding* rückt damit die Frage in den Mittelpunkt, ob und unter welchen Bedingungen Bürokratien nicht nur Policies implementieren, sondern auch als institutionelle „Gegengewichte“ fungieren können.

Der Beitrag entwickelt diese Perspektive konsequent weiter, indem er die Resilienz öffentlicher Verwaltung mikrofundiert: Im Zentrum steht die individuelle Handlungsbereitschaft von Führungskräften, sich politischem Druck zu widersetzen. Auf Basis von Daten der Politisch-Administrativen-Elite-Befragung (PAE) 2025 und einer Strukturgleichungsanalyse zeigt Felgendreher (2026), dass insbesondere die Public Service Motivation (PSM) den zentralen Prädiktor für Widerstandsbereitschaft darstellt. Daneben zeigt sich, dass politische

Ideologie – insbesondere im Rahmen ergänzender Analysen – einen eigenständigen Einfluss entfaltet, während funktionale Politisierung ein ambivalentes Wirkungsprofil aufweist.

Über diesen empirischen Zugriff hinaus eröffnet der Beitrag auch eine breitere konzeptionelle Perspektive innerhalb des Heftes: Während Klenk et al. (2026) die Frage nach dem „*resilience for what*“ stellen, richtet Felgendreher (2026) den Blick auf das „*resilience against what*“. Beide Perspektiven sind eng miteinander verknüpft und verweisen auf unterschiedliche, aber komplementäre Dimensionen von Resilienz.

Zugleich rückt der Beitrag den Aspekt von Agency in den Vordergrund. Verwaltung erscheint hier nicht als bloßes Objekt politischer Einflussnahme, sondern als handlungsfähiger Akteur, der auf politischen Druck reagieren kann – sei es durch Anpassung, Ermöglichung oder eben Widerstand. Felgendreher (2026) zeigt also, dass sich Bürokratie nicht auf eine rein reaktive Rolle reduzieren lässt, sondern als eigenständiger Akteur zu begreifen ist, der politischen Einfluss abwehren, aufnehmen oder mitgestalten kann.

Damit wird zugleich deutlich, dass Resilienz der öffentlichen Verwaltung nicht allein als technische oder organisatorische Eigenschaft verstanden werden kann. Vielmehr berührt sie grundlegende politische Fragen, insbesondere im Hinblick auf demokratische Normen, Loyalität und die Grenzen legitimer politischer Steuerung. In dieser Perspektive trägt der Beitrag dazu bei, verbreitete Kritik am Resilienz-begriff – etwa seine diagnostizierte Entpolitisierung und begrenzte Sensibilität für Machtverhältnisse (Duit, 2016) – zumindest teilweise zu relativieren.

Der Beitrag von Ralf Schüle und Bettina Distel (2026) „*Dann schaffen wir es, neues Wissen zu generieren*“. *Kommunale Resilienz durch urbane Datenplattformen?*“ schließlich beleuchtet das Thema Resilienz aus einer explizit anwendungsorientierten Perspektive. Im Zentrum stehen Kommunen, die im deutschen Verwaltungsaufbau eine zentrale Bedeutung haben und in denen sich Krisen und Resilienz-Anforderungen in besonderer Weise verdichten.

Auf explorativer Basis untersuchen die Autorin und der Autor, inwiefern urbane Datenplattformen (UDP) Beiträge zur Stärkung kommunaler Resilienz leisten können. Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass scheinbar technische Maßnahmen – etwa datenbasierte Frühwarnsysteme – bei näherer Betrachtung weiterreichende Veränderungen in der kommunalen Wissensorganisation und Planung anstoßen können. Aufbau und Nutzung solcher Plattformen erscheinen damit weniger als rein technisches Projekt, sondern als Prozess der strategischen Integration und Nutzung von Daten- und Wissensbeständen über fachliche und organisationale Grenzen hinweg.

Konzeptionell arbeitet der Beitrag mit einem heuristischen Rahmen von Resilienzressourcen, der auf drei Fallstudien (Jena, Wolfsburg und Mönchengladbach) angewendet wird. Empirisch zeigen sich dabei vor allem Hinweise darauf, dass urbane Datenplattformen insbesondere handlungsbezogene Ressourcen stärken können – etwa im Bereich der Wissensintegration, des organisationalen Lernens und fachübergreifender Kooperation. Zugleich deuten die Fallstudien auf erste Veränderungen in Entscheidungsprozessen sowie auf potenzielle Effizienzgewinne und eine tendenziell erhöhte Anpassungsfähigkeit des Verwaltungshandelns hin. In diesem Zusammenhang verweisen Schüle und Distel (2026) auch auf die Bedeutung digitaler Souveränität: Das Bestreben der Kommunen, durch Open-Source-Lösungen, interkommunale Kooperationen und den Aufbau eigener Datenkompetenzen technologische Abhängigkeiten zu reduzieren, wird von den Befragten als Voraussetzung langfristiger Handlungsspielräume interpretiert.

Der Beitrag ist zwar primär auf der kommunalen Ebene angesiedelt, zeigt jedoch, dass urbane Datenplattformen durch die Verknüpfung von Daten, Wissen und Akteuren über fachliche und organisationale Grenzen hinweg auch ebenenübergreifende Aspekte von Resilienz berühren. Urbane Datenplattformen zeichnen sich durch das Zusammenführen von Wissensbeständen und Daten aus und gehen, wie die Autorin und der Autor herausstellen, dabei über rein technische und organisatorische Aspekte hinaus in Richtung ebenen- und verwaltungsübergreifender Governance.

In der Zusammenschau machen die Beiträge des Themenschwerpunkts deutlich, dass Resilienz kein einheitlich verstandenes oder eindimensionales Konzept ist. Vielmehr verweisen sie auf unterschiedliche, teils komplementäre Resilienzverständnisse, die jeweils spezifische Aspekte administrativer Handlungsfähigkeit unter Bedingungen zunehmenden Drucks in den Blick nehmen.

Ein Teil der Beiträge fokussiert Resilienz zunächst im Sinne von Widerstandsfähigkeit gegenüber externem, insbesondere politischem oder normativem Druck. Dies gilt insbesondere für den Beitrag von Felgendreher (2026), der individuelle Resilienz gegen undemokratische politische Einflussnahme thematisiert, sowie für den Beitrag von Thiel (2026), der Resilienz als Eigenschaft staatlicher und verfassungsrechtlicher Strukturen analysiert. In beiden Arbeiten steht die Fähigkeit der Verwaltung im Vordergrund, ihre grundlegenden normativen und funktionalen Prinzipien auch unter widrigen Bedingungen zu bewahren.

Gleichzeitig zeigen diese Beiträge bereits, dass sich Resilienz nicht in bloßer Stabilisierung erschöpft. Widerstandsfähigkeit ist zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung administrativer Resilienz. Wo externe Herausforderungen nicht nur punktuell auftreten, sondern dauerhaft wirksam werden, reicht es nicht aus, bestehende Strukturen lediglich zu schützen. Vielmehr wird Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit zu einer zentralen Voraussetzung administrativer Handlungsfähigkeit.

Diese stärker dynamische Perspektive auf Resilienz steht im Zentrum der Beiträge von Klenk et al. (2026) sowie Schüle und Distel (2026). Am Beispiel des Öffentlichen Gesundheitsdienstes bzw. der kommunalen Aufgabenerfüllung wird deutlich, dass Resilienz hier vor allem durch Reformen, Reorganisation und den Aufbau neuer organisationaler Fähigkeiten angestrebt wird. Resilienz erscheint in diesen Beiträgen ausdrücklich nicht als Reaktion auf singuläre Krisenereignisse, sondern als langfristiges Projekt der Sicherung öffentlicher Aufgabenerfüllung unter veränderten Rahmenbedingungen. Der Aufbau digitaler Infrastrukturen, die Stärkung organisationaler Lernfähigkeit oder die Reorganisation interner Strukturen lassen sich dabei als Ausdruck adaptiver und – zumindest perspektivisch – transformativer Resilienz lesen.

Insgesamt wird damit deutlich: Die Beiträge des Themenschwerpunkts verorten Resilienz entlang eines Kontinuums von Widerstand, Anpassung und Transformation. Resiliente Verwaltung ist nicht entweder stabil oder wandlungsfähig, sondern muss beides zugleich leisten.

Ein weiterer zentraler Befund des Themenschwerpunkts betrifft die Frage, durch welche Instrumente und Ressourcen Resilienz konkret hervorgebracht wird. Die Beiträge verdeutlichen, dass Resilienz keine abstrakte Systemeigenschaft ist, sondern sich aus dem Zusammenspiel unterschiedlicher Ressourcen speist.

Auf der individuellen Ebene werden insbesondere normative Orientierungen und Motivationen als zentrale Resilienzressourcen sichtbar. Felgendreher (2026) zeigt, dass die Bereitschaft zum administrativen Widerstand maßgeblich durch *Public Service Motivation* ge-

prägt ist. Resilienz erscheint hier nicht als bloße Anpassungsleistung, sondern als normativ fundierte Handlungsfähigkeit.

Demgegenüber rückt Thiel (2026) die Institutionen und Normen des Rechts selbst als Resilienz-Ressource in den Mittelpunkt. Recht fungiert nicht lediglich als Reaktionsinstrument in der Krise, sondern als tragfähiges Fundament administrativer Stabilität, das Schutz-, Vorsorge- und Selbstbehauptungsmechanismen systematisch miteinander verbindet.

Die policy- und organisationsbezogenen Beiträge wiederum verweisen auf organisationale und institutionelle Kapazitäten – etwa Personal, Digitalisierung, Koordinationsstrukturen oder analytisch-strategische Fähigkeiten – als entscheidende Voraussetzungen adaptiver Resilienz. Resilienz entsteht hier weniger durch punktuelle Maßnahmen als durch längerfristige Investitionen in administrative Leistungsfähigkeit.

Ein zentrales Ergebnis der Zusammenschau ist schließlich, dass Resilienz auf keiner einzelnen Ebene isoliert verstanden werden kann. Die Beiträge zeigen übereinstimmend, dass individuelle, organisationale und systemische Ebenen ineinandergreifen.

So fokussiert der Beitrag von Felgendreher (2026) zwar individuelle Handlungsbereitschaften, macht jedoch zugleich deutlich, dass diese stets in institutionelle und organisationale Kontexte eingebettet sind. Umgekehrt verweisen die organisations- und policybezogenen Analysen darauf, dass strukturelle Reformen ohne entsprechende Akteursfähigkeiten und individuelle Agency nur begrenzt wirksam sind (Klenk et al., 2026; Sager et al., 2026; Schüle & Distel, 2026). Auch Thiels (2026) normativ-institutionelle Perspektive ist letztlich auf organisatorische Umsetzung und personale Trägerschaft angewiesen.

Diese Einsicht zieht sich quer durch die unterschiedlichen disziplinären Zugänge und wird in den Beiträgen jeweils aus unterschiedlichen Perspektiven konkretisiert. Während Thiel (2026) die rechtlichen Sicherungsstrukturen der Verwaltung in den Blick nimmt und Felgendreher (2026) die Rolle individueller Akteure betont, verdeutlichen die policy-analytischen Beiträge von Sager et al. (2026) und Klenk et al. (2026), wie stark die Resilienz administrativer Arrangements von der konkreten Ausgestaltung von Implementationsprozessen und verschiedenen Rahmenbedingungen abhängt. Zugleich legt die stärker umsetzungsorientierte Analyse von Distel und Schüle (2026) nahe, dass Resilienz in der Verwaltung nicht abstrakt gegeben ist, sondern in der Praxis – in diesem Fall, der kommunalen – erst hergestellt werden muss.

Die abschließende Frage, wie gut es gelingt, öffentliche Verwaltung resilient zu machen, beantworten die Beiträge weder eindeutig pessimistisch noch ungebrochen optimistisch. Sie verweisen auf erhebliche Herausforderungen: strukturelle Engpässe, Pfadabhängigkeiten, Fragmentierung und begrenzte Transformationsfähigkeit erschweren nachhaltige Resilienzsteigerungen.

Zugleich machen sie sichtbar, dass zahlreiche Resilienzressourcen bereits vorhanden sind – teils systemisch angelegt, etwa durch rechtliche Strukturen, teils Gegenstand laufender Reformprozesse, teils verankert in normativen Orientierungen und individuellen Handlungsmotiven innerhalb der Verwaltung. Resilienz erscheint damit weniger als erreichter Zustand, sondern als kontinuierliche Aufgabe, die auf mehreren Ebenen zugleich bearbeitet werden muss.

Wie die Beiträge insgesamt zeigen, ist Resilienz der öffentlichen Verwaltung daher nur als Zusammenspiel unterschiedlicher Ebenen, Ressourcen und Akteure zu denken. Gerade in dieser Mehrdimensionalität liegt die analytische Stärke des Resilienzbegriffs für die Ver-

waltungswissenschaft – ebenso wie die Herausforderung seiner empirischen Erfassung und praktischen Umsetzung.

Wie lässt sich vor diesem Hintergrund der weitere Forschungsbedarf zum Thema Resilienz in der Verwaltungswissenschaft und angrenzenden Disziplinen bestimmen? Der Themenschwerpunkt macht zunächst deutlich, dass zentrale konzeptionelle Weiterentwicklungen der breiteren Resilienz-Literatur der letzten Jahre in der Verwaltungswissenschaft bereits angekommen sind: Engere Verständnisse, die primär auf *bouncing back* im Sinne der Wiederherstellung eines vorangegangenen Zustands abzielten, sind weitgehend abgelöst worden durch Perspektiven, die stärker auf *bouncing forward* verweisen (Giustiniano et al., 2018). Resilienz wird damit – auch in der Verwaltungswissenschaft – zunehmend als adaptive, vielfach auch als potenziell transformative Eigenschaft verstanden.

Gerade daraus ergibt sich jedoch eine Verschärfung der analytischen Anforderungen. Wenn Resilienz nicht mehr als punktuelle Krisenreaktion, sondern als dauerhafte Anpassungsleistung unter Bedingungen anhaltender Unsicherheit begriffen wird, dann reicht es nicht aus, abstrakt auf „Anpassungsfähigkeit“ oder „Transformationsfähigkeit“ zu verweisen. Es stellt sich vielmehr die konkrete Frage, wo, wie und unter welchen Bedingungen Verwaltung tatsächlich in der Lage ist, solche Anpassungsprozesse zu leisten – und ebenso wo und weshalb sie gegebenenfalls daran scheitert. Die Annahme, dass Verwaltung Veränderung antizipieren und aktiv gestalten müsse, ist schnell formuliert; deutlich weniger klar ist, wie sich dies mit bestehenden institutionellen Strukturen, rechtlichen Bindungen und politischen Steuerungslogiken vereinbaren lässt.

Vor diesem Hintergrund liegen zentrale nächste Schritte der Forschung vor allem in der weiteren empirischen Analyse. Es geht nicht mehr nur darum, Resilienz konzeptionell zu fassen, sondern umfänglich in konkreten administrativen Kontexten zu untersuchen: in unterschiedlichen Feldern öffentlicher Aufgabenerfüllung und im Zusammenspiel von individuellen Eigenschaften, organisationalen Strukturen und institutionellen Rahmenbedingungen. Gerade hierin liegt potenziell der besondere Beitrag der verwaltungswissenschaftlichen Resilienzforschung. Indem sie die öffentliche Verwaltung in den Blick nimmt, adressiert sie einen Gegenstandsbereich, der für die Resilienz gesellschaftlicher Gesamtsysteme von zentraler Bedeutung ist.

Literaturverzeichnis

- Anderson, B. (2015). What kind of thing is resilience?. *Politics*, 35(1), 60–66. <https://doi.org/10.1111/1467-9256.12079>
- Ansell, C., Sørensen, E., Torfing, J., & Trondal, J. (2024). *Robust governance in turbulent times*. Cambridge University Press.
- Auswärtiges Amt. (2023). *Wehrhaft. Resilient. Nachhaltig. Integrierte Sicherheit für Deutschland: Nationale Sicherheitsstrategie*. Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland.
- Behnke, N. (2025). Resilientes Verwaltungshandeln im föderalen deutschen Rechtsstaat. In B. Boockmann, A. Dillbahner, H. Braun, & H. Tonn (Eds.), *Die öffentliche Verwaltung unter Transformationsdruck* (pp. 43–62). Nomos.

- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. (2021). *Memorandum Urbane Resilienz: Wege zur robusten, adaptiven und zukunftsfähigen Stadt*. Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland.
- Bundesministerium des Innern und für Heimat. (2022). *Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen. Umsetzung des Sendai Rahmenwerks für Katastrophenvorsorge (2015–2030) – Der Beitrag Deutschlands 2022–2030*. Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz. (2024). *Deutsche Anpassungsstrategie an den Klimawandel 2024*. Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland.
- Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing resilient institutions for transboundary crisis management: A time for public administration. *Public Administration*, 94(2), 289–298. <https://doi.org/10.1111/padm.12264>
- Bourbeau, P. (2018). A genealogy of resilience. *International Political Sociology*, 12(1), 19–35. <https://doi.org/10.1093/ips/olx026>
- Bracci, E., & Tallaki, M. (2021). Resilience capacities and management control systems in public sector organisations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(3), 332–351. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2019-0111>
- Brand, F. S., & Jax, K. (2007). Focusing the meaning(s) of resilience: Resilience as a descriptive concept and a boundary object. *Ecology and Society*, 12(1), Article 23.
- Christensen, T., Lægveid, P., & Rykkja, L. H. (2015). Comparing coordination structures for crisis management in six countries. *Public Administration*, 93(2), 316–332. <https://doi.org/10.1111/padm.12186>
- dbb beamtenbund und tarifunion. (2026). *Monitor öffentlicher Dienst 2026*. DBB Verlag.
- Duit, A. (2016). Resilience thinking: Lessons for public administration. *Public Administration*, 94(2), 364–380. <https://doi.org/10.1111/padm.12182>
- Felgendreher, N. (2026). Politicization, Motivation, and Resistance in Germany’s Bureaucracy. *dms – der moderne staat*, 19(1), 78–97. <https://doi.org/10.3224/dms.v19i1.05>
- Fischer, C., Siegel, J., Proeller, I., & Drathschmidt, N. (2023). Resilience through digitalisation: How individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic. *Public Management Review*, 25(4), 808–835. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037014>
- Friede, A. M. (2025). Controlled loss of control: The articulation of resilience as ‘empty signifier’ in EU and NATO policies. *Contemporary European Politics*, 3, e70006. <https://doi.org/10.1002/cep4.70006>
- Frigotto, L., Young, M., & Pinheiro, R. (2022). Resilience in organizations and societies: The state of the art and three organizing principles for moving forward. In R. Pinheiro, L. Frigotto, & M. Young (Eds.), *Towards resilient organizations and societies: A cross-sectoral and multi-disciplinary perspective* (pp. 3–40). Palgrave Macmillan.
- Giustiniano, L., Clegg, S. R., Cunha, M. P. e., & Rego, A. (2018). *Elgar introduction to theories of organizational resilience*. Edward Elgar.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Jann, W., & Wegrich, K. (2004). Governance and Verwaltungspolitik. In A. Benz (Ed.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen* (pp. 193–214). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klenk, T., Reiter, R., Ewert, B., Riese, D., & Lückenbach, C. (2026). Modernizing for Resilience? The case of Germany’s Public Health Service. *dms – der moderne staat*, 19(1), 57–77. <https://doi.org/10.3224/dms.v19i1.04>
- Laclau, E., & Mouffe, C. (1985). *Hegemony and socialist strategy*. Verso.

- Li, J., Tang, S.-Y., & Wen, B. (2026). Unpacking resilience in public administration: Insights from a meta-narrative review. *Public Administration Review*, 1–20. <https://doi.org/10.1111/puar.70083>
- McKinsey & Company. (2025, June). *McKinsey on risk & resilience: From corporates to banking—Strategic perspectives in global risk management* (No. 19).
- Merkel, W., & Lührmann, A. (2021). Resilience of democracies: Responses to illiberal and authoritarian challenges. *Democratization*, 28(5), 869–884. <https://doi.org/10.1080/13510347.2021.1928081>
- Münch, S., Schammann, H., & Schlee, T. (2025). Der resiliente Staat als Verwaltungsleitbild in der Polykrise: Bewältigungsstrategien in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel der Ausländerbehörden. *dms – der moderne Staat*, 18(2), 432–445. <https://doi.org/10.3224/dms.v18i2.10>
- OECD. (2023). *More resilient public administrations after COVID-19: Lessons from using the Common Assessment Framework (CAF) 2020* (OECD Public Governance Policy Papers No. 29). OECD Publishing.
- Pöbneck, J., Kuhlicke, C., Rink, D., & Wiesemann, L. (2024). Kommunale Perspektiven auf das Resilienzkonzept: Einstellungen, Umsetzungsstand, Unterstützungsbedarfe. *vhw Forum Wohnen und Stadtentwicklung*, 6(November–Dezember), 323–326.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen und in der Pflege (SVR) (2023). *Resilienz im Gesundheitswesen: Wege zur Bewältigung künftiger Krisen*.
- Sager, F., & Hinterleitner, M. (2022). The politics of policy implementation: A reassessment in more conflictual times. In A. Ladner & F. Sager (Eds.), *Handbook on the politics of public administration* (pp. 102–113). Edward Elgar.
- Sager, F., Stauffer, B., Hadorn, S., Kuenzler, J., & Mavrot, C. (2026). Resilienz in der Politikumsetzung – Konzept, empirische Grundlagen und Perspektiven zukünftiger Forschung. *dms – der moderne staat*, 19(1), 38–56. <https://doi.org/10.3224/dms.v19i1.03>
- Schüle, R., & Distel, B. (2026) „Dann schaffen wir es, neues Wissen zu generieren.“ Kommunale Resilienz durch urbane Datenplattformen?. *dms – der moderne staat*, 19(1), 98–122. <https://doi.org/10.3224/dms.v19i1.06>
- Seibel, W., Eckardt, C., Huffert, F., Mende, L., & Wiese, L. (2022). Verwaltungsresilienz unter Stressbedingungen. *dms – der moderne Staat*, 15(1), 109–129. <https://doi.org/10.3224/dms.v15i1.12>
- Sutton, J., Arcidiacono, A., Torrissi, G., & Arku, R. N. (2023). Regional economic resilience: A scoping review. *Progress in Human Geography*, 47(4), 500–532. <https://doi.org/10.1177/03091325231174183>
- Tepe, M., & Widmer-Lytkina, E. (2026). Populist attitudes among civil servants: A source of liberal robustness? *International Review of Administrative Sciences*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/00208523261434833>
- Thiel, M. (2026). Selbstbehauptung durch Gesetz? Zu den rechtlichen Sicherungsstrukturen und -mechanismen für die öffentliche Verwaltung. *dms – der moderne staat*, 19(1), 18–37. <https://doi.org/10.3224/dms.v19i1.02>
- Tooze, A. (2022, October 28). Welcome to the world of the polycrisis. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33>
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), Article 5.
- Walker, B., & Salt, D. (2006). *Resilience thinking: Sustaining ecosystems and people in a changing world*. Island Press.
- Wu, X., Ramesh, M., & Howlett, M. (2015). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, 34(3–4), 165–171. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>

Wynen, J., Boon, J., & Verlinden, S. (2022). Reform stress in the public sector? Linking change diversity to turnover intentions and presenteeism among civil servants using a matching approach. *Public Performance & Management Review*, 45(3), 605–637. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2037003>

Anschrift der Autor*innen:

Dr. Sarah Cardaun, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (WiSo), Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg (HSU/UniBw H), Holstenhofweg 85, 22043 Hamburg, E-Mail: cardauns@hsu-hh.de.

Prof. Dr. Eckhard Schröter, Universitätsprofessur Fachgebiet I.5 Verwaltungswissenschaft mit Schwerpunkt Politik und Gesellschaft, Deutsche Hochschule der Polizei/Universität der Polizeien des Bundes und der Länder, Zum Roten Berge 18–24, 48165 Münster, E-Mail: eckhard.schroeter@dhpol.de.