Die Reifegrade von Resilienz

Kommunales Krisenmanagement

Krisen gehören inzwischen zum Alltag staatlichen Handelns. Pandemie, Energiekrise, Fluchtmigration, Cyberrisiken oder Naturereignisse stellen Verwaltungen vor neue Herausforderungen. Hinzu kommen geopolitische Spannungen und militärische Konflikte, etwa der seit vier Jahren andauernde Ukraine-Krieg und, ganz aktuell die Eskalation im Nahen Osten. Für staatliche Institutionen stellt sich damit zunehmend eine grundlegende Frage: Wie resilient sind unsere Verwaltungsstrukturen gegenüber tiefgreifenden und teilweise abrupten Veränderungen?

Gerade Landkreise übernehmen zentrale Aufgaben in der Gefahrenabwehr, im Katastrophenschutz und bei der Koordination staatlicher Maßnahmen. Ihre organisatorische Leistungsfähigkeit ist daher ein entscheidender Faktor für die Handlungsfähigkeit des Staates insgesamt. Vor diesem Hintergrund wurde untersucht, wie belastbar kommunale Verwaltungsstrukturen in außergewöhnlichen Belastungssituationen sind und in welchem Maße sie organisatorisch auf Krisensituationen vorbereitet sind, um auch unter schwierigen Bedingungen handlungsfähig zu bleiben. Im Mittelpunkt standen zentrale Bausteine eines kommunalen Resilienzmanagements: eine systematische Risikoanalyse, klare Krisen- und Entscheidungsstrukturen, leistungsfähige Kommunikations- und IT-Strukturen sowie geeignete Steuerungs- und Lernprozesse innerhalb der Verwaltung. Diese Elemente wurden in einem Reifegradmodell des kommunalen Resilienzmanagements zusammengeführt.

Wie bleiben kommunale Verwaltungsstrukturen in außergewöhnlichen Belastungssituationen handlungsfähig? Dies macht der Hessische Rechnungshof in einem Reifegradmodell sichtbar. Foto: BS/Inrow Studio, stock.adobe.com

Reifegrad des kommunalen Resilienz- und Nachhaltigkeitsmanagements und der Haushaltslage

Landkreise	Zivilschutz	Resilienz an Schulen	Katastrophenschutz	Flucht	IT-Sicherheit	Haushaltslage	Nachhaltigkeitsmanagement	Reifegrad des Resilienz- und Nachhaltigkeitsmanagements und der Haushaltslage
Groß-Gerau	66 %	60 %	80 %	13 %	75 %	50 %	67 %	59 %
Hersfeld-Rotenburg	66 %	66 %	100 %	32 %	50 %	50 %	0 %	52 %
Lahn-Dill	66 %	69 %	100 %	13 %	50 %	50 %	8 %	51 %
Main-Kinzig	50 %	73 %	100 %	79 %	88 %	100 %	42 %	76 %
Marburg-Biedenkopf	66 %	61 %	100 %	40 %	100 %	100 %	50 %	74 %
Offenbach	50 %	73 %	80 %	42 %	75 %	0 %	100 %	60 %
Rheingau-Taunus	66 %	60 %	100 %	54 %	63 %	100 %	75 %	74 %
Wetterau	66 %	60 %	90 %	13 %	100 %	50 %	50 %	61 %

[1] Gesamt-Bewertung für alle Handlungsfelder:
sachgerecht = mindestens 67 Prozent;
teilweise sachgerecht = zwischen 34 und 66 Prozent;
nicht sachgerecht = zwischen 0 und 33 Prozent.
Der Reifegrad des kommunalen Resilienz- und Nachhaltigkeitsmanagements und der Haushaltslage ergibt sich aus der Summe der maximal zu erreichenden Punkte aus den Handlungsfeldern (Zivilschutz, Resilienz an Schulen, Katastrophenschutz, IT-Sicherheit, Geflüchtete und Integration sowie Nachhaltigkeitsmanagement). Die Bewertung erfolgte analog der Gesamt-Bewertung für alle Handlungsfelder.
Eine Gewichtung der einzelnen Teilbereiche wurde nicht vorgenommen.

Grafik: BS/Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs, Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften, Kommunalbericht 2025, S. 226, LTagDrs. 21/2980 vom 21.11.2025

Das Reifegradmodell macht sichtbar, dass nicht alle Verwaltungen gleichermaßen gut auf mögliche Krisensituationen vorbereitet sind. Resilienzmanagement ist eine komplexe organisatorische Aufgabe. Krisen lassen sich in der Regel nicht exakt vorhersagen. Verwaltungen müssen deshalb Strukturen schaffen, die auch unter unsicheren Bedingungen funktionieren und auf unterschiedliche Szenarien vorbereitet sind.

Im Kern lassen sich dabei drei Ebenen unterscheiden: präventiv, detektiv und reaktiv.

Präventive Maßnahmen zielen darauf ab, Risiken frühzeitig zu erkennen und Vorsorge zu treffen – etwa durch Risikoanalysen, Notfallkonzepte oder regelmäßige Übungen.

Detektive Elemente helfen, Störungen oder Angriffe rechtzeitig zu erkennen. Frühwarnsysteme, funktionierende Kommunikationswege und sichere IT-Strukturen spielen dabei eine zentrale Rolle.

Reaktive Fähigkeiten entscheiden schließlich darüber, wie schnell und wirksam Verwaltungen im Krisenfall handeln können. Klare Entscheidungsstrukturen und eingespielte Abläufe sind dafür entscheidend.

Resilienz ist zudem kein einmal erreichter Zustand. Sie ist ein dauerhafter Entwicklungs- und Lernprozess der Verwaltung. Strukturen müssen regelmäßig überprüft, geübt, Krisenerfahrungen ausgewertet und organisatorische Schwächen frühzeitig erkannt werden.

Die Untersuchung zeigt zugleich, dass Resilienz nicht allein von einzelnen technischen Lösungen abhängt. Entscheidend sind funktionierende organisatorische Strukturen, klare Zuständigkeiten, belastbare Kommunikationswege und eine Verwaltung, die auch unter Zeitdruck handlungsfähig bleibt.

Aus dieser Logik ergeben sich drei Konsequenzen für die Praxis:

1. Resilienz erfordert entschlossenes Handeln. Risiken müssen frühzeitig erkannt, Strukturen aufgebaut und regelmäßig überprüft werden. Resilienz entsteht nicht durch Konzepte allein, sondern durch konkrete organisatorische Maßnahmen.
2. Resilienz entsteht nicht im Wettbewerb der Kommunen, sondern durch Zusammenarbeit. Krisen machen nicht an Gemeinde- oder Kreisgrenzen halt. Vertrauen, abgestimmte Verfahren und gemeinsam eingeübte Strukturen sind zentrale Voraussetzungen für eine funktionierende Krisenbewältigung.
3. Nicht jede Kommune muss Lösungen selbst entwickeln. Gerade kleinere Verwaltungen stoßen schnell an personelle und organisatorische Grenzen. Interkommunale Kooperationen und gemeinsame Strukturen können helfen, Kompetenzen zu bündeln und Resilienz dauerhaft zu stärken.

Lesen Sie mehr zu diesem Thema im Kommunalbericht 2025, Hessischer Landtag, Drucksache 21/2980 vom 21. November 2025, S. 207 ff. Der vollständige Bericht ist kostenfrei unter https://rechnungshof.hessen.de abrufbar.

Dr. Ulrich Keilmann
leitet die Abteilung Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften beim Hessischen Rechnungshof in Darmstadt.
Foto: BS/privat

KI begegnet dem Wandel der Arbeitswelt

Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt am Main

(BS/Lars Scheider/Erik Wagner/Alexander Feldmann/Christoph Klug*) Für die Stadt Frankfurt am Main hatte der IT-Strategierat eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich ausführlich mit den Chancen und Risiken von KI in der Stadtverwaltung beschäftigt. Die zuletzt von der Arbeitsgruppe durchgeführte Umfrage zur Verwendung von KI-Systemen in den Ämtern der Stadt Frankfurt zeigt, dass die KI bereits in der Stadtverwaltung angekommen ist und zunehmend an Bedeutung gewinnt.

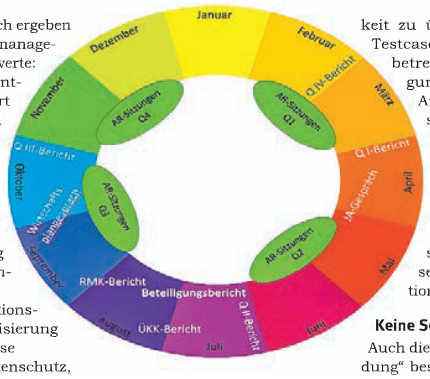
Um den aktuellen Herausforderungen wie dem Wandel der Arbeitswelt, Effizienzsteigerung und Ressourcenoptimierung strategisch zu begegnen, plant die Stadt Frankfurt (Beteiligungsmanagement 20.3) gemeinsam mit einem privaten Anbieter, eine zukunftsgerichtete KI-Strategie im Beteiligungsmanagement zu erarbeiten. Die Software kann sowohl „on-premise“ auf eigenen Rechnern als auch in IT-Rechenzentren oder in der Cloud (DSGVO-konform) bereitgestellt werden. Ein wesentlicher Bestandteil der Software ist das intelligente Wissensmanagement, das intelligente Recherchen, Zusammenfassungen und Analysen auf Grundlage interner Informationen (Dokumente die nach Belieben in einem gesicherten Raum gespeichert oder gelöscht werden können) ermöglicht. Jedes KI-Ergebnis kann zusätzlich bis zur Originalquelle zurückverfolgt und verifiziert werden.

In kleinen Schritten

Um dem statistisch häufigen Scheitern von IT-Projekten durch unklare Zieldefinitionen entgegenzuwirken, wurde das Projekt in einige Teilziele unterteilt. Das erste Teilziel des Projekts zur Einführung einer KI ist die genaue Analyse der KI-Anwendungsbereiche im Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt inklusive der Konzeption einer KI-Strategie. Dadurch ergeben sich für das Beteiligungsmanagement 20.3 folgende Mehrwerte:

- Das darauffolgend zu entwickelnde Tool verringert den Recherche- und Suchaufwand der MA deutlich und schafft somit Zeit für eine tiefergehende Analyse der Beteiligungsgesellschaften
- Effizienzsteigerung durch gezielten KI-Einsatz
- Erhöhung der Innovationsfähigkeit und Modernisierung der Verwaltungsprozesse
- klare Leitlinien für Datenschutz, IT-Sicherheit und Compliance
- Stärkung der Akzeptanz und Kompetenz im Umgang mit KI bei Mitarbeitenden

Die weiteren Teilziele sollen im Rahmen der KI-Anwendungsbereiche und der Konzeption der KI-Strategie entwickelt werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Entlastung und Unterstützung der Mitarbeitenden bei deren Kernaufgaben.



Grafik: BS/Scheider

Um die KI-Anwendung auf ihre Kompatibilität mit den Anforderungen des Beteiligungsmanagements und ihre Praxistauglichkeit zu überprüfen, wurden als Testcases die für die Gremienbetreuung und das Beteiligungscontrolling wichtigen Analysen der Jahresabschlussberichte und Wirtschaftspläne in den Fokus genommen. Natürlich sind auch weitere Funktionen schon jetzt konkret für die Recherche möglich. Ein schrittweiser Aufbau dieser Funktionen ist konzeptionell berücksichtigt.

Keine Sonderzuweisungen

Auch dieses IT-Projekt „KI-Anwendung“ bestätigt die Notwendigkeit, für ein professionell aufgestelltes Beteiligungsmanagement möglichst frühzeitig den Prozess der strategischen Personalplanung zu platzieren, sodass entsprechende Maßnahmen zur Realisierung ergriffen werden können. So wurde vor rund einem Jahr im Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt durch die Aufstellung eines vierten Sachgebiets „Digitales Beteiligungsmanagement“ eine entsprechende Grundlage geschaffen. Dabei erfolgt für das Projekt KI-Anwendung (wie für die anderen IT-Projekte auch) keinerlei gesonderte Personalzuweisung. Vielmehr wurden aus den bestehenden drei Sachgebieten besonders IT-affine Mitarbeiter zusammengezogen, die jedoch in ihrer Kernaufgabe Unternehmensbetreuerinnen und Unternehmensbetreuer bleiben. KI-Anwendung ist also kein Selbstzweck, sondern vor dem Hintergrund der immer knapperen Personalressourcen zwingend notwendig, damit das Thema Beteiligungsmanagement weiter funktionsfähig bleibt.

**Lars Scheider ist seit über 20 Jahren Verwaltungsdirektor und Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement bei der Stadtkämmerei der Stadt Frankfurt a. M.*

Erik Wagner ist Sachgebietsleiter Digitalisierung Beteiligungsmanagement und zertifizierter KI-Spezialist.

Alexander Feldmann ist Projektleiter für die Projekte „Einführung einer hybriden KI für das Beteiligungsmanagement“ der Stadt Frankfurt am Main.

Christoph Klug ist nebenamtlicher Dozent für Wissenschaftliches Arbeiten an der Hessischen Hochschule für öffentliches Management (HöMS).