

# Stärkung städtischer Resilienz – Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement

Jan Trapp (Difu), Lawrence Schätzle (Difu),  
Anna Rau (DEFUS)

# Agenda

- Befunde und Erkenntnisse aus PanReflex
- Maßnahmen zur Stärkung der kommunalen Resilienz
- PanReflex-Angebote

## Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien: Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement

**Konsortium:** Jan Trapp & Lawrence Schätzle (Difu)  
Anna Rau, Margo Molkenbur, Dr. Meike Hecker, Hane  
Barrazinji (DEFUS)

**Partnerstädte:** Stadt Dortmund, Landeshauptstadt Düsseldorf,  
Stadt Essen, Stadt Gelsenkirchen, Stadt Köln

**Beirat:** Landeshauptstadt München, Stadt Mannheim

**Laufzeit:** März 2022 – August 2025

**Website:** [www.panreflex.de](http://www.panreflex.de)  
**Kontakt:** [panreflex@difu.de](mailto:panreflex@difu.de) und [panreflex@defus.de](mailto:panreflex@defus.de)

# Projektziel

## Langfristige Stärkung der Resilienz von Kommunen



Erfahrungen aus  
der Coronakrise  
reflektieren

Kommunales  
Praxiswissen  
systematisieren  
und verfügbar  
machen

Handlungs-  
empfehlungen  
für zukünftige Krisen  
ableiten



# Ablauf des Verbundprojekts

## Recherchen, Interviews & Analysen

- Literatur- und Dokumentenrecherche und Analyse
- 28 Expert\*innen-Interviews

**Qualitative Daten**

## Befragungen der Kommunen

- Kommunalbefragungen in 194 Städten mit über 50.000 Einwohner\*innen in zwei Wellen (2023 und 2024)
- Teilnehmerquote: 52% der Kommunen

**Quantitative Daten**

## Reflexionsräume

- 3 Debriefingworkshops im Jahr 2023
- 1 Innovationsworkshop April 2024
- Teilnehmende aus den fünf Partnerstädten

**Qualitative Daten**

## Praxisbeispiele

- Sammlung internationaler Beispiele der lokalen Pandemiebekämpfung
- Aufbereitung guter Erfahrungen und Innovationen im Krisenmanagement aus Deutschland

## Information, Kommunikation & Fortbildung

- Handlungsempfehlungen
- Inhouse-Fortbildung in den Städten
- Wissensplattform Kommunales Krisenmanagement
- Webinarreihe

**Start: März 2022**

**Ende: August 2025**

# Mehrwert für die Kommunen? ein paar O-Töne von den Teilnehmer\*innen...

„Wir haben  
viel  
geschafft!“

„Erinnerung daran, dass  
man nicht allein ist“

„Anderen ging es  
auch scheiße“

„Relevanz der  
Aufarbeitung  
wurde deutlich“

„strukturierte  
Rückschau wichtig  
und nötig“

„Therapiesitzung“

„diese Nachbereitung  
hätten wir ohne  
PanReflex in der Form  
nicht gemacht“

Neue Kontakte und Vernetzung  
(inner- und interkommunal)

Lernen durch Austausch von  
Erfahrungen und Positionen

# Ausgewählte Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem PanReflex-Projekt

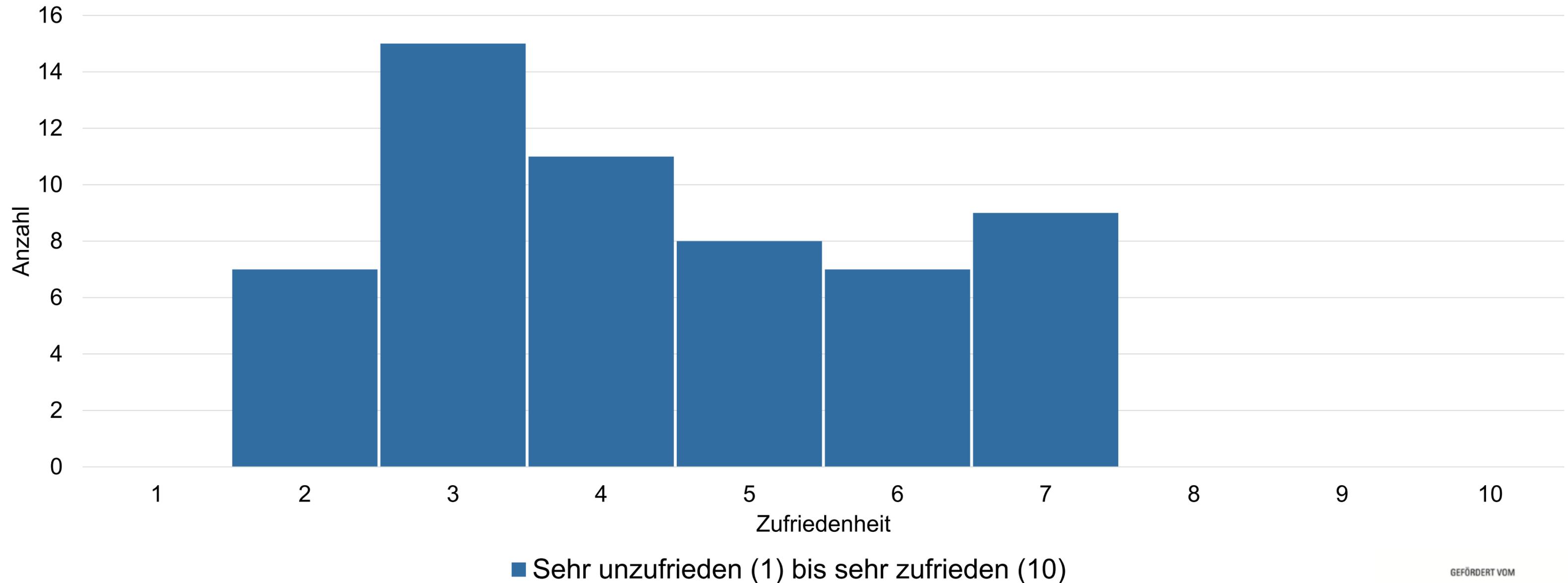
# Phaseneinteilung der Pandemie



**Aus Sicht der Kommunen fehlt eine systematische Berücksichtigung kommunaler Belange auf Bundes- und Landesebene.**

# Berücksichtigung kommunaler Belange auf Bundes- und Landesebene

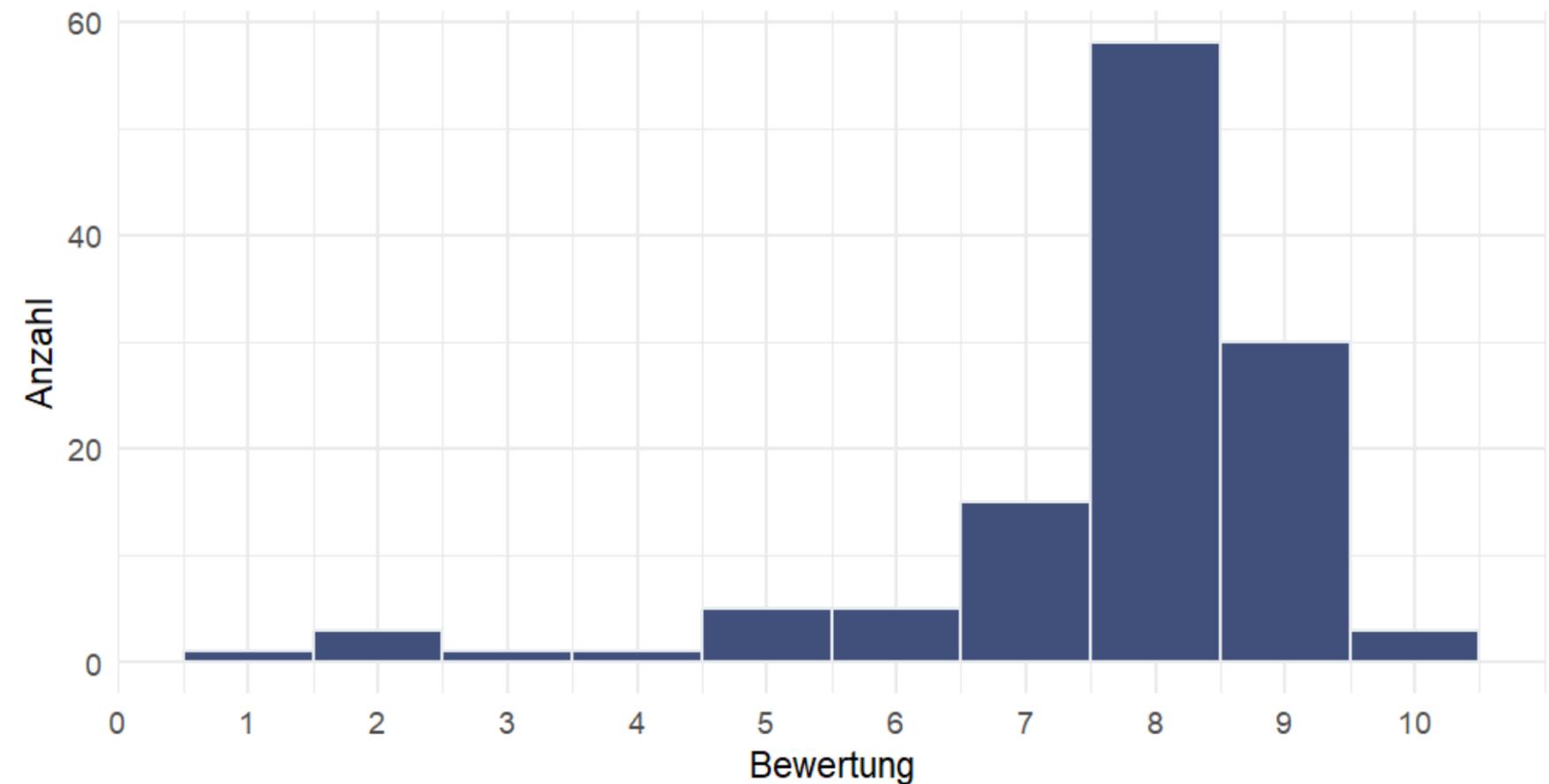
Mit der Berücksichtigung kommunaler Interessen und Belange durch den Bund bin ich...  
(n=57) (Befragung 2023)



# Bewertung der allgemeinen Bewältigung der Coronakrise

Wie gut hat Ihre Kommune die Coronapandemie Ihrer Meinung nach insgesamt bewältigt?

- Allgemein positive Bewertungen der Bewältigung mit einem Durchschnitt von 7.7
- Gründe hierfür vielfältig angegeben:
  - Homeoffice
  - Schutzausrüstung
  - Testkapazitäten/ Impfkapazitäten
  - Gute interne Zusammenarbeit

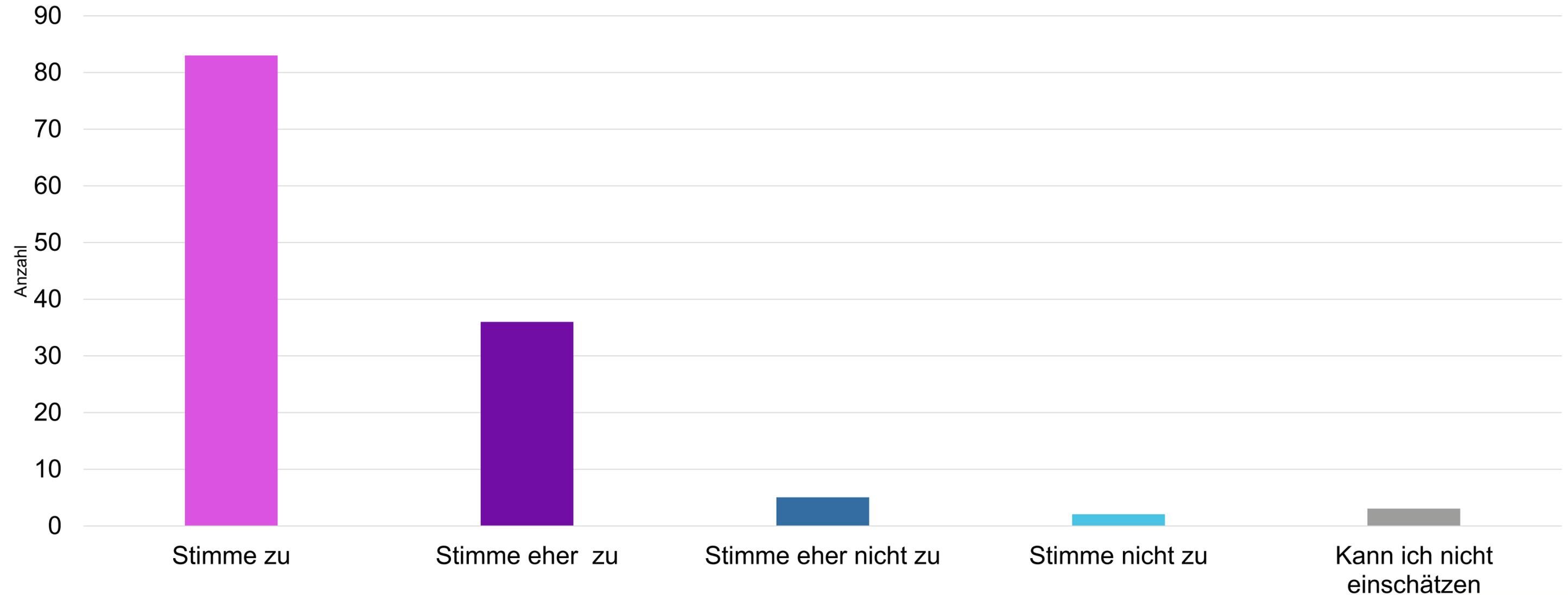


n= 122

**Die Leistungs- und Belastungsgrenzen der  
Verwaltungsmitarbeitenden sind ein zentraler und kritischer  
Faktor für die Krisenbewältigung.**

# Die Leistungs- und Belastungsgrenzen als kritischer Faktor

Die Aufgaben im Rahmen der Pandemie führten zu stark unterschiedlicher Belastung in den verschiedenen Verwaltungseinheiten (Befragung 2023) (n=129)



# Die Leistungs- und Belastungsgrenzen der Verwaltungsmitarbeitenden sind ein zentraler und kritischer Faktor für die Krisenbewältigung.

„[...] wir vor Ort haben halt die **Frustration** der Leute abgekriegt. Und ich habe war da dann auch das eine oder andere Mal in Handgreiflichkeiten verwickelt, wo mich Leute halt einfach angegriffen haben...“

„Man darf nicht vergessen, mein Leben bestand im Prinzip daraus, dass ich teilweise bis **zu 18 Stunden hier im Büro** gesessen habe und nur diese Kacheln vor mir hatte, denn wir sind ja selber auch nicht rausgegangen.“

„Außerdem trifft [die Krise] **immer die gleichen Menschen**. Die verschleßen Sie natürlich auch dann entsprechend.“

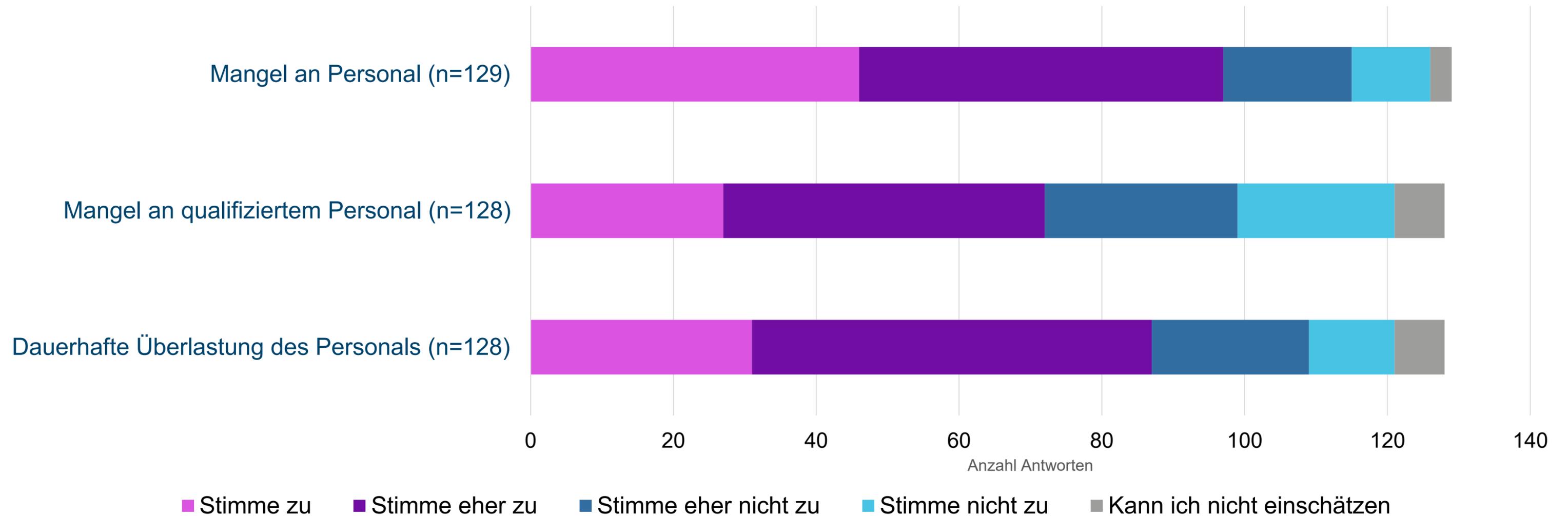
"je länger so eine Pandemie dauert, umso stärker sind die Personen belastet, weil **immer die gleichen Personen belastet** werden."

"Die gesamten Gesundheitsämter sind eigentlich durch. Die können [Sie] fast ein halbes Jahr zur Kur schicken, weil die seit Anfang der Corona[pandemie] nur im **Ausnahmemodus** arbeiten."

„Ich glaube, die Kolleginnen und Kollegen, die auf **Social Media** unterwegs waren, sind natürlich viel stärker persönlich betroffen gewesen von irgendwelchen **Anfeindungen, Behauptungen, Fake News** auf Twitter, Accounts oder so was.“

# Fehlende Personalreserven und Unterstützungsstrukturen

## Einschätzung der Kommunen zur Personalsituation der Verwaltung während der Coronapandemie (Befragung 2023)

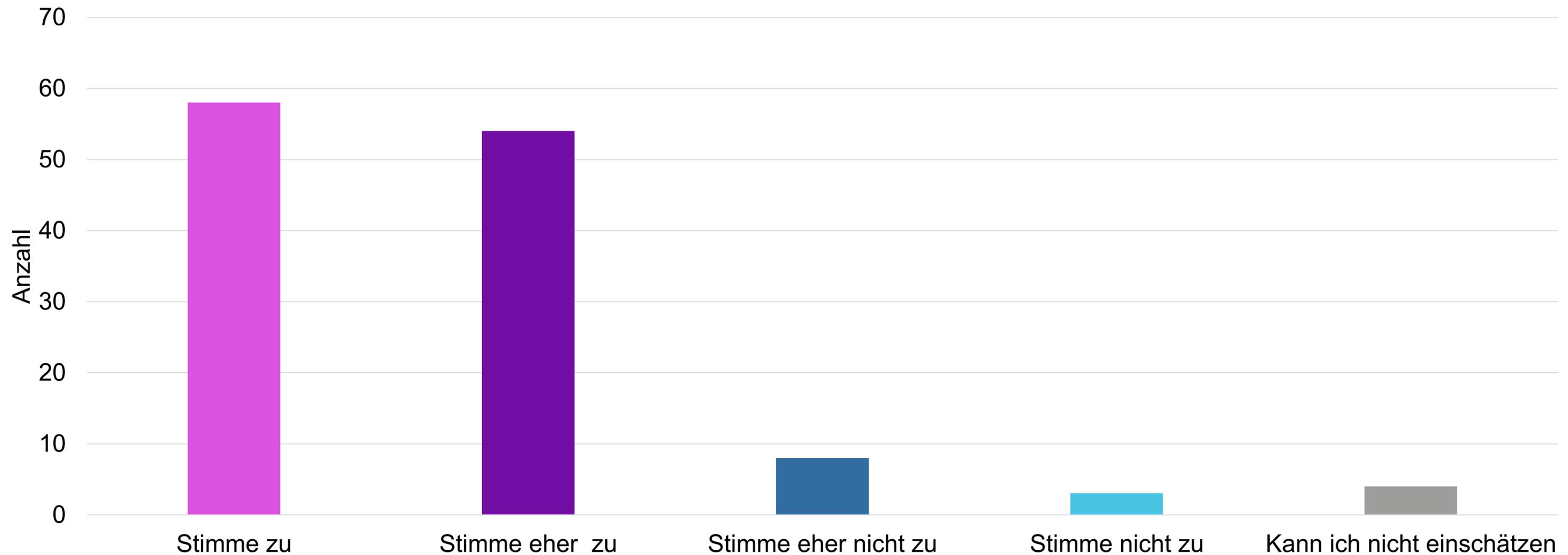


**Krisenkompetenz** ist in Kommunalverwaltungen ungleich verteilt und in bestehenden Krisenstrukturen konzentriert.

Die Coronapandemie hat den Bedarf an einer gesamtkommunalen Krisenkompetenz offenbart, die sich auch in einem gemeinsamen **Krisenbewusstsein** ausdrückt.

# Bedarf an gesamtkommunaler Krisenkompetenz und Krisenbewusstsein

Die Aufgaben im Rahmen der Pandemie haben die Notwendigkeit vor Augen geführt, neue Kompetenzen im Umgang mit komplexen und dynamischen Lagen auszubilden  
(n=127) (Befragung 2023)



# Bedarf an gesamtkommunaler Krisenkompetenz und Krisenbewusstsein

„Wenn es um das Infektionsschutzgesetz ging, fühlte sich die Polizei nicht zuständig, zuständig war der KOD.“

„Wenn man sich jetzt das Thema Katastrophe und Krise vornimmt, dann fehlt es da auch an einem Verständnis für die Notwendigkeit, es fehlt an der Haltung, dieser Konzentration auf das Wesentliche.“

„Im Vergleich: es ist absolut in Ordnung, dass Gesundheitsämter auch noch 20 Monate nach Pandemie-Beginn sagen: Es ist wirklich so anstrengend [...], dass wir es nicht mehr machen. [...] **Wenn ich als Feuerwehr sagen würde:** Ich habe es wirklich probiert, wir kommen damit nicht klar, **das nächste Mal besser schon mal uns nicht mehr anrufen, weil wir kommen eh nicht. [...]**“

„Ich würde auch gerne wieder in die Lethargie von 2019 zurückfallen, aber ich glaube nicht, dass das eine Option sein wird.“

**Die Definition Vulnerabilität hat sich im Pandemieverlauf immer wieder verändert – auch abhängig von der Zusammensetzung der Entscheidungsgremien.**

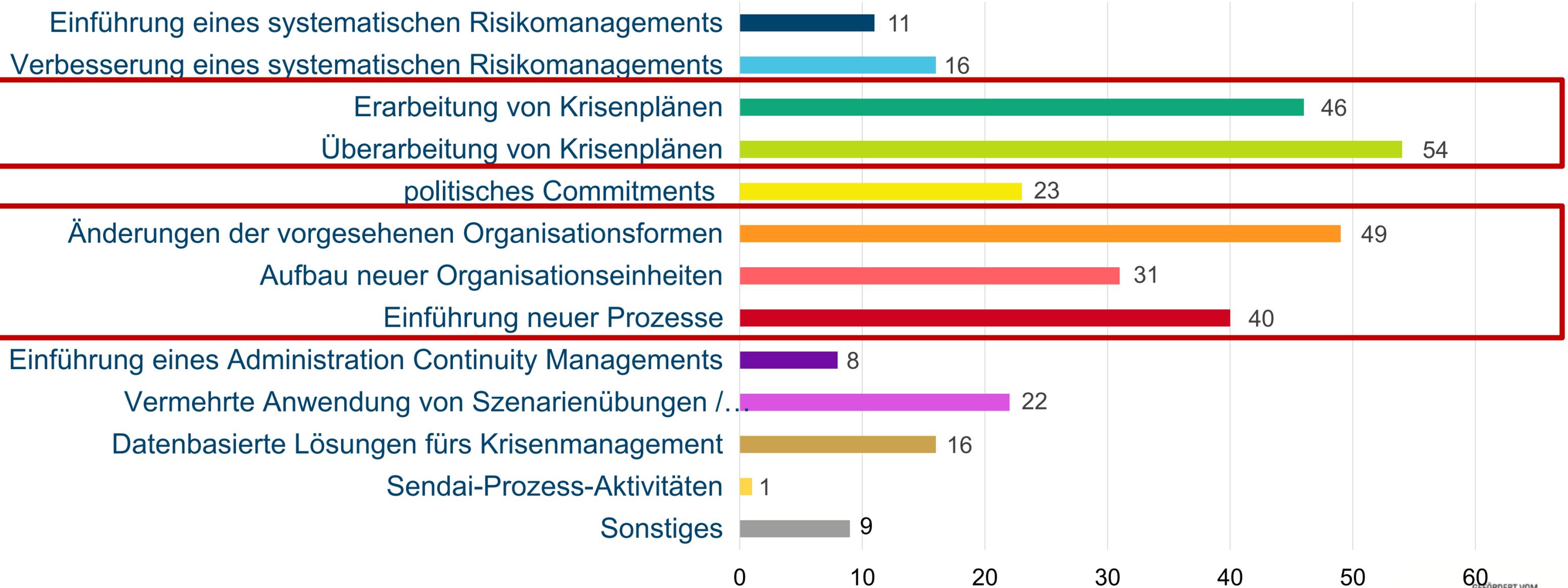
# Vulnerabilität in der Krise

- Unterscheidung physiologisch/Virus betroffen (primär) vs. psychisch/Lage betroffen (sekundär)
- Fokus in den Maßnahmen zunächst auf die primäre Vulnerabilität einiger Gruppen (z.B. Infektionsschutz für Senior\*innen, Immungeschwächte, etc.)
- Tendenziell zunächst wenig Berücksichtigung der langfristigen Konsequenzen (Kaskadeneffekte) von Maßnahmen
- Verschärfung bestehender oder Schaffung neuer Vulnerabilitäten durch Schutzmaßnahmen
- Die Bündelung von Individuen zu vulnerablen Gruppen erfolgte nach dem Top-Down-Prinzip und (mangels Repräsentation) weitgehend ohne Rücksprache mit den Betroffenen.
- Differenzierte Betrachtung von Vulnerabilität mit dem Capability-Ansatz: Fokus auf Merkmale **und** Fähigkeiten

# Veränderungen in der **Organisation des Krisenmanagements** in Kommunen seit der Pandemie und Optimierungsbedarfe

# Maßnahmen für das zukünftige Krisenmanagement

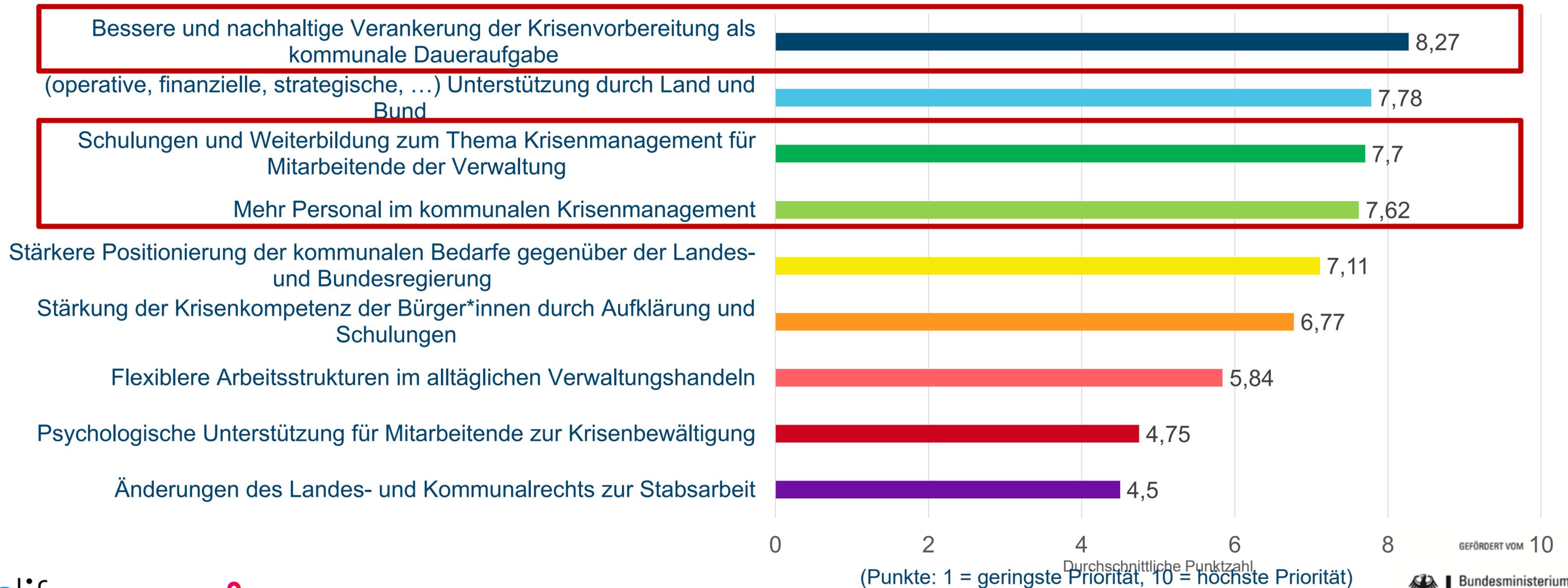
Welche der folgenden Veränderungen wurden in Ihrer Kommune für das zukünftige Krisenmanagement vorgenommen? (Befragung 2024)



n=326 (alle Antworten, Mehrfachnennungen möglich)

# Bedarfe und Optimierungen des Krisenmanagements

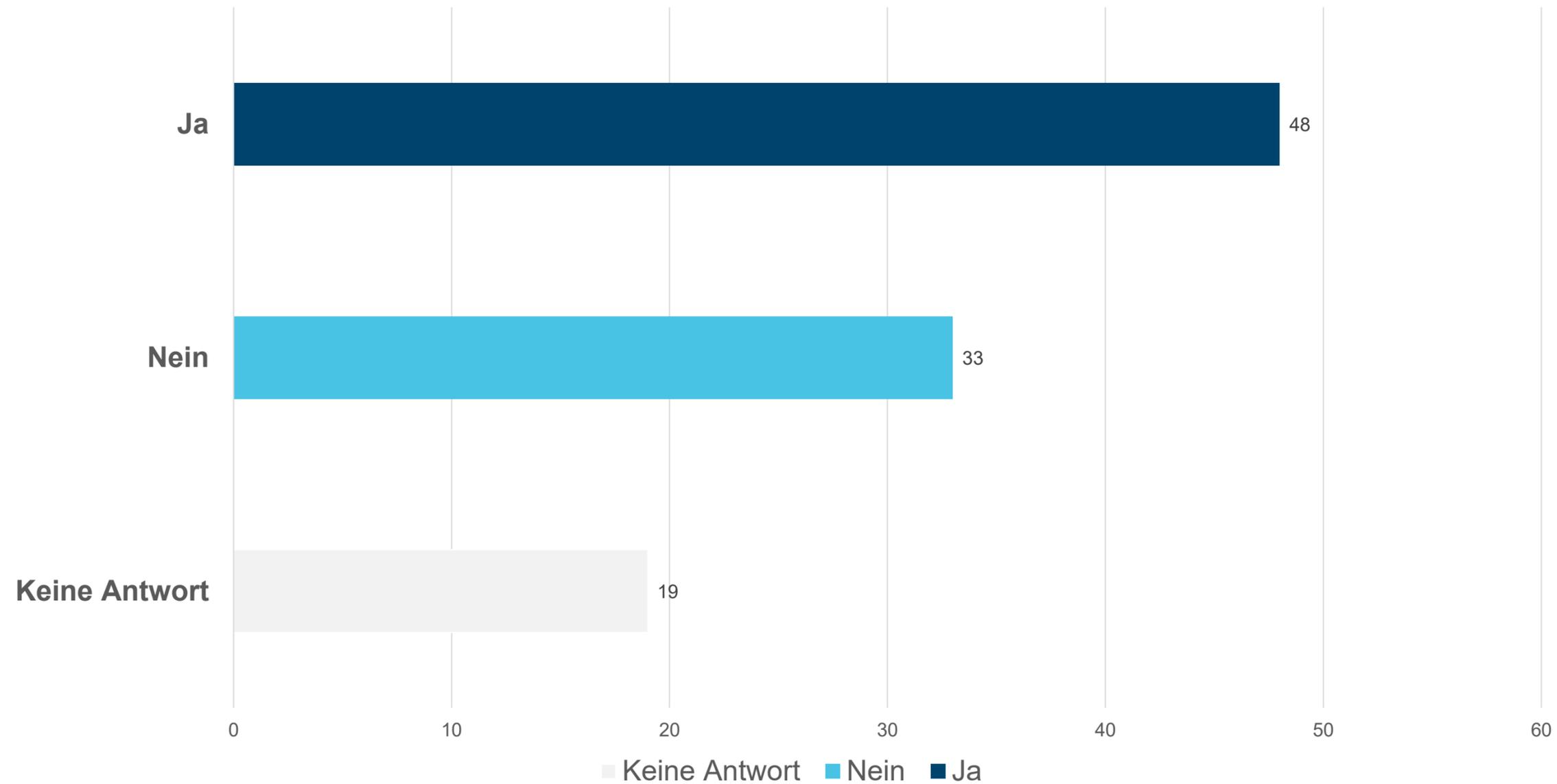
**Bitte priorisieren Sie mögliche zukünftige Bedarfe und Optimierungsmaßnahmen im kommunalen Krisenmanagement (Befragung 2024)**



**Nachbereitung** findet statt, allerdings zu wenig strukturiert und die gewonnenen Erkenntnisse führen nicht zu einer systematischen Verbesserung von Prozessen und Strukturen.

# Nachbereitung des Krisenmanagements

## Wurde das Management der Coronakrise in Ihrem Fach- und Arbeitsbereich nachbereitet? (Befragung 2024)



# Resilienzfaktoren für Kommunen

# Resilienz stärken

„Ein ganzheitlicher Ansatz von **Resilienz muss alle Gefahren in den Blick nehmen und als eine politische Daueraufgabe** verstanden werden, die sich stets neu stellt und in die gesamtstaatliche Sicherheitsarchitektur eingebettet ist.“

*Nancy Faeser, ehem. Bundesinnenministerin in der Resilienzstrategie der Bundesregierung*



Abbildung 7: Handlungsfelder, Prozesse und Ziel (von außen nach innen).

Quelle: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/BMI22017-resilienz-katastrophen.pdf;jsessionid=360904D605458527F777BF4C58D87852.live881?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/BMI22017-resilienz-katastrophen.pdf;jsessionid=360904D605458527F777BF4C58D87852.live881?__blob=publicationFile&v=3)

# Resilienz als Frage des Mindsets und der Organisation

## O-Töne aus dem PanReflex-Innovationsworkshop



Personal

- Gute Zusammenarbeit im Team
- Engagierte Mitarbeitende
- Erfahrene Mitarbeitende
- Gutes, verlässliches und erfahrenes Personal finden, einstellen und halten
- Krisenkompetenz
- Lernbereitschaft, Motivation, Flexibilität



Strategie & Prozesse

- Einüben und Szenarien entwickeln, Bewusstsein erhalten, Revenues nutzen
- Aus der Krise lernen (vor die Krise kommen)
- Gute Vorbereitung und das entsprechende Mindset sind entscheidend
- Verbindliche beständige Absprachen treffen



Vernetzung

- Netzwerk und informelle Kommunikation in der Verwaltung
- Persönliche Beziehungen, Vertrauen



Kommunikation

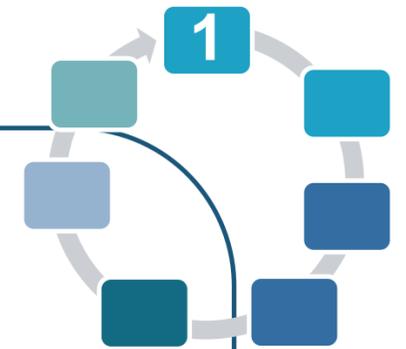
- Kommunikation und Zusammenarbeit mit Bevölkerung
- Wir als Kommune müssen besser wissen, dann können wir die Bevölkerung angemessen informieren und „mitnehmen“.

# Mit welchen Maßnahmen können Kommunen ihre Resilienz stärken?



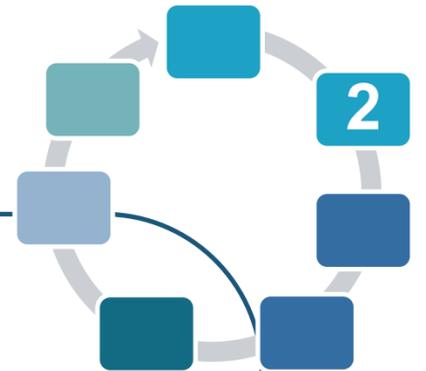
## Risiko- und Krisenmanagement als Daueraufgabe

- Strategiedokument als Anlass für eine systematische Analyse des Krisenmanagements
- Aktives Risikomanagement als Grundlage für Prävention und Vorbereitung
- Krisenvorbereitung als Daueraufgabe verankern und mit Personal hinterlegen
- Nutzung von Evaluationstools, Planspielen und Szenario-Ansätzen

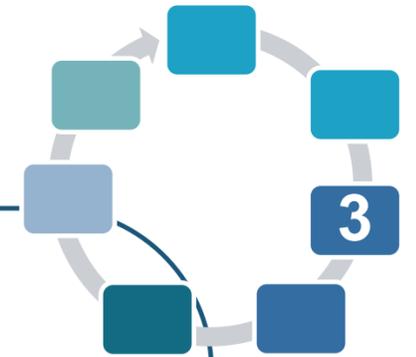


## Kompetenzaufbau und Wissens- managements

- Wiederkehrende Schulungsangebote für Verwaltungsmitarbeitende zur Stärkung individueller Krisenmanagementkompetenzen
- Strukturierte Debriefing- und Einarbeitungsprozesse für neues Personal, Schichtwechsel, etc.
- Organisiertes Lernen aus der Nachbereitung von Krisen und Einsätze (Bsp. After Action Report)
- Krisenfestes Wissensmanagement und Wissensflüsse in der Verwaltung aufbauen



# Kommunale Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz



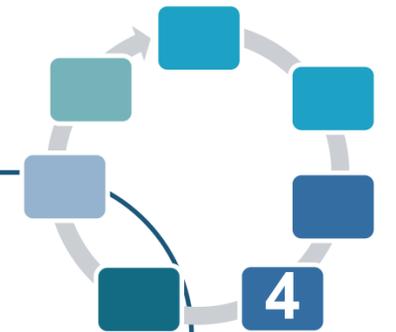
## Aufgaben- priorisierung und Personalmanage- ment in und für Krisenzeiten

- Krisenabhängige Priorisierung von Pflicht-, Kern- und erläßlichen Aufgaben (jenseits der klassischen Einteilung von Pflichtaufgaben, Aufgaben nach Weisung und freiwilligen kommunalen Selbstverwaltungsaufgaben)
- Klare Aufgaben(um)verteilung für den Krisenfall vorbereiten
- Strategie und klare Regeln für Personalmanagement in der Krise
- Personal anwerben, (um)schulen und umschichten

# Kommunale Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz

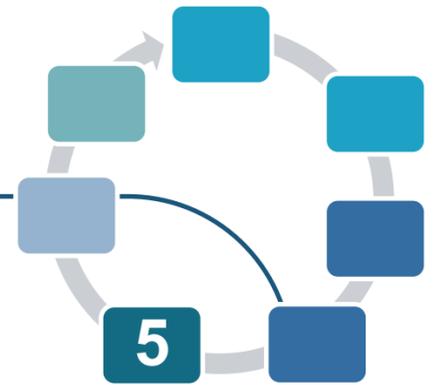
## Bewusstsein für und Schulungen für Personalführung, -verantwortung und -fürsorge in Krisenzeiten

- Besondere Verantwortung von Führungskräften in Krisenzeiten
- Schulungen für Führungskräfte zur Personalführung- und Steuerung in Krisenzeiten
- Vertrauen, Wertschätzung und „gnädige“ Fehlerkultur für schwierige Aufgaben in Krisenzeiten als Führungsleitlinie
- Psychosoziale Beratungsangebote für Verwaltungsmitarbeitende, Burn-Out Prävention
- Belastungsempfindung statt objektiver Arbeitslast (z.B. gemessen in Arbeitsstunden) muss in den Fokus rücken



## Vertrauensnetzwerke innerhalb und außerhalb der Kommune

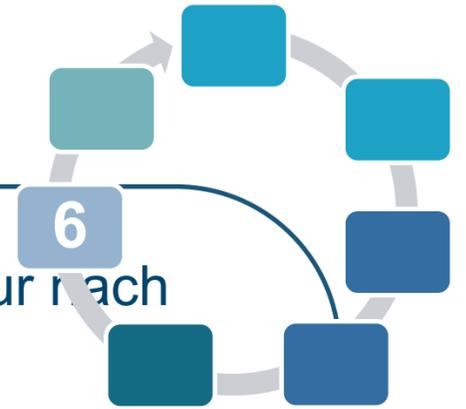
- Gezielte Vernetzung und Aufbau von dauerhaften Vertrauensnetzwerken mit Akteuren vor Ort (Daueraufgabe)
- Multiplikatoren in der Zivilgesellschaft identifizieren sowie Kontakte aufbauen und pflegen
- Aktive Stärkung informeller Kontakte
  - zwischen den Verwaltungsmitarbeitenden in der Kommune
  - **UND** mit angrenzenden Kommunen auf allen Ebenen (nicht nur Führungskräfte!).



# Kommunale Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz

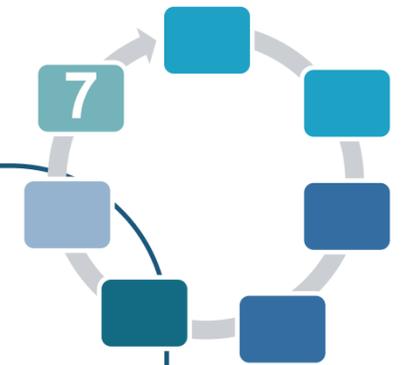
## Verhältnismäßiger Umgang mit vulnerablen Gruppen

- Definition von vulnerablen Gruppen nach Fähigkeiten statt nur nach Merkmalen
- Bewusstsein für primäre (durch Krise) und sekundäre (durch Maßnahmen der Krisenbewältigung) Vulnerabilitäten bei Krisenstabsmitarbeitenden schaffen
- Fragen der Verhältnismäßigkeit von Maßnahmen und Folgenabschätzung in Krisenmanagement konsequenter durchführen
- Heterogene und diverse Zusammensetzung von Entscheidungsträger\*innen in Krisenstäben, Verwaltungsstäben und Entscheidungsgremien, mindestens situative Ergänzung



## Systematische Krisennachbereitung und Evaluation

- Verbindliche Review- und Feedback-Prozesse einführen und Erkenntnisse breit in der Verwaltung streuen
- Prozess und Strategien auf Basis der Erkenntnisse anpassen
- Erkenntnisse in kommunales Wissensmanagement einbetten



# Angebote von PanReflex zur Stärkung der kommunalen Resilienz



[Aktuelles](#) [Newsletter](#)

[Über das Projekt](#) [Kommunale Resilienz](#) [Krisenmanagement in Kommunen](#) [Krisenkommunikation](#) [Vulnerabilität in der Krise](#)



### Reflexionsraum zum kommunalen Krisenmanagement in der Corona-Pandemie

Das Forschungsprojekt PanReflex sammelt in einem partizipativen Prozess das entstandene Erfahrungs- und Praxiswissen der Kommunen im Umgang mit der Corona-Pandemie. Das Projektteam wertet die zentralen Erkenntnisse dazu aus, systematisiert sie und stellt sie auf dieser Wissensplattform „Kommunales Krisenmanagement“ für Sie bereit. Ziel ist es, konkrete Handlungsempfehlungen für die kommunale Praxis abzuleiten und die städtische Resilienz im Hinblick auf zukünftige Krisen zu stärken.



# Aufbereitung guter und innovativer Ansätze des Krisenmanagements

**Krisenkommunikation**



**Bürgerbeirat Corona der Stadt Augsburg**

Kurz Zusammenfassung —  
Partizipationsformat zur Einbindung der Bevölkerung  
ins städtische Pandemiemanagement

**Krisenmanagement**



**Novellierung des kommunalen Krisenmanagements in Düsseldorf**

**Krisenmanagement**



**Kompetenzregister für Verwaltungsmitarbeitende**

**Krisenkommunikation**



**Resilienzzentrum Ostalbkreis**

**Krisenmanagement**



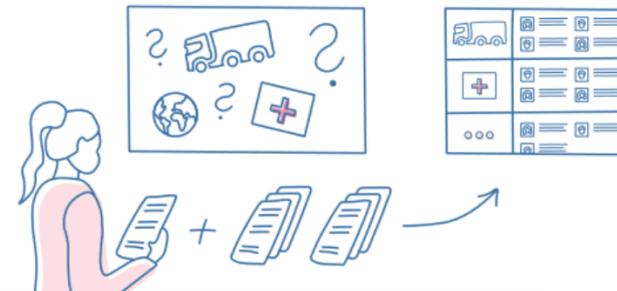
**Szenarienbeauftragte der Stadt Dortmund**



**Umgang mit Vulnerabilitäten**

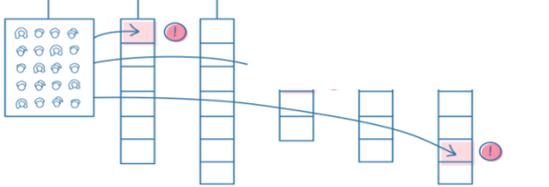
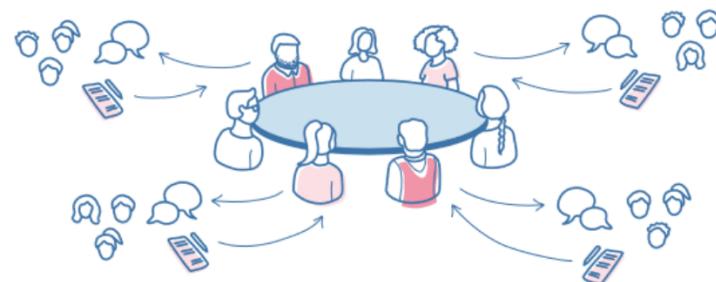


**Kompetenzregister für Verwaltungsmitarbeitende**

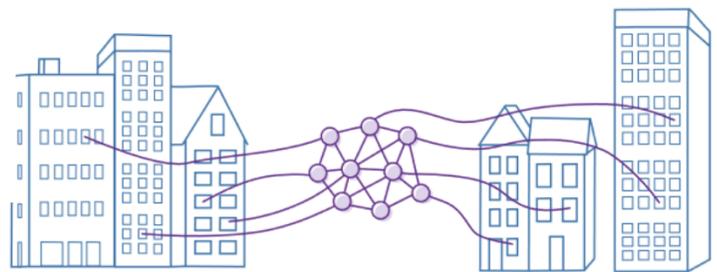


**Krisenmanagement**

**FLEX:Unit der Stadt Kiel**



**Nachbarschaftshilfe der Bürgerstiftung Dresden**



# Aufbereitung guter und innovativer Ansätze des Krisenmanagements

Krisenmanagement



**FLEX:Unit**  
der Stadt Kiel

Kurzzusammenfassung —  
Flexible Einheiten zur gezielten Entlastung zur gezielten Entlastung anderer Verwaltungsbereiche

Kontakt —  
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, lie-

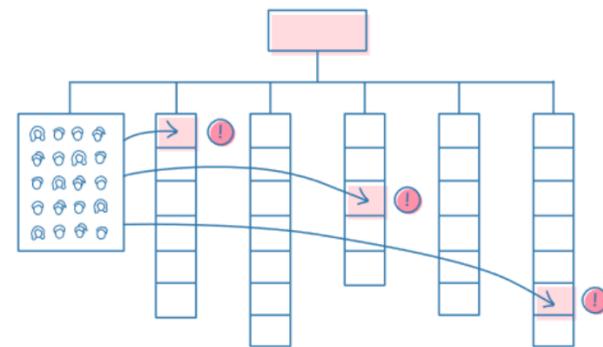
ßen sich praktisch aber nur schwer umsetzen. Das lag neben der teils aufwändigen Einarbeitung in einzelne Aufgabenbereiche vor allem an einem Mangel an personellen Reserven in den Abteilungen und unklaren Mechanismen zur Bestimmung der Bedarfe, der Zeithorizonte und der Pflichten bei den Abstellungen. 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.

## Krisenmanagement

### 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 Allrounder-Fähigkeiten 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 beubt 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. →

## Krisenmanagement

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 durch die Verankerung flexibler Teams innerhalb der Verwaltung innerhalb der Verwaltung werden Belastungsspitzen im laufenden Betrieb reduziert, bevor sie Abläufe verlangsamen oder aufhalten. Neben einer höheren Planungssicherheit für Abteilungen und besserer 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: Dress + Riggers  
Berlin, Mai 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**



**In Arbeit und bald fertig.**

# Inhouse-Fortbildung für Kommunalverwaltungen: Kommunale Resilienz stärken



- Schulung für **Mitarbeitende der Kommunalverwaltung** und für Nachwuchskräfte, die sich zum Thema Krise weiterbilden wollen



- 5 Stunden in Präsenz bei Ihnen vor Ort
- Max. 25 Teilnehmende



- Wie kann sich die Kommunalverwaltung besser auf künftige Krisen vorbereiten?
- Wie können die verschiedenen Fachbereiche zur Stärkung der kommunalen Resilienz beitragen?
- Wie kann sich jeder einzelne Mitarbeitende individuell das Arbeiten im Krisenmodus vorbereiten ?



- Bewusstsein der Mitarbeitenden für kommunale Resilienz erweitern
- Individuelle Krisenkompetenz und Krisenbewusstsein der Verwaltungsmitarbeitenden fördern
- Verwaltungsinterne Vernetzung fördern
- Nachwuchs für kommunales Krisenmanagement fördern

Interesse?

Mail an [panreflex@defus.de](mailto:panreflex@defus.de)

# PanReflex-Webinare: Auf dem Weg zur resilienten Kommune - gute Beispiele und neue Ideen



**04.06.2024**  
**Workshop SOKAPI-R: Kohäsive Stadtgesellschaft - Resiliente Kommunen**  
Dr. Tim Lukas (Uni Wuppertal), Dr. Bo Takenberg (Uni Wuppertal)

**24.10.2024**  
**Aus der Coronapandemie lernen - Aufarbeitungsmethoden und Praxisbeispiele aus Düsseldorf und Essen**  
Dr. med. Hannah Höglund-Braun (Gesundheitsamt Düsseldorf) und Dr. Thilo Lerari (Pandemiestab der Stadt Essen)

**04.12.2024**  
**Inklusion von Menschen mit Behinderungen im Katastrophenmanagement**  
Friedrich Gabel (Uni Tübingen) und Maria-Victoria Trümper (Interessenvertretung Selbstbestimmt Leben e.V.)

**22.01.2025**  
**Psychosoziale Lagebilder in Krisen und Katastrophen**  
Francesca Müller (Projekt #sosmap) und Johanna Karge (Projekt PsychoKat)

**06.03.2025**  
**Personelle Belastungssteuerung und Personaleinsatzmanagement in Krisen und Katastrophen**  
Michael Knau (Stadt München, PEIMAN) und Daniel Diekmann (Stadt Kiel, FLEX:Unit)

**April 2025**  
**Erhöhung der gesamtgesellschaftlichen Resilienz durch Schließen des Risk Perception Action Gap**  
Dr. Maike Vollmer (Fraunhofer-Institut) und Andrea Caspar-Thron (Stadt Heidelberg)

**22.05.2025**  
**Stabsarbeit im Krisenmanagement - flexible Ansätze zur Stärkung der Krisenresilienz in Verwaltungen**  
Prof.'in Gesine Hofinger (AKKON Hochschule) und Prof.'in Patricia Schütte (HSPV-NRW)

**04.06.2025**  
**Mit welchen Maßnahmen können Kommunen ihre Resilienz stärken? Befunde und Ergebnisse aus dem PanReflex Projekt**  
Jan Trapp (Difu), Anna Rau (DEFUS) und Lawrence Schätzle (Difu)

**Juli 2025**  
**Kommunales Krisenmanagement als Daueraufgabe**  
N.N.

**TO BE CONTINUED**

## **Vielen Dank!**

Jan Trapp: [trapp@difu.de](mailto:trapp@difu.de)

Anna Rau: [rau@defus.de](mailto:rau@defus.de)

Lawrence Schätzle: [schaetzle@difu.de](mailto:schaetzle@difu.de)

[www.kommunaleskrisenmanagement.de](http://www.kommunaleskrisenmanagement.de)