



Szenarienbeauftragte der Stadt Dortmund

Kurzzusammenfassung —
**Interdisziplinäres Unterstützungsformat unterhalb des
Krisenstabs zur Bearbeitung komplexer Lagen**

Kontakt —
kommunaleslagezentrum@stadtdo.de

1 Ausgangslage und Bedarf in der Kommune

Nach über einem Jahr der Krisenstabsarbeit in der Pandemie und unter dem Eindruck der anlaufenden Impfkampagnen verstärkte sich bei der Dortmunder Krisenstabsleitung die Meinung, dass nicht mehr alle pandemischen Fragen in diesem Rahmen bearbeitet und verhandelt werden mussten.

Der permanente Krisenmodus beschränkte oder ersetzte die herkömmliche Koordination zwischen Ämtern. Als Mittel zur Entscheidungsfindung beschleunigt die Stabsarbeit das Handeln um ein Vielfaches, ist genau wegen dieser Ergeb-

nisorientierung und Priorisierung allerdings auch sehr intensiv und vergleichsweise „anti-demokratisch“. Zugleich ist es schwierig, die enorme thematische Vielfalt einer entgrenzten Krise mit einem Krisenstab von 20–25 Personen vollständig abzudecken.

Mit der Zeit wuchs daher die Notwendigkeit, in einigen Bereichen zu regulären Entscheidungswegen, Arbeits- und Abstimmungsprozessen zurückzukehren, ohne aber die Vorzüge des Krisenstabs in anderen Punkten komplett aufzugeben. Ein solcher „Fade-out“ ist jedoch im Krisenhandeln kaum vorgesehen. Die Verwaltung suchte deshalb ein neues Format für einen Zustand zwischen Krise und Normalität.

2 Maßnahme, Vorgehen, Ziele

So entstanden „Szenarienbeauftragte“, die drängende Herausforderungen mit Projektteams bearbeiten sollten. Die „Szenarien“ (bspw. Schulen oder lokale Wirtschaft) ergaben sich dabei aus der Erlasslage in der Pandemie, der Kommunikation mit Bürger*innen über die Öffentlichkeitsarbeit und aus internen politischen Wünschen. Zu diesem Zweck wurden interdisziplinäre Teams aus verschiedenen Verwaltungsbereichen zusammengestellt, die Inhalte in angemessener Breite bearbeiten und durch die Einbindung vielfältiger Perspektiven eine möglichst hohe Akzeptanz der beschlossenen Maßnahmen in der Bevölkerung gewährleisten sollten.

Für die Szenarienbeauftragten wurde aus dem bestehenden Personal ein Pool von Expert*innen gebildet. Diese mussten selbst nicht zwingend Führungskräfte sein. Das recht komplexe Anforderungsprofil beinhaltete allerdings gutes Urteilsvermögen und ausgeprägtes „Kaskadendenken“ zu den Auswirkungen von Maßnahmen

und ihrer wahrscheinlichen Akzeptanz in der Bevölkerung. Das setzte neben Fachwissen vielfach auch „weichere Faktoren“ wie Lebenserfahrung und zwischenmenschliche Kompetenzen voraus. Die Szenarienbeauftragten wurden in ihrer Arbeit auch grundsätzlich durch zwei Fachberater aus dem Rechts- und Gesundheitsamt begleitet.

Das Ziel bestand darin, innerhalb dieser Szenarien, ähnlich wie bei der Stabsarbeit, möglichst vor die Lage zu kommen und dabei zur Kompetenzvielfalt der Gesamtverwaltung zurückzukehren, ohne dafür das Tempo und das Entscheidungsvermögen eines Stabs aufzugeben. Die Zahl der gleichzeitig bearbeiteten Szenarien wurde dabei auf neun begrenzt. Die Szenarienbeauftragten griffen auf die rückwärtigen Strukturen der eingebundenen Ämter in ihren Teams zurück und verdichteten die Einschätzungen ihrer Teams zu konkreten Handlungsempfehlungen. Diese galten auch bei Widerspruch aus unteren Ebenen und dienten dem Oberbürgermeister im Verwaltungsvorstand als Entscheidungsvorlage.

3 Welchen Mehrwert verspricht die Maßnahme für andere Kommunen?

Szenarienbeauftragte versprechen eine Verbindung der Vorzüge von Stabs- und Linienarbeit. Das Zusammentragen möglichst aller relevanten Positionen zu einem Problem steigert die Aussicht auf eine gute Aufgabenbearbeitung und verringert das Risiko unbeachteter Folgen. Diese Elemente der Linienarbeit sorgen für eine solide Entscheidungsgrundlage. Gleichzeitig ermöglichen die stabsähnlichen Strukturen aus dem Krisenhandeln eine deutlich höhere Geschwindigkeit und Effektivität in der Problemlösung. Das Format ist fachbereichsübergreifend und agil angelegt und soll das Arbeiten jenseits des Zuständigkeitsdenken nicht nur ermöglichen, sondern ermutigen und fordern. Die Beschränkung auf Entscheidungsvorlagen stellt wiederum sicher, dass die resultierenden Maßnahmen jeweils durch einen Beschluss des Verwaltungsvorstands abgesichert werden.

Dieser wurde, ebenso wie der Krisenstab, durch die unterstützende und langfristige Arbeit der Szenarienbeauftragten während der Pandemie entlastet. Der personelle Aufwand stand vor einer ähnlichen Abwägung wie bei einem Krisenstab: Die Abordnungen in die Teams aus den einzelnen Abteilungen fehlten dort zunächst, sparten im Ergebnis der Gesamtverwaltung allerdings Abstimmungs- und Arbeitsaufwand.

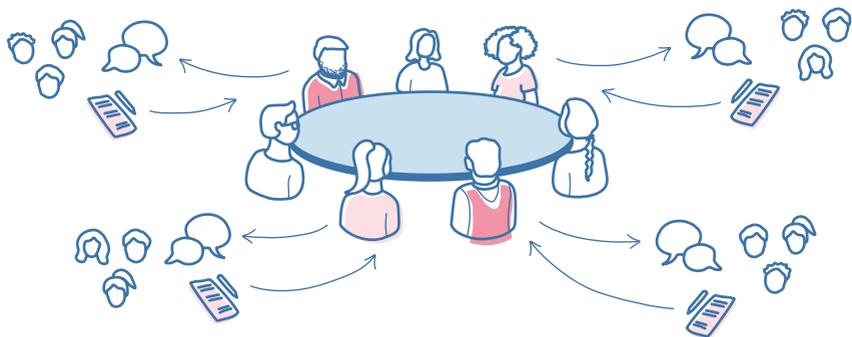
4 Herausforderungen und Lessons Learned

Die Szenarienbeauftragten benötigten aufgrund ihrer Querschnittsfunktion die politische Rückendeckung durch den Oberbürgermeister.

Der Aufgabenzuschnitt jenseits üblicher Zuständigkeiten war für die Beteiligten teils ungewohnt. Dabei spielte auch die personelle Zusammensetzung eine Rolle: Der Rückgriff auf Amts- und Teamleiter sowie vereinzelt auch Sachbearbeiter*innen statt höchster Führungskräfte bot zwar individuelle Chancen zur Profilierung und beruflichen Entwicklung. Gleichzeitig erforderte die Auswahl allerdings auch viel zusätzliche Kommunikation und Moderation, damit sich beispielsweise nicht einzelne Bereiche oder Personen übergangen fühlten.

Die interne Kommunikation des Formats war eine Herausforderung. Es standen wenige Kanäle zur Verfügung, um die Gesamtverwaltung schnell und effektiv anzusprechen. Dies betraf sowohl die Vorstellung der Szenarienbeauftragten insgesamt als problemlösende Entlastungsmaßnahme statt als Zusatzaufgabe, als auch die Streuung und Erklärung der einzelnen Maßnahmen, die auf diesem Weg entstanden.

Eine weitere Sorge bestand in der Aushebelung etablierter Dienstwege durch die Arbeit außerhalb bestehender Ämterstrukturen. Dem wurde durch die strikte Beschränkung auf Entscheidungsvorlagen und eine detaillierte, rechtssichere Dokumentation der Abläufe durch Protokolle entgegengewirkt.





Fazit

Das Format der Szenarienbeauftragten ist eine Möglichkeit, in entgrenzten Lagen eine Balance zwischen Krisen- und Linienarbeit zu finden. Langfristigere Aufgaben werden außerhalb des Krisenstabs als Projekte interdisziplinär und stabsähnlich bearbeitet und in Entscheidungsvorlagen für den Verwaltungsvorstand verdichtet. So wird der Krisenstab entlastet und kann sich auf die unmittelbare Lagebewältigung konzentrieren. Die Szenarienbeauftragten profitieren wiederum von einer größeren thematischen Breite, geringerem Handlungsdruck und längeren Planungshorizonten als Krisenstäbe.

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).



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