

# vhw werkSTADT

NUMMER 80 | Dezember 2025



## Ressortübergreifend zusammenarbeiten

EINE KOMMUNALBEFRAGUNG IM KONTEXT DER  
NACHHALTIGEN STADTENTWICKLUNG

LARS WIESEMANN  
ULRICH BERDING  
ANTJE HAVEMANN

vhw Forschung

## Einleitung

Städte stehen bei ihrer Transformation zur Nachhaltigkeit aktuell vor vielen drängenden Aufgaben. Ob Klimaanpassung, Digitalisierung, Energie- oder Mobilitätswende – die Herausforderungen sind äußerst komplex. Im fachpolitischen Diskurs besteht ein breiter Konsens darüber, dass die anstehenden Transformationsaufgaben durch rein sektorale bzw. ämterbezogene Planungen nicht zu bewerkstelligen sind. Erforderlich sind vielmehr Ansätze *integrierter* Stadtentwicklung, mit ihrem zentralen Element einer fach- und akteursübergreifenden Zusammenarbeit (vgl. Heinig 2022). Vor allem ein zielgerichtetes und gemeinsames Handeln der unterschiedlichen Ressorts in den kommunalen Verwaltungen gilt dabei als zentral für eine effektive und lösungsorientierte Bearbeitung der Aufgaben (vgl. Bierwirth 2023).

Dies betont auch der Deutsche Städetag (2025) in einem jüngst veröffentlichten Positionspapier. Hier heißt es: „Die Gestaltung und Umsetzung der Transformation in Städten ist eine Querschnittsaufgabe. Weder einzelne Dezernate noch einzelne Fachbereiche können die Transformation allein erfolgreich gestalten. Nur in einem engen Schulterschluss aller Fachbereiche kann diese Aufgabe bewältigt werden“ (ebd.: 15). Der Aufruf in Richtung Kommunen fällt entsprechend eindeutig aus: Sie sollen die internen Organisationsformen und Arbeitsweisen in ihren Verwaltungen an den Erfordernissen der Transformation ausrichten und dauerhaft Strukturen etablieren, die ein integriertes und agiles Vorgehen in der nachhaltigen Stadtentwicklung unterstützen (vgl. ebd.: 13).

Integrierte Stadtentwicklungsplanung ist bekanntlich ein Kind der Planungseuphorie der 1960er und 1970er Jahre (vgl. Adam 2010). Bis heute ist es – wenn auch mit veränderten inhaltlichen Akzenten und Verfahren – ein zentrales Prinzip in der Planungspraxis von Städten in Deutschland (vgl. Heinig 2022: 27 ff.). Seit den 2000er Jahren fordern zudem verschiedene (inter-)nationale Programmatiken und Handlungseitfäden verstärkt dazu auf, den integrierten Ansatz in der Stadtentwicklung zu nutzen und weiter voranzutreiben (vgl. EU 2020; Vereinte Nationen 2016; DST 2015). Obwohl hierzulande integrierte Arbeitsweisen in den Kommunen insbesondere über Maßnahmen der Städtebauförderung oder die Erarbeitung integrierter städtischer Entwicklungskonzepte schon lange

praktiziert werden, gestaltet sich die Umsetzung dieses Anspruches im Verwaltungsalltag nicht immer leicht (vgl. Franke & Strauss 2010; Heinig 2022). Die Gründe dafür sind vielfältig, sie haben jedoch in den etablierten Verwaltungsstrukturen mit ihren sektorale Ausrichtungen, Ressort- und Ämterzuständigkeiten oft einen gemeinsamen Ursprung. Verbleiben Stadtplanung, Tiefbau, Verkehr, Umwelt, Wirtschaft, Energie oder Soziales in der Logik ihrer jeweiligen Ressorts und Fachplanungen, lässt sich das Prinzip der integrierten Stadtentwicklung in der Verwaltungskultur nur schwer mit Leben füllen.

Somit ist im Kontext der anstehenden Transformationsaufgaben zu fragen, wie sich die als dringlich erachtete ressortübergreifende Zusammenarbeit in den Kommunalverwaltungen aktuell darstellt. Inwiefern ist ein integriertes Vorgehen bei der Entwicklung von Strategien und der Umsetzung konkreter Maßnahmen bereits gängige Praxis? Welche Ressorts sind dabei mehr oder weniger beteiligt? Erfolgen in den Verwaltungen Anpassungen in den Organisations- und Arbeitsstrukturen, um dem Erfordernis einer fachübergreifenden Herangehensweise besser gerecht werden zu können? Für welche Aufgaben gibt es bereits institutionalisierte ressortübergreifende Steuerungsformen und wofür werden diese genutzt? Und welche Faktoren befördern bzw. hemmen schließlich interne Bemühungen, über Ressortgrenzen hinweg die Transformationsaufgaben problemlösungsorientiert zu bearbeiten?

Die vorliegende werkSTADT setzt genau an diesen Fragen an. Dabei stützt sie sich auf Ergebnisse einer jüngst durchgeführten quantitativen Befragung zur ressortübergreifenden Zusammenarbeit im Rahmen der aktuellen Transformationsaufgaben in der nachhaltigen Stadtentwicklung. Diese richtete sich an alle deutschen Großstädte und war Teil eines größer angelegten empirischen Forschungsprojektes des vhw zur Thematik<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Die Kommunalbefragung erfolgte im Rahmen des vhw-Forschungsprojekts „Integriertes Verwaltungshandeln in der nachhaltigen Stadtentwicklung: Strukturelle Ansätze zur Gestaltung urbaner Transformation“, das vom Büro plan zwei bearbeitet wurde. Weitere Informationen zum Projekt finden sich hier: <https://www.vhw.de/forschung/urbaner-wandel-gesellschaft-zusammenhalt/soziale-und-nachhaltige-stadtentwicklung/projekte/integriertes-verwaltungshandeln/>

## Kommunalbefragung in allen deutschen Großstädten

Die Befragung erfolgte mittels eines standardisierten Online-Fragebogens im Sommer 2024. Mit Unterstützung des Deutschen Städtetages wurden die für Stadtentwicklung zuständigen Dezernate aller 82 deutschen Großstädte angeschrieben. Der Fragebogen gliederte sich in unterschiedliche Themenbereiche. Diese bezogen sich u. a. darauf, welche Transformationsaufgaben die Kommunen als prioritär sehen, wie sich hierzu die ressortübergreifende Zusammenarbeit in der Verwaltung darstellt und welche Faktoren die gemeinsame Bearbeitung der Aufgaben befördern bzw. erschweren. Es wurden sowohl Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten (Multiple-Choice-Fragen) als auch solche mit offenen Antwortmöglichkeiten gestellt. Insgesamt haben von den 82 Großstädten 45 an der Umfrage teilgenommen. Dabei haben 26 Teilnehmende den Fragebogen vollständig beantwortet. Daraus ergibt sich eine Rücklaufquote von 32 Prozent. In 19 Fällen wurde der Fragebogen begonnen, aber nicht abschließend bearbeitet. Aus diesen wurden Fragen, die beantwortet wurden, ebenso in die Auswertung einbezogen. Deshalb finden sich bei der Ergebnisdarstellung unterschiedliche Angaben bei der Grundgesamtheit (N).

Aus den Rückmeldungen (N=44) der Kommunalverwaltungen geht hervor, dass die Bearbeitung des Fragebogens vornehmlich auf der Dezernatsebene (14 Nennungen) erfolgte. Es gingen jedoch auch Antworten aus Fachbereichen (7) und Sachgebieten (7) sowie von Stabs- und Beauftragtenstellen (5) ein (11 Teilnehmende machten keine oder sonstige Angaben). Auch die Ressortzugehörigkeit der Antworten war sehr unterschiedlich. Die Rückmeldungen hierzu (N=31) weisen bereits auf die vielfältige Gestaltung von Ressortzuschnitten und Zuständigkeiten in den befragten Kommunalverwaltungen hin. Während 17 Teilnehmende als Zuständigkeitsbereich ein einzelnes Ressort nannten, sind in den 14 übrigen Fällen die Teilnehmenden für zwei oder mehr Ressorts zuständig. Diese Variabilität ist darauf zurückzuführen, dass die Befragung auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen bearbeitet wurde. Der Großteil der Teilnehmenden (27) ist u. a. mit dem Ressort

[Stadtentwicklung/Stadtplanung]<sup>2</sup> betraut. Dies war zu erwarten, da die Befragung ausdrücklich an entsprechende Ressorts adressiert wurde. [Verkehr/Mobilität] (14) und [Klima] (10) sind weitere häufig genannte Zuständigkeitsbereiche der Teilnehmenden, gefolgt von [Umwelt] (9), [Grünflächen] (8) und [Tiefbau] (7). Einer der Teilnehmenden ordnet sich einer „Stabsstelle für nachhaltige Stadtentwicklung“ zu. Keiner der Teilnehmenden gab eine Zuständigkeit für die Ressorts [Soziales], [Gesundheit], [Finanzen], [Kultur] und [Bildung] an. Auch dies war durch die direkte Ansprache der Stadtentwicklungsressorts naheliegend.

## Transformation zur Nachhaltigkeit als Aufgabe klar im Blick

Die Transformation zur Nachhaltigkeit stellt Städte vor viele anspruchsvolle Aufgaben (vgl. Egermann 2023). Der wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WGBU 2016) hat in seinem Hauptgutachten aus dem Jahr 2016 zentrale Handlungsfelder herausgestellt. Die Kommunalverwaltungen der Großstädte wurden danach befragt, welche sie von diesen im Rahmen einer nachhaltigen Stadtentwicklung als am wichtigsten erachteten. Wie die Ergebnisse in Abbildung 1 verdeutlichen, erhalten alle aufgeführten Handlungsfelder einen deutlichen Zuspruch aus der kommunalen Praxis, für drei jedoch fällt dieser besonders hoch aus.

## Mobilitäts-, Energie- und Klimawende haben höchste Relevanz

Die Befragten weisen den Handlungsfeldern [Nachhaltige Mobilität und Verkehr in Städten], [Dekarbonisierung] und [Anpassung an den Klimawandel] im Rahmen einer nachhaltigen Stadtentwicklung die größte Bedeutung zu (siehe Abbildung 1). Die weiteren Handlungsfelder erachten die Teilnehmenden mehrheitlich ebenso als sehr wichtig, wenngleich sich leichte Abstufungen in der Relevanzbewertung zeigen. Zudem gibt es bestimmte Handlungsfelder, die einzelne Teilnehmende im Rahmen einer nachhaltigen Stadtentwicklung als nicht besonders relevant ansehen. Dies betrifft die Aufgabenbereiche

2 Mit [eckigen Klammern] sind im Fragebogen vorgegebene Antwortmöglichkeiten gekennzeichnet.

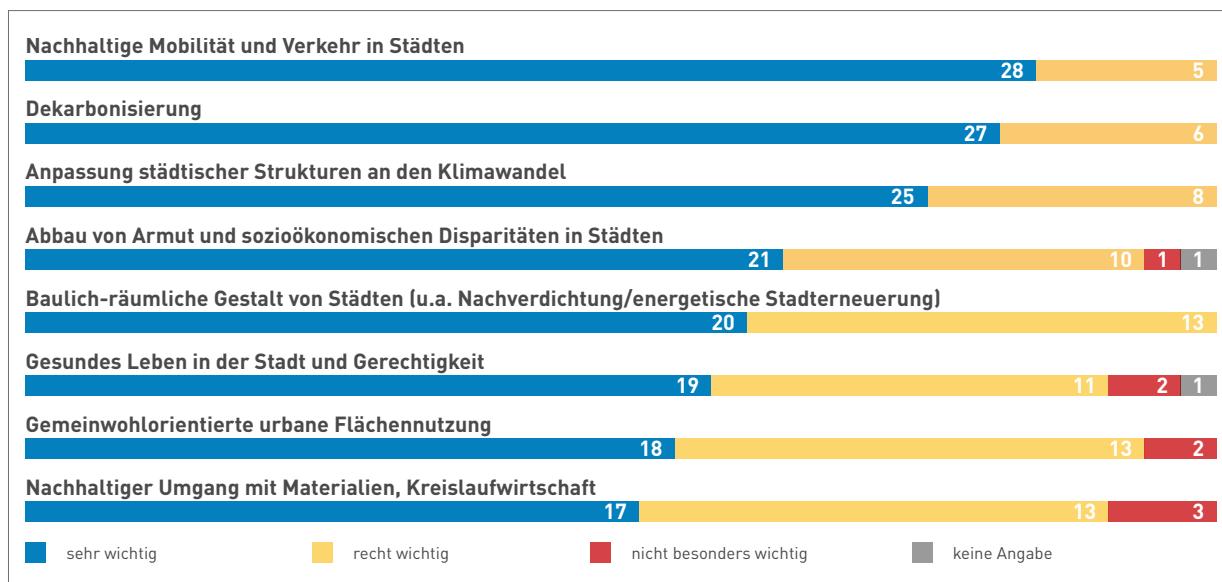


Abbildung 1: Welche dieser Handlungsfelder sind aus Ihrer fachlichen Sicht wie relevant im Rahmen einer nachhaltigen Stadtentwicklung? (N=33). Quelle: eigene Darstellung

[Nachhaltiger Umgang mit Materialien, Kreislaufwirtschaft], [Gemeinwohlorientierte urbane Flächennutzung], [Gesundes Leben in der Stadt und Umweltgerechtigkeit] sowie [Abbau von Armut und sozioökonomischen Disparitäten in Städten]. Die unterschiedliche Gewichtung der Handlungsfelder hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit kann mit den Zuständigkeiten und Prioritätensetzungen derantwortenden Ressorts zusammenhängen. Es kann aber auch darauf hindeuten, dass jene Themen mit geringem Stellenwert nicht als unmittelbare Aufgaben der integrierten nachhaltigen Stadtentwicklung verstanden werden.

Neben den subjektiven Relevanzsetzungen interessierte zudem, welche Aufmerksamkeit die aufgeführten Transformationsaufgaben im eigenen Zuständigkeitsbereich tatsächlich erhalten (siehe Abbildung 2). Für fast die Hälfte der Teilnehmenden

stellen sie eine prioritäre Aufgabe im Alltagshandeln dar. Ebenso viele geben an, dass sie den gleichen Stellenwert wie andere Aufgaben haben. Nur in einem Fall werden sie lediglich als eine untergeordnete Aufgabe eingestuft. In den Großstädten haben die Transformationsaufgaben somit im Arbeitsalltag der Ressorts ihren festen Platz, wenngleich diese nicht immer bevorzugt behandelt werden.

Mit welcher Entschiedenheit Kommunalverwaltungen die verschiedenen Transformationsaufgaben verfolgen, ist wesentlich durch die Agenda der lokalen Politik bestimmt. Klar umrissene, im besten Fall quantitativ messbare Ziele, die politisch beschlossen sind und die Richtung der Transformation vorgeben, sind dabei ein wichtiger Hebel für eine konsequente Umsetzung. Die Teilnehmenden geben überwiegend an, zu den drei zentralen Transformationsaufgaben [Energiewende], [Mobilitätswende] und [Klimaanpassung] quantitativ messbare Leitziele für ihre Kommunen zu haben, die durch die Politik beschlossen sind (siehe Abbildung 3). Im Bereich der Energiewende und der Mobilitätswende sind diese etwas häufiger anzutreffen als im Bereich der Klimaanpassung. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass das Klimaanpassungsgesetz als strategischer Rahmen für eine vorsorgende Klimaanpassung noch jung ist und quantitative Kriterien für erfolgreiche Klimaanpassung bislang weniger klar fachlich definiert sind als in den anderen beiden Bereichen.

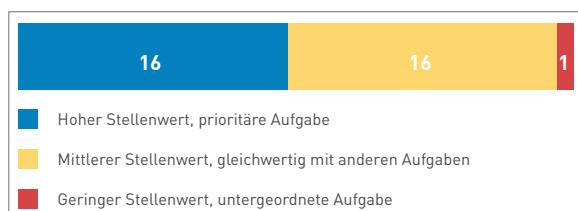


Abbildung 2: Welchen Stellenwert haben die genannten Transformationsaufgaben in Ihrem Zuständigkeitsbereich im Verhältnis zu anderen Aufgaben im Alltagshandeln? (N=33). Quelle: eigene Darstellung

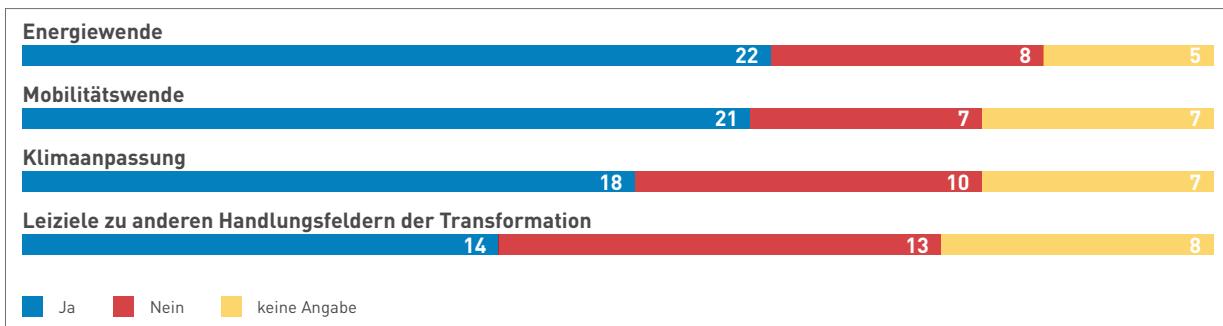


Abbildung 3: Hat Ihre Kommune quantitativ messbare Leitziele, die politisch beschlossen sind und die die Richtung / das Ziel der Transformation konkret vorgeben? (N=35). Quelle: eigene Darstellung

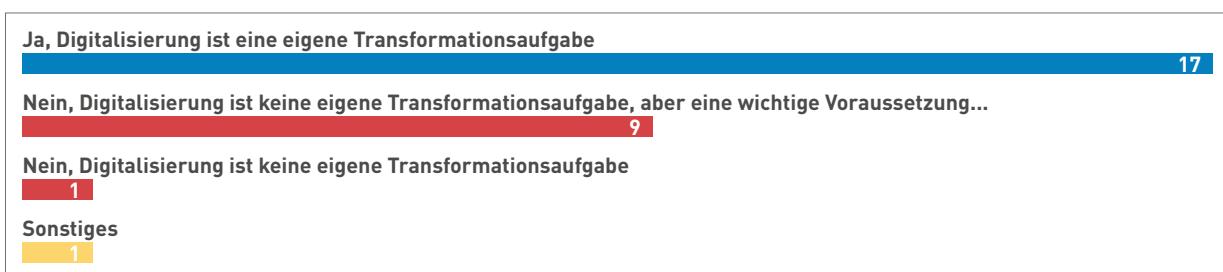


Abbildung 4: Stellt die Digitalisierung aus Ihrer Sicht eine eigenständige Transformationsaufgabe dar? (N=28)  
Quelle: eigene Darstellung

Zu konstatieren ist aber auch, dass bei jeder der drei Transformationsaufgaben ein nicht unerheblicher Anteil der Antwortgebenden ein Fehlen entsprechender Zielvorgaben auf kommunaler Ebene einräumt bzw. keine Angabe macht. Politisch beschlossene Ziele als zentrale Richtschnur für die Umsetzung sind somit auch in den Großstädten nicht selbstverständlich vorhanden. Dies kann eine entschlossene und ergebnisorientierte Bearbeitung der Transformationsaufgaben erschweren.

#### Digitalisierung ist eine Herausforderung für sich

Die Digitalisierung bietet für eine nachhaltige Stadtentwicklung viele Chancen. Digitale Anwendungen können kommunale Verwaltungen beispielsweise auf unterschiedliche Art und Weise bei der Energie- und Mobilitätswende oder bei der Klimaanpassung unterstützen (vgl. BBSR 2022: 14 f.; BBSR 2023). Dieser Auffassung sind auch viele aus dem Kreis der Befragten (siehe Abbildung 4). So stimmt ein größerer Teil von ihnen der Aussage zu, dass die Digitalisierung eine wichtige Voraussetzung ist, um die anstehenden Aufgaben im Rahmen der Nachhaltigkeitstransformation auf kommunaler Ebene besser bewerkstelligen zu können. Die Mehrzahl der Teilnehmenden sieht die Digitalisierung allerdings nicht als Mittel zum Zweck, sondern als eine eigene

Transformationsaufgabe an. Generell bedeutet die Digitalisierung für Kommunalverwaltungen weitreichende Veränderungen. Die Dringlichkeit, die vorhandenen Strukturen und Abläufe in den öffentlichen Institutionen mit digitalen Lösungen zu optimieren, hat zuletzt die COVID-19-Pandemie eindrücklich vor Augen geführt (vgl. Trapp et al. 2024; Wiesemann et al. 2023). Die Befragungsergebnisse unterstreichen damit, dass die Digitalisierung in den großstädtischen Kommunen auch aus der Binnenperspektive eine Aufgabe darstellt, die es aufgrund ihres umfassenden Charakters mit einer eigenständigen strategischen Agenda zu bearbeiten gilt. Offen ist dabei die Frage, wie der Fortschritt von Kommunalverwaltungen bei der Digitalisierung den Fortschritt in der Transformation zur Nachhaltigkeit beeinflusst und inwieweit ein Rückstand hier die lokalen Transformationsbestrebungen hemmt.

#### Auch mangelnde ressortübergreifende Zusammenarbeit bremst die Nachhaltigkeitstransformation

Der erforderliche Wandel in Richtung Nachhaltigkeit stellt die Städte unter einen hohen Handlungsdruck. In der Befragung wurde erhoben, welche Rahmenbedingungen auf kommunaler Ebene das Vorankommen bei den Transformationsaufgaben bremsen

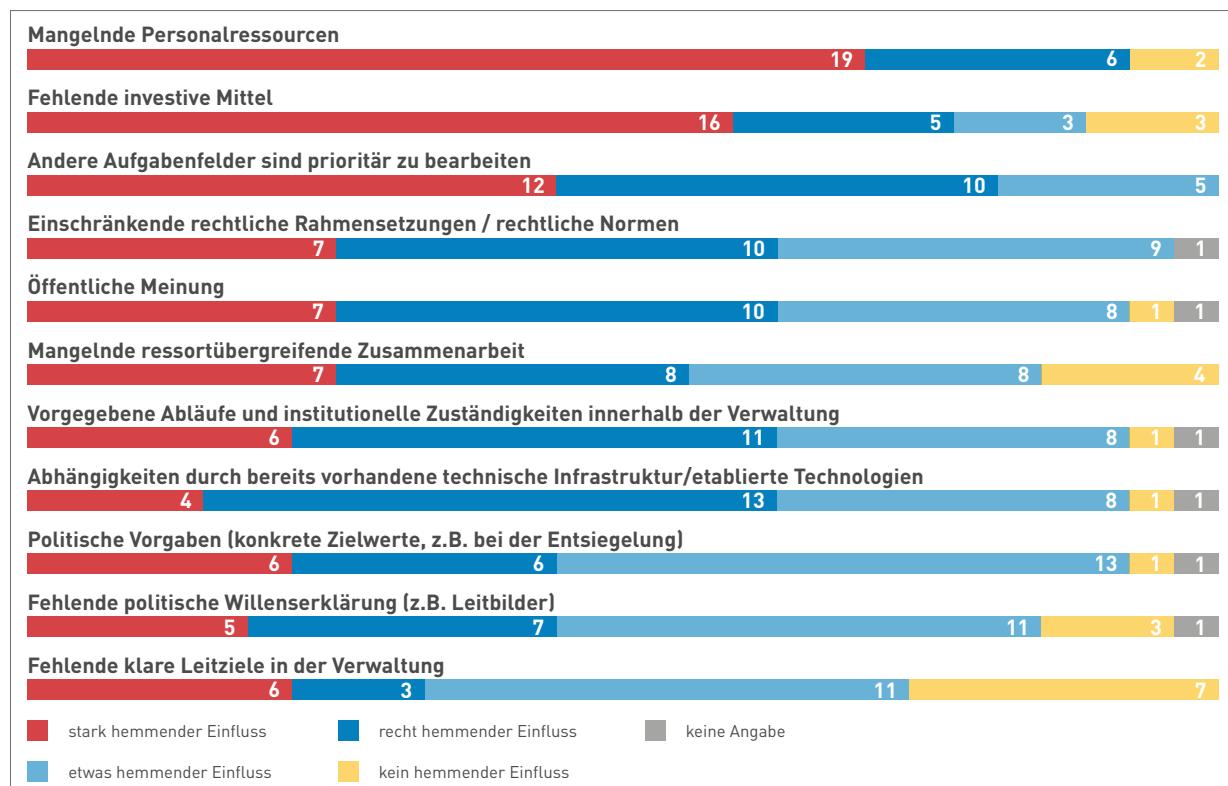


Abbildung 5: Benennen Sie mögliche Hemmfaktoren in Ihrer Kommune im Hinblick auf die Bearbeitung der Transformationsaufgaben und schätzen Sie deren Bedeutung ein. (N=27). Quelle: eigene Darstellung

(siehe Abbildung 5). Für die Teilnehmenden aus den großstädtischen Kommunalverwaltungen sind [mangelnde Personalressourcen] sowie [fehlende investive Mittel] die größten Hemmfaktoren. Hier bildet sich die generelle schwierige Finanzlage der Kommunen ab, die ihre Handlungsfähigkeit (auch) auf dem Feld der nachhaltigen Stadtentwicklung erheblich einschränkt. Die lokale Politik – etwa mit fehlender Willenserklärung und Unterstützung (z. B. durch entsprechende Leitbilder, Zielvorgaben oder Mittelbereitstellungen) – erscheint in der vorliegenden Befragung als weniger ausschlaggebend.

Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden benennen aber eine [mangelnde ressortübergreifende Zusammenarbeit] und [vorgegebene Abläufe und institutionelle Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung] als Faktoren, die auf die Bearbeitung der Transformationsaufgaben einen starken oder recht hemmenden Einfluss ausüben. Hier deutet sich an, dass sich Kommunalverwaltungen oft „selbst im Weg [stehen]“ (Bierwirth 2023: 70), ihre Ziele in der nachhaltigen Stadtentwicklung zu erreichen, da Verwaltungsstrukturen und -prozesse eine für die Transformationsaufgaben erforderliche, umfassend integrierte Planung mitunter erschweren. Anhand der Befragungsergebnisse wird

im Folgenden deshalb genauer beleuchtet, wie sich in den großstädtischen Kommunalverwaltungen die ressortübergreifende Zusammenarbeit im Kontext der Transformationsaufgaben aktuell darstellt.

### Ressortübergreifendes Arbeiten: Organisationsstrukturen und beteiligte Ressorts

Für die erfolgreiche Bewältigung der komplexen, fachübergreifenden Transformationsaufgaben bedarf es in den Kommunalverwaltungen geeigneter organisatorischer und personeller Strukturen (vgl. DST 2025: 8). Dabei gilt es, im stark hierarchisch und sektorale geprägten Verwaltungsaufbau Zuständigkeiten und „Kümmerer“ für diese festzulegen und für das ressortübergreifende Arbeiten Steuerungsformen zu institutionalisieren und zu nutzen (Arbeitsgruppen, Lenkungsrunden etc.). Die Transformationsaufgaben liegen nicht nur quer zur bestehenden Ressortstruktur, sie betreffen zudem nahezu alle kommunalen Handlungsbereiche. Deshalb stellt ihre strukturelle Verankerung in der bestehenden Logik des Verwaltungsaufbaus eine besondere Herausforderung dar (vgl. Bierwirth 2023: 70). Wie also reagieren die großstädtischen Kommunalverwaltungen in

ihren internen Organisations- und Arbeitsstrukturen auf diese Erfordernisse? Welche Formen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit zeigen sich?

### Anpassungen bei Personal- und Organisationsstrukturen vielerorts bereits erfolgt

Mehr als zwei Drittel (N=28) der Teilnehmenden gibt an, dass vor dem Hintergrund der anstehenden Transformationsaufgaben strukturelle bzw. organisatorische Veränderungen in ihrer Stadtverwaltung stattgefunden haben (siehe Abbildung 6). Wie die Befragungsergebnisse zeigen, handelt es sich dabei hauptsächlich, aber nicht allein, um Personalaufstockungen (siehe Abbildung 7). Dies liegt nahe, da sowohl bei organisatorischen Veränderungen (wie z. B. dem Schaffen neuer Stellen) als auch bei der Bearbeitung von Transformationsaufgaben in bestehenden ressortübergreifenden Formaten ein zusätzlicher Abstimmungs- und Planungsaufwand entsteht, der mehr Kapazitäten erfordert. In vielen Fällen erfolgten darüber hinaus Veränderungen in der Organisationsstruktur – etwa durch die Einrichtung neuer Stabsstellen und Aufgabenbereiche und/oder die Umgestaltung bestehender Ressortzuschnitte.



Abbildung 6: Wurden vor dem Hintergrund der anstehenden Transformationsaufgaben bereits strukturelle bzw. organisatorische Veränderungen in Ihrer Stadtverwaltung vorgenommen? (N=28). Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt acht Teilnehmende geben an, dass anlässlich der anstehenden Transformationsaufgaben in ihren Verwaltungen bislang keine strukturellen bzw. organisatorischen Veränderungen stattgefunden haben (siehe Abbildung 6). Allerdings wäre dies

aus ihrer Sicht durchaus wünschenswert. Auf Rückfrage erachten sie dabei insbesondere die [Personalaufstockung in bestehenden Ressorts] als eine erforderliche Maßnahme für eine effektivere Bearbeitung der Transformationsaufgaben. Weiterhin zeigt die Umfrage, dass der Großteil der Kommunalverwaltungen auch bestehende Strukturen für ressortübergreifendes Arbeiten (weiter-)nutzt (siehe Abbildung 8). Wenngleich man dies als ein pragmatisches Vorgehen betrachten könnte, bleibt zu fragen, inwiefern jene Strukturen in ihrem Zuschnitt eine adäquate gemeinsame Bearbeitung der Transformationsaufgaben ermöglichen.



Abbildung 8: Nutzen Sie die vorhandenen Strukturen der fachübergreifenden Zusammenarbeit auch zur Bewältigung von Transformationsaufgaben? (N=26). Quelle: eigene Darstellung

Erkenntnisreich sind zudem die Antworten der Teilnehmenden zu [Sonstigen] Anpassungsbedarfen für eine zielführende gemeinsame Bearbeitung der Transformationsaufgaben. Diese verweisen darauf, dass es neben strukturellen Veränderungen im Organisationsaufbau auch auf Verbesserungen bei der direkten ressortübergreifenden Zusammenarbeit ankommt. Kommentiert wird beispielsweise, dass sich die Ressorts Stadtplanung, Umwelt und Digitalisierung in ihrer Arbeit miteinander noch mehr verzahnen sollten oder dass die Abstimmungsprozesse zwischen verschiedenen Abteilungen bei Projektplanungen, Leitbild- oder Strategieentwicklungen weiter zu optimieren seien. Damit rückt die Frage in den Fokus, wie intensiv in den Stadtverwaltungen die Transformationsaufgaben bereits ressortübergreifend bearbeitet werden und in welchen Arbeitszusammenhängen dies stattfindet.

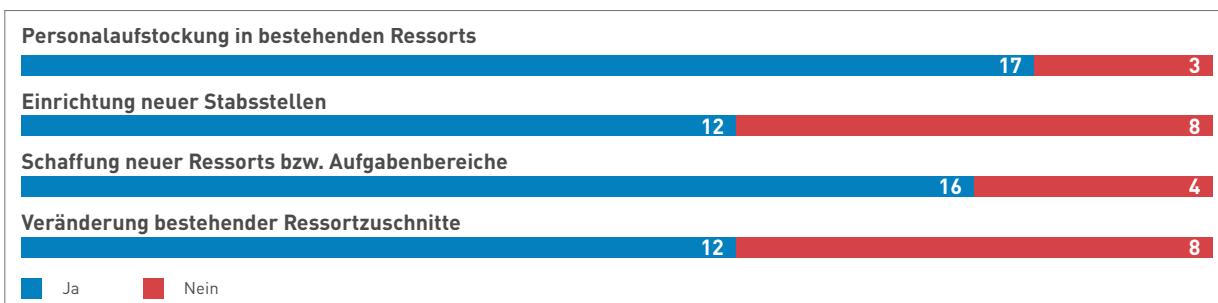


Abbildung 7: Wurden vor dem Hintergrund der anstehenden Transformationsaufgaben bereits strukturelle bzw. organisatorische Veränderungen in Ihrer Stadtverwaltung vorgenommen? Wenn ja, welche? (N=20). Quelle: eigene Darstellung

## Verwaltungsinterne Kooperationen sind gängige Praxis

In den meisten der befragten Großstadtverwaltungen ist eine ressortübergreifende Zusammenarbeit im Kontext der Transformationsaufgaben gängige Praxis – sowohl bei der Entwicklung von Strategien bzw. Leitlinien als auch bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen (siehe Abbildung 9). Zum Einsatz kommen hierbei verschiedene institutionalisierte Formate: Für das gemeinsame Aufstellen strategischer Rahmenwerke werden insbesondere Steuerungsgruppen auf Leitungsebene, aber auch außerordentliche Arbeitsformate (z. B. Workshops) genutzt. Eine fachübergreifende Verständigung zur Umsetzung konkreter Maßnahmen findet dagegen stärker in regelmäßigen Austauschformaten (z. B. AGs, Jour fixes) auf Arbeitsebene statt.

Allerdings sind nicht nur solche formalisierten Kontakte wichtig, um ein gemeinsames Agieren über Resortgrenzen hinweg zu unterstützen. So verweisen manche Befragte unter [Sonstiges] ebenso auf die hohe Bedeutung informeller, bilateraler Austauschformen im Verwaltungsalldag oder – wie eine Person

es ausdrückt – auf den „kurzen Draht zwischen den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern verschiedener Ämter (ohne Einhaltung der Hierarchieleitern)“ bei der Abstimmung von Planungsvorhaben. Die Befragungsergebnisse sprechen also dafür, dass in vielen Großstädten über die verschiedenen Verwaltungsebenen hinweg in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen ressortübergreifend an den Transformationsaufgaben gearbeitet wird.

## Intensive Zusammenarbeit bei Klimaanpassung, Mobilitäts- und Energiewende

Dies unterstreichen ebenfalls die Antworten auf die Frage, in welchem Maße speziell bei den drei zentralen Transformationsaufgaben [Klimaanpassung], [Mobilitätswende] und [Energiewende] eine ressortübergreifende Zusammenarbeit in den Kommunalverwaltungen stattfindet (siehe Abbildung 10). Die klare Mehrheit der Teilnehmenden bewertet diese jeweils als mindestens [recht intensiv]. Der Bereich Klimaanpassung sticht dabei hervor. So geben deutlich mehr als die Hälfte der Teilnehmenden an, bei dieser Aufgabe eine [sehr intensiv] ressortübergreifende Zusammenarbeit zu praktizieren. Hier

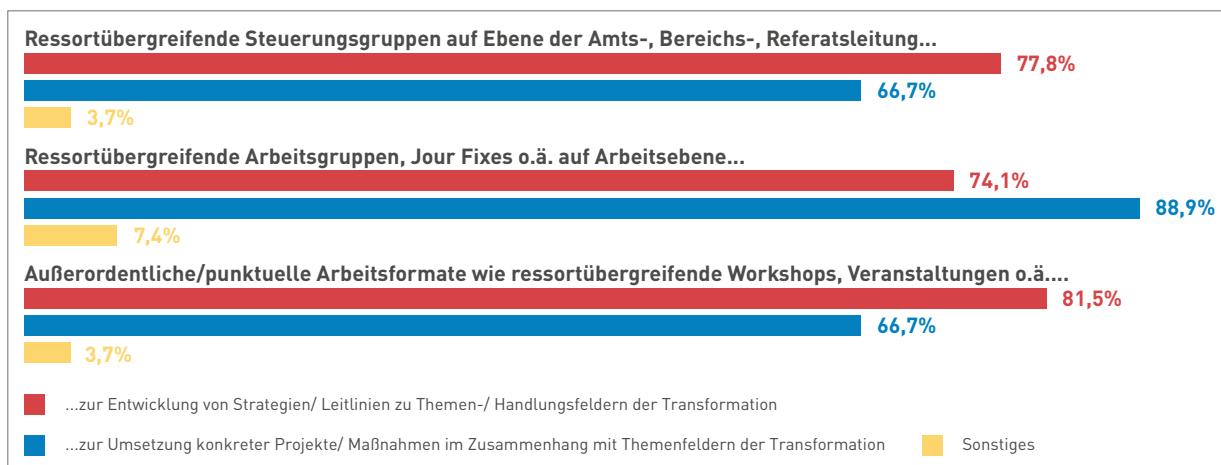


Abbildung 9: Welche Formen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit werden in Ihren Arbeitszusammenhängen praktiziert? Mehrfachnennungen möglich. (N=27). Quelle: eigene Darstellung

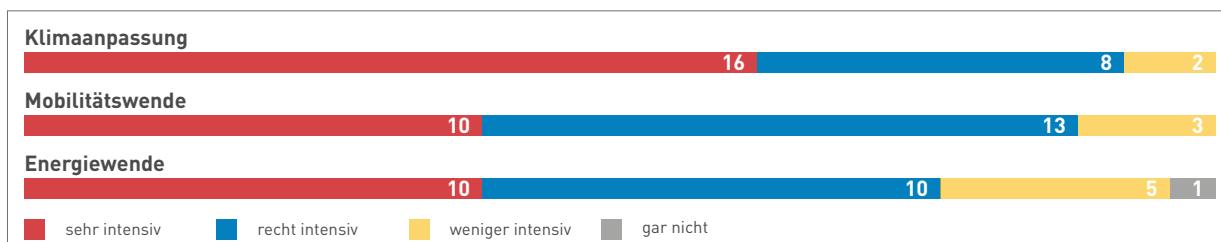


Abbildung 10: Wie intensiv arbeiten Sie bei den drei Transformationsaufgaben ressortübergreifend zusammen? (N=26)  
Quelle: eigene Darstellung

kann davon ausgegangen werden, dass der Erlass des Klimaschutzgesetzes Ende 2019 sowie die damit einhergehende umfangreiche Förderung von Klimaschutz und Klimaanpassung durch den Bund, vor allem von Klimaschutzkonzepten und Klimaschutzmanagement, zu einem verstärkten innerkommunalen Austausch zum Thema geführt hat.

Gefragt wurde außerdem danach, welchem Ressort jeweils die Federführung dieser drei Transformationsaufgaben obliegt: In den meisten Fällen liegt die Verantwortung für die Gestaltung der [Energiewende] und [Klimaanpassung] bei demselben Ressort, während die Federführung für die [Mobilitätswende] in nahezu allen Fällen einem anderen Ressort – häufig dem Bereich Verkehr und Mobilität in Verbindung mit Planen und Bauen – zugeordnet ist. In einigen Fällen werden für jede Transformationsaufgabe unterschiedliche Stellen innerhalb einer Verwaltung als federführend benannt. In einzelnen befragten Kommunen ist die Federführung hingegen für alle drei Bereiche in einem Ressort angesiedelt. Insgesamt bildet sich hier der oben beschriebene Umstand ab, dass Transformationsaufgaben im Grunde immer mehrere Ressorts betreffen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Bearbeitung der Aufgaben innerhalb bestehender hierarchischer Verwaltungsstrukturen mit geringeren Reibungsverlusten einhergeht, wenn alle relevanten Zuständigkeiten in einem Ressort vereint sind.

Insgesamt 14 Teilnehmende formulieren eine Antwort auf die Frage, ob sie die in ihren Kommunalverwaltungen bestehenden Zuständigkeiten für die Bearbeitung der Transformationsaufgaben als sinnvoll erachten. Fast alle sehen diese als passend an, in einigen Fällen gibt es aber ergänzende relativierende Anmerkungen. Eine Person formuliert etwa: „Die Federführung ist sinnvoll zugewiesen, es bedürfte aber einer stärker vernetzten und integrierten Bearbeitung über die Ressortgrenzen hinaus“. Andere problematisieren, dass weniger die Zuständigkeiten für die Transformationsaufgaben ein Thema sind als vielmehr, dass deren Bearbeitung oft nur auf konzeptioneller Ebene erfolgt und nicht bis zur Umsetzung weitergedacht wird: „Die Zuständigkeiten mögen zwar sinnvoll aufgeteilt sein, aber der Arbeit vieler dieser Abteilungen mangelt es an Anwendbarkeit, da sie größtenteils als konzeptionelle und strategische Arbeit bestehen bleibt“. Neben der Etablierung passender Strukturen und Zuständigig-

keiten ist also – wie bereits oben erwähnt – besonders die Qualität der praktizierten ressortübergreifenden Zusammenarbeit von Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung von Transformationsaufgaben.

#### **Die Ressorts Soziales, Gesundheit und Bildung sind bislang wenig eingebunden**

Die erforderlichen Maßnahmen im Rahmen der urbanen Nachhaltigkeitstransformation beinhalten oft großräumige städtebauliche Veränderungen. Von daher liegt es nahe, dass insbesondere Stadtentwicklungs-, Verkehrs- und Umweltressorts zusammenarbeiten. Diese Annahme hat sich in der Befragung der Großstädte bestätigt (siehe Abbildung 11). Den Umfrageergebnissen zufolge sind in die Bearbeitung der Transformationsaufgaben insbesondere Ressorts aus den Bereichen [Stadtentwicklung/Stadtplanung], [Klima], [Umwelt], [Verkehr/Mobilität] und [Grünflächen] häufig eingebunden. Die Ressorts [Tiefbau] und [Finanzen] rangieren im oberen Mittelfeld, was auf eine Beteiligung in bestimmten Fällen, auf spezifischen Ebenen oder mit ausgewählten Ressorts hinweist. Andere Ressorts wie [Kultur], [Gesundheit], [Bildung] und [Soziales] sind hingegen mit deutlich geringerer Intensität involviert. In Bezug auf die Bearbeitung von Transformationsaufgaben scheint also ihre Beteiligung an der ressortübergreifenden Zusammenarbeit bisher weniger selbstverständlich zu sein. Somit sind überwiegend diejenigen fachlichen Bereiche in den Verwaltungen an integriertem Handeln beteiligt, die für die Aufgaben- und Zielsetzungen unmittelbar als relevant gelten.

Ob die fachlichen Belange aus den Bereichen Soziales, Gesundheit oder Bildung in kommunalen Strategien und Maßnahmen zur Nachhaltigkeitstransformation damit ausreichend Berücksichtigung finden, wäre zu überprüfen. Fest steht jedoch, dass die Integration entsprechender sektoraler Perspektiven für eine zielgerichtete Gestaltung verschiedener Transformationsaufgaben durchaus wichtig ist (vgl. WBGU 2023; Peer et al. 2024). So ist etwa im Bereich Klimaanpassung bei der Umsetzung von Hitzeaktionsplänen die Expertise sowohl der Gesundheits-, Sozial- und Bildungsressorts als auch der Stadtentwicklung und Grünplanung gleichermaßen nötig, um zu nachhaltigen Ergebnissen zu kommen. Mit Blick auf die Befragungsergebnisse gilt es somit, in den Kommunal-

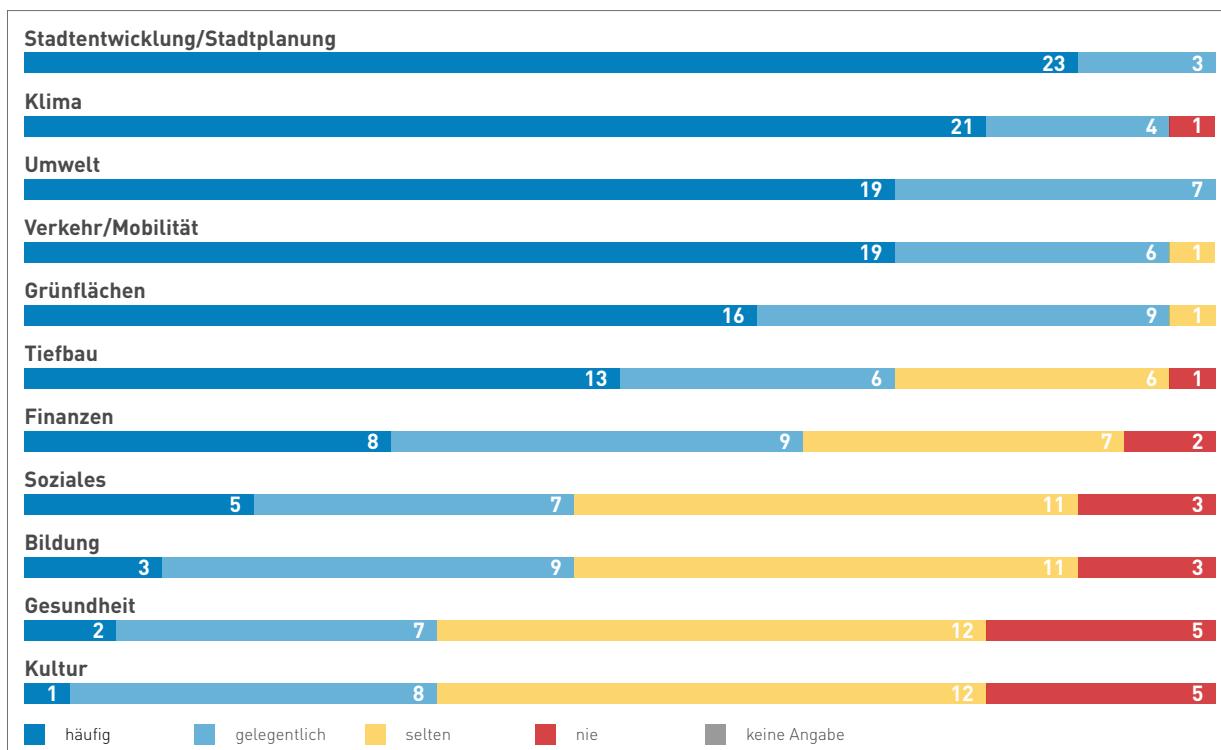


Abbildung 11: Mit welchen anderen Fachbereichen oder Ressorts arbeiten Sie in welcher Intensität zu Themenfeldern und Aufgaben der Transformation zusammen? (N=26). Quelle: eigene Darstellung

verwaltungen den integrierten Ansatz im Rahmen der nachhaltigen Stadtentwicklung weiter zu stärken und in der fachübergreifenden Zusammenarbeit auf eine gezieltere Einbindung entsprechender Ressorts hinzuwirken.

### Ressortübergreifendes Arbeiten: Erfolgsfaktoren und Hürden

Obwohl die befragten großstädtischen Kommunalverwaltungen in verschiedenen Arbeitszusammenhängen die Transformationsaufgaben ressortübergreifend bearbeiten (s. o.), machen die Umfrageergebnisse bisher deutlich, dass die Qualität dieser Zusammenarbeit oft noch als verbesserungsbedürftig bewertet wird. Wo also liegen konkret die Schwierigkeiten und was sind Erfolgskriterien für ein stärkeres integriertes Verwaltungshandeln im Kontext der Transformationssaufgaben? Den Teilnehmenden standen jeweils drei Freitextantworten zur Verfügung, um aus ihrer Sicht zentrale Faktoren zu formulieren. Ihre Eintragungen wurden mit Blick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede ausgewertet und zu übergeordneten Ergebniskategorien zusammengefasst. Insgesamt zeigt sich: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren sind wie zwei Seiten einer Medaille. Die von ihnen benannten Hemmnisse weisen dabei den Weg zu

den Stellschrauben für eine erfolgreichere ressortübergreifende Zusammenarbeit in der nachhaltigen Stadtentwicklung (siehe Abbildungen 12 und 13).

#### Ausreichende Ressourcen, Ressortegoismen überwinden und klare Vorgaben von der Führungsebene

Aus Sicht der Teilnehmenden sind ausreichende personelle und zeitliche Ressourcen ein entscheidender Faktor für eine gelingende Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Fachressorts. Die Antworten machen deutlich, dass ein integriertes Vorgehen bei der Vorbereitung und Umsetzung von Planungen einen größeren Aufwand mit sich bringt, als wenn dies ressortbezogen erfolgt: Interne Abstimmungsprozesse gestalteten sich umfanglicher, die inhaltliche Auseinandersetzung mit den eingebrachten fachlichen Belangen beanspruchte zugleich mehr Bearbeitungszeit für Planungen. Hinzu kommt der Umstand, dass die „einzelnen fachspezifischen rechtlichen und inhaltlichen Anforderungen [...] immer höher und komplexer [werden]“. Vor diesem Hintergrund trifft der Fachkräftemangel die Verwaltungen bereits sehr spürbar: In vielen Ressorts fehle qualifiziertes Personal und offene Stellen könnten nur schwer neu besetzt werden. Hervorzuheben

Kategorie	Anzahl der Antworten
Ressortegoismen überwinden, gegenseitiges Verständnis und Kompromissbereitschaft	24
Ausreichende Ressourcen (Personal, Zeit)	16
Projekte abteilungsübergreifend anlegen, Einsatz agiler Arbeitsmethoden und digitaler Tools	11
Führungsebene in der Verwaltung fordert und fördert ressortübergreifende Bearbeitung	8
Gemeinsame Zieldefinitionen, klar verteilte Zuständigkeiten und transparente Abläufe	6
Rückhalt für Transformationsaufgaben aus der Politik	5

Abbildung 12: Wo sehen Sie wichtige Erfolgsfaktoren für die fachübergreifende Zusammenarbeit im Zusammenhang mit der Bearbeitung der anstehenden Transformationsaufgaben? Nennung von drei Faktoren (N=70). Quelle: eigene Darstellung

Kategorie	Anzahl der Antworten
Fehlende Ressourcen (Personal, Zeit)	22
Vermehrter Kommunikationsaufwand durch die Einbindung externer Stakeholder	7
Silo-Denken, Durchsetzung der eigenen Ressortziele steht im Fokus	5
Sorge vor Mehrarbeit und Überlastung	4
Mangelnde Kooperation wegen unzureichender Richtungsvorgaben und Prioritätensetzungen durch Verwaltungsspitze	4
Widerstand gegen Veränderungen in den Arbeitsweisen, „Haben-wir-schon-immer-so-gemacht“-Mentalität	3
Mangelnder Rückhalt für Transformationsaufgaben aus der Politik	3

Abbildung 13: Vor welchen Herausforderungen bei der ressortübergreifenden Zusammenarbeit zur Bearbeitung der anstehenden Transformationsaufgaben stehen Sie? Nennung von drei Faktoren (N=48). Quelle: eigene Darstellung

sind darüber hinaus sieben Nennungen, die einen erhöhten Kommunikationsaufwand mit verwaltungsexternen Akteurinnen und Akteuren als Hemmnis anführen – was bei Fragen zur ressortübergreifenden Zusammenarbeit im Verwaltungsalltag nicht unbedingt zu erwarten war, allerdings zum Selbstverständnis integrierter Stadtentwicklung gehört. Da die Bearbeitung von Transformationsaufgaben die Kooperation mit privaten Stakeholdern und Trägern öffentlicher Belange (wie Verkehrsverbänden, Energieversorgern etc.) erfordert, ist anzunehmen, dass sich hier ein zusätzlich wahrgenommener Ressourcenbedarf für die Abstimmung mit externen Akteurinnen und Akteuren artikuliert. Ein Mangel an Personal und Zeit verschärfe die „Sorge vor nicht zu bewältigenden Aufgaben und Mehrarbeit“ in den einzelnen Ressorts, was nach Ansicht der Befragten schließlich zu Lasten der internen Kooperationsbereitschaft ginge. Genügend Kapazitäten verhinderten dagegen eine „Trägheit in der Arbeitsweise der Abteilungen und bei der Umsetzung von Projekten“ und seien damit eine Grundvoraussetzung, um die komplexen Transformationsaufgaben fachübergreifend effektiv bearbeiten zu können.

Ob in der Verwaltung die ressortübergreifende Zusammenarbeit bei den Transformationsaufgaben

mehr oder weniger gelingt, hängt jedoch nicht allein von der Ressourcenfrage ab. Als ebenso zentral erweist sich das richtige „Mindset“. Betrachtet man die Antworten, geht es im Kern darum, das herkömmliche Silo-Denken in einer hierarchieorientierten Organisation hinter sich zu lassen und stattdessen zu einer Kooperationskultur zu kommen, die ein integriertes Vorgehen als Grundprinzip des Verwaltungshandelns versteht. Dabei gelte es aus Sicht der Befragten, insbesondere bestehende Ressortegoismen aufzubrechen – oder wie es in einem Kommentar heißt: „Mehr Selbstempfinden als ‚eine Institution‘ statt immer nur die eigenen Themen-Schwerpunkte hochzuhalten und keine Empathie für andere Ressorts und ihre Belange zu haben und mit diesem Konflikt dann ganze Prozesse zu blockieren“. Wichtig für eine gelingende Zusammenarbeit sei den Antworten zufolge eine „Offenheit und Fähigkeit zum Verständnis für andere auch bei gegensätzlichen Zielen“, „Kompromissbereitschaft bei Uneinigkeiten zwischen den Vertreterinnen und Vertretern der unterschiedlichen Belange“ sowie ein „Nicht-Beharren auf eigener Fachlichkeit“. Das Definieren von Zielen, die alle Beteiligten teilen, sowie klare Zuständigkeiten und Abläufe wären entscheidende Stellschrauben, um ein kooperatives Miteinander in der Verwaltung zu stärken. Nicht zuletzt seien ein Agieren

auf „Augenhöhe“, die Vermeidung von „Informationshoheiten“ und „Sachlichkeit vor persönlichen Zielen und Interessen“ nötig, damit eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Akteurinnen und Akteuren entstehe und auf Ressortebene „persönliche Fürstentümer“ ausblieben. Kurzum: Es bedarf also einer Kooperationsstruktur, die das Ressortprinzip zurückstellt, zwischen den Fachabteilungen einen kollegialen Austausch mit geregelten Informationsflüssen befördert sowie geklärte Verantwortlichkeiten und Verfahrenswege aufweist.

Eine solche Kooperationskultur zu etablieren, hänge, wie verschiedene Befragte herausstellen, jedoch auch wesentlich von der Leitungsebene in den Kommunalverwaltungen ab. So benötige es eine Verwaltungsspitze, die die Transformationsaufgaben als „Führungsaufgaben (Chefsache)“ verstehe und deren fachübergreifende Bearbeitung mit klaren Vorgaben „fordert und fördert“. Dies verlange von den Verantwortlichen verschiedene Kompetenzen, insbesondere kommunikativer Art. Oder wie es eine befragte Person ausdrückt: Sie „müssen „die Sprache der anderen“ verstehen; Planung ist in vielen Ressorts völlig unterschiedlich und man muss wissen, dass es anfangs viel Kommunikation braucht, bis man bei einander ist“. Klare Richtungsvorgaben durch die Führungsebene der Kommunalverwaltung lassen sich einfacher durchsetzen, wenn es für die Nachhaltigkeitstransformation auf kommunaler Ebene Rückendeckung aus der Politik gibt, etwa in Form von beschlossenen Zielsetzungen oder Leitbildern. Fehlt ebendieser Rückhalt, kann es zu dem Umstand kommen, dass die Transformationsaufgaben nicht in jedem Ressort als prioritär gesetzt sind, was ihre zielgerichtete fachübergreifende Umsetzung wiederum erschwert.

### Abteilungsübergreifende Projekte, Digitalisierung und agile Arbeitsstrukturen

Wie sich die ressortübergreifende Zusammenarbeit bei den Transformationsaufgaben im Verwaltungsaltag qualitativ darstellt, wird den Befragungsergebnissen zufolge ebenfalls von den internen Arbeitsstrukturen und -prozessen beeinflusst. Einzelne Teilnehmende bringen etwa als Erfolgsfaktor ein, die Planung und Umsetzung von Maßnahmen organisatorisch-strukturell von vornherein abteilungsübergreifend anzulegen. Es brauche „anstelle von

abteilungsinternen Projekten gemeinsame Projekte, zu denen jede Abteilung mit unterschiedlichen Fachkenntnissen beiträgt“. Dies würde sich ebenso auf die Qualität der erbrachten Arbeit und Ergebnisse positiv auswirken, denn so verschaffe eine „interdisziplinäre Herangehensweise [...] mehr Perspektiven und generiert vielschichtige Lösungen“. Um die interne Zusammenarbeit grundsätzlich zu erleichtern, verweisen verschiedene Befragte auf die dringende Notwendigkeit, die Verwaltungsdigitalisierung weiter voranzutreiben. Großen Nachholbedarf sehen sie insbesondere bei der IT-Ausstattung und im Einsatz zeitgemäßer digitaler Kommunikationsmittel, damit Arbeitsgruppen etwa schneller Daten austauschen oder sich flexibler zusammenfinden und abstimmen könnten. Darüber hinaus benennen einige Befragte schlagwortartig bestimmte Arbeitsmethoden, die stärker Einzug halten müssten, um die Transformationsaufgaben ressortübergreifend effektiver bearbeiten zu können. Die Eingaben dazu lauten beispielsweise: „modernes Projektmanagement“, „mehr projektbezogene cross-funktionale Teams mit Entscheidungskompetenzen“, „neue Strategien für gemeinschaftliche Leistungserbringung, Feedback und Überprüfung des Prozesses im gemeinsamen Austausch“ oder „flachere Hierarchiestrukturen und schnellere Abstimmungswege“. Es sind allesamt Aspekte, die in Richtung agilerer Arbeitsstrukturen weisen. Hinter dem Begriff *agiles Arbeiten* steht bislang kein abschließendes Konzept. Im Kern adressiert es jedoch eine Arbeitsweise, die netzwerkartig organisiert ist, mit flachen Hierarchien einhergeht und als iterativer Prozess angelegt ist, der zum Ziel hat, möglichst zügig Ergebnisse zu produzieren und diese durch transparentes Feedback stetig zu verbessern. Durch das schnelle Generieren von Teilergebnissen in Planungsprozessen und die andauernde Rückkopplung bleiben Planung und Umsetzungsmöglichkeit verbunden (vgl. BMI 2021).

Im aktuellen fachpolitischen Diskurs wird wiederkehrend auf die Bedeutung agiler Arbeitsmethoden für eine wirkungsvollere Zusammenarbeit der einzelnen Fachbereiche bei den dringlichen Transformationsaufgaben hingewiesen (siehe z. B. DST 2025). Flache Hierarchien, schnelle Abstimmungen und Entscheidungen, interdisziplinär organisierte Teams und die gemeinsame Bearbeitung von Projekten in einem lernenden Prozess sind Qualitäten, die mit den Organisations- und Arbeitsstrukturen in Kommunal-

verwaltungen jedoch häufig nicht assoziiert werden. Vielmehr zeichnen sich diese, wie Kegelmann et al. (2021: 62) festhalten, durch starke Hierarchie mit einer ausgeprägten Regel- und Zuständigkeitsorientierung aus, womit die Voraussetzungen für Wandel, Veränderungen und Innovation nicht optimal seien.

Die Einführung agiler Arbeitsmethoden würde, ähnlich wie die Anforderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen, ein grundlegend verändertes Arbeitsverhalten für die kommunalen Verwaltungen bedeuten. Diese stehen hier allerdings erst am Anfang des Weges (vgl. KGSt 2023: 11). Die etablierten institutionellen Handlungsritualen perspektivisch zu ändern, erscheint den Befragungsergebnissen zufolge keine leichte Aufgabe zu werden. Nach Ansicht vieler Teilnehmenden fehle es in ihrer Kommunalverwaltung an Bereitschaft, die internen Arbeitsstrukturen zu hinterfragen und ggf. zu verbessern. Anzutreffen sei dagegen eine „Wir-haben-das-schon-immer-so-gemacht-Mentalität“, geprägt von einem „starren Silo-Denken“ und „Dienst-nach-Vorschrift-Ansatz“, der schließlich ressortübergreifende Arbeitsweisen mit dem Anspruch auf Agilität und Flexibilität ausbremsen. Somit steht und fällt ein gelingendes integriertes Verwaltungshandeln im Kontext der Transformationsaufgaben ebenso mit einer Offenheit aller Ressorts für neue Ideen und ihrer Bereitwilligkeit, herkömmliche Arbeitsansätze und Denkmuster kritisch zu reflektieren und Veränderung und Innovation anzustoßen.

## Fazit

Die Transformation der Städte hin zur Nachhaltigkeit ist eine der großen Aufgaben unserer Zeit. Wie die präsentierten Befragungsergebnisse zeigen, haben die Kommunalverwaltungen der Großstädte in Deutschland diese Herausforderung klar im Blick. Zu den Transformationsaufgaben Energie- und Mobilitätswende sowie Klimaanpassung liegen in den überwiegenden Fällen zudem politisch beschlossene Konzepte mit Zielen und Maßnahmen für das kommunale Handeln vor. Wie sich das Vorankommen bei diesen komplexen Aufgaben vor Ort gestaltet, hängt gleichwohl von vielen Faktoren ab (vgl. Wolfram 2016). Die Befragungsergebnisse verdeutlichen dabei: Eine wichtige Einflussgröße ist auch das integrierte Verwaltungshandeln. So stellt sich eine mangelnde ressortübergreifende Zusammenarbeit

als ein wesentliches Hemmnis bei der Bearbeitung der Transformationsaufgaben heraus.

Grundsätzlich sind sich die Kommunalverwaltungen in den Großstädten bewusst, dass sich Aufgaben – wie die Energie- und Mobilitätswende oder die Klimaanpassung – nur begrenzt durch ämterbezogene Pläne effektiv bearbeiten lassen und vielmehr einen fachübergreifenden Handlungsansatz erfordern. Wie die Umfrage verdeutlicht, ist ein integriertes Vorgehen bei der Entwicklung von Strategien und der Umsetzung konkreter Maßnahmen prinzipiell auch gängige Praxis in den Kommunalverwaltungen – und dies über die verschiedenen Verwaltungsebenen hinweg. Für die gemeinsame Bearbeitung der Transformationsaufgaben bestehen institutionalisierte Austauschformate (Lenkungsrunden, Arbeitsgruppen, Jour fixe etc.). Oft werden hierfür bereits vorhandene Strukturen für ressortübergreifendes Arbeiten pragmatisch weitergenutzt. Um integriertes Handeln zu unterstützen, haben viele der großstädtischen Verwaltungen darüber hinaus strukturelle Anpassungen vorgenommen, wie etwa durch die Einrichtung neuer Stabsstellen und Aufgabenbereiche und/oder die Umgestaltung bestehender Ressortzuschnitte.

Trotz dieser Ausrichtung der internen Organisations- und Arbeitsstrukturen an dem Erfordernis einer ressortübergreifenden Bearbeitung der Transformationsaufgaben, machen die Befragungsergebnisse offensichtlich, dass es in der direkten Zusammenarbeit noch Verbesserungspotenziale gibt: Ressorts aus den Bereichen Soziales, Gesundheit oder Bildung sind am integrierten Handeln bisher nur bedingt beteiligt, obwohl ihre fachlichen Perspektiven für eine ganzheitliche Bearbeitung der Transformationsaufgaben mittelbar von Relevanz sind. Herkömmliches Silo-Denken und Ressortegoismen erschweren die internen Prozesse und stehen einem gemeinsamen und zielgerichteten Handeln in den Verwaltungen entgegen. Nicht ausreichende personelle und zeitliche Ressourcen bremsen die integrativen Bemühungen, auch weil der antizipierte Mehraufwand eines ressortübergreifenden Vorgehens zu Lasten der internen Kooperationsbereitschaft geht.

Uwe Schneidewind (2018: 201) beschreibt die Transformation zur Nachhaltigkeit als eine „Kunst des gesellschaftlichen Wandels“, die nicht nur technologische, sondern auch kulturelle und institutionelle

Veränderungen erfordert. Wenngleich sich die Verwaltungen der Großstädte bemühen, innerhalb des bestehenden Systems und mit den verfügbaren (finanziellen) Mitteln den komplexen und dringlichen Transformationsaufgaben organisatorisch gerecht zu werden, sind mit Blick auf die Befragungsergebnisse weitere Anstrengungen nötig. Dabei bleibt es eine zentrale Aufgabe, in einer institutionellen Struktur, die auf starke Hierarchie, sektorale Aufgliederung sowie Ordnungs- und Zuständigkeitsorientierung ausgelegt ist, die etablierten Handlungsroutinen zu verändern und *integrierte* Stadtentwicklung systematisch von der Führungsebene ausgehend als Teil der Verwaltungskultur zu implementieren.

## Literatur

Adam, B. (2010): Integrierte Stadtentwicklung – politische Forderung und Praxis. In: IzR Informationen zur Raumentwicklung 4: I-III.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2022): Die digitale Stadt gestalten. Eine Handreichung für Kommunen. Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2023): Beschleunigter Wandel und Resilienz. Leitlinien für die Entwicklung resilenter Städte im digitalen Zeitalter. (Nationale Dialogplattform Smart Cities). Bonn.

Bierwirth, A. (2023): Nachhaltige Städte und Kommunen durch urbane Transformation. In: vhw Forum Wohnen und Stadtentwicklung 2/2023: 69-71.

BMI – Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) (2021): Innovative Verwaltung #4: Grundlagen der Agilität. [https://www.youtube.com/watch?v=DyfEft\\_vfs](https://www.youtube.com/watch?v=DyfEft_vfs). Letzter Zugriff: 20. Mai 2025.

DST – Deutscher Städtetag (Hrsg.) (2015): Integrierte Stadtentwicklungsplanung und Stadtteilentwicklungsmanagement. Positionspapier des Deutschen Städetages. Berlin/Köln.

DST – Deutscher Städtetag (Hrsg.) (2025): Stadtentwicklungsprozesse integrativ, transformativ und agil gestalten. Positionspapier des Deutschen Städetages. Berlin/Köln.

Egermann, M. (2023): Urbane Transformationen planen – ein Oxymoron? In: vhw Forum Wohnen und Stadtentwicklung 2/2023: 77-80.

EU – Europäische Union (Hrsg.) (2020): Neue Leipzig Charta. Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl. Berlin.

Franke, T.; Strauss, W.-C. (2010): Integrierte Stadtentwicklung in deutschen Kommunen – eine Standortbestimmung. In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hrsg.): IzR Informationen zur Raumentwicklung 4: 253-262.

Heinig, St. (2022): Integrierte Stadtentwicklungsplanung. Konzepte – Methoden – Beispiele. Bielefeld.

Kegelmann, J.; Schweizer, C.; Geiger, A.; Kurt, M.; Lang, N. (2021): Nachhaltige Stadtentwicklung durch nachhaltige Verwaltungsentwicklung. Die (Kommunal-)Verwaltung der Zukunft. Berlin.

KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmangement (Hrsg.) (2023): KGSt®-Denkanstoß: Fünf Dimensionen von Agilität. Von agilen Projekten zur agilen Kommunalverwaltung. Köln.

Peer, C.; Semlitsch, E.; Günther, S.; Haas, M. & Bernögger, A. (Hrsg.) (2024): Urbane Transformation durch soziale Innovation: Schlüsselbegriffe und Perspektiven. Wien. <https://doi.org/10.34727/2024/isbn.978-3-85448-064-8>.

Schneidewind, U. (2018): Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst des gesellschaftlichen Wandels. Frankfurt am Main.

Trapp, J. H.; Fröhlich von Bodelschwingh, F.; Hollbach-Gröming, B.; Neurohr, M.; Pätzold, R. & Wagner-Endres, S. (2024): Ist das noch Krise oder schon Transformation? Kommunale Transformationsprozesse im Kontext der Pandemiebewältigung. Difu Impulse 3/2024. Berlin. [https://doi.org/10.34744/difu-impulse\\_2024-3](https://doi.org/10.34744/difu-impulse_2024-3).

Vereinte Nationen (2016): New Urban Agenda. <https://habitat3.org/wp-content/uploads/NUA-German.pdf>. Letzter Zugriff: 07. Oktober 2025.

WBGU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2016): Der Umzug der Menschheit: Die transformative Kraft der Städte. Berlin.

WBGU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2023): Gesund leben auf einer gesunden Erde. Zusammenfassung. Berlin.

Wiesemann, L.; Rohland, F.; Krüger, K. (2023): Urbane Resilienz – Benachteiligte Quartiere im Spiegel der Corona-Pandemie. vhw-Schriftenreihe Nr. 41. Berlin.

Wolfram, M. (2016): Conceptualizing Urban Transformative Capacity: A Framework for Research and Policy. In: Cities: The International Journal of Urban Policy and Planning 51: 121-130.

## Impressum

vhw-werkSTADT

ISSN 2367-0819

### Herausgeber

vhw Bundesverband für Wohnen und

Stadtentwicklung e. V.

Vorstand: Prof. Dr. Jürgen Aring

Bereichsleiter Forschung: Prof. Dr. Olaf Schnur

### Redaktion

Kirsten Krüger

### Sitz der Redaktion

Bundesgeschäftsstelle des vhw e. V.

Fritschestraße 27/28

10585 Berlin

T +49 30 390 473-175

F +49 30 390 473-190

E [werkstadt@vhw.de](mailto:werkstadt@vhw.de)

[vhw.de](http://vhw.de)

### Autorin und Autoren

Dr. Lars Wiesemann

Dr. Ulrich Berding

Antje Havemann

### Erscheinungsweise

unregelmäßig

### Bezug

Alle Ausgaben der vhw-werkSTADT sind unter

[vhw.de/publikationen/vhw-werkstadt/](http://vhw.de/publikationen/vhw-werkstadt/)

kostenfrei herunterzuladen.

### Titelbildquelle

© Adobe Stock/InfiniteFlow