

Frank Jost

Entscheidend ist aufm Platz

Bericht vom vhw-Verbandstag am 9. Oktober 2025 in Berlin

Die Spielräume der Kommunen zwischen Gestaltungsengpässen und Transformationserfordernissen standen im Mittelpunkt des diesjährigen vhw-Verbandstags. Dabei hängt das Gelingen der zunehmend komplexen Aufgaben in den Städten und Gemeinden auch von einer starken und leistungsfähigen kommunalen Verwaltung ab – und damit von ihrem Personal. Wie sieht vor diesem Hintergrund etwa der Verwaltungsmensch der Zukunft aus? Dies und vieles mehr war Thema der Veranstaltung „Entscheidend ist aufm Platz – Kommunen im Spannungsfeld von Staatsreform, Lösungsorientierung und künftiger Handlungsfähigkeit“ am 9. Oktober 2025 im Berliner Humboldt Carré. Gut 150 Interessierte folgten der Einladung des vhw, die Moderation der Veranstaltung übernahm Petra Voßebürger.

Gelingensbedingungen für die Stadtentwicklung

Dr. Peter Kurz, Verbandsratsvorsitzender des vhw, umriss die Thematik der Veranstaltung mithilfe des Fußballerzitals von Adi Preißler „Grau ist im Leben alle Theorie, aber entscheidend ist aufm Platz“. In den Handlungsfeldern Stadtentwicklung und Wohnen spielen, bei allen Herausforderungen und Problemen, die konkrete Umsetzung vor Ort in den Kommunen am Ende die entscheidende Rolle. Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage nach den Gelingensbedingungen für eine positive Stadtentwicklung. Durch ihre „kommunale DNA“ seien die Städte und Gemeinden näher am Geschehen und damit auch mitten „auf dem Platz“, was eine höhere Ziel- und Wirkungsorientierung umfasse. Er führte in die Themen und Vorträge der Veranstaltung ein und umriss die unterschiedlichen zu behandelnden Dimensionen von den planerischen Herausforderungen bis zur Aufstellung der kommunalen Mannschaft in Form von Personalentwicklung. Die Kommune müsse sich in diesem Prozess als „Akteur, der aktiviert“ verstehen. Die Herausforderung bestehe darin, die Komplexität nicht zu negieren, sondern um den Umgang mit ihr zu wissen, also Bedingungen zu schaffen, um bestimmte Wirkungen zu erzielen.



Abb. 1: Begrüßung und Einführung durch Dr. Peter Kurz (Fotos: Torsten George)

Zwischen Zukunftsorientierung und Gegenwartsbezug

Prof. Dr. Armin Nassehi von der Ludwig-Maximilians-Universität München stellte die Politik zwischen Zukunftsorientierung und Gegenwartsbezug in den Mittelpunkt seines Vortrags. Die Formulierung von Zielen sei dabei relativ einfach. Das Problem der Zielerreichung bei Gesellschaftswissenschaften sei dabei jedoch – etwa im Unterschied zu Literatur- oder Naturwissenschaften –, dass sich der „Gegenstand“ der Untersuchung im Prozess der Beschäftigung damit weiter verändere. Am Beispiel des Ziels der Co₂-Reduzierung stellte er die komplexen Zusammenhänge in Form der daran beteiligten Expertengruppen dar. In diesen Runden – hier als „Maschinenraum der Energiewende“ bezeichnet – werde darauf geachtet, dass es am Ende wenige „Verlierer“ gebe. Alle Akteure fänden dann Formen vor, mit denen sie auch weiterarbeiten können.

Er diagnostizierte im Folgenden zwei Ebenen, die den Kontakt zueinander verloren hätten: die operative Ebene von Entscheidungen/Handlungskoordination etc. sowie die diskursive Ebene öffentlicher Legitimation von Veränderungen. Das daraus resultierende grundlegende Problem benannte er mit der Unerreichbarkeit der Bevölkerung für „gute Gründe“. Zusammenfassend habe man es mit Elitenkritik, Kulturkämpfen und dem Problem zu tun, dass Sachdiskurse in der Öffentlichkeit nicht funktionieren. Daraus resultiere eine Art Inkompetenzunterstellung, die bei Befragungen etwa dazu führe, dass „keiner der Parteien“ eine Lösungskompetenz zugetraut werde. In diesem Zusammenhang komme es oft zu einem „Zufriedenheitsparadox“, bei der die eigene Situation ganz gut, die Gesamtsituation hingegen schlecht bewertet wird. „Krisen“ seien vor diesem Hintergrund oft vereinfachende Beschreibungen für Misstrauen in gesellschaftliche Routinen. Der Forderung nach „Alles muss anders werden“ stehe oft auch eine Veränderungsmüdigkeit entgegen.

Ausgehend von der Frage, was als Krise erlebt wird, umriss Nassehi die demografischen Veränderungen in der Gesell-

schaft, behandelte den Einfluss der Themen Überregulierung und Bürokratie sowie die Modi der Veränderung. Darüber hinaus betonte er, dass der Umgang mit komplexen Situationen Vertrauen erfordere. Vertrauen könne indes nur durch Gelingen hergestellt werden. Er schloss seinen Vortrag zur Komplexität zwischen Zukunftsorientierung und Gegenwartsbezug mit dem Fazit ab, dass schlimmer als gar keine Lösungen einfache Lösungen seien.



Abb. 2: Keynote durch Prof. Dr. Armin Nassehi

Der Verwaltungsmensch der Zukunft

Den Impulsbeitrag für die Frage nach dem Verwaltungsmenschen der Zukunft übernahm **Prof. Dr. Jürgen Kegelmann** von der Hochschule Kehl, der zum Thema „Mehr Lösungsorientierung mit weniger ... oder anderem Personal?“ referierte. Ausgehend von dem Begriff „Personal“ unterschied er zwischen den beiden Eigenschaften als „Maske“ und „Gesicht“, die sich im Spannungsfeld von Authentizität (Gesicht) und Rolle (Maske) bewegen. Wir seien immer beides zugleich. Die großen Herausforderungen und komplexen Probleme für Verwaltung und integrierte Stadtentwicklung beschrieb er mit den „vier Ds“: Demokratie, Dekarbonisierung, Demografie und Digitalisierung.

Kommunale Handlungsfähigkeit bedeute vor diesem Hintergrund, „resonanzfähig“ für die Herausforderungen der Umwelt und des Kontextes zu sein und die damit verbundenen Ziele und Inhalte klar zu benennen und zu erreichen. Mithilfe dafür geeigneter agiler Strukturen und digitaler Prozesse führe das zu motivierten Menschen, kompetenten Mitarbeitern und Führungskräften. Folgende Zukunftskompetenzen seien einer Studie zufolge am relevantesten:

- digitale Kompetenzen
- Kreativität und Innovation
- Lernkompetenz
- Motivation und Selbstbewusstsein
- Selbstkompetenz und Wirksamkeit.



Abb. 3: Prof. Dr. Jürgen Kegelmann: „Mehr Lösungsorientierung mit weniger ... oder anderem Personal?“

In der von **Henning Dettleff**, zweiter Vorstand des vhw, moderierten Diskussionsrunde erläuterte **Wiebke Şahin Connolly**, Bürgermeisterin der Stadt Zossen, den Umgang ihrer Kommune mit den Herausforderungen des demografischen Wandels, indem sich die Stadt für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber modern und attraktiv präsentiere. Unkonventionalität und Professionalität im täglichen Arbeiten seien vor diesem Hintergrund unerlässlich. Die Übernahme von Verantwortung könne in diesem Zusammenhang auch Spaß machen. Bewährt habe sich in Zossen zudem ein Denken in Projekten und Teams statt in Strukturen, was ebenfalls sehr motivationsfördernd sei. **Doreen Mohaupt**, Bürgermeisterin und Leiterin des Geschäftsbereichs Stadtentwicklung, Mobilität und Umwelt der Stadt Cottbus, erläuterte, dass ihre Stadt und ihre Verwaltung schon seit Langem im Strukturwandel steckten. Ganze Abteilungen umfassten inzwischen 90 % neuer Mitarbeiter. Die Anzahl der Bewerbungen auf freie Stellen nehme zwar ab, rekrutierte sich aber zunehmend aus dem lokalen Umfeld von Cottbus, was die Identifikation mit Stadt und Verwaltung fördere. Eine gerechtere und ausgeglichene Bezahlung zwischen den einzelnen Ebenen (Bund, Land, Kommune) und Gemeindegrößen könne einem durchaus wahrnehmbaren „Kannibalismus“ unter den konkurrierenden Behörden entgegenwirken.

Albert Geiger, Kommunalentwickler aus Ludwigsburg, beschrieb seine Erfahrungen als langjähriger Leiter des Referats für nachhaltige Stadtentwicklung der Stadt Ludwigsburg und erläuterte den Ansatz, in der Personalentwicklung weniger den „Verwaltungsmenschen der Zukunft“ zu suchen, als vielmehr am „Bestand“ anzusetzen, um mit diesem in einem systemischen Begleitprozess der Verwaltung „in Führung zu gehen“. Zukunft gestalten, bedeute aber auch, Gestaltungsräume anzubieten. Darüber hinaus müssten bei der Bewerbung sogenannter „Querschnittsakteure“ auch mal Clustergrenzen überschritten und eingetretene Pfade bei der Stellenausschreibung verlassen werden. **Prof. Dr. Jür-**

gen Kegelmann machte auf den an seiner Hochschule Kehl angebotenen neuen Studiengang „Digitales Verwaltungsmangement“ aufmerksam, dessen Absolventen als digitale Experten top motiviert in den kommunalen Verwaltungen den Gestaltungsraum suchen, den sie für ihre Arbeit brauchen. Es gebe hier sowohl sehr moderne Verwaltungen, wie in Ludwigsburg, aber auch erste Enttäuschungen in Verwaltungen mit hierarchisch-funktionalen Strukturen.



Abb. 4: Diskussionsrunde zum Verwaltungsmenschen der Zukunft mit (v. l. n. r.): Prof. Dr. Jürgen Kegelmann, Wiebke Sahin-Connolly, Albert Geiger, Doreen Mohaupt, Henning Dettleff

Wiebke SahinConnolly wies darauf hin, dass zu einer handlungsfähigen Kommune nicht nur die Verwaltung, sondern auch das gewählte Gemeindeparktament gehören. Vor diesem Hintergrund, dass jedes größere Vorhaben auch die Gremien passieren muss, spielen gute demokratische Verhältnisse eine große Rolle für das Funktionieren einer Kommune.

Doreen Mohaupt unterstrich diesen Hinweis und regte einen frühzeitigen Einblick des Verwaltungsnachwuchses – in Ausbildung, Studium, Praktikum – in die manchmal schwierigen Strukturen mit hauptamtlicher Verwaltung und ehrenamtlichen Stadtverordneten an. An der Schnittstelle dieser beiden Welten entstünden sehr früh Irritationen. **Albert Geiger** blickte positiv in die Zukunft der Personalentwicklung in den Kommunen, wenn diese es schafften, eine große Vertrauens- und Wertschätzungskultur zu etablieren.

Von kleinen Schritten und großen Hindernissen

In der „zweiten Halbzeit“ des Verbandstags stand die von **Petra Voßbürger** moderierte Diskussionsrunde im Mittelpunkt, die von kleinen Schritten und großen Hindernissen handelte. Den Impulsvortrag für diese Runde hielt **Stefan Thabe**, Stadtrat der Stadt Herne, der zum Thema „Vom Umkrempeln der Stadt: die Planungshoheit der Kommunen zwischen Gestaltungsengpässen und Transformationserfordernissen“ referierte. Er betonte einleitend die Wichtigkeit der Planungshoheit für die Kommunen, trotz der – insbesondere

oft finanziellen – Engpässe, die gerade für Kommunen im Ruhrgebiet, die sich im Strukturwandel befinden, existieren. Da seien auch Widersprüche auszuhalten, wenn etwa in Herne bei einem Neubau eine Miete von 18,- Euro pro Quadratmeter verlangt wird (und die Leute Schlange stehen), man in derselben Stadt aber auch für 3,50 Euro im unsanierten Altbau wohnen kann. Die Stadt verfüge wegen der historisch-geografischen Entwicklung über nur sehr wenige Flächenpotenziale, deshalb gebe es keine echte Alternative zur intensiveren Innenentwicklung im Bestand. Die komplexen Herausforderungen (heterogene Akteursstrukturen, heterogene Bau- und Nutzungsstrukturen, heterogene Eigentumsstrukturen) würden von begrenzten rechtlichen, finanziellen und personellen Spielräumen der Stadtverwaltung begleitet. Die Stadt Herne verfolge vor diesem Hintergrund folgende Strategien:

- Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch aktive Bodenpolitik
- Erhöhung der Investitionssicherheit durch verlässliches und transparentes städtisches Handeln
- konstruktiver Dialog mit Eigentümern und Investoren
- Qualität als Investitionsanreiz
- Standortangemessenheit der städtebaulichen und instrumentellen Herangehensweisen.



Abb. 5: Stefan Thabe: „Vom Umkrempeln der Stadt“

In der anschließenden Diskussionsrunde erläuterte **Dr. Brigitta Ziegenbein**, Leiterin des Stadtplanungsamts der Stadt Leipzig, dass in ihrer Stadt ein Bevölkerungswachstum zur Sanierung der Gründerzeitstruktur geführt habe und derzeit die drei Stichworte „Wasserwende, Klimawende und Wärme wende“ im Zentrum der Entwicklung von grüner, blauer und roter Infrastruktur – insbesondere in den Bestandsquartieren – stünden. **Monika Thomas**, Staatsrätin a. D. der Hamburger Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen, betonte, dass beim „Umkrempeln der Stadt“ zwar die Gesamtstadt in den Blick genommen werden solle, in der Folge aber ganz spezifisch auf jede einzelne Fläche und deren Rahmenbedin-

gungen geschaut werden müsse. Jedes Projekt brauche vor diesem Hintergrund „seine eigene Therapie“. Ob in diesem Zusammenhang der sogenannte „Bauturbo“ in Form von Umgehung bestehender Regeln eine angemessene Therapie sei, hänge letzten Endes von der Steuerungsfähigkeit der Kommunen ab.



Abb. 6: Diskussionsrunde zu „kleinen Schritten und großen Hindernissen“ mit (v. l. n. r.): Stefan Thabe, Monika Thomas, Dr. Brigitta Ziegenbein, Matthias zu Eicken, Petra Voßbürger

Matthias zu Eicken, Leiter Wohnungs- und Stadtentwicklungsarbeit von Haus & Grund, unterstrich, dass Stadtentwicklung auch Kleinteiligkeit brauche, was auch kleinteiliges Grundstückseigentum umfasse. Privatpersonen stünden im Gebäudemäßstab ebenfalls vor Transformationserfordernissen und seien bei dieser Komplexität i. d. R. keine Experten. Er verwies auf die unterschiedlichen Lebenszyklen von Stadt, Gebäude und Personen, was in vielen Entscheidungen berücksichtigt werden müsse. Kooperative Ansätze vonseiten der Kommunen seien vor diesem Hintergrund zielführender als „scharfe Schwerter“. **Stefan Thabe** hält viele Instrumente für zu umständlich, um Projekte umzusetzen. In Herne werde deshalb künftig mehr auf Kommunikation gesetzt, auch um Vertrauen und Verlässlichkeit mit den Bewohnern aufzubauen. Dabei würden die „scharfen Schwerter“ in Herne nicht abgeschafft, sie kämen nur nicht zur Anwendung. **Monika Thomas** betonte dagegen, dass man etwa das Bodenrecht und andere Steuerungsinstrumente wirklich brauche, um gezielte Stadtentwicklung zu betreiben. Zugleich merkte sie an, dass der Lobbyismus der Kommunen auf Bundesebene aus ihrer Sicht noch viel zu gering sei.

Bezüglich der Notwendigkeit von Steuerungsinstrumenten fragte **Dr. Brigitta Ziegenbein**, auf welcher Ebene man sich befindet: In einem Bestandsquartier mit heterogener Eigentümerschaft und einer zu erwartenden Quartiersrendite für das Stadtquartier gehe man anders vor als etwa auf großen Konversionsflächen oder untergenutzten Gewerbegebäuden mit den Erfordernissen von Umlegungsmaßnahmen o. ä. Für Maßnahmen der Energie- und Wärmewende auf Stadtquar-

tiersebene böten sich eher kommunikative und aktivierende Beteiligungsformen an – etwa in Form von Energieworkshops. **Stefan Thabe** fragte, ob das Stadtquartier vielleicht zu groß sei und man eher die Kommunikation mit den Bewohnern auf der überschaubaren Nachbarschaftsebene suchen solle. Zum Thema Einbeziehung von Haus und Grund verwies **Matthias zu Eicken** auf die heterogene Größenstruktur der Eigentümerverbände in der Fläche, die vor Ort in erster Linie Rechtsberatung für Vermieter anbieten. Als Multiplikatoren könnten die Vereine vor Ort eingebunden werden. Mit Blick auf die Vorgaben der Kommunen wünschte er sich im Sinne seiner Eigentümer Normen, die diese auch erfüllen können.



Abb. 7: „Dritte Halbzeit“ beim Get-together

Nach dem Verbandstag ist vor dem Verbandstag

Und wie in jedem Jahr fasste **Prof. Dr. Jürgen Aring**, erster Vorstand des vhw, abschließend in aller Kürze die Veranstaltung zusammen. Dabei ging es in erster Linie um die Alltagsprobleme bei der Umsetzung von Maßnahmen in den Kommunen, also „auf dem Platz“. Dass man dafür eine gut aufgestellte Mannschaft in Form von Personal brauche, sei heute ebenso deutlich geworden wie passendes Werkzeug in Form eines Instrumentenkoffers, um Städte bei Bedarf entsprechend „umzukrempeln“. Anschließend lud er bereits jetzt zum nächsten Verbandstag ein, der anlässlich des 80-jährigen Geburtstags des vhw im September 2026 stattfinden wird.

Dr. Frank Jost
vhw e. V., Berlin