



IRS DIALOG



AUSGABE #2 | 2025

Research Paper

Madlen Pilz, Wolfgang Haupt, Stefanie Rößler, Lilly Sophie Renz,
unter Mitarbeit von Annica-Marie Lüdecke

Querschnittsaufgaben in der Stadtverwaltung: Herausforderungen und Potenziale

Befunde zu Integrations- und Klimaaufgaben aus einem Dialog
zwischen Praxis und Wissenschaft

Zitiervorschlag

Pilz, M.; Haupt, W.; Rößler, S. und Renz, L.S. (2025): Querschnittsaufgaben in der Stadtverwaltung:

Herausforderungen und Potenziale. Befunde zu Integrations- und Klimaaufgaben aus einem Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft, IRS Dialog, No. 2/2025, Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS), Erkner und Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung (IÖR), Dresden.
<https://hdl.handle.net/10419/331858>

Impressum

Herausgeber

Diese Veröffentlichung basiert auf den Forschungsarbeiten in den Projekten StadtumMig (01UR1802A-E) und ExTrass (01LR1709B1) sowie auf den Diskussionen im Rahmen des Dialogprojekts „Im Dialog mit Expert*innen aus der kommunalen Praxis (StadtumMig und ExTrass): Was können wir aus der Migrations- und der Klimakrise lernen?“.

Das Dialogprojekt fand im Rahmen des Leibniz Labs „Gesellschaftliche Umbrüche und Transformationen“ statt. Es wurde mit einem Seed Money des Leibniz Labs unter dem Förderkennzeichen ZZF Lab 1_2024_IRS_a von 10/2024 – 05/2025 gefördert.

Die Verantwortung für die Inhalte dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Unser Dank geht an die Vertreter*innen der Stadtverwaltungen in den Städten Cottbus, Halle (Saale), Remscheid, Rostock und Schwerin.



<https://hdl.handle.net/10419/331858>

Ansprechpartner*innen:

Madlen Pilz
 Leibniz-Institut für
 Raumbezogene Sozialforschung
 (IRS), e. V.

Wolfgang Haupt
 Leibniz-Institut für
 Raumbezogene Sozialforschung
 (IRS), e. V.

Stefanie Rößler
 Leibniz-Institut für
 ökologische Raumentwicklung
 (IÖR), e. V.

Korrektorat

Kerstin Wegel
 Leibniz-Institut für
 Raumbezogene Sozialforschung
 (IRS), e. V.

IRS Dialog Forschungsberichte dienen der Verbreitung von Forschungsergebnissen – in Wissenschaft und Praxis – aus laufenden oder abgeschlossenen Forschungsarbeiten. Im Zentrum steht dabei die Information der Öffentlichkeit, forschungsfinanzierender Institutionen, der Medien und fachnaher gesellschaftlicher Einrichtungen. Die Veröffentlichung von Ergebnissen in Forschungsberichten steht der Publikation an anderen Orten und in anderen Formen nicht entgegen.

ISSN 2701-228X

Erkner, November 2025

Zusammenfassung

Neue Arbeitsfelder, die aufgrund ihrer Komplexität die Arbeit verschiedener Ressorts berühren und deren Zusammenarbeit bedingen, wie Integration, Klimaschutz oder Klimaanpassung, werden in städtischen Verwaltungen in der Regel als Querschnittsaufgaben angelegt.

In den Kommunen kann eine Vielzahl von Ansätzen im Umgang mit Querschnittsaufgaben beobachtet werden, es gibt jedoch keine klar definierten Standards, die Kommunen Hilfe und Orientierung bieten. Da die Aufgaben häufig auch keine Pflichtaufgaben sind, können Kommunen selten die zur Umsetzung notwendigen finanziellen Ressourcen mobilisieren. Die Folge ist, dass die Aufgaben häufig mit wenig Personal und geringem Ressourcenaufwand in den Verwaltungen realisiert werden, was jedoch selten der Komplexität der Aufgaben gerecht wird und von verschiedenen Seiten als unzureichend kritisiert wird.

Wissenschaftler*innen am Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung – IRS und am Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung – IÖR haben in zwei transdisziplinären Forschungsprojekten, StadtumMig und ExTrass Umsetzungsstrategien und -praktiken von Integrations- und Klimaaufgaben als Querschnittsaufgaben in städtischen Verwaltungen untersucht. Ausgehend von Beobachtungen zu Hürden, aber auch erfolgversprechenden Ansätzen, haben die Wissenschaftler*innen transdisziplinäre Dialoge zur vertieften Reflexion mit Verwaltungsmitarbeitenden organisiert. Das Ziel war einerseits, einen Austausch über Ressortgrenzen und zwischen Kommunen zu initiieren, andererseits gemeinsam Wege zum Abbau von Hürden und Handlungsempfehlungen zu diskutieren.

Die vorliegende Projektdokumentation richtet sich in erster Linie an Mitarbeitende kommunaler Verwaltungen, Kommunalpolitiker*innen und Akteur*innen der Zivilgesellschaft und Sozialarbeit, die häufig mit Verwaltungen zusammenarbeiten. Sie soll zu einer Diskussion über die Herangehensweisen und Umsetzungsmöglichkeiten von Arbeitsfeldern als Querschnittsaufgaben in Verwaltungen anregen. Sie soll Empfehlungen geben, wie über diese Aufgaben nachgedacht und Strategien zur Umsetzung entwickelt werden können.

Die wichtigsten Ergebnisse der Dialogtreffen:

Die Umsetzung von Querschnittsaufgaben in Verwaltungen wird vor allem von weichen Faktoren beeinflusst, wie eine offene Kommunikationskultur und neue kooperative Formen der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteur*innen in und außerhalb von Verwaltungen. Dadurch können verschiedene Wissensformen und -bestände in einen Dialog gebracht und gegebenenfalls vorhandene Wissenslücken kompensiert werden.

Kommunikation, Zusammenarbeit und Wissensdialog sind wichtige Bestandteile des Governanceansatzes, der für den Einsatz sehr unterschiedlicher und weniger hierarchischer Formen der Steuerung und Koordination steht. Um Veränderungen, die zur ressortübergreifenden Umsetzung von Aufgaben innerhalb von Verwaltungen notwendig sind, auch durchzusetzen, ist es wichtig, sich der eigenen transformativen Möglichkeiten und Kapazitäten bewusst zu sein.

Summary

In municipal administrations, new areas of work that are characterized by high complexity and that require cross-departmental cooperation are typically classified as cross-cutting tasks. Examples of such cross-cutting tasks include integration or climate mitigation and adaptation. A variety of approaches can be observed in how municipalities handle cross-cutting tasks; however, there are no clearly defined standards to guide or support them. Since these tasks are often not mandatory, municipalities rarely have the necessary financial resources to implement them. As a result, these tasks are often carried out with limited personnel and minimal resources, which rarely meets the complexity of the challenges and is frequently criticized as insufficient from various perspectives.

Researchers at the Leibniz Institute for Regional Social Research (IRS) and the Leibniz Institute of Ecological Urban and Regional Development (IOER) have studied the implementation strategies and practices of integration and climate-related tasks as cross-cutting tasks in municipal administrations through two transdisciplinary research projects: StadtumMig and ExTrass. Based on the observations of numerous obstacles, but also promising approaches the researchers set up transdisciplinary dialogues for reflection with administrative staff to promote deeper reflection. The aim was both to foster exchanges across departmental boundaries and between municipalities, and to jointly discuss ways of overcoming obstacles and formulate actionable recommendations.

This project documentation is primarily intended for municipal administration staff, local politicians, and actors from civil society and social work who frequently collaborate with public administrations. Its aim is to stimulate discussion on approaches and implementation strategies for cross-cutting tasks within local governments and to provide recommendations on how these tasks can be conceptualized, along with strategies for their implementation:

Key findings from the dialogue meetings:

The implementation of cross-cutting tasks in municipal administrations is primarily influenced by soft factors, such as an open communication culture and new forms of cooperative collaboration with diverse actors both inside and outside of administrations. This enables different forms and bodies of knowledge to enter into dialogue, potentially bridging existing knowledge gaps.

Communication, collaboration, and knowledge exchange are essential components of the governance approach, which emphasizes the use of diverse and less hierarchical forms of steering and coordination. To enforce the changes necessary for the cross-departmental implementation of tasks within administrations, it is crucial to be aware of one's transformative potential and capacities.

Inhalt

| | |
|---|----|
| Zusammenfassung | 2 |
| Summary | 3 |
| Einleitung | 6 |
| 1. Wissensstand: Querschnittsaufgaben in der Verwaltung | 7 |
| 1.1 Literatur | 7 |
| 1.2 Querschnittsaufgaben in der kommunalen Integrationsarbeit | 11 |
| 1.3 Querschnittsaufgaben in der kommunalen Klimaarbeit | 14 |
| 1.4 Fazit | 17 |
| 2. Projektansatz und konzeptioneller Rahmen | 18 |
| 2.1 Beschreibung des Dialogprojekts | 18 |
| 2.2 Veränderungen in Verwaltungen | 19 |
| 2.3 Transformative Kapazitäten | 20 |
| 3. Ergebnisse | 22 |
| 3.1 Diversifizierung der Governance-Strukturen in der Verwaltung | 22 |
| Reguläre Arbeitsstrukturen | 22 |
| Arbeitsgruppen und Lenkungskreise | 23 |
| Modellprojekte und Strategieprozesse | 24 |
| Zusammenarbeit mit verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen: | 25 |
| Netzwerke und Beiräte | 25 |
| Konferenzen | 26 |
| Städtenetzwerke und transdisziplinäre Wissenschafts-Praxis-Kooperationen | 27 |
| 3.2 Leitung und Koordination | 28 |
| 3.3 Wissensdialog | 30 |
| 4. Schlussfolgerungen | 31 |
| 5. Literatur | 32 |
| Anhang | 33 |
| Weiterführende Informationen: Angebote der Vermittlung und Diskussion von Wissen und Informationen zu integrations- und klimapolitischen Inhalten | 33 |
| Angebote der Vermittlung und Diskussion von Wissen und Informationen zu integrationspolitischen Inhalten | 34 |
| Angebote der Vermittlung und Diskussion von Wissen und Informationen zu Klimaschutz und Klimaanpassung | 35 |

Einleitung

Komplexe und neue Arbeitsfelder in kommunalen Verwaltungen werden oft als Querschnittsaufgaben umgesetzt. Unter Querschnittsaufgaben werden Aufgaben verstanden, die aufgrund ihrer Komplexität und Breite nicht vollständig und umfassend nur innerhalb eines Kompetenzbereiches, in Verwaltungen innerhalb eines Ressorts, bearbeitet werden können, sondern die Zusammenarbeit verschiedener, bislang in der Regel eher unabhängig arbeitender Bereiche bedingen. Als Vorteil der querschnittsorientierten Umsetzung von komplexen Aufgaben gilt, dass dadurch Parallelstrukturen verhindert und Ressourcen gespart werden. Diese Querschnittsorientierung betrifft verschiedene Aufgabenfelder, dazu gehören Digitalisierung, Gleichstellung, Katastrophen- und Krisenschutz, aber auch die Integration Eingewanderter sowie Klimaschutz und Klimaanpassung.

In zwei vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF jetzt BMFTR) finanzierten transdisziplinären¹ Forschungsprojekten², haben sich die Autor*innen bereits mit der Thematik der Querschnittsaufgaben in Stadtverwaltungen in den Bereichen Integrations- und Klimaaufgaben auseinandergesetzt. In beiden Projekten kristallisierte sich im Ergebnis der Forschung heraus, dass die Umsetzung der Querschnittsorientierung trotz verschiedener Maßnahmen und Ansätze in den Städten problembehaftet ist, dies jedoch in den Verwaltungen kaum Aufmerksamkeit erhält. An diesem Ergebnis setzte das in dieser Dokumentation vorgestellte Dialogprojekt des IRS und des IÖR mit Unterstützung des Leibniz-Labs „Umbrüche und Transformationen“³ an. Gemeinsam mit einigen ehemaligen Projektpartner*innen aus kommunalen Verwaltungen wurde die Problematik der Querschnittsaufgaben erneut in den Mittelpunkt gestellt, um die Herausforderungen und mögliche Veränderungsansätze zur besseren Umsetzung zu diskutieren.

Die vorliegende Projektdokumentation fasst die Ergebnisse von drei Dialogtreffen mit Mitarbeitenden aus den Bereichen Stadtplanung, Integration und Klimaschutz bzw. -anpassung zum Thema „Umsetzung von Integration und Klimaaufgaben als Querschnittsaufgaben in Verwaltungen“ zusammen. Dabei wurde in den Gesprächen deutlich, dass die Städte in den Bereichen strukturelle Anpassungen

¹ Unter Transdisziplinarität wird die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Gesellschaft in der Forschung und bei der Erarbeitung von Lösungen für konkrete Probleme verstanden (vgl. dazu z. B. Pohl et al. 2021).

² Das Verbundprojekt StadtumMig „Vom Stadtumbauschwerpunkt zum Einwanderungsquartier. Neue Perspektiven für periphere Großwohnsiedlungen“ wurde über zwei Phasen von 2019 bis 2024 vom BMBF gefördert.

Das Verbundprojekt ExTrass „Urbane Resilienz gegenüber extremen Wetterereignissen“ wurde über drei Förderphasen von 2017 bis 2024 vom BMBF gefördert.

Beide Projekte haben untersucht, wie Verwaltungen nach disruptiven Ereignissen: die Einwanderung syrischer Bürgerkriegsgeflüchteter und die Diskussion um bzw. die Ausrufung von Klimanotständen, sich in diesen Arbeitsbereichen neu und breiter aufgestellt haben, um die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen.

³ Das von der Leibniz Gemeinschaft finanzierte Leibniz Lab „Umbrüche und Transformationen“ bündelt die Expertise von 28 Leibniz-Einrichtungen und widmet sich dem Umgang mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Umbrüchen der jüngsten Zeit, um diese zueinander in Beziehung zu setzen (Leibniz Lab Umbrüche und Transformationen).

angestoßen und spezifische Formate der Zusammenarbeit entwickelt haben; die Verantwortlichen kämpfen jedoch mit vergleichbaren Problemen, die sich aus verschiedenen weichen Faktoren zusammensetzen: Fehlendes Wissen bei Mitarbeitenden in den Ressorts zu den Themenfeldern Integration und Klimaschutz bzw. -anpassung sowie Zeit und Bereitschaft, die Themen auf die eigene Agenda zu setzen. Diese bilden ein typisches und unterschätztes Problembündel, das es zu reflektieren gilt. Allerdings bleibt dafür im regulären Verwaltungsalltag meist wenig Zeit. Somit setzen die in der Dokumentation aufgearbeitete Diskussion sowie die vorgestellten Ansätze weniger an weiteren strukturellen Veränderungsbedarfen an. Der Fokus liegt vielmehr auf den Problemen, die trotz der zur Umsetzung von Querschnittsaufgaben geschaffenen Strukturen bestehen und sich am besten unter den Überschriften ‚Verwaltungskulturen‘ und ‚Ressortlogiken‘ umreißen lassen.

Die Dokumentation vermittelt zum Einstieg einen Überblick über den Stand der wissenschaftlichen Diskussion zu kommunalen Querschnittsaufgaben sowie die Erkenntnisse zu den in den Städten entwickelten Herangehensweisen an die Querschnittsaufgaben und die damit verbundenen Problemlagen (Kapitel 1). Kapitel 2 stellt das Dialogprojekt vor und erläutert zentrale Konzepte der gemeinsamen Diskussion. Kapitel 3 stellt die Ergebnisse der Diskussion in ausführlicher Form mit zentralen Handlungsempfehlungen im abschließenden Abschnitt vor. Im Anhang sind verschiedene Quellen mit niedrigschwelligen Informationsmaterialien zu den Themen Integration und Klimaschutz bzw. Klimaanpassung zusammengetragen.

Die Dokumentation zielt darauf ab, Verwaltungsmitarbeitende, Kommunal- sowie Landespolitiker*innen, aber auch Akteur*innen der Zivilgesellschaft und Sozialarbeit, die häufig mit Verwaltungen zusammenarbeiten, über die bestehenden Problemlagen zu informieren und Umgangsmöglichkeiten mit diesen aufzuzeigen. Die dargestellten Ergebnisse basieren auf der Reflexion ausgewählter Praxiserfahrungen. Die involvierten Vertreter*innen aus verschiedenen Stadtverwaltungen repräsentieren ihre, aber wie auch der Blick in die Literatur zeigt, durchaus typische und zum Teil auch wiederkehrende Erfahrungen mit Querschnittsaufgaben. Dies ermöglicht die Ableitung verallgemeinerbarer Befunde.

1. Wissensstand: Querschnittsaufgaben in der Verwaltung

1.1 Literatur

„Als Querschnittsaufgaben werden in der wissenschaftlichen Literatur ressortübergreifende Aufgaben in Verwaltungen verstanden. Sie entstehen, wenn bestimmte Aufgaben nicht einem einzelnen etablierten Bereich oder Ressorts zugeordnet werden können und stattdessen mehrere Arbeitsbereiche sowie damit verbundene Kompetenzen gleichermaßen berühren.“ (Knecht & Willisegger 2022, 108; Bertelsmann Stiftung & BMI 2005, 3)

Querschnittsaufgaben werden in Kommunalverwaltungen häufig mittels Stabsstellen oder Stellen besonderer Beauftragung implementiert. Diese Form der strukturellen Verankerung und Organisation von Aufgaben entsteht häufig beim Erscheinen neuer Arbeitsfelder und erfolgt bisher vor allem in den Bereichen Umwelt und Klima, Frauen, Verbraucherschutz sowie Integration (Blätte 2015, 91f.). Bisher galt dabei der Querschnittsgedanke jedoch häufig – aber nicht immer – als temporäre Lösung (ebd., 92).

Die Diskussion über Querschnittsorientierung im Bereich Umweltschutz setzte bereits in den 1980er Jahren ein (Blätte 2015, 101), als das Thema in vielen deutschen Kommunen in eigenen Fachämtern organisiert war und ab den 1990er und 2000er Jahren häufig auch die Themen Klimaschutz und Klimaanpassung inkludierte. Im Integrationsbereich begannen zahlreiche deutsche Kommunen in den frühen 2000er Jahren sich aus der strikten Ressortlogik in ihren Verwaltungen zu lösen (Bertelsmann Stiftung & BMI 2005, 6). Einzelne Kommunen, wie beispielsweise Frankfurt am Main, hatten diese Idee bereits seit den 1970er Jahren verfolgt (ebd., 10). In einer Studie von 2012, bei der 228 deutsche Kommunen zur Organisation und Umsetzung ihrer Integrationsaufgaben befragt wurden, gaben 56,8 Prozent der Kommunen an, Integration „als ressortübergreifende Querschnittsaufgabe implementiert zu haben“ (Gehne & Kurtenbach 2018, 305 nach Gesemann et al. 2012).

In der wissenschaftlichen Literatur werden verschiedene **Vorteile der Umsetzung** von komplexen Aufgaben als Querschnittsaufgaben beschrieben. Diese bestehen vor allem in der ressourcenschonenden Bündelung der Kompetenzen und in der Bildung von Akteur*innennetzwerken (Bogumil et al. 2010, 156/161). Behandeln Verwaltungen bestimmte Thematiken erfolgreich als Querschnittsaufgabe, können diese routiniert ressortübergreifend und dadurch gesamtheitlich bearbeitet werden (Pieterse & du Toit 2025; Reichwein 2018, 698; Bertelsmann Stiftung & BMI 2005, 10), wodurch auch Doppelstrukturen vermieden werden können (Reichwein 2018, 695; Bogumil et al. 2010, 161; Bertelsmann Stiftung & BMI 2005, 10). Gerade bei angespannten kommunalen Haushaltslagen ist dies ein immenser Vorteil. Jedoch stellt das Vermeiden von Doppelstrukturen eine zentrale Herausforderung in der Umsetzung dar (Nuissl et al. 2019, 324).

In weiten Teilen widmen sich die zitierten Forschungen einer Reihe von **beobachteten Hemmnissen**, die die Umsetzung von Integrations- und Klimaaufgaben als Querschnittsaufgaben maßgeblich behindern:

- In einigen Kommunen wird die Querschnittsorientierung in den Konzepten und Strategien beschrieben, findet in der Praxis jedoch nicht statt, was als Umsetzungslücke (Pieterse & du Toit 2025) bezeichnet wird. Typische Ursachen für dieses beobachtete Phänomen sind fehlendes operatives Wissen bzw. Verfahrenswissen und ein Mangel an Beispielen, die entsprechende Möglichkeiten aufzeigen (Böcher & Nordbeck 2014, 260).
- Die strukturelle Überforderung der verantwortlichen Stellen und Koordinierungsdefizite spielen eine Rolle (Gehne & Kurtenbach 2018, 305; Blätte 2015, 101; Bogumil et al. 2010, 158), dabei fehlt es entweder an Mechanismen für die Koordinierung der Querschnittsaufgaben oder sie werden nicht angewendet (Blätte 2015, 101).
- Die anhaltende Ressortlogik behindert die erfolgreiche Umsetzung, oft verweigern einzelne Verwaltungsbereiche eine breitere Öffnung für Querschnittsthemen (Kühn et al. 2024; Gaitanides 2018, 283; Böcher & Nordbeck 2014, 257).
- Im internationalen Vergleich können auch die stark hierarchisch geprägten Verwaltungsstrukturen in Deutschland als blockierend beobachtet werden (Kern et al. 2021 und 2023), da sie ebenfalls eine einschränkende und selektive Problemwahrnehmung unterstützen (Bogumil et al. 2023, 129).

- Mitunter fehlt in Verwaltungen auch eine adäquate Personal- und Kompetenzplanung (Gaitanides 2018), was Koordinierungsdefizite fördert.
- Die fehlende Evaluation von Ansätzen und Maßnahmen führt nicht zu einer Verbesserung der Umsetzung (Granceri Bradschia et al. 2024; Böcher & Nordbeck 2014, 261; Bertelsmann Stiftung & BMI 2005, 10).

Vor diesem Hintergrund beschreiben die Studien auch verschiedene **Eingriffsmöglichkeiten** für Verwaltungen zur Verbesserung der Situation. Die Mehrzahl der Vorschläge bezieht sich auf die bessere Ausnutzung der zu Verfügung stehenden Möglichkeiten in Verwaltungen und betrifft weiche Faktoren. Sie gehen mit einem überschaubaren finanziellen und personellen Aufwand einher, können jedoch spürbare Veränderungen initiieren. Teilweise können die Maßnahmen und Veränderungen auch mit Mitteln aus Förderprogrammen umgesetzt werden:

➔ **Personalmanagement:** Um Themen querschnittsorientiert umzusetzen, werden qualifizierte Fachkräfte benötigt, die sowohl Fachwissen als auch Kompetenzen zum ressortübergreifenden Arbeiten besitzen (Gaitanides 2018).

Insgesamt mangelt es in den Verwaltungen in der Breite an dem entsprechend qualifizierten Personal (ebd., 283), sodass Querschnittsthemen oft auf den Schultern einzelner, spezialisierter Fachkräfte liegen (ebd., 276f.). Da Personalstellen für Querschnittsarbeit, wie Klimamanager*innen, oft nur befristet angelegt sind und teilweise auch über Drittmittel finanziert werden (Kenkmann et al. 2022, Kern et al. 2023), wird die Etablierung langfristiger Strukturen und eine kontinuierliche Personal- und Arbeitsplanung erschwert. Auch wenn die Ausbildungssituation an den unterschiedlichen Bildungseinrichtungen für Verwaltungsfachkräfte noch nicht entsprechend angepasst ist (Gaitanides 2018, 283), können Verwaltungen über Weiterbildungen möglichst viele (alle) Mitarbeiter*innen entsprechend vorbereiten und schulen, so dass die Aufgaben von verschiedenen Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Ressortperspektiven bearbeitet werden können.

➔ **Netzwerke und Koordination:** Querschnittsarbeit bedarf der Zusammenarbeit einer gewissen Anzahl an verschiedenen Akteur*innen innerhalb und auch außerhalb der Verwaltungen.

Das bringt die Notwendigkeit mit sich, verschiedene Wissensbestände in den Austausch zu bringen. Damit gehen Deutungskämpfe und Interessenkonflikte einher (Blätte 2015, 92 und 104; Bogumil et al. 2010, 158), die sowohl Zeit als auch die Bereitschaft zur Aushandlung sowie entsprechende Kompetenzen der Koordination erfordern (Knecht & Willisegger 2022, 111, 118-120). Zum Aufbau der nötigen Kompetenzen für die Einrichtung und Koordination der ressortübergreifenden, vernetzten Zusammenarbeit braucht es eine entsprechende Personalplanung. Engagierte Schlüsselakteur*innen in Leitungsfunktionen in den Verwaltungen oder auch auf Koordinationsebene mit entsprechender Unterstützung der Leitung, welche (Überzeugungs-)Arbeit nach innen und nach außen betreiben können, tragen maßgeblich zum Gelingen der Organisation und Prozesse bei (Kern et al. 2021).

➔ **Handlungskonzepte:** Kommunale Handlungskonzepte können die Institutionalisierung und Verankerung von Querschnittsaufgaben (Damm 2019, 5) unterstützen.

Eine partizipative Erarbeitung solcher Konzepte, unter Einbindung verschiedener Ressorts, aber auch zivilgesellschaftlicher Akteur*innen, kann das Bewusstsein und Wissen über entsprechende Thematiken stärken (ebd., 10). Im Prozess der Erarbeitung lassen sich auch Kommunikations- und Entscheidungswege entsprechend der neuen Notwendigkeiten nachjustieren.

➔ **Evaluation:** In vielen Verwaltungen fehlt es an Instrumenten der systematischen Evaluation und des Controllings von Maßnahmen und Strategien der Querschnittsorganisation (Granceri Bradschia et al. 2024; Böcher & Nordbeck 2014, 261; Bertelsmann Stiftung & BMI 2005, 10). Diese sind jedoch für eine Messung der effektiven und qualitativen Umsetzung von Querschnittsaufgaben und die Weiterentwicklung nötig.

Es lassen sich einige übereinstimmende **Erfolgsfaktoren** aus den verschiedenen Studien zusammentragen:

- (1) Nutzung vorhandener Strukturen und Netzwerke,
- (2) Unterstützung von Weiterbildungen und Wissensaustausch,
- (3) geschultes Personal in fachlichen Fragen sowie Organisations- und Prozessgestaltung,
- (4) gemeinsame Erarbeitung einer Strategie und Abstimmung der Ressorts,
- (5) Verständigung über Nutzen der Kooperation,
- (6) konfliktmindernde Kommunikation,
- (7) kommunalpolitische Unterstützung

Vor allem zwei Punkte spalten in der Diskussion um Querschnittsaufgaben die Meinungen: die **projektbasierte Förderstruktur** für die Umsetzung der Aufgaben und die (fehlende) Ausweisung der Aufgaben als **kommunale Pflichtaufgaben**.

Die projektbasierte Förderstruktur ermöglicht einerseits keine langfristige Etablierung von Strukturen. Die temporären Förderungen sind auch selten so ausgestattet, dass sie die Arbeit mit genügend Personal und Ressourcen für notwendige Maßnahmen absichern (Bogumil et al. 2023, 134). Andererseits bieten externe Projektförderungen in Situationen angespannter Haushaltslagen den Kommunen auch gewisse Handlungsfreiräume (Gehne & Kurtenbach 2018, 306), da für die Aufgaben dann nur der Eigenanteil für die Fördermaßnahmen in die Haushalte eingestellt werden muss (Pilz 2025; Kenkmann 2022).

Jedoch stellen Aufgaben im Integrations- und Klimabereich dauerhafte Aufgaben für die Kommunen dar. Die projektbasierte Finanzierung führt zwar zu einer dynamischen Arbeitslandschaft, in der auch viel ausprobiert werden kann, jedoch auch zu wenig Zuverlässigkeit für die Beteiligten und fehlende Nachhaltigkeit in der Entwicklung. Die Kopplung dauerhafter Aufgaben an temporäre Finanzierungsquellen hat viele Nachteile für die Umsetzung, wie den Auf- und Abbau von Personal, Kompetenzen, Arbeitsstrukturen oder Kommunikationsnetzwerken. Daher sprechen sich viele Studien für die Ausweisung von Querschnittsthemen wie Integration und Klimaschutz bzw. -anpassung als kommunale

Pflichtaufgaben aus (Riechel et al. 2022; Albrecht et al. 2022). Dafür müssen die Aufgabenbereiche jedoch weitestgehend klar definiert und abgrenzbar von den Aufgaben anderer Bereiche sein (Kühn et al. 2024, 37f.), was mit dem Grad der Komplexität der Aufgaben und auch gewisser Unwägbarkeiten bezüglich zukünftiger Entwicklungen schwer überein zu bringen ist.

Zusammenfassend kann hervorgehoben werden, dass in der – wenn auch überschaubaren – wissenschaftlichen Literatur a) eine Begriffsklärung der Querschnittsaufgaben erfolgt ist, b) eine umfassende Problembeschreibung vorliegt, c) Handlungsoptionen für die Kommunen aufgezeigt werden und c) eine Liste von Erfolgsfaktoren aufgestellt wurde.

In der Praxis werden Querschnittsaufgaben sehr lokalspezifisch angegangen, die Notwendigkeit und die Vorteile dieser Vorgehensweise werden von der Forschung bestätigt. Die querschnittsorientierte Organisation neuer und vor allem komplexer Aufgaben hat Vorteile für Verwaltungen, wie die Möglichkeit der Bündelung von Expertise und Ressourcen. Gleichzeitig erfordert die Umsetzung jedoch andere Herangehensweisen in der Zusammenarbeit, die nicht in der ressortförmigen Struktur von Verwaltungen angelegt sind und im Verwaltungsalltag neben fehlendem Wissen, knapper Zeit und individueller Ablehnung, zum Hindernis werden.

1.2 Querschnittsaufgaben in der kommunalen Integrationsarbeit

Das Projekt „Vom Stadtumbauschwerpunkt zum Einwanderungsquartier. Neue Perspektiven für periphere Großwohnsiedlungen“ – StadtumMig hat zwischen 2019 und 2024 den veränderten Umgang mit Integrationsaufgaben seit der Einwanderung syrischer Bürgerkriegsgeflüchteter in drei ostdeutschen Städten (Schwerin, Halle (Saale) und Cottbus) untersucht. ⁴Diese stehen stellvertretend für eine Reihe von Städten, die um das Jahr 2015 erstmals eine größere internationale Einwanderung erlebten und damit einen Anstieg des Migrationsanteils in der Bevölkerung von unter zehn Prozent auf über 30 Prozent in einigen Quartieren verzeichneten.

Am IRS wurde im Rahmen des Projekts auf der Basis von Expert*inneninterviews und einer Dokumentenanalyse die in den Verwaltungen seit 2015 eingeführten strukturellen Veränderungen und Handlungsansätze analysiert.

Jede der drei Städte hat dabei in unterschiedlicher Vorgehensweise und Zeitspanne verschiedene neue Strukturen aufgebaut. Gemeinsam ist ihnen jedoch, dass die bis dahin übliche „One-man/woman-show“ der oder des Integrationsbeauftragten ausdifferenziert wurde und kleine Dienstseinheiten in den Verwaltungen aufgebaut wurden⁵:

- in Halle wurde im September 2015 ein *Dienstleistungszentrum für Integration* eingerichtet,
- in Schwerin wurde 2017 der *Fachdienst Integration im Sozialdezernat* aufgebaut,

⁴ Verbundpartner im Projekt waren das Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) e. V., das Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung (IÖR) e. V., das Berliner Institut für empirische Integrations- und Migrationsforschung (BIM), die Brandenburgische Beratungsgesellschaft für Stadterneuerung und Modernisierung, die Verwaltungen der Städte Cottbus, Halle (Saale) und Schwerin sowie die AWO Westmecklenburg, Mio e. V. und das Geflüchteten Netzwerk Cottbus e. V.

⁵ Weiterführende Informationen dazu u. a. in den Handbüchern StadtumMig 1 und 2 sowie im Working Paper StadtumMig 4.2, abrufbar unter: www.stadtummig.de.

- in Cottbus wurde parallel zur Stelle der Integrationsbeauftragten durch die brandenburgische Landesförderung für die Migrationssozialarbeit 2017 der *Servicebereich für Bildung und Integration* aufgebaut, der 2020 in einen Fachbereich umgewandelt wurde.

Für die Organisation von Integration als Querschnittsaufgabe sind in allen drei Städten weiterhin die Integrationsbeauftragten zuständig, in Cottbus zusätzlich mit Fokus auf die sozialen Fragen der Fachbereich Bildung und Integration.

Halle (Saale)

Das Hallenser Dienstleistungszentrum für Integration unterstand bis 2025 dem Oberbürgermeister. Es verfügt neben der Integrationsbeauftragten und mehreren Koordinationsstellen auch über eine eigene Leitungsstelle. Die Leitungsstelle nimmt die Kommunikation gegenüber anderen Ressortleitungen vor allem im Konfliktfall auf sich, und die Integrationsbeauftragte konzentriert sich auf die fachlichen Fragen der Implementation von Integrationsaufgaben. Zentraler Teil dessen ist die Prüfung aller kommunalen Dokumente und Strategiepapiere hinsichtlich gegebenenfalls notwendiger Ergänzungen zu Integrationsaufgaben. Außerdem existiert in Halle seit 2002 das Netzwerk für Integration und Migration, das von der Integrationsbeauftragten geleitet wird und eine Austauschplattform für Akteur*innen aus den Quartieren und der Verwaltung bietet. Seit 1999 berät auch ein Migrationsbeirat unter anderem die Stadtverordnetenversammlung zu Fragen der Integration.

Schwerin

In Schwerin wurde 2008 das Integrationskonzept mit einem Beirat, der aus Mitarbeitenden verschiedener Verwaltungsressorts und Akteur*innen sozialer Unternehmen sowie der Zivilgesellschaft bestand, erarbeitet. Dadurch wurde eine breite Diskussion über kommunale Integrationsaufgaben angestoßen. Die Situation 2015 wurde über eine temporäre ressortübergreifende Arbeitsgruppe in der Verwaltung gesteuert, welche die Erstversorgung der Ankommenden koordinierte. 2017 entstand der Fachdienst Integration mit mehreren Koordinationsstellen neben der Integrationsbeauftragten, der im Sozialdezernat eingegliedert ist. Auch in Schwerin ist es Aufgabe der Beauftragten, Integration als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung zu organisieren. Sie beschreibt als leitendes Prinzip für ihre Vorgehensweise: *„Mit der Brille eines Neubürgers bzw. einer Neubürgerin“ zu schauen, was kommt zu welchem Zeitpunkt nach der Einwanderung dran?“* Das heißt, sie spricht die Ämter in der Reihenfolge und zu dem Zeitpunkt an, zu dem sie von den Eingewanderten gebraucht werden. Aufgrund der Größe der Verwaltung und Fülle der Aufgaben ist eine andere Vorgehensweise für sie nicht umsetzbar. Im Sozialdezernat ist Integration in den unterschiedlichen Diensten als Querschnittsaufgabe bereits auch zusätzlich personell verankert, zum Beispiel hat das Gesundheitsamt eine Angestellte für die Versorgung von Geflüchteten und Migrant*innen von ihren regulären Aufgaben freigestellt und ihre früheren Aufgaben auf die übrigen Mitarbeitenden verteilt. Außerdem ist in Schwerin das 2003 gegründete Netzwerk Migration die Plattform für den regelmäßigen Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsstellen, Sozialwirtschaft und Zivilgesellschaft.

Cottbus

In Cottbus gibt es neben der Stelle der Integrationsbeauftragten den Fachbereich Bildung und Integration, beide organisieren in unterschiedlicher Breite Integration als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung. Die Integrationsbeauftragte arbeitet in die gesamte Verwaltung hinein, der Fachbereich nur in den sozialen Bereich. Die Durchsicht der kommunalen Handlungskonzepte sowie die Organisation interkultureller Bildungsprogramme für die Verwaltung zählen ebenso zum Aufgabenbereich der Integrationsbeauftragten wie die Zusammenarbeit mit dem Beirat für Integration und Migration. Der Fachbereich organisiert die landesseitig geförderte Migrationssozialarbeit und zahlreiche weitere über Drittmittel geförderte Projekte im sozialen Bereich, die der „Verlängerung“ der sozialen Regeldienste in der Integrationsarbeit dienen. In diesen Strukturen arbeiten auf die Zielgruppe und ihre Probleme sensibilisierte Kräfte im Austausch mit den Regeldiensten. Bei den Regeldiensten führt die „Arbeitsabnahme“ zu einer Entspannung sowie auch zur Öffnung für Integrationsaufgaben, die Kommunikation zwischen Regeldiensten und Projekten trägt außerdem auch zu einem niedrigschwelligen Wissenstransfer bei.

Die Darstellung macht deutlich, dass in den drei Städten bereits vor 2015 diversifizierte Arbeitsstrukturen mit unterschiedlichen Akteur*innen genutzt und auch kontinuierlich angepasst wurden. Es wird jedoch auch deutlich, dass trotzdem eine Reihe von Problemen bei der Gestaltung von Integration als Querschnittsaufgabe besteht:

- Die proaktive Ansprache aller relevanten Verwaltungsbereiche durch eine Integrationsbeauftragte ist in großen Verwaltungen schwer umzusetzen.
- Die Bedarfe der verschiedenen eingewanderten Gruppen und die rechtzeitige Vorplanung der Prozesse setzt eine große Kenntnis der Arbeit anderer Verwaltungsbereiche voraus.
- Es fehlt in anderen Verwaltungsbereichen an Zeit, sich mit den neuen Aufgaben und den spezifischen Integrationsanforderungen auseinanderzusetzen oder an den angebotenen interkulturellen Fortbildungen teilzunehmen.
- Es bestehen kulturelle und sprachliche Barrieren, und es fehlt an Offenheit für die Thematik in den Verwaltungsbereichen ohne direkten Kontakt zur migrantischen Bevölkerung.
- Teilweise besteht auch eine vehemente Ablehnung in einigen Verwaltungsstellen, sich mit Integrationsfragen auseinanderzusetzen.
- In den Personalabteilungen fehlt häufig die Offenheit, integrationsspezifische statt übliche Einstellungskriterien für Verwaltungsfachkräfte im Bereich der Integrationsaufgaben anzuerkennen, wodurch eine interkulturelle Öffnung und Abfederung fehlenden Wissens durch Personal mit anderem oder Erfahrungswissen nicht möglich ist.

Zusammenfassend bestätigen die Untersuchungen im StadtumMig-Projekt die in der Literatur beschriebene Lokalspezifität der entwickelten Herangehensweisen. Jedoch verfügten die drei Städte bereits vor 2015 über diversifizierte Arbeitsstrukturen. Die Mitwirkung anderer Verwaltungsbereiche, beispielsweise in den Netzwerken, basierte jedoch mehrheitlich auf der Freiwilligkeit der Mitarbeitenden. Seit 2015 haben die Verwaltungen in verschiedenen Zeitspannen ihre regulären Arbeitsstrukturen in unterschiedlicher Form angepasst. Ein wichtiger Faktor für die unterschiedliche Ausprägung war die Finanzierungsbereitschaft der Landesregierungen.

1.3 Querschnittsaufgaben in der kommunalen Klimaarbeit

Das Projekt „Urbane Resilienz gegenüber extremen Wetterereignissen“ (ExTrass) untersuchte in drei Förderphasen zwischen 2017 und 2024, wie sich deutsche Städte strategisch auf Wetterextreme wie Hitze oder Starkregen vorbereiten können.⁶ Potsdam, Remscheid und Würzburg waren sowohl als Untersuchungsstädte als auch als Projektpartner beteiligt. Der Schwerpunkt des Verbundprojekts lag auf dem Thema der Anpassung an die Folgen des Klimawandels (Klimaanpassung), während das IRS-Teilprojekt zusätzlich den kommunalen Klimaschutz betrachtete.

Beide Handlungsfelder – Klimaanpassung und Klimaschutz – haben Schnittstellen und werden je nach Verwaltungsorganisation teils integriert bearbeitet. Selbst dort, wo Klimaanpassung und Klimaschutz institutionell getrennt organisiert sind, lassen sich die Ursprünge der Klimaanpassung im Klimaschutz erkennen, der deutlich früher als eigenständiges Arbeitsfeld von Kommunen identifiziert wurde. Die Projektlaufzeit fiel in die klimapolitisch bewegten Jahre 2018 und 2019. In dieser Zeit konnte die Klimabewegung Fridays for Future durch Streiks und Proteste erheblichen Druck auf Stadtpolitik und Verwaltung ausüben. Die Hitzesommer 2018 und 2019 führten zu verstärkten Forderungen nach der Ausrufung des kommunalen Klimanotstands und brachten das Thema in nahezu allen größeren deutschen Kommunen auf die Tagesordnung. Gleichzeitig rückte die Frage in den Vordergrund, wie Kommunalverwaltungen künftig institutionell mit einer derart umfassenden Querschnittsaufgabe umgehen sollten.

Am IRS wurden im Rahmen des Projekts auf der Basis von Expert*inneninterviews (v. a. mit Mitarbeitenden der Stadtverwaltung und Vertreter*innen der Zivilgesellschaft) und der Analyse zentraler Politikdokumente (z. B. Klimaschutz- und Klimaanpassungskonzepte, Klimaberichte) sowie weiterer Dokumente (z. B. Protokolle von Ratssitzungen, Zeitungsartikel) die klimapolitischen Entwicklungspfade u. a. in den drei Projektstädten untersucht und analysiert.

⁶ Verbundpartner im Projekt waren die Universität Potsdam (Verbundprojektleitung), das Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) e. V., adelphi | Forschung & Beratung für Nachhaltigkeit, Klima, Entwicklung, die Johanniter Unfallhilfe sowie die Verwaltungen der Städte Potsdam, Remscheid und Würzburg.

In allen drei Städten werden Klimaschutz und Klimaanpassung in einem Amt integriert bearbeitet, wobei in Potsdam und Würzburg hierfür dezidiert Stabs- bzw. Koordinierungsstellen geschaffen wurden. Die entscheidenden Herausforderungen bestanden in allen drei Städten darin, in Politik, anderen Verwaltungseinheiten sowie in der Bevölkerung Bewusstsein für die Themen Klimaschutz und Klimaanpassung zu schaffen. Neben vielen Gemeinsamkeiten setzten die Städte hierfür jeweils unterschiedliche Schwerpunkte.

Zentral für die Bereiche Klimaschutz und Klimaanpassung waren:

- die Etablierung eines Klimabeirats in Potsdam,
- die Einführung einer Klima-Checkliste in Remscheid,
- die Einrichtung einer Klimastabsstelle in Würzburg.

Potsdam

Potsdam begann vergleichsweise früh damit, Klimaschutz und Klimaanpassung institutionell in die Arbeit der Stadtverwaltung zu integrieren. Bereits 1995 trat die Stadt dem Städtenetzwerk Klima-Bündnis bei, was eine formelle und durch Stadtratsbeschluss legitimierte Verpflichtung zur Senkung der CO₂-Emissionen beinhaltete. Mit der Einrichtung der Koordinierungsstelle Klimaschutz im Jahr 2008 erhielt die Verwaltung erstmals eine feste Struktur, um die Querschnittsaufgaben Klimaschutz und Klimaanpassung in Planungs- und Entscheidungsprozesse einzubinden. 2010 wurde ein integriertes Klimaschutzkonzept verabschiedet, das grundlegende Strategien und Ziele für die Stadt festlegte. Dieses wurde 2015 durch ein Konzept zur Klimaanpassung ergänzt. Mit dem Masterplan „100 % Klimaschutz“ von 2017 verschärfte Potsdam seine Klimaschutzziele erheblich: Bis 2050 sollen die CO₂-Emissionen um 95 % und der Energieverbrauch um 50 % reduziert werden.

Ein zentrales Element zur Verankerung von Klimaschutz und Klimaanpassung als kommunale Querschnittsaufgaben ist der 2008 eingerichtete Potsdamer Klimarat. Der Klimarat besteht aus Vertreter*innen aus Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Seine Mitglieder decken unterschiedliche Handlungsfelder wie Energieversorgung, Mobilität oder Stadtplanung ab, wobei für jedes der acht im Masterplan benannten Handlungsfelder jeweils (paritätisch) eine zuständige Fachperson benannt wurde. Der Klimarat tagt regelmäßig und arbeitet eng mit der Koordinierungsstelle Klimaschutz zusammen, wodurch Wissenstransfer und Beteiligung systematisch gestärkt werden sollen. Im Unterschied zu vielen anderen Kommunen gehören dem Potsdamer Klimarat keine Politiker*innen an, was den Vorteil hat, dass er nicht dazu „missbraucht“ wird, Debatten aus den Fachausschüssen in ein weiteres Gremium zu verlagern. Im Gegensatz dazu versteht sich der Potsdamer Klimarat als beratendes Expert*innengremium, das die Stadt durch fachliche Einschätzungen und Impulse unterstützt und die Umsetzung des Masterplans begleitet.

Remscheid

Remscheid entwickelte seine Klimapolitik etwa zeitgleich mit Potsdam, jedoch unter schwierigeren finanziellen Voraussetzungen. Auch hier erfolgte der Beitritt zum Klima-Bündnis bereits 1995, nachdem der Beschluss im Stadtrat hart erkämpft und die ersten Beiträge durch Spenden finanziert worden waren. Seitdem ist der Fachdienst Umwelt die zentrale Stelle in der Verwaltung für Klimaschutz

und Klimaanpassung, wobei zweites Thema wie in Potsdam etwas später hinzukam. 1999 legte Remscheid sein erstes Klimaschutzkonzept vor, dem 2013 ein Klimaanpassungskonzept folgte. Letzteres entstand in Zusammenarbeit mit der Nachbarstadt Solingen und wurde wissenschaftlich von der RWTH Aachen begleitet (Projekt BESTKLIMA). Im Zuge des Projekts wurden Klimafunktionskarten erstellt, die als zentrale Grundlage für die Identifikation von Hitze-Hotspots und hochwassergefährdeter Gebiete dienen und aus Eigenmitteln nicht finanzierbar gewesen wären.

Die klimapolitische Arbeit in Remscheid ist stärker als in anderen Städten projektorientiert und von Drittmitteln abhängig, was eine langfristige Planung erschwert und die Klimaziele eher moderat hielt. Trotzdem hat sich die Stadt mit dem Klima-Check, der ebenfalls im Rahmen des angewandten Forschungsprojekts BESTKLIMA entwickelt wurde, ein dauerhaftes Instrument geschaffen, das die Berücksichtigung von Belangen der Klimaanpassung in der Bauleitplanung formalisiert und sicherstellt. In einem sechsstufigen Verfahren werden bei allen städtebaulichen Vorhaben frühzeitig Aspekte von Klimaschutz und Klimaanpassung berücksichtigt. Der Klima-Check bietet der Verwaltung eine klare Entscheidungsgrundlage und sorgt für größere Rechtssicherheit bei Planungsprozessen. Zwar kann der Klima-Check nicht garantieren, dass alle Erfordernisse der Klimaanpassung in Planungsverfahren konsequent umgesetzt werden. Er hat sich jedoch als wirkungsvolles Instrument etabliert, das sicherstellt, dass die Klimaanpassung in Entscheidungsprozessen systematisch berücksichtigt wird.

Würzburg

Würzburg hat vergleichsweise spät damit begonnen den Klimawandel als kommunales Handlungsfeld zu adressieren, hat den Rückstand gegenüber anderen Kommunen jedoch kontinuierlich aufholen können und Klimaschutz und Klimaanpassung von Beginn an und bis heute integriert bearbeitet. 2008 trat Würzburg dem Klima-Bündnis bei, und verabschiedete 2012 ein Integriertes Klimaschutzkonzept, das ebenfalls ein Teilkonzept zur Klimaanpassung beinhaltete. 2022 erfolgte der Beschluss eines umfassenderen und ambitionierteren Klimaschutzkonzepts mit dem Ziel der Klimaneutralität bis spätestens 2045. Ein neues Konzept zur Klimaanpassung befindet sich derzeit im Beteiligungsverfahren.

Seit 2010 koordiniert die Stadt Würzburg Klimaschutz und Klimaanpassung über eine Stabsstelle, die zusammen mit der Einstellung eines Klimaschutzbeauftragten eingerichtet wurde. Nach den Kommunalwahlen 2020 wurde die Position des Klimabürgermeisters als erster Stellvertreter des Oberbürgermeisters geschaffen. Jenem Klimabürgermeister ist die 2021 personell aufgestockte und in „Klima und Nachhaltigkeit“ umbenannte Stabsstelle direkt unterstellt. Die Stabsstelle ist für die Erstellung übergeordneter Strategien und Konzepte zuständig und fördert den Wissensaustausch mit Akteur*innen aus Verwaltung, Wissenschaft, Politik, Privatwirtschaft und Daseinsvorsorge. Da Stabsstellen nicht hoheitlich tätig werden können, ist es zentral, dass ihre Mitarbeitenden in einen aktiven und regelmäßigen Austausch mit anderen Ämtern treten und hierbei projektbezogen arbeiten. Bewährt hat sich in Würzburg, dass in der Stabsstelle Belange des Klimaschutzes und der Klimaanpassung integriert bearbeitet werden, womit Ressourcen- und Zielkonflikte zwischen beiden Handlungsfeldern vermieden werden konnten. Eine weitere Erkenntnis ist, dass anspruchsvolle Querschnittsaufgaben wie die institutionelle Verankerung von Klimaschutz und Klimaanpassung in der Verwaltung durchsetzungsstarkes

und gut vernetztes Personal erfordern. Realistischerweise kann dieses Profil nur von Mitarbeitenden auf Dauerstellen ausgefüllt werden.

In ihrem Arbeitsalltag beobachten die Mitarbeitenden in allen drei Städten eine Reihe von **Barrieren**, welche die Umsetzung von Klimaschutz und Klimaanpassung als Querschnittsaufgabe einschränken. Sie thematisieren, dass es mitunter noch am Bewusstsein für die Klimakrise selbst sowie über die damit verbundenen Systemabhängigkeiten fehlt und damit einhergehend am Gefühl der (Mit-)Verantwortung. Im Zeitverlauf hat sich dieses fehlende Bewusstsein jedoch etwas abgeschwächt. Zusätzlich erschweren die Unterschätzung der Gesamtaufgabe, Interessenkonflikte sowie Gegenpositionen innerhalb von Politik und Verwaltung die Umsetzung geplanter oder bereits beschlossener Strategien. Als weitere Barrieren werden die erhebliche Überlastung vieler Verwaltungsmitarbeitender, strukturelle Probleme und fehlende Ressourcen genannt.

Analog zur wissenschaftlichen Literatur wird außerdem die fehlende Klassifizierung der beiden Querschnittsthemen als Pflichtaufgaben kritisch diskutiert. Dass weder Klimaschutz noch Klimaanpassung kommunale Pflichtaufgaben sind, führt – je nach Haushalts- und politischer bzw. gesellschaftlicher Stimmungslage – immer wieder zu einer De-Priorisierung beider Aufgabenfelder.

1.4 Fazit

Die Erkenntnisse aus beiden Forschungsprojekten verdeutlichen, dass sich trotz der Unterschiedlichkeit der Aufgabenfelder, Herangehensweisen in den Kommunen und zentrale Rahmenbedingungen sehr stark ähneln.

Jede der beteiligten Kommunen hat ihre Strukturen und Instrumente mit mehr Personal und ausdifferenzierten Stellenprofilen nach der Einwanderung syrischer Bürgerkriegsgeflüchteter bzw. nach dem Klimanotstand ausgebaut. Die Ansätze werden von den verantwortlichen Stellen grundsätzlich als positiv bewertet, trotzdem bereitet die querschnittsorientierte Umsetzung der Aufgaben in beiden Bereichen ähnliche Probleme, die auch bereits in der Literatur zu finden sind:

- ➔ *Ressortlogiken, Personalmangel, fehlende Ressourcen und Arbeitsüberlastung, fehlendes Wissen* – beschreiben eine Facette der Problematik in den Verwaltungen;
- ➔ *Eine geschlossene Verwaltungskultur, die sich in Desinteresse, Ablehnung und fehlendem Verständnis für neue Themen äußert* – bilden eine zweite Facette des Problems.

Ausgehend von den Ergebnissen aus beiden Forschungsprojekten haben wir für unsere Dialogreihe als Arbeitshypothese formuliert:

Die Umsetzung von Querschnittsaufgaben ist nicht allein mit dem Aufbau neuer Arbeitsstrukturen und der Benennung der Verantwortlichen getan. Es braucht eine neue oder veränderte Verwaltungskultur. Diese sollte Kommunikation und Zusammenarbeit umfassen; Arbeitseinstellungen, Ressortlogiken und Hierarchielogiken auf den Prüfstand stellen.

Es braucht neben fachlichen Kriterien, an denen die Umsetzung der Aufgaben gemessen werden kann, auch Leitlinien, die Mitarbeitenden eine Orientierung bieten und die Festigung einer neuen Verwaltungskultur unterstützen.

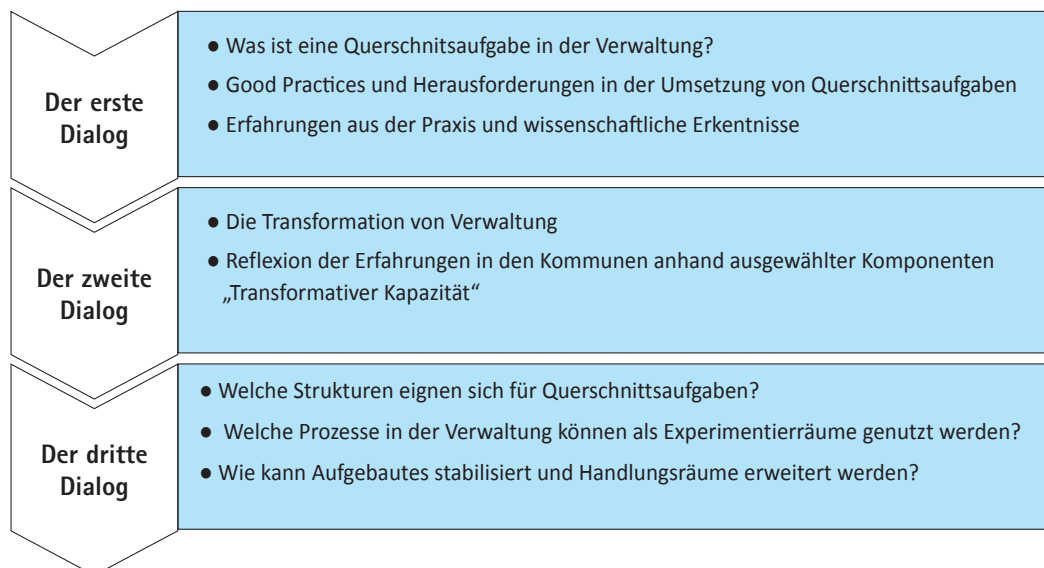
Es braucht außerdem niedrigschwellig zugängliches Wissen, Fachwissen wie Organisationswissen. Im Arbeitsalltag der Verwaltungen braucht es regelmäßig Zeit zur Reflexion alltäglicher Arbeitsprozesse.

2. Projektansatz und konzeptioneller Rahmen

Im folgenden Kapitel werden der Ansatz des Dialogprozesses sowie der konzeptionelle Rahmen für die Strukturierung der Diskussion und deren Auswertung vorgestellt.

2.1 Beschreibung des Dialogprojekts

Das Dialogprojekt bestand im Wesentlichen aus drei Dialogtreffen, welche im Abstand von einem Monat zwischen Januar und März 2025 stattfanden. Eingeladen waren Verwaltungsmitarbeitende aus den Bereichen Integration, Klimaschutz, Klimaanpassung und Stadtplanung aus den Städten Cottbus, Halle (Saale), Remscheid und Schwerin, die mehrheitlich aus den beiden vorangegangenen Forschungsprojekten StadtumMig und ExTrass bekannt waren. Teilgenommen haben an den Treffen im Schnitt ein bis zwei Verwaltungsmitarbeitende pro Stadt. Alle drei Dialogtreffen fanden digital statt. Die ursprüngliche Idee, das dritte Treffen in Form einer Strategiewerkstatt in Präsenz durchzuführen, scheiterte an den begrenzten zeitlichen Verfügbarkeiten der Verwaltungsmitarbeitenden.



Die Themen der Dialoge wurden mit den Teilnehmenden abgestimmt und von den wissenschaftlichen Organisator*innen vorbereitet, moderiert und protokolliert. Auf den Dialogtreffen stand der gleichberechtigte Austausch zwischen unterschiedlichen Wissensformen und -beständen, den praktischen Arbeitserfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen im Vordergrund. Die Diskussionsprotokolle dienen als wichtige Quelle für das Ergebniskapitel (3) der vorliegenden Dokumentation und die Formulierung der Handlungsempfehlungen. Die dargestellten Ergebnisse basieren auf der Reflexion ausgewählter Praxiserfahrungen. Die involvierten Vertreter*innen aus verschiedenen Stadtverwaltungen repräsentieren ihre, aber wie auch der Blick in die Literatur zeigt, durchaus typische und zum Teil auch wiederkehrende Erfahrungen mit Querschnittsaufgaben. Dies ermöglicht die Ableitung weitgehend verallgemeinerbarer Befunde.

Für die Teilnehmer*innen aus den Stadtverwaltungen erwiesen sich – trotz ihres Interesses an der Thematik – die knappen zeitlichen Ressourcen als Hindernis für eine regelmäßige Teilnahme. Wenige lehnten eine Teilnahme auch ab, da sie keine Möglichkeit sahen, von ihrer Stelle aus Veränderungsimpulse in ihre Arbeit einzubringen.

2.2 Veränderungen in Verwaltungen

Im öffentlichen Diskurs gilt es als nahezu unmöglich, dass sich Verwaltungen und ihre Arbeit verändern. Dabei ist eigentlich zu beobachten, dass sie sich genau genommen in einem **permanenten Wandel** befinden. Dafür lassen sich Auslöser von unterschiedlicher Tragweite erkennen, die Veränderungen verschiedener Reichweite und Dauer nach sich ziehen.

Häufige Auslöser für Veränderungen sind Bürgermeister*innenwechsel, mit denen auch die Neubesetzung der Dezernent*innenstellen sowie Neuzuschneide der Verwaltungsressorts verbunden sind. Mit diesen Veränderungen gehen häufig neue Prioritätensetzungen und auch Anpassungen der Verwaltungsstrukturen einher. Ein anderer Auslöser, der noch nicht so lange im Fokus der Forschung steht, sind **disruptive Ereignisse und Prozesse**. Gemeint sind damit einerseits Situationen, die bekannte Verwaltungsroutinen wirkungslos machen (Ibert et al. 2021), wie etwa die Einwanderung syrischer Bürgerkriegsgeflüchteter um 2015 oder der in vielen Kommunen attestierte Klimanotstand ab 2019 bzw. auch die Corona Pandemie ab 2020. Andererseits gilt dies auch für Situationen, in denen über die (teilweise) Aussetzung von Verwaltungsregularien bessere Bedingungen vor Ort für Akteur*innen, wie Großinvestor*innen oder Schlüsselunternehmen, geschaffen werden (Kühn 2024).

Die zuvor umrissene Rolle von Bürgermeister*innen verweist bereits auf die Bedeutung sogenannter **Schlüsselakteur*innen** für Änderungsprozesse (Kern et al. 2021, Gailing & Ibert 2016). Ihre Bedeutung wird auch in disruptiven Momenten deutlich, in denen sich in der Regel Handlungsfenster für Akteur*innen öffnen, die bereits Ideen oder Konzepte entwickelt haben, um Prozesse an spezifische Situationen und Problemlagen anzupassen.

Eine andere Form des Wandels, sehr verschieden von dem auf Disruptionen folgenden, ist der in der Forschung häufig beobachtete **inkrementelle Wandel** in Verwaltungen. Dieser beschreibt Entscheidungen zu kleinen, schrittweisen Veränderungen von Prozessen, entsprechend der täglichen Notwendigkeiten. Dabei werden Kommunikationswege, Verantwortungen und Entscheidungskompetenzen bei aufkommenden Problemlagen nachjustiert. Diese Veränderungen sind kleinteilig und strategisch im Sinne der anstehenden, sichtbaren Aufgaben, erfolgen jedoch nicht mit strategischem Blick auf einen

langfristig angestrebten Endzustand (Kern et al. 2021). Selbst wenn diese Form des Wandels weniger großen strategischen Zielen folgt, zeigt sie aber auch, dass Verwaltungen lernende, sich permanent nachjustierende Einheiten sind.

In aktuellen wissenschaftlichen Debatten erhält der Begriff der **Resilienz** neue Aufmerksamkeit, gerade im Kontext von Untersuchungen zur Nachhaltigkeitstransformation. Ursprünglich bezeichnete Resilienz die Kapazität eines natürlichen (ökologischen) Systems, Veränderungen der Umwelt ohne drastische Systemänderungen anzunehmen und in seinen Ausgangszustand zurückzukehren (Holling 1973, 7). Dieses Verständnis hat sich mittlerweile erweitert, und Resilienz wird auch verstanden als: *„die Fähigkeit, mit Veränderungen umzugehen, sich an sie anzupassen und aus ihnen zu lernen“* (Kochskämper 2024, 30). Daher wird auch zwischen zwei Formen der Resilienz unterschieden, zwischen *„bouncing back“* und *„bouncing forward“*. Erstere meint die Rückkehr des Systems in seinen Ausgangszustand, zweite beschreibt die Weiterentwicklung des Systems in einen neuen Zustand (Kochskämper 2024, 32; Kochskämper et al. 2025, 1691).

Für die Bewältigung der anstehenden Transformationsprozesse sowie die dafür notwendigen Veränderungen in Verwaltungen thematisiert der Resilienzbegriff wichtige Aspekte, da er sich um die jederzeit und unerwartet eintretenden Krisen, Ereignisse oder Umbrüche dreht. Er zielt darauf ab, eine Vorbereitung auf solche extremen Ereignisse zu ermöglichen – etwa durch das Mitdenken und Mitplanen notwendiger Anpassungen, alternativer Wege und Lösungen in den Verwaltungen –, was für die Zukunftsfähigkeit von Städten und Regionen essentiell ist (Kuhlicke et al. 2024, 11).

2.3 Transformative Kapazitäten

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Befunde zur Umsetzung von Integrations- und Klimaschutz- bzw. Klimaanpassungsaufgaben als Querschnittsaufgaben aus der Literatur und Analysen in mehreren Städten beschrieben. Die dargestellten Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der Querschnittsaufgaben zeigen die Schwierigkeiten von Kommunen, sich den Anforderungen der Aufgaben anzupassen, die weniger struktureller als kultureller Natur sind. Daraus lässt sich ableiten, dass die Fähigkeiten von Kommunalverwaltungen, sich wandelnden Anforderungen anzupassen, bislang nur bedingt gegeben ist.

Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass künftige transformative Aufgaben – wie etwa der Klimaschutz zum Schutz planetarer Grenzen oder die Integration zur Förderung eines besseren gesellschaftlichen Zusammenhalts – aufgrund ihrer Komplexität andere Ansätze der Steuerung und Zusammenarbeit erfordern werden.

Zur Strukturierung der Dialoge und deren Auswertung diene ein Ansatz der Forschung zur Nachhaltigkeitstransformation – das Konzept der Transformativen Kapazitäten (Ziervogel et al. 2016; Hölscher & Frantzeskaki 2021; Wolfram 2016). Es berücksichtigt zahlreiche auch „weiche“ bzw. „kulturelle“ Aspekte, die in Prozessen der Transformation eine hinderliche oder unterstützende Rolle spielen können. Das Konzept diene als Gesprächs- und Orientierungsrahmen für die Diskussion über die Umsetzung von Querschnittsaufgaben und ist zugleich analytisch fundiert. Es ermögliche das Verwaltungshandeln in den zwei transformationsrelevanten Arbeitsfeldern systematisch zu betrachten und transdisziplinär zu reflektieren, um auf dieser Basis Transformationswissen für das Agieren in kommunalen Verwaltungen zu entwickeln.

*Transformative Kapazität beschreibt die Fähigkeit von Akteur*innen, gemeinsam einen Wandel (zu Nachhaltigkeit) wahrzunehmen und sich darauf vorzubereiten, diesen zu initiieren und durchzuführen. Dieser Wandel kann von den bisherigen Entwicklungspfaden abweichen und bisherige Prinzipien, Strukturen und Prozesse grundlegend verändern (Wolfram 2016).*

Das Konzept widmet sich einer Reihe von Komponenten, die im Rahmen solcher tiefgreifenden und umfassenden Veränderungen eine Rolle spielen. Einige dieser Komponenten sind entscheidend für das bessere Verständnis und die Umsetzung von Querschnittsaufgaben in kommunalen Verwaltungen:

- Governance-Strukturen (Steuerungsverständnis),
- Wahrnehmung von Leitung und Führung (als Position und Aufgabe),
- Systembewusstsein,
- Reflexion und Lernen.

Diversifizierte, flexible und robuste **Governance-Strukturen**⁷ werden als zentral angesehen, um Legitimität angestrebter Veränderungen zu erreichen, Vertrauen und Wissen aufzubauen sowie gegebenenfalls politische Entscheidungen zu beeinflussen. Eine breite Fächerung von Steuerungsformen und Akteur*innennetzwerken, die sowohl de- als auch zentralisiert, formell und informell sowie skalenübergreifend bzw. hierarchieebenenübergreifend sein können, ist erforderlich. Dies ermöglicht eine breite und aktive Inklusion von Teilhabenden aller Sektoren. Eine besondere Rolle kommt bei dieser Form der Koordination der Vermittlungsfunktion zwischen Sektoren und Domänen durch vermittelnde Organisationen oder Individuen („Intermediäre“) zu.

Leitung bzw. Führung sollte im Sinne eines Kapazitätsaufbaus polyzentrisch und sozial eingebettet sein und dabei sowohl von politischen Eliten als auch weiteren gesellschaftlichen Gruppen ausgeführt werden. Die Aufgaben dieser Leitung bzw. Führung werden einerseits in der Vermittlung zwischen den Diskursen und Wissensbeständen, Handlungsfeldern, aber auch Ebenen gesehen, und andererseits in der Fähigkeit, neue Visionen, Diskurse, Ansätze zu formulieren bzw. anzustoßen. Eine wichtige Rolle spielt das gemeinsame Lösen von Problemen, Treffen von Entscheidungen, aber auch die Ermöglichung offener Prozesse.

Wissen, Verständnis und Überzeugung in den Themenfeldern und bzgl. ihrer Schnittstellen stellen wichtige Voraussetzungen für den Umgang mit neuen Aufgaben bzw. Arbeitsfeldern dar. Ein solches **Systembewusstsein** dient auch dem Bewusstsein und Verständnis zwischen den Teilhabenden über Dynamiken, Pfadabhängigkeiten und Barrieren, über kurzfristige und langfristige Folgen und Risiken.

Reflexion und Lernen werden als wichtige Komponenten in Transformationsprozessen angesehen. Dies umfasst methodische und praktische Fähigkeiten zur Reflexion zu entwickeln. Dieses Monitoring sowie eine Evaluierung benötigen entsprechende Formate und Wissensmanagement.

Fazit: Die Nutzung des Konzepts als Gesprächsleitfaden in den Dialogen hat zu einer Systematisierung der Gespräche und vertiefenden Diskussion einzelner Aspekte beigetragen, die in vorhergehenden Gesprächen nur beiläufig angerissen wurden.

3. Ergebnisse

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse des Austauschs der Dialogtreffen nach drei Unterthemen gegliedert dargestellt. Im Unterkapitel Diversifizierung der Governance-Strukturen werden unterschiedliche Formate der Zusammenarbeit beschrieben, die in den verschiedenen Kommunen genutzt werden. Im Unterkapitel Leitung und Koordination werden die in den Dialogen zusammengetragenen Anforderungen an die Organisation ressortübergreifender Prozesse der Zusammenarbeit thematisiert. Das Unterkapitel Wissensdialog stellt zentrale Eckpunkte von Prozessen des Wissensaustauschs dar.

3.1 Diversifizierung der Governance-Strukturen in der Verwaltung

Diverse und robuste Governance-Strukturen stellen eine Kernkomponente dar, welche die transformativen Fähigkeiten von Systemen erhöhen. Der Governance-Ansatz schlägt vor, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse sehr divers zu organisieren. Daher bietet er auch eine gute Reflexionsvorlage zur Organisation von Prozessen zur Umsetzung von Querschnittsaufgaben in Verwaltungen. Außerdem berücksichtigt dieser Ansatz verschiedene weiche Faktoren der Prozessorganisation.

Unter **Governance** werden vielfältige Formen der koordinierten Zusammenarbeit verschiedener Akteur*innen, z. B. von Angestellten einer Verwaltung, zivilgesellschaftlichen Vertreter*innen und der Privatwirtschaft verstanden (Jessop 2020; Gailing 2012). Der Begriff vereint verschiedene Formen und Aspekte der kooperativen und netzwerkartigen Arbeitsweise: Arbeitsstrukturen, das Zusammenbringen von Kompetenzen, die Verteilung von Verantwortung, Führungsstil, Kommunikation und Aushandlung ebenso wie hierarchisches Staatshandeln durch Ge- und Verbote (Gailing 2012).

Der Begriff ist in den 1970er Jahren entstanden und wird von Vorstellungen des Governments, des Top-Down geprägten Regierens, abgegrenzt (Pierre 2020). Im Deutschen gibt es für den Begriff der Governance keine allgemein akzeptierte Übersetzung. Am ehesten kann der Begriff jedoch als **Steuerung** oder **Koordination** bezeichnet werden (Mayntz 2004). In der Verwaltungsarbeit nimmt Governance seit den 1990er Jahren einen wachsenden Stellenwert ein und geht mit neuen Arbeitsweisen einher, die klassisches Regierungshandeln durch Handlungsformen des „kooperativen Staates“ ergänzen.

Reguläre Arbeitsstrukturen

In den Verwaltungen erfolgte zur besseren Umsetzung von Integrations- und Klimaaufgaben als Querschnittsaufgaben meist eine Aufstockung der regulären Arbeitsstrukturen und Ausdifferenzierung der Stellenprofile. Diese folgen teilweise der Ressortlogik, wie die neu entstandenen Fachbereiche und Fachdienste in den Dezernaten. Andere, wie die Stabsstellen, Koordinierungsstellen oder auch das Dienstleistungszentrum, stehen außerhalb der gängigen Ressortlogik. Außerdem wurde im Verlauf der Zeit in verschiedenen Städten auch eine permanente Anpassung und Nachjustierung der Strukturen beobachtet. Diese Nachjustierungen, häufig zu Beginn neuer Regierungsperioden, sind zwischen inkrementellen Veränderungsprozessen und strategischen Neuplanungen einzuordnen.

Der Aufbau personell besser ausgestatteter, regulärer Strukturen, die über eine Personalstelle hinausgehen, werden als richtige Entwicklung gewertet. Die Ansiedlung in oder außerhalb der Ressortlogik wird hingegen differenziert betrachtet.

Die Meinungen treffen sich in dem Punkt, dass in Krisenzeiten ein Gremium außerhalb der Ressortlogik effektiver ist, während im Normalbetrieb Ressortstrukturen als hilfreich angesehen werden, in denen Kommunikations- und Entscheidungswege klar vorgegeben sind.

Zusätzlich zum Ausbau der regulären Arbeitsstrukturen wurden in den Verwaltungen verschiedene Arbeitsformate zur Umsetzung der Querschnittsorientierung von den Verantwortlichen implementiert.

Arbeitsgruppen und Lenkungskreise

In einigen Verwaltungen wurden zusätzliche Arbeitsstrukturen in Form von Arbeitskreisen, Arbeitsgruppen und Lenkungskreisen eingerichtet. Diese arbeiten ressortübergreifend und dienen der Verständigung, dem Wissensaustausch, der Erarbeitung konkreter Handlungsansätze bzw. der strategischen Entscheidung über neue Arbeitsansätze in der Verwaltung. In den Dialogen werden verschiedene Erfahrungen mit diesen ressortübergreifenden, teilweise auch hierarchieübergreifenden Arbeitskreisen in den Verwaltungen angeführt:

- ➔ Der Arbeitskreis für Verwaltungsmitarbeitende und der Lenkungsreis für die Leitungsebene in Remscheid zur Erarbeitung neuer Klimaschutzmaßnahmen bzw. zur Verständigung über neue strategische Entwicklungen.
- ➔ Die Arbeitsgruppe in Schwerin zur Erstversorgung der täglich ankommenden syrischen Geflüchteten 2015.

Der Arbeits- sowie Lenkungsreis in Remscheid werden seit ihrer Erprobung im Rahmen eines transdisziplinären Forschungsprojekts als erfolgreiche Plattform für die Verständigung, Erarbeitung und Entscheidung über weitere Maßnahmen (im Arbeitskreis) und Zielsetzungen (im Lenkungsreis) im städtischen Klimaschutz und bei der Klimaanpassung gesehen. Beide Gremien treffen sich regelmäßig und unterstützen die Arbeit der Stabsstelle bei der querschnittsorientierten Organisation der Klimaaufgaben in der Stadt. Betont wurde, dass die hierarchisch homogene Struktur für den offenen Austausch insbesondere im Arbeitskreis hilfreich ist.

Die Schweriner hierarchieübergreifende Arbeitsgruppe traf sich ebenfalls in regelmäßigen Zeitabständen unter Leitung des in der Hauptverantwortung stehenden Dezernenten und diente der Verständigung, Evaluation und weiteren Planung der ressortübergreifenden Aufgaben bei der Erstversorgung der Geflüchteten.

Die Einrichtung von ressortübergreifenden Arbeits- und Kommunikationsstrukturen in Verwaltungen bildet einen wichtigen Aspekt der Diversifizierung von Arbeitsstrukturen, die Angebote zum Wissensaustausch und zur Verständigung sowie Raum für gemeinsame Planungen und Entscheidungen schaffen. Insbesondere als regelmäßiges Arbeitsinstrument außerhalb von Krisenzeiten können sie die Umsetzung von Querschnittsaufgaben hilfreich unterstützen.

Modellprojekte und Strategieprozesse

Parallel zu den bereits genannten Entwicklungen wird der Nutzen verschiedener konkreter Formate der Zusammenarbeit diskutiert: Modellprojekte und Strategieprozesse. Sie unterstützen ebenfalls den Austausch und die Verständigung zwischen Ämtern und Ressorts, und finden meist temporär und anlassbezogen in verschiedenen Momenten des Arbeitsprozesses statt.

- ➡ In Schwerin und Halle bestehen Erfahrungen in der ressortübergreifenden Erarbeitung von Handlungskonzepten, wie z. B. die Erarbeitung der Integrationskonzepte 2011 und 2021 in Schwerin oder des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes 2025 in Halle.
- ➡ In Remscheid werden modellhaft gemeinsam Projekte umgesetzt, wie zum Beispiel ein Kita-neubau, bei dem im Zuge des Planungs- und Bauprozesses verschiedene ökologische Fragen zusammenkamen, aber auch soziale und eben auch Integrationsfragen bedacht werden mussten.

Die Erarbeitung der Integrations- und Stadtentwicklungskonzepte fand in beiden Städten über einen längeren Zeitraum in ressortübergreifender Zusammenarbeit statt. In Schwerin wurde ein Beirat gebildet, in dem neben ausgewählten Mitarbeitenden relevanter Ressorts und Hierarchiestufen auch zivilgesellschaftliche Akteur*innen vertreten waren. Gemeinsam wurden Zielsetzungen und inhaltliche Schwerpunkte der Integrationsarbeit in Schwerin diskutiert und Maßnahmen der Umsetzung geplant. In Halle wurde das Integrierte Stadtentwicklungskonzept in einem breit angelegten Partizipationsverfahren erarbeitet. In dem Prozess konnten alle Ressorts ihre Themen einbringen, darauf aufbauend wurden gemeinsam Zielsetzungen, Schwerpunkte und Umsetzungspfade erarbeitet.

In beiden Städten wird die ressortübergreifende Erarbeitung der Handlungskonzepte als gute Herangehensweise der Kommunikation, Wissensvermittlung und gemeinsamen Planung betrachtet.

Ein Problem, wie im Falle der Integrierten Stadtentwicklungskonzepte, ist beispielsweise deren großer Maßstab und hohe Komplexität und die Notwendigkeit, zahlreiche Problemlagen und auch Querschnittsaufgaben zu adressieren. Daraus resultiert häufig, dass Fragen der alltäglichen Umsetzung nicht ausreichend konkret berührt werden können.

Ein weiteres Problem ist die teilweise geringe Bindungskraft der Handlungskonzepte, die dann ins Gewicht fällt, wenn Ressorts neue Leitungen bekommen, Ressortzuschnitte und Ämterzuordnungen sich in der Zwischenzeit verändern sowie im Zuge dessen neue Arbeitsschwerpunkte gesetzt werden und vereinbarte Kooperationen wegbrechen. Dann entstehen die in Kapitel 1 beschriebenen Umsetzungslücken.

Die gemeinsame Durchführung konkreter Projekte, wie in Remscheid, bietet die Möglichkeit, ressortübergreifende Kooperationen, die dafür notwendigen veränderten Kommunikations- und Entscheidungspfade am Beispiel sehr konkreter Prozesse und Zielsetzungen auszuprobieren, zu reflektieren und gegebenenfalls notwendige Anpassungen anzudenken. Sie bilden einen Rahmen, in dem Fehlversuche begrenzt einkalkuliert und genutzt werden können.

Die Durchführung gemeinsamer Projekte bedarf der klaren Absicht zur Zusammenarbeit, die wiederum regelmäßigen, ressortübergreifenden Austausch auf unterschiedlichen Hierarchieebenen voraussetzt. Die Existenz von Arbeits- und Lenkungskreisen für diesen Austausch in Remscheid kann als ein Faktor für das Gelingen der Planung und auch Durchführung gemeinsamer Projekte betrachtet werden.

Zusammenarbeit mit verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen

Die Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteur*innen ist im Integrations- und Klimabereich bereits seit langem ein wichtiges Element in der Verwaltungsarbeit. Sowohl als Teil von Governance als auch als Komponente transformativer Kapazität stellt die Zusammenarbeit verschiedener gesellschaftlicher Bereiche einen wichtigen Aspekt dar.

Typisch in beiden Themenfeldern ist die Kooperation über Beiräte sowie in Netzwerken und Arbeitskreisen als regelmäßige Formen des Austauschs. Eine anlassbezogene Form der Zusammenarbeit und des Austauschs stellen Konferenzen dar, wie z. B. Stadtteilkonferenzen oder auch stadtweite Veranstaltungen zu spezifischen Fragestellungen. In den Städten lässt sich beobachten, dass verschiedene Formate zum Austausch mit der Zivilgesellschaft und weiteren u. a. auch Wirtschaftsakteur*innen parallel genutzt werden.

Netzwerke und Beiräte

Verschiedene Städte haben Netzwerke, Bürger*innenbeiräte oder verwandte Formen zum regelmäßigen Austausch eingerichtet, in denen sich Verwaltungsmitarbeitende und zivilgesellschaftliche Vereine, Initiativen sowie soziale Bewegungen und auch wirtschaftliche Akteur*innen treffen. Beiräte stellen in der Regel eine institutionalisierte Form der Zusammenarbeit dar, sie dienen der zusätzlichen politischen Vertretung von Bürger*inneninteressen, haben ein Beratungsrecht und können mit einem Anhörungsrecht in Stadtverordnetenversammlungen bzw. Stadträten ausgestattet sein.

Beispielhaft für diese Formen der Einbindung von zivilgesellschaftlichen Initiativen und auch sozialwirtschaftlicher Expertise sind die Netzwerke zu Integrationsfragen in den Städten Halle (Saale) und Schwerin oder auch die Migrationsbeiräte in Halle (Saale) und Cottbus. In den letzten Jahren kann im Integrationsbereich verstärkt beobachtet werden, dass die Beiräte ebenfalls aus teilweise gewählten und teilweise ernannten Vertreter*innen der Bürgerschaft, Verwaltung und teilweise auch Politik zusammengesetzt sind. Sie tragen somit nicht nur zu einer Diversifizierung der Expertise bei, sondern bilden selbst auch Gremien der Kooperation und des Austauschs.

Ein weiteres Beispiel ist der Lenkungsreis Soziale Stadt/Soziale Nachhaltigkeit auf Quartiersebene in Schwerin. In diesem Gremium treffen sich u. a. Vertreter*innen der Stadtplanung, des Integrationsfachdienstes, des Ortsbeirats, des Quartiersmanagements sowie von Trägern und Initiativen im Quartier. Regelmäßig werden Vertreter*innen neuer und kleinster Initiativen eingeladen, um ihre Arbeit vorzustellen und Möglichkeiten bzw. Notwendigkeiten der Vernetzung, Unterstützung und Zusammenarbeit zu sondieren.

Im Klimabereich werden zivilgesellschaftliche Gruppen teilweise auch in die politische Entscheidungsfindung eingebunden. Beispielsweise in Potsdam werden sie in das politische Agenda-Setting einbezogen, treten aber auch als Organisator*innen von Vernetzungstreffen zwischen verschiedenen Akteur*innen aus Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung auf. Weitere Beispiele sind die Klimaallianz in Remscheid, welche ebenso verschiedenste Akteur*innenebenen einschließt, sowie das Energiebündnis Rostock.

Die Einrichtung solcher Netzwerke und Beiräte ist in der Regel institutionell bei den Beauftragten- oder Stabsstellen verankert und werden von diesen koordiniert.

Konferenzen

Situations- bzw. anlassbezogen stellen Konferenzen und ähnliche Formate ebenfalls ein verbreitetes Instrument des Austauschs zwischen Verwaltung, Sozialwirtschaft und Zivilgesellschaft dar. Diese sind in der Regel einmalige Veranstaltungen, die sich spezifischen Frage- oder Problemstellungen widmen und eine niedrigschwellige Form des Austauschs und der Sondierung gemeinsamer Interessen, Ziele oder Positionen darstellen.

Sie können häufig den Anfang für regelmäßige Formen der Zusammenarbeit oder zur gemeinsamen Ausarbeitung neuer Herangehensweisen darstellen, aber auch der Information und zum Austausch breiterer Teile der Bevölkerung dienen.

In Cottbus wurden Konferenzformate in verschiedenen Zusammenhängen genutzt. 2016 und 2017 wurden Stadtteilkonferenzen mit allen Aktiven im Integrationsbereich durchgeführt, um vor Ort vorhandene Angebote und Kooperationen, Bedarfe und Unterstützungsmöglichkeiten zu ermitteln, die dann als Grundlage zur Konzeption der kommunalen Migrationssozialarbeit dienten. Stadtweite Konferenzen wurden 2019/20 durchgeführt, um gemeinsam die Migrationssozialarbeit zu evaluieren und den weiteren Bedarf zu ermitteln. Der gemeinsame Auswertungsstand wurde als Grundlage für die Verhandlungen mit der Landesregierung zur Verlängerung der Finanzierung genutzt.

Sehr viel kleinere Formen dieses Formats werden auch zum Start neuer Projekte im Integrationsbereich genutzt. Zum Auftakt werden die relevanten Verwaltungsstellen und weiteren relevanten Projekte eingeladen, die Kernaufgaben, Herangehensweisen und Zielsetzungen des neuen Projekts vorgestellt und mögliche Anschlüsse bzw. Übergänge in die Regeldienste der Verwaltung oder in andere Projekte sowie die Ausgestaltung der Zusammenarbeit gemeinsam diskutiert.

Die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft bietet verschiedene Vorteile. Zivilgesellschaft besitzt in vielen Fällen ein hohes Maß an Expertise, eine hohe Motivation und Bereitschaft zum Engagement, und sie genießt des Weiteren ein großes Vertrauen in der Öffentlichkeit und somit auch eine Breitenwirksamkeit. Dadurch kann sie auch als Seismograph verschiedener Entwicklungen in der Gesellschaft angesehen werden.

Für die Zivilgesellschaft ist die Arbeit in Beiräten und Netzwerken ein Engagement, das ehrenamtlich und mehrheitlich in der Freizeit geleistet wird. Die dauerhaft oder über einen größeren Zeitraum geleistete ehrenamtliche Arbeit wird jedoch selten mit einer Aufwandsentschädigung versehen und wird zum Teil auch nicht anerkannt. Aufgrund dessen folgt die Tätigkeit für die Akteur*innen auch weniger den Logiken der Effektivität, als den Vorlieben und Interessen der Ausführenden.

Für Verwaltungen ist die Kooperation mit Zivilgesellschaft und anderen gesellschaftlichen Vertreter*innen im Vergleich zur ressortübergreifenden Zusammenarbeit oft ebenso oder anders herausfordernd. Denn an zivilgesellschaftliche Akteur*innen können aus den oben angeführten Gründen nicht die gleichen Forderungen erhoben werden wie an Mitarbeitende aus der Verwaltung. Die Kooperation ist für die Querschnittsaufgaben jedoch sehr hilfreich. Sie kann die Arbeitsprozesse mit zusätzlicher Expertise aus anderen Bereichen und mit anderen Wissensformen unterstützen, neue Perspektiven und Ideen einbringen, Räume des Experimentierens bereitstellen sowie zur gesellschaftlichen Legitimität von Zielsetzungen und Arbeitsschwerpunkten beitragen.

Städtenetzwerke und transdisziplinäre Wissenschafts-Praxis-Kooperationen

In interkommunalen Netzwerken kann von und mit anderen Kommunen gelernt und Erfahrung ausgetauscht werden. Hier können gemeinsam Forderungen gegenüber höheren Politikebenen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zur Umsetzung z. B. der Querschnittsaufgaben diskutiert werden und gemeinsam auch konkrete Schritte der Umsetzung überlegt werden.

- ➔ Ein Beispiel hierfür ist das Netzwerk der Masterplankommunen, in welchem unter anderem die Stadt Rostock teilnimmt, um den Klimaschutz voranzutreiben.

Staatlich- oder stiftungsgeförderte transdisziplinäre Forschungsk Kooperationen zwischen Wissenschaft, meist mehreren Kommunen und häufig auch der Zivilgesellschaft gewinnen in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung. Beispielhaft dafür stehen die hier zugrundeliegenden Projekte StadtumMig und ExTrass.

- ➔ In Remscheid wurden im Rahmen des Projekts BESTKLIMA beispielsweise gemeinsam als strukturelles Instrument der ressortübergreifenden Zusammenarbeit die Arbeits- und Lenkungsstrukturen erprobt und für Bauvorhaben eine Klimacheckliste erarbeitet. Beide Instrumente wurden nach Auslaufen des Projekts in der Kommune weitergeführt.
- ➔ Im Projekt StadtumMig stand der Aspekt der Wissensvermittlung und auch gemeinsamen Erarbeitung bzw. Erschließung neuer Wissensbestände im Vordergrund. Dafür wurden unterschiedliche Veranstaltungsformate genutzt: mehrtägige Transferworkshops und kürzere oft digital durchgeführte Impulsveranstaltungen. Auf beiden wurden Erkenntnisse, Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt mit weiteren Expert*innen aus Wissenschaft und Praxis diskutiert. Ziel dabei war die Diskussion, Verständigung und Vernetzung zwischen Mitarbeitenden aus verschiedenen Verwaltungsressorts, der Sozialwirtschaft und der Zivilgesellschaft der drei beteiligten Städte sowie externen Expert*innen aus Praxis und Wissenschaft. In den fünf gemeinsamen Jahren konnte auf den Veranstaltungen ein kontinuierlicher Beziehungsaufbau, Wissensaustausch und -aufbau stattfinden.
- ➔ Die Stadt Potsdam hat beispielsweise die Klimapartnerschaft Stadt und Wissenschaft etabliert, welche die Kommune mit dem Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung vernetzt.

Der Austausch mit anderen Städten bietet die Möglichkeit, Erfahrungswissen zu reflektieren, Herangehensweisen sowie lokale Pfadabhängigkeiten zu vergleichen. Die Zusammenarbeit in wissenschaftlichen Projekten ermöglicht vor allem eine Auseinandersetzung mit neuem Wissen und bietet Raum für Experimente. Dabei können den wissenschaftlichen Partner*innen sehr unterschiedliche Rollen und Funktionen zukommen. Sie können etwa die Organisations-, Moderations- oder auch die Inputgeberrolle übernehmen. Manchmal tragen sie auch dazu bei, das in den Verwaltungen bereits vorhandene Wissen sichtbar oder explizit zu machen, welches somit in die Arbeitsprozesse einbezogen werden kann.

In Kapitel 3.1 wurden unterschiedliche, temporäre, ressort- und auch sektorenübergreifende Arbeitsstrukturen und -formate vorgestellt, die in verschiedenen Kommunen bereits erprobt wurden. Die Dialogteilnehmer*innen aus den Verwaltungen betonten jedoch, dass diese kein Ersatz für reguläre Arbeitsstrukturen seien. Dennoch bilden sie einen wichtigen Bestandteil dessen, was als diversifizierte Arbeitsstrukturen bezeichnet wird und damit eine vernetzte Arbeitsweise darstellt.

Aber sie brauchen klare Verantwortlichkeiten, Ziele, Rollen- und Funktionsverteilungen, eine aufmerksame und kollegiale Koordination und Moderation, eine gute Vorbereitung und einen Durchführungsmodus, der offen für kritisches Feedback und Anpassungen ist. Vor allem in periodisch wiederkehrender Form können sie die Aufgaben der Beauftragten ergänzen und dadurch eine wertvolle Unterstützung bei der Umsetzung der Querschnittsorientierung darstellen.

Insgesamt wird deutlich, dass die für Querschnittsaufgaben genutzten Arbeitsstrukturen und -formate bereits eine große Bandbreite umfassen. Es wird jedoch auch deutlich, dass der Erfolg dieser diversen Arbeitsstrukturen – manche hierarchisch homogen, andere heterogen, einige verwaltungsintern, andere gemischt mit Beteiligung weiterer Akteur*innen – letztlich von ihrer konkreten Durchführung und Umsetzung abhängt.

3.2 Leitung und Koordination

Die Umsetzung von Querschnittsaufgaben gehört in den neuen oder gewachsenen permanenten Arbeitsstrukturen in der Regel zu den Aufgaben einer Beauftragtenstelle, die von dort aus die Themen in die relevanten Verwaltungsbereiche trägt. Durch die Diversifizierung der Arbeitsstrukturen und -formate hat sich der Arbeitsumfang der Beauftragten häufig deutlich erhöht.

Ein zentrales Problem für die Beauftragten bei der Organisation der Querschnittsaufgaben stellt die Verwaltungsgröße dar:

- ➔ Eine größere Verwaltung erschwert es für Beauftragte insgesamt den Überblick zu haben, an welcher Stelle und in welchem Moment Integrationsaufgaben in welcher Form einfließen. Die umfassende Umsetzung der Querschnittsaufgabe ist effektiv nur möglich, wenn Mitarbeitende der anderen Ressorts Beauftragte auch proaktiv in ihre laufenden Arbeiten einbeziehen.

- ➔ In kleineren Städten sind die Verwaltungen überschaubarer und es findet oft ein informeller Austausch im Arbeitsalltag statt. Zum einen kennen sich die Mitarbeitenden persönlich, zum anderen sind die Arbeitsprofile in kleineren Verwaltungen insgesamt universeller angelegt.

Aber auch die jeweilige Positionierung der Beauftragten in der Verwaltungshierarchie kann ihren Erfolg bei der Umsetzung von Querschnittsaufgaben unterstützen oder bremsen. In Halle ist die Beauftragte Teil des Dienstleistungszentrums, das lange Zeit außerhalb der Ressortlogik im Büro des Oberbürgermeisters angesiedelt war. Trotz dieser eigentlich lehrbuchhaften Positionierung hat die Position der Beauftragten nicht in jedem Fall ausgereicht, Integrationsaufgaben in die relevanten Arbeitsprozesse anderer Bereiche unhinterfragt einzubringen. Jedoch konnte die Leitungsstelle des Dienstleistungszentrum ihre Position in solchen Konfliktfällen nutzen, um mit den Leitungsebenen der anderen Ressorts zu verhandeln und gegebenenfalls Entscheidungen oder Konzepte bei fehlender Berücksichtigung von Integrationsthemen zu blockieren.

Ein Problem wird an dieser Stelle deutlich: Die Organisation der Querschnittsorientierung in der Verwaltung liegt bei den Beauftragten, gleichzeitig sind sie in der Hierarchie i. d. R. anderen Leitungsstellen untergeordnet oder stehen außerhalb der hierarchischen Ressortlogiken. In beiden Fällen wurde beobachtet, dass ihre Position innerhalb der Verwaltung nicht automatisch dazu führt, die Querschnittsaufgaben verbindlich für die übrigen Teile der Verwaltung durchzusetzen.

Eine wichtige Rolle im Prozess der Organisation von Querschnittsaufgaben spielen daher auch übergeordnete Leitungsstellen. Sie haben eine Schlüsselfunktion im Prozess der Umsetzung von Aufgaben, die für die Mitarbeitenden neu sind, wenn das vorhandene Wissen für die Umsetzung nicht ausreicht, wenn Prozesse und Herangehensweisen adaptiert werden müssen und/oder wenn die Aufgaben nicht allgemein akzeptiert sind. Diese Aspekte treffen auf Klima- und Integrationsfragen als Querschnittsaufgaben in vielen Fällen zu.

Personen in Leitungsfunktionen sind in der Position, Aufgaben anzuweisen, Strukturen und Prozesse entsprechend auszugestalten, Maßnahmen zur Weiterbildung und Motivation in die Wege zu leiten und damit die Umsetzung einer Aufgabe zu unterstützen, oder im Gegenteil, auch zu verhindern.

Sie sind des Weiteren in der Position, ressortübergreifend zu agieren, andere Leitungsstellen zu kontaktieren, Kooperationen zu vereinbaren und ressortübergreifende Kommunikationswege zwischen den Mitarbeitenden zu vereinbaren und damit die Dienstwege zu verkürzen.

- ➔ Außergewöhnlich ist in diesem Zusammenhang die Einführung des Klimabürgermeisters in Würzburg als erstem Stellvertreter des Oberbürgermeisters. Dadurch erfuhren die Handlungsfelder Klimaschutz und Klimaanpassung in Stadtpolitik und Stadtverwaltung eine deutlich sichtbare Aufwertung (Klima ist ab jetzt wichtiger und „Chefsache“).
- ➔ Ein ebenfalls eher seltenes Beispiel ist die Erfahrung aus Cottbus, wo von der Stelle einer Asylkoordinatorin aus – Bottom-up – eigenverantwortlich, jedoch unterstützt vom damaligen Sozialdezernenten, der Service- und spätere Fachbereich Bildung und Integration in der Verwaltung aufgebaut wurde.

Deutlich wird an den Beispielen dennoch, dass die Implementierung und Ausgestaltung für Querschnittsaufgaben nicht nur von den Beauftragten selbst Verantwortung, sondern auch von Leitungspersonen eine (Mit-)Verantwortung abverlangt, sowie die Fähigkeit, die Querschnittsaufgaben einzubringen. Dazu gehören neben Fachkenntnissen auch die Kommunikations- und Vermittlungsfähigkeit. Des Weiteren ist eine Denk- und Arbeitsweise wertvoll, die offen ist für alternative Verfahrensweisen, idealerweise auch für Experimente, die den Wert verschiedener Wissensformen erkennt und diese gut zusammenführen kann. Die Möglichkeit, vielfältige Formen der Zusammenarbeit über die Ressorts, Hierarchieebenen und Verwaltungsgrenzen hinweg zu implementieren, liegt bei den Beauftragten und den übergeordneten Leitungsstellen.

3.3 Wissensdialog

Ein weiteres wichtiges Element im Rahmen von Governanceprozessen ist der organisierte und zielgerichtete Austausch unterschiedlicher Wissens- und Erfahrungsbestände sowie -formen. Dabei geht es nicht nur um Fachwissen⁸, sondern ebenso um Wissen zur Arbeitsorganisation. Der Wissensaustausch beinhaltet eine Verständigung über das jeweils vorhandene Wissen und die entsprechenden Kompetenzen wie auch über das jeweils fehlende Wissen, um die neuen Aufgaben für Verwaltungen zu organisieren.

Für Querschnittsaufgaben ist dieser Dialog grundlegend und kann auch als eine Form der niedrigschwelligen Weiterbildung angesehen und auch so organisiert werden. Alle bereits aufgeführten Arbeitsstrukturen und -formate von Akteur*innen in und außerhalb von Verwaltungen bieten Raum für diesen Wissensaustausch. Diese Formate müssen dafür jedoch auch gezielt als solche konzipiert und kommuniziert werden, um der gegenseitigen fundierten Information, der kollegialen Beratung und der Systematisierung der zusammengebrachten Wissensbestände zu einem kohärenten neuen Wissenskorpus dienen zu können. Auf dessen Grundlage kann dann erst die Veränderung der Organisation von Arbeitsprozessen erfolgen.

Wichtige Punkte im Wissensdialog sind Kenntnisse des Gesamtprozesses, seiner Ergebnisse und Folgen, auch wenn einzelne Beteiligte nur bestimmte Prozessabschnitte aktiv bearbeiten. Bislang ist in der Verwaltungsarbeit eher punktuell oder auf einzelne Prozessabschnitte reduziertes Wissen verbreitet. Eine Kenntnis des gesamten Prozessverlaufs und seiner Ergebnisse ermöglicht jedoch ein Mitdenken im Problemfall.

Austauschmöglichkeiten zwischen den Ressorts informeller Art sind nicht Teil des Verwaltungsalltags, was ein Kritikpunkt in den Dialogen darstellt. Regelmäßige Verwaltungstage werden als eine Möglichkeit zum niedrigschwelligen Austausch mit Kolleg*innen über ihre Arbeit thematisiert.

⁸ Im Anhang findet sich eine Zusammenstellung von Angeboten der Vermittlung und Diskussion von Wissen und Informationen zu integrations- und klimapolitischen Inhalten.

4. Schlussfolgerungen

Dem Governance bzw. Steuerungsansatz kommt eine herausragende Rolle bei der Umsetzung von Querschnittsaufgaben zu. Governance – als neuer Stil der Organisation von Arbeit, benötigt andere Kommunikations-, Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen, die in kommunalen Verwaltungen nicht unbedingt verbreitet sind. Die bisherigen strukturellen Weiterentwicklungen zur Umsetzung von Querschnittsaufgaben zeigen jedoch den Bedarf an kooperativeren, inklusiven und sehr diversen Formen der Zusammenarbeit. Die Entwicklungen zeigen jedoch auch, dass, trotz strukturell richtiger Weichenstellungen für Querschnittsaufgaben, die fehlende Berücksichtigung insbesondere weicher Faktoren das Umsetzungspotenzial für Querschnittsaufgaben erheblich behindert.

Auf struktureller Ebene:

- ➔ Die Einrichtung neuer Strukturen bzw. Doppelstrukturen entfaltet, anders als oft beschrieben, durchaus positive Arbeitseffekte, schafft aber auch bei falscher oder unterlassener Kommunikation sich nachteilig auswirkende Konkurrenzsituationen.
- ➔ Eine nicht ausreichende Personalausstattung macht es unmöglich, über eine symbolische oder punktuelle Bearbeitung der Aufgaben hinweg aktiv zu werden und mindert die Anerkennung und Akzeptanz.
- ➔ Zeit, Personal und Ressourcen müssen in der Breite der Verwaltung für die Aufgaben einkalkuliert werden.

Auf Führungsebene:

- ➔ Fehlende Mitverantwortung, aber auch unzureichende Transparenz und Kommunikation von Leitungsstellen mindert die Anerkennung und Akzeptanz von Querschnittsaufgaben und behindert die Arbeitsfähigkeit der Beauftragten.
- ➔ Personalpolitische Entscheidungen, die dazu führen, dass Leitungsstellen nicht mit fachspezifisch ausgewiesenem Personal besetzt werden, obwohl dieses in den Verwaltungen vorhanden ist, führen ebenfalls zu Anerkennungsproblemen.
- ➔ Die willkürlich erscheinende Delegierung oder „Abkommandierung“ von Personal behindert eine konfliktfreie, effektive und engagierte Bearbeitung von Aufgaben.

Austausch und Wissensvermittlung:

- ➔ Wege sowie unterschiedliche und niedrigschwellige Formen der Verbreitung und des Austauschs des für die Querschnittsaufgaben notwendigen Wissens in den verschiedenen Ressorts, Zielsetzungen und Leitlinien sind verwaltungsweit mitzudenken.

Die beispielhaften Erfahrungen aus den beteiligten Kommunen zeigen, dass es sich lohnt Veränderungen, die zur ressortübergreifenden Umsetzung von Aufgaben innerhalb von Verwaltungen notwendig sind, anzustoßen. Dies bedarf aber Konsequenz, Verbindlichkeit und Offenheit in der gesamten Verwaltung.

5. Literatur

- Albrecht, J.; Eckersley, P.; Haupt, W.; Huber, B.; Irmisch, J. L.; Lipp, T.; Miechielsen, M.; Sterzel, T. (2022): Stärkung der Integration von Klimaanpassung an Hitze und Starkregen in die kommunale Planung: Zwölf Handlungsempfehlungen aus dem Dialog mit kommunalen Planer:innen im Projekt ExTrass. Urbane Resilienz gegenüber extremen Wetterereignissen – Typologien und Transfer von Anpassungsstrategien in kleinen Großstädten und Mittelstädten. Online verfügbar unter: GmbH. https://www.adelphi.de/de/system/files/mediathek/bilder/_ExTrass_Policy_Brief_221114_finaleVersion_b.pdf.
- Bertelsmann Stiftung, Bundesministerium des Innern (2005): Erfolgreiche Integration ist kein Zufall. Strategien kommunaler Integrationspolitik. Bundesministerium des Inneren. Kurzversion. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Erfolgreiche_Integration_ist_kein_Zufall.pdf
- Blätte, A. (2015): Grenzen und Konfigurationen politischer Handlungsfelder. Skizze einer typologischen Theorie. In: dms, 8 (1), S. 91–112. DOI: 10.3224/dms.v8i1.19112.
- Böcher, M.; Nordbeck, R. (2014): Klima-Governance: Die Integration und Koordination von Akteuren, Ebenen und Sektoren als klimapolitische Herausforderung. Einführung in den Schwerpunkt. In: dms, 7 (2), S. 253–268. DOI: 10.3224/dms.v7i2.17316.
- Bogumil, J.; Kohrmeyer, M.; Gerber, S. (2010): Politikfeldübergreifende Koordination. Eine intrakommunale Herausforderung. In: W. George und M. Bonow (Hg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 4: Kommunale Kooperation, Lengerich: Pabst Science Publishers. S. 156–167.
- Bogumil, J.; Hafner, J.; Kastilan, A. (2023): Kommunale Integrationspolitik. In: F. Bätge, K. Effing, K. Möltgen-Sicking und T. Winter (Hg.): Integration in Kommunen. Wiesbaden: Springer. S. 125–137.
- Damm, A.-C. (2019): Teilhabe und Vielfalt vor Ort – Kommunale Integrationskonzepte in Deutschland. MIDEM-Policy Paper 01/19. Dresden: MIDEM. ISSN 2570-1797.
- Gailing, L. (2012): Sektorale Institutionensysteme und die Governance kulturlandschaftlicher Handlungsräume: Eine institutionen- und steuerungstheoretische Perspektive auf die Konstruktion von Kulturlandschaft. In: Raumforschung und Raumordnung, 70 (2), S. 147 – 160. DOI: 10.1007/s13147-011-0135-x.
- Gailing, L.; Ibert, O. (2016): Schlüsselfiguren: Raum als Gegenstand und Ressource des Wandels. In: Raumforschung und Raumordnung, 74(5), 391-403. DOI: 10.1007/s13147-016-0426-3.
- Gaitanides, S. (2018): Soziale Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft – ihr (möglicher) Beitrag zu Integration und Partizipation. In: F. Gesemann und R. Roth (Hg.): Handbuch Lokale Integrationspolitik. Wiesbaden: Springer VS. S. 261–291.
- Gehne, D.H.; Kurtenbach, S. (2018): Transnationale Soziale Arbeit vor Ort. In: F. Gesemann und R. Roth (Hg.): Handbuch Lokale Integrationspolitik. Wiesbaden: Springer VS. S. 293–311.
- Granceri Bradaschia, M.; Longato, D.; Maragno, D.; Musco, F. (2024): Climate change adaptation mainstreaming through strategic environmental assessments. An in-depth analysis of environmental indicators from spatial plans in Friuli Venezia Giulia Region (Italy). In: Environmental Impact Assessment Review, 109, S. 107650. DOI: 10.1016/j.eiar.2024.107650.
- Holling, C. S. (1973): Resilience and Stability of Ecological Systems. In: Annual Review of Ecology and Systematics, 4 (1), S. 1–23. DOI: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245.
- Hölscher, K.; Frantzeskaki, N. (2021): Perspectives on urban transformation research: transformations in, of, and by cities. In: Urban Transformations, 3(1), S. 1-14. DOI: 10.1186/s42854-021-00019-z.
- Ibert, O.; Baumgart, S.; Siedentop, S.; Weith, T. (2021): Planning in the Face of Extraordinary Uncertainty: Lessons from the COVID-19 Pandemic. In: Planning Practice & Research, DOI: 10.1080/02697459.2021.1991124
- Jessop, B. (2020): Putting Civil Society in Its Place. Governance, Metagovernance and Subjectivity. Bristol: University Press.
- Kenkmann, T.; Köhler, B.; Hesse, T.; Loschke, C. (2022): Wirkungsanalyse für das Klimaschutzmanagement in Kommunen-Fördermitel-nutzung. In: Reihe CLIMATE CHANGE, 34, 2022.
- Kern, K.; Haupt, W.; Niederhäfner, S. (2021): Entwicklungspfade städtischer Klimapolitik: Bedeutung von Schlüsselereignissen und Schlüsselakteur:innen für die Klimapolitik in Potsdam, Remscheid und Würzburg. In: disP: The Planning Review, 57(4). S. 32-49. DOI: 10.1080/02513625.2021.2060576
- Kern, K.; Kochskämper, E.; Eckersley, P.; Haupt, W. (2023): Städte als Vorreiter? In: Politikum, 9 (3). S. 32–39. DOI: 10.46499/2194.2806.
- Knecht, D.; Willisegger, J. (2022): Gestaltung gesellschaftspolitischer Verbund- und Querschnittsaufgaben am Beispiel der Integrationsförderung. In: C. Gehrlach, M. v. Bergen und K. Eiler (Hg.): Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement // Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb. Wiesbaden: Springer. S. 107–124.

- Kochskämper, E. (2024): 100 resiliente Städte. In: IRS aktuell (102). S. 30–36. Online verfügbar unter https://leibniz-irs.de/fileadmin/user_upload/IRS_Aktuell/102/IRS_aktuell_No_102.pdf.
- Kochskämper, E.; Glass, L.-M.; Haupt, W.; Malekpour, S.; Grainger-Brown, J. (2025): Resilience and the Sustainable Development Goals: a scrutiny of urban strategies in the 100 Resilient Cities initiative. In: *Journal of Environmental Planning and Management*, 68 (7). S. 1691–1717. DOI: 10.1080/09640568.2023.2297648.
- Kuhlicke, C.; Pößneck, J.; Rink, D. (2024): Wie halten Sie es mit der Resilienz? Kommunale Perspektiven auf ein aktuelles Stadtkonzept. In: *vhw-Schriftenreihe* (47). Online verfügbar unter https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/vhw-schriftenreihe-tagungsband/PDFs/vhw_Schriftenreihe_Nr_47_Resilienz_in_der_kommunalen_Praxis.pdf.
- Kühn, B.; Schammann, H.; Bendel, P. (2024): Integration als Pflichtaufgabe: Holzweg oder Königsweg zu krisenfesten kommunalen Strukturen? Hildesheim. Online verfügbar unter https://www.uni-hildesheim.de/media/fb1/sozialwissenschaften/Publicationen/Publicationen_NEU/Kuehn-Schammann-Bendel_Integration-als-Pflichtaufgabe.pdf.
- Kühn, M. (2024): Konflikte um die Gigafactory. Teslas Disruption. In: IRS aktuell (102). S. 12–17. Online verfügbar unter https://leibniz-irs.de/fileadmin/user_upload/IRS_Aktuell/102/IRS_Aktuell_102_2_Teslas_Disruption.pdf.
- Mayntz, R. (2004): Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie?. MPIfg Paper 1, Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/44296>.
- Nuissl, H.; Domann, V.; Engel, S. (2019): Integration as a task of municipal policy. The exploration of an emerging field of local politics. In: *Raumforschung und Raumordnung*, 77 (4). S. 319–331. DOI: 10.2478/rara-2019-0016.
- Pieterse, A.; Du Toit, J. (2025): Local responses to climate change: Navigating mainstreaming and transformative adaptation. In: *Cities*, 157. S. 105606. DOI: 10.1016/j.cities.2024.105606.
- Pilz, M. (2025): Strategien und Barrieren der Konsolidierung inklusiver Integrationsregime in ostdeutschen Kommunen. In: F. Gesemann, D. Filsinger, und S. Münch (Hrsg.): *Handbuch Lokale Integrationspolitik*. Wiesbaden: Springer VS.
- Pohl, C.; Klein, J.T.; Hoffmann, S.; Mitchell, C.; Fam, D. (2021): Conceptualising transdisciplinary integration as a multidimensional interactive process. In: *Environmental Science & Policy*, 118. S. 18–26. DOI: 10.1016/j.envsci.2020.12.005.
- Reichwein, A. (2018): Kommunales Integrationsmanagement. In: F. Gesemann und R. Roth (Hg.): *Handbuch Lokale Integrationspolitik*. Wiesbaden: Springer VS. S. 693–704.
- Riechel, R.; Knak, A.; Haupt, W.; Linke, S.; Moseler, E.-M.; Zölch, T.; Paul, M.; Rößler, S.; Volkmann, A. (2022): Nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung in der Zukunftsstadt: Anpassungsbedarfe im planerischen Instrumentarium seitens des Bundes und der Länder: Impulse aus der Forschung. Synthese- und Vernetzungsprojekt Zukunftsstadt. Online verfügbar unter https://www.nachhaltige-zukunftsstadt.de/downloads/SynVerZ-Paper_5_NachhaltQuartier_Zukunftstadt.pdf.
- Wolfram, M. (2016): Conceptualizing urban transformative capacity: A framework for research and policy. In: *Cities*, 51. S. 121–130. DOI: 10.1016/j.cities.2015.11.011.
- Ziervogel, G.; Cowen, A.; Ziniades, J. (2016): Moving from Adaptive to Transformative Capacity: Building Foundations for Inclusive, Thriving, and Regenerative Urban Settlements. In: *Sustainability*, 8(9), 955. DOI: 10.3390/su8090955.

Anhang

Weiterführende Informationen: Angebote der Vermittlung und Diskussion von Wissen und Informationen zu integrations- und klimapolitischen Inhalten

Die folgende Auswahl an medialen bzw. digitalen Angeboten der Vermittlung und Diskussion von Wissen und Informationen zu integrations- und klimapolitischen Inhalten wurde ergänzend im Rahmen des Projektes recherchiert. Sie soll Anregungen zum individuellen Aufbau von Wissen zu integrations- und klimapolitischen Themen geben. Die Zusammenstellung beinhaltet bewusst niedrigschwellige und teils populärwissenschaftliche Angebote, die vor allem der Bewusstseinsbildung und dem gegenseitigen Verständnis dienen können. Sie ersetzen nicht professionelle Qualifizierungen oder Fortbildungen.

Angebote der Vermittlung und Diskussion von Wissen und Informationen zu integrationspolitischen Inhalten

Fernsehserie „Uncivilized“

Die Fernsehserie ist in der ZDF-Mediathek verfügbar und hat die besonderen Auswirkungen von Ereignissen wie den Anschlägen des 11. Septembers 2001 oder dem Anschlag in Hanau 2020 auf Menschen mit Migrationsbiographie oder -geschichte zum Thema.

<https://www.zdf.de/serien/uncivilized>

Digitales Spiel „Papers, Please“

Bei diesem Spiel werden Spielende zu Grenzkontrolleur*innen eines fiktiven totalitären Staates und müssen entscheiden, wer einreisen darf und wer nicht. Dabei werden sie mit vielen gesellschaftlichen Fragen konfrontiert.

<https://papers-please.de.softonic.com>

Digitales Spiel „Path Out“

Das Spiel basiert auf einer autobiografischen Fluchtgeschichte aus Syrien in die Türkei, die in Form eines klassischen Rollenspiels durchgespielt wird.

<https://www.unhcr.org/de/path-out-eine-fluchtgeschichte-als-computerspiel>

Migration Narratives

Die Webseite bietet eine wachsende Auswahl biografischer Migrationsgeschichten im Stil der Oral-History im selbsterzählten Originalton-Format an.

<https://migration-audio-archiv.de>

Erklärvideo zu Kommunalem Integrationsmanagement

Das Erklärvideo erzählt wie kommunales Integrationsmanagement organisiert werden kann. Es wurde von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), der Bertelsmann Stiftung und Robert Bosch Stiftung erstellt.

<https://www.youtube.com/watch?v=eKhYjix7st8>

Internetradio „Refugee Radio Network“

Das Internetradio wird von Geflüchteten betrieben und richtet sich vorrangig auch an Geflüchtete.

<https://www.refugeeradionet.net>

Online Handbook Germany

Die mehrsprachige Informationsplattform bietet Eingewanderten Orientierungshilfen in verschiedenen Bereichen an, wie Arbeit, Bildung, Leben, Rechte und Gesetze, Asyl, Migration, Familie, Sprache und Gesundheit.

<https://handbookgermany.de/de>

Planspiel über Migrationspolitik: Destination Europe

Das Planspiel des Europäischen Migrationsnetzwerks (EMN) ist in 12 Sprachen verfügbar und kann von 4-100 Teilnehmer*innen gespielt werden. Im Mittelpunkt stehen die migrationspolitischen Entscheidungsprozesse auf europäischer, nationaler und kommunaler Ebene. Unter:

<https://www.bpb.de/lernen/angebote/planspiele/datenbank-planspiele/549554/planspiel-ueber-migrationspolitik-destination-europe/>

Podcast MeltingPod – Migration im Dialog

Der Podcast des Nachwuchsnetzwerkes des Interdisziplinären Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung an der Universität Duisburg-Essen bietet speziell für die Zielgruppe der Praktiker*innen eine Auswahl wissenschaftlich fundierter Beiträge zu lebensweltlichen und politischen Themen der Migration und Integrationsthematik an.

<https://meltingpod.podigee.io>

Podcast des Sachverständigen Rats für Integration und Migration (SVR)

Der Podcast des SVR bietet wissenschaftlich fundierte, aber dennoch leicht zugängliche Inhalte zu verschiedenen Schwerpunktthemen im Themenfeld von Integration und Migration an.

<https://www.svr-migration.de/oeffentlichkeit/podcast/>

Podcast des Zentrums für Migration und Arbeitsmarkt (ZEMIGRA)

Der Podcast des ZEMIGRA bietet als digitale Informationsstelle für Sachsen-Anhalt Hilfe bei Fragen der Arbeitsmarktintegration zugewanderter Menschen. Er richtet sich u. a. an Verwaltungsmitarbeitende, aber auch an Unternehmen und ehrenamtliche Unterstützer*innen.

<https://tunein.com/podcasts/Education-Podcasts/Zentrum-fur-Migration-und-Arbeitsmarkt---der-Podcast-p1274259/?topicid=160335125>

Online-Kurse der Friedrich Ebert Stiftung

Die Stiftung bietet Präsenz- und Online-Kurse zur Einführung in Fragen der Migration und Integration.

<https://www.fes.de/digitales-lernen/e-learning>

Angebote der Vermittlung und Diskussion von Wissen und Informationen zu Klimaschutz und Klimaanpassung

Broschüre zur Nachhaltigkeit im Büroalltag

Das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) bietet eine Broschüre zur Nachhaltigkeit im Büroalltag an.

<https://difu.de/publikationen/2020/klimahacks-no-4-mach-dein-projekt-zu-mitarbeitermotivation-in-der-verwaltung>

Digital- und Brettspiel "Keep Cool"

In dem Spiel des Potsdamer Instituts für Klimafolgenforschung (PIK) können bis zu 50 Mitspieler*innen Verantwortung für Städte übernehmen und über wirtschaftliche und klimarelevante Themen entscheiden.

<https://www.climate-game.net>

Dokuserie „The Worlds Most Dangerous Show“

Die Dokumentar-Serie mit Joko Winterscheidt beschäftigt sich mit dem Klimawandel, seinen Auswirkungen auf die Menschen und möglichen Lösungen.

https://www.amazon.de/placeholder_title/dp/B0B8JXGHL8

Fortbildungen zu Gesundheitsschutz im Klimawandel

Die Akademie für öffentliches Gesundheitswesen bietet Fortbildungen an.

<https://www.akademie-oegw.de/aktuell/detail/webseminar-rolle-des-oegd-beim-hitze-und-kaelteschutz>

https://www.akademie-oegw.de/fileadmin/Services/Mediathek/Blickpunkt/2023/BP_Interview_Voss_2023-07-26.pdf

Kartenspiel „Klimawaage“

Das Spiel des Umweltbundesamts (UBA) gibt Spieler*innen die Möglichkeit sich mit verschiedenen Themen von Klimaschutz, Mobilität, Energie und Konsumverhalten im Alltag zu beschäftigen.

<https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/klimawaage-kartenspiel>

Informationsmaterialien des Umweltbundesamts (UBA)

Das UBA bietet vielfältige Informationsmaterialien für den täglichen Gebrauch an.

<https://www.umweltbundesamt.de/themen/umweltfreundliche-beschaffung-schulungsmaterialien> (Schulungsmaterialien zum Thema der umweltfreundlichen Beschaffung)

<https://www.umweltbundesamt.de/daten/umweltzustand-trends> (Informationen zu aktuellen Trends des Umweltzustands)

<https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/grundlagen-des-klimawandels> (Grundlagenwissen).

Klimapoly

Die Spielerweiterung für Monopoly des Verlags Zwei Grad verfolgt das Ziel, zu zeigen, dass dem Klimawandel nur gemeinsam begegnet werden kann.

<https://verlagzweigrad.de/klimapoly/>

Klimaspaziergänge

Verschiedene Städte haben Klimaspaziergänge als regelmäßiges Angebot für Bürger*innen und Tourist*innen etabliert, z. B. Paderborn und Münster.

<https://www.paderborn.de/microsite/klima/projekte/klimaspaziergaenge-2025.php>

<https://www.stadtrundgaenge-muenster.de/rundgangsangebot/klimaspaziergaenge>

MyTopia

Das interaktive Spiel fordert zum Kreieren einer möglichst nachhaltigen Stadt auf.

<https://mytopiagame.web.app/>

Podcast: Angepasst?!

Der Podcast des ZKA beschäftigt sich mit Relevanz der Klimaanpassung in verschiedenen Bereichen, wie Gesundheit, Mobilität oder Stadt-/Raumplanung.

<https://zentrum-klimaanpassung.de/wissen-klimaanpassung/angepasst-der-podcast-des-zentrum-klimaanpassung>

Podcast aus der Umweltforschung

Im Podcast erzählen Wissenschaftler*innen des ifeu – Institut für Energie- und Umweltforschung in Heidelberg über ihre Forschung, geben Einblicke in Studien und ordnen aktuelle Ereignisse aus der Klimapolitik ein.

<https://www.podcast.de/podcast/918915/ifeu-update-der-podcast-aus-der-umweltforschung>

Podcast „Kommune bewegt Welt“

Der Podcast der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW) beschäftigt sich mit verschiedenen Themen der nachhaltigen Entwicklung auf kommunaler Ebene.

<https://kommune-bewegt-welt.podigee.io>

Außerdem gibt es ein Info-Video „Handlungsfelder für kommunalen Klimaschutz. Wie funktioniert Kommunalpolitik?“ unter:

<https://www.youtube.com/watch?v=uEhndOf3vig>

Praxisbeispiele des Zentrums Klimaanpassung (ZKA)

Das ZKA stellt im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Klimaschutz, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMUKN) umfangreiche Informationen, Trainingsmaterialien, Praxisbeispiele und Wissensbestände zu unterschiedlichen Aspekten der Klimaanpassung bereit.

<https://zentrum-klimaanpassung.de/>

StadtklimaArchitekt

Das interaktive Spiel der Universität Hamburg deckt verschiedene Themen der Stadtplanung ab, wie Verkehr, Wohnraum, Grünflächen, Industrie und ihre Auswirkungen auf das Klima

<https://www.cen.uni-hamburg.de/press/entdecken/stadtklimaarchitekt.html> und <https://www.clisap.de/stadtklimaarchitekt/>

Online-Kurse der Friedrich Ebert Stiftung

Die Stiftung bietet Präsenz- und Online-Kurse zur Einführung in Fragen der Ökologie und Kommunalpolitik.

<https://www.fes.de/digitales-lernen/e-learning>

