



# FLEX:Unit der Stadt Kiel

Kurzzusammenfassung —

**Flexible Einheiten zur gezielten Entlastung  
anderer Verwaltungsbereiche**

Kontakt —

[daniel.diekmann@kiel.de](mailto:daniel.diekmann@kiel.de)

## 1 Ausgangslage und Bedarf in der Kommune

Die kreisfreie Stadt Kiel stand mit ihrer Verwaltung während der Pandemie vor einer doppelten Herausforderung: Neben hohen spezifischen Belastungen im gesundheitlichen Bevölkerungsschutz entwickelten sich im Laufe der Pandemie auch allgemeine Schwierigkeiten bei der Bereitstellung von Leistungen im Bürgerservice. Beide Probleme waren nicht zuletzt situativen Engpässen beim Personal geschuldet.

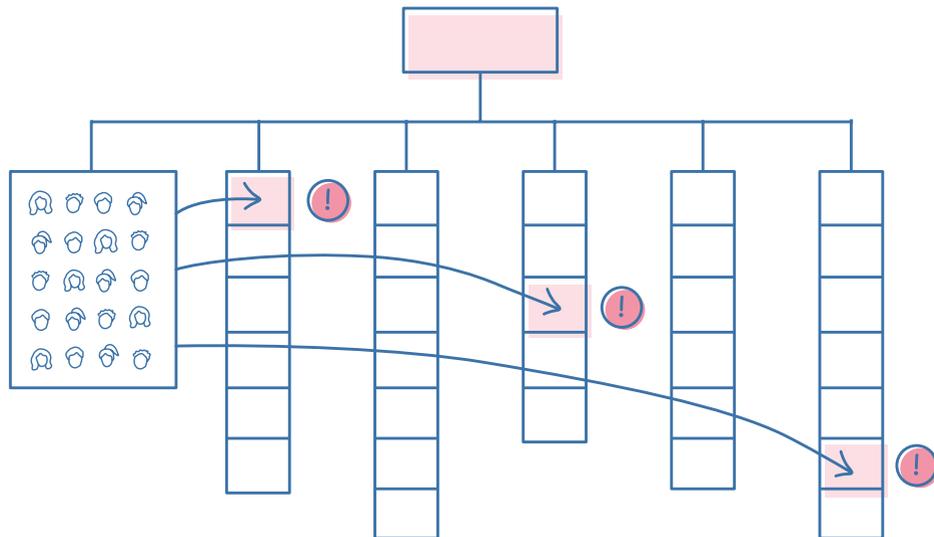
Forderungen an die Verwaltung, deshalb Personal bei Bedarf und nach Bedarf zwischen Abteilungen zu verschieben,

ließen sich praktisch aber nur schwer umsetzen. Das lag neben der teils aufwändigen Einarbeitung in einzelne Aufgabenbereiche vor allem an einem Mangel an personellen Reserven in den Abteilungen und unklaren Mechanismen zur Bestimmung der Bedarfe, der Zeithorizonte und der Pflichten bei den Abstellungen. Eine garantierte, abteilungsunabhängige Verfügbarkeit an kurzfristig abrufbaren und mittelfristig einsetzbaren Mitarbeitenden zur gezielten Entlastung besonders beanspruchter Aufgaben- und Verwaltungsbereiche ließ sich aus den vorhandenen Strukturen heraus somit nicht gewährleisten.

## 2 Maßnahme, Vorgehen, Ziele

Die FLEX:Unit soll eine langfristige und durchhaltbare Antwort auf Belastungsszenarien in der Verwaltung geben. Als eigenständige Einheit mit hauptamtlicher Führung soll sie bei Bedarf nach Fach-, Führungs- und Sachbearbeitungskompetenz angefordert werden können. Ob durch die interimsmäßige Übernahme von Leitungsfunktionen, die gezielte Projektunterstützung durch Fachkompetenz oder die Überwindung von personellen Engpässen durch zusätzliche Sachbearbeitung kann die Einheit damit laufende Prozesse beschleunigen oder aufrechterhalten.

Die Zielgruppe der Maßnahme sind die Führungskräfte in den Verwaltungsabteilungen. Diese können konkrete Unterstützungsbedarfe formulieren und begründen. Die Programmsteuerung der FLEX:Unit entwickelt im Dialog mit den Ämtern spezifische Unterstützungsangebote durch die Entsendung von Kolleg\*innen. Nach Freigabe durch die Verwaltungsspitze kann eine Abstellung erfolgen. Die Laufzeit ist dabei im Sinne einer flexiblen Entlastung auf mindestens drei bis maximal neun Monate angesetzt.



## 3 Welchen Mehrwert verspricht die Maßnahme für andere Kommunen?

Die FLEX:Unit reduziert vermeidbare Ausfall- und Leerlaufzeiten und gewährt Abteilungen eine höhere Planungssicherheit, Projekte ohne Unterbrechungen weiterführen zu können. Die Fähigkeit, nach Bedarf zusätzliches Fach-, Sachbearbeitungs- oder Führungspersonal abstellen zu können, ermöglicht eine flexible Anpassung an verschiedenste Situationen und verhindert die Entstehung von Überlastungssituationen.

Gleichzeitig trägt die gezielte Unterstützung hochbeanspruchter Bereiche nicht nur zu einer verbesserten Belastungssteuerung unter den Mitarbeitenden bei. Der hohe Grad an Abwechslung mit vielfältigen Aufgaben und eher kurzen Abstellungszeiten in verschiedenen Dezernaten wirkt auch als Anreiz für die Mitarbeitenden.

Durch diese Möglichkeiten werden Verwaltungen nicht nur angehalten, ihre Aufgaben nach Wichtig- und Dringlichkeit zu priorisieren. Durch ihre Bearbeitung entstehen mit der Zeit zudem Allrounderfähigkeiten innerhalb der FLEX:Unit sowie langfristig eine andere Einstellung zum Krisenhandeln.

Ein solches „Krisen-Mindset“ ist vielerorts aktuell eher in den Feuerwehren und Polizeien verortet. Es wird durch die FLEX:Unit allerdings auch in die Gesamtverwaltung getragen, indem Elemente des Ausnahmezustands in den Regelbetrieb überführt werden. Krisen werden dabei gewissermaßen zugleich beübt und ver-

hindert. So kann die Funktion eines Krisenstabs im Sinne der flexiblen Führungsunterstützung genutzt werden, ohne auf den Katastrophenfall und die damit verbundene Krisenrhetorik zurückgreifen zu müssen.

## 4 Herausforderungen und Lessons Learned

Die FLEX:Unit steht vor der Frage, warum bei akutem Personalmangel in anderen Verwaltungsteilen genau dort knappe Personalressourcen investiert werden müssten. Die Antwort darauf lautet, dass das Projekt die langfristige Perspektive eines kommenden Strukturwandels in den Verwaltungen im Blick hat, diesem vorbauen möchte und dabei zugleich die Belastung in der Gegenwart zu reduzieren versucht.

Zudem bestehen mitunter Vorbehalte gegen „fachfremde“ Führungspersonen in ansonsten relativ homogenen Verwaltungsbereichen, was eine zusätzliche Herausforderung für die externe Unterstützung darstellt. Da allerdings Fachexpertise in den jeweiligen Abteilungen ohnehin vorhanden ist und deshalb von Führungskräften nicht zwingend zusätzlich eingebracht werden muss, können diese sich darauf konzentrieren, dringende administrative Entscheidungen zu treffen oder zu bestätigen.

Die politische Rückendeckung durch den Oberbürgermeister und den Rat ist für derart umfassende Maßnahmen zwingend erforderlich, gerade bei möglichen Verzögerungen im Aufbau oder Rückschlägen in der Umsetzung.

Ebenso wichtig wie die Unterstützung bei Schwierigkeiten ist dabei allerdings auch, dass das Personal gerade im Erfolgsfall nach den abgelaufenen Fristen zurückkehrt. Dieser „Heldenklau“ bleibt eine strukturelle Herausforderung für die FLEX:Unit, die bis zu einem gewissen Grad auch bewusst eingeplant werden soll: Fähige Mitarbeitende sollen bei beidseitigem Interesse in andere Abteilungen wechseln können. Solche Fluktuationen sollen durch Redundanz in der Personalstruktur und fortwährender Nachbesetzung in der Einheit aufgefangen werden.

Dabei bleibt auch das Wissensmanagement eine zentrale Herausforderung. Die zahlreichen Wechsel in andere Abteilungen erfordern sorgfältiges und fortwährendes „Off- und On-Boarding“ bei den zeitlich befristeten Einsätzen.

Es besteht darüber hinaus die Gefahr, dass im Erfolgsfall mit der Zeit eine Verbürokratisierung der FLEX:Unit auftritt, die eine schleichende Verhärtung der agilen Strukturen nach sich ziehen könnte. Dieses Risiko kann und soll durch Monitoring und Evaluation der Strukturen in festgelegten Intervallen gemindert werden.



## Fazit

Die FLEX:Unit verfolgt den Ansatz, die Krisenfähigkeit einer Verwaltung zu stärken, ohne dabei auf Krisenstäbe oder Ausnahmezustände zurückgreifen zu müssen. Durch die Verankerung flexibler Teams innerhalb der Verwaltung werden Belastungsspitzen im laufenden Betrieb reduziert, bevor sie Abläufe verlangsamen oder aufhalten. Neben einer höheren Planungssicherheit für Abteilungen und besseren Belastungssteuerung für die Mitarbeitenden bietet sich Verwaltungen so die Möglichkeit der aktiven Krisenprävention im Rahmen der Regelstrukturen.

## Impressum

**Herausgeber:** Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu) und Deutsch-Europäisches Forum für Urbane Sicherheit e. V. (Defus)

**Verfasser:** Lawrence Schätzle (Difu)

**Layout:** Drees + Riggers  
Berlin, August 2025

Diese Veröffentlichung ist im Rahmen des Forschungsvorhabens PanReflex (Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien: Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement, Laufzeit März 2022 - August 2025) entstanden und wird kostenlos als Download angeboten ([www.panreflex.de](http://www.panreflex.de)).



Weitere Infos unter:  
**kommunales  
krisenmanagement.de**