



Deutsches Institut
für Urbanistik

20 24

Jahresrückblick





Liebe Leserin, lieber Leser,

2024 war angesichts der disruptiven gesellschaftlichen Entwicklungen auf globaler, europäischer und nationaler Ebene auch für die Kommunen in Deutschland ein schwieriges und herausforderndes Jahr. Herausforderungen für die Städte sind gleichbedeutend mit Herausforderungen für das Deutsche Institut für Urbanistik. Wir haben seit mehr als 50 Jahren den Anspruch, die Kommunen mit unserer praxisorientierten Forschungs- und Fortbildungsarbeit bei ihrer Arbeit für die Bürgerinnen und Bürger vor Ort zu unterstützen.

Prekäre Finanzen – nicht zuletzt aufgrund der Blockadehaltung innerhalb der Ampelregierung in der Frage der öffentlichen Kreditfinanzierung –, Stau bei den öffentlichen Investitionen, Anstieg der Migration und die daraus resultierende Herausforderung der Integration, die angespannte Lage der Wohnungsmärkte in urbanen Zentren, schnelle Digitalisierung in der Stadtentwicklung und natürlich auch die Frage, was die Kommunen für Klimaschutz, Klimaanpassung und klimagerechte Mobilität tun können: All dies sind Themen, mit denen wir uns seit Jahren – häufig als Vorreiter – intensiv befassen und die auch in 2024 neben vielen anderen Themen im Mittelpunkt unserer Arbeit standen.

Meine Kollegin Luise Adrian, die Kaufmännische Geschäftsführerin des Difu, sowie ihre Kolleginnen und Kollegen in der Allgemeinen Verwaltung und im Wissensmanagement digitalisieren und optimieren seit Jahren konsequent die Arbeitsabläufe im Institut. Diese Effizienz ist es, die uns gemeinsam mit der Expertise unserer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in

die Lage versetzt, kurzfristig für rund 70 Projekte im Jahr Angebote abzugeben. Fünfzig bis sechzig Prozent der Anträge sind erfolgreich – eine Bilanz, die sich sehen lassen kann! Und wir freuen uns, diese wichtigen Projekte qualitativ hochwertig bearbeiten zu dürfen. Ohne diese erfolgreiche Akquise wäre es nicht realisierbar, unsere rund 200 Mitarbeitenden – mittlerweile über einen langen Zeitraum und zum größten Teil über Drittmittel – zu finanzieren.

Mein erster Dank für unsere Arbeit im vergangenen Jahr gilt natürlich den Kolleginnen und Kollegen am Difu. Jede und jeder ist wichtig und notwendig dafür, dass am Ende das Ergebnis stimmt. Ohne das Vertrauen, das uns die deutschen Städte schenken, könnten wir unsere Arbeit nicht tun. Nichts bringt das besser zum Ausdruck als die steigende Zahl der Zuwander – mittlerweile 112 – ganz herzlichen Dank dafür! Vertrauen ist auch das Stichwort für die Zusammenarbeit mit dem Deutschen Städtetag. Wir kooperieren bei unserer Arbeit für die deutschen Städte und hoffen, dass es uns auch in 2024 wieder gelungen ist, ein paar wichtige Anregungen für die Arbeit des Städtetages zu geben.

Bleiben Sie bitte auch in Zukunft dem Difu verbunden!

Prof. Dr. Carsten Kühl
Wissenschaftlicher Direktor, Geschäftsführer





Jahresrückblick 2024

Aktuelle wie auch zurückliegende Ereignisse fordern die Städte heraus – und machen deutlich, wo Kommunalverwaltungen stark aufgestellt sind und wo es hakt. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels kommt es darauf an, Verwaltungsarbeit neu zu denken: moderner, effizienter und näher an den Menschen. Dafür braucht es nicht nur schlanke Prozesse, sondern auch ein Arbeitsumfeld, das zu den Anforderungen von heute passt. Wie so etwas aussehen kann, zeigt unter anderem das neue Husemann Karree der Stadtverwaltung Bochum.

Im Jahresrückblick 2024 steht kommunales Verwaltungshandeln im Fokus – und zwar in fünf Feldern: Orientierungswerte für öffentliches Grün, Krisenmanagement & Transformation, schnellere Radverkehrsplanung, Klimaanpassungsmaßnahmen sowie Digitalisierung.

Was darüber hinaus im vergangenen Jahr am Difu entstanden ist, finden Sie auf unserer Website. Dort wird deutlich, wie wir die Kommunen mit unserer Forschung und Fortbildung bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen – praxisnah, lösungsorientiert und gemeinsam mit ihnen.

Orientierungswerte für das öffentliche Grün

Die Versorgung der Städte mit öffentlichem Grün gewinnt angesichts der Herausforderungen wie Städtewachstum, Klimaanpassung, Erhalt der biologischen Vielfalt und Umweltgerechtigkeit an Bedeutung. Orientierungswerte können das kommunale Handeln unterstützen.

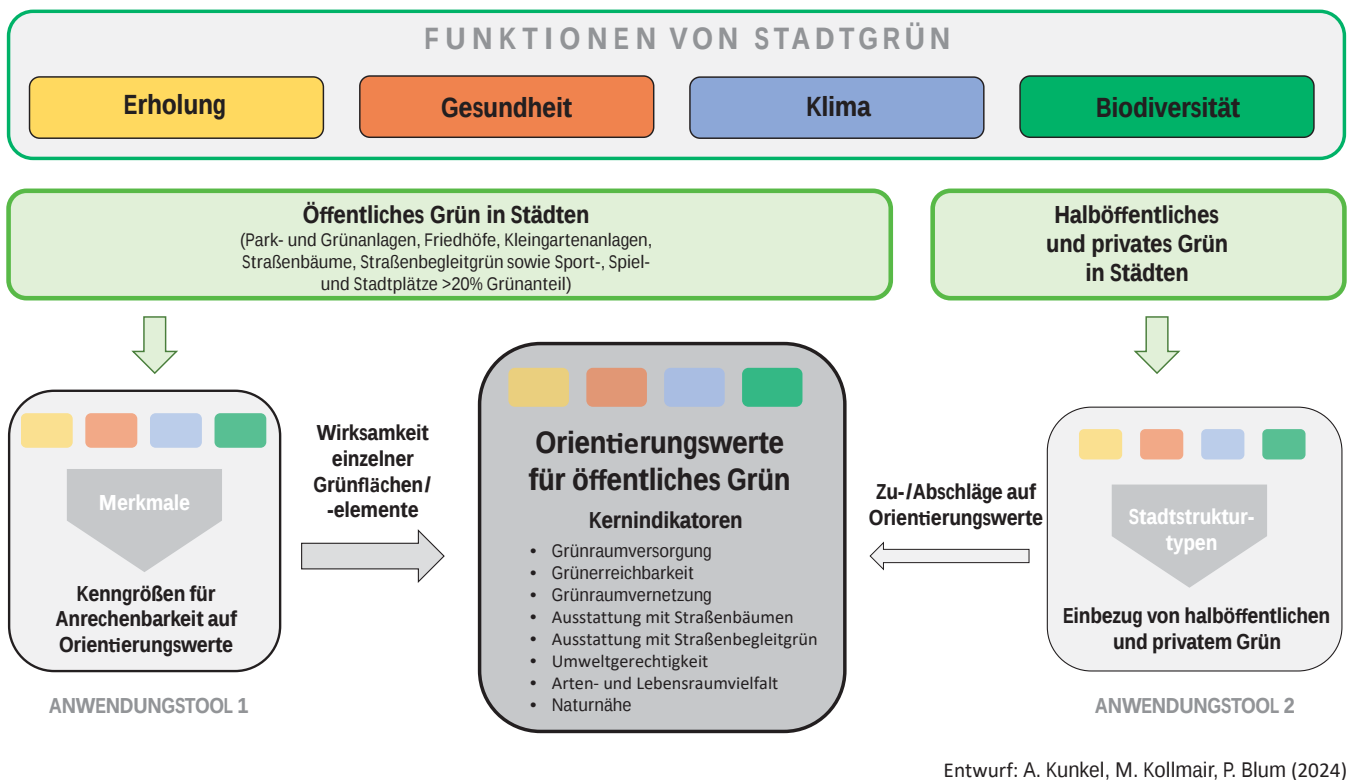
Orientierungswerte spielen eine zentrale Rolle in der kommunalen Governance, da sie Leitlinien und Maßstäbe sind, um politische Entscheidungen zu treffen und Verwaltungsprozesse zu steuern. Sie helfen, transparente und konsistente Entscheidungsprozesse zu gewährleisten und nachhaltige Entwicklungen voranzutreiben. Mit Hilfe von Orientierungswerten können Kommunalpolitik und -verwaltung ihre Ziele und Visionen klar kommunizieren, mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Zivilgesellschaft und weiterer Akteure der Stadtentwicklung abgleichen sowie den Anforderungen an eine nachhaltige Stadtentwicklung gerecht werden. Aktiv umgesetzt helfen sie, Standards für Kommunen zu definieren, Leitlinien für die Planung zu entwickeln und Konflikte zwischen verschiedenen Akteuren zu vermeiden.

Mit Blick auf das öffentliche Grün in Städten bezieht sich Governance auf Strukturen, Prozesse und Vorgehensweisen, die Planung, Pflege und Entwicklung des öffentlichen Grüns in Kommunen steuern. Diese Steuerung ist entscheidend, um sicherzustellen, dass öffentliche Grünflächen ihre vielfältigen, sozialen und ökologischen Funktionen erfüllen. Orientierungswerte für die Grünversorgung wurden bereits Anfang der 1970er-Jahre von der Gartenamtsleiterkonferenz erarbeitet und 1973 vom Deutschen Städtetag (DST) verabschiedet. Sie wurden von vielen Städten eingesetzt und angepasst. Der Fokus lag auf der Erholungsfunktion von öffentlichem Grün. Durch die Herausforderungen der Städte wie Wachstum, Klimaanpassung, Erhalt biologischer Vielfalt und Umweltgerechtigkeit bedarf es jedoch einer Weiterentwicklung. Orientierungswerte für öffentliches Grün müssen heute weitere Funktionen von Grün- und Freiflächen wie Klimaanpassung, Gesundheit oder Biodiversität in den Blick nehmen.

Das Difu führte daher gemeinsam mit der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf (HSWT) das vom Bundesamt für Naturschutz (BfN) geförderte Forschungsvorhaben „Stadtnatur erfassen, schützen, entwickeln – Naturschutzfachliche Begleitung der Umsetzung des Masterplans Stadtnatur“ durch. Darin wurden die Orientierungswerte für das öffentliche Grün unter Einbeziehung einer Vielzahl von Akteur*innen aus Wissenschaft, Kommunen und Verbänden weiterentwickelt. Im Ergebnis wurden für die vier Funktionen Erholung, Klima, Gesundheit und Biodiversität insgesamt acht Kernindikatoren bestimmt: Grünraumversorgung, Grünerreichbarkeit, Ausstattung mit Straßenbäumen, Ausstattung mit Straßenbegleitgrün, Grünraumvernetzung, Umweltgerechtigkeit, Arten- und Lebensraumvielfalt, Naturnähe. Danach wurden – ebenfalls funktionsbezogen – Orientierungswerte für diese Kernindikatoren abgeleitet.

Die Orientierungswerte beziehen sich allein auf öffentliche Grünflächen und -strukturen, da die Kommunen nur auf diese unmittelbar steuernd einwirken können. Darüber hinaus sind aber auch halböffentliche und private Grünflächen wesentliche und wirksame Bestandteile der Stadtnatur und müssen bei der Betrachtung des Grünbestands berücksichtigt werden. Für eine flächendeckende Erfassung halböffentlichen und privaten Grüns wurde daher als Anwendungstool ein Stadtstrukturtypenschlüssel erarbeitet. Dieser arbeitet mit einer pauschalen Bewertung der verschiedenen Stadtstrukturtypen und ihrer durchschnittlichen Grünanteile hinsichtlich ihres Beitrags (hoch, mittel oder gering) zur Erfüllung der vier Funktionen. Damit ist es möglich, das Vorhandensein von privaten und halböffentlichen Grünflächen und -strukturen in der Versorgungsanalyse umfassend zu berücksichtigen. Je nach Bewertung der Stadtstruk-





Entwurf: A. Kunkel, M. Kollmair, P. Blum (2024)

turtypen und ihrer Grünanteile können dann Zu- oder Abschläge auf die funktionsbezogenen Orientierungswerte vorgenommen werden.

Nicht jede öffentliche Grünfläche oder Grünstruktur (Straßenbäume, Straßenbegleitgrün) kann auf die empfohlenen funktionsbezogenen Orientierungswerte angerechnet werden. Im Einzelfall müssen sie hinsichtlich der jeweiligen Funktion als wirksam beurteilt werden. Um auf die Werte angerechnet werden zu können, muss es sich also um erholungs-, klima-, gesundheits- bzw. biodiversitätswirksame Grünflächen/Grünstrukturen handeln. Für diese Beurteilung wurde ein weiteres Anwendungstool mit Kenngroßen für funktionsbezogene Qualitätsmerkmale von Grünflächen/Grünstrukturen entwickelt.

In einem weiteren Projekt wird das Konzept der Orientierungswerte seit Herbst 2023 in fünf Städten – Darmstadt, Düsseldorf, Hanau, Leipzig, Wiesbaden – einem wissenschaftlich begleiteten Praxistest unterzogen. Es geht darum, die empfohlenen Orientierungswerte und Kenngroßen sowie den Stadtstrukturtypenschlüssel auf ihre Anwendbarkeit im kommunalen Alltag zu überprüfen. Die ersten Ergebnisse des Praxistests zeigen: Die Umsetzung des Konzepts wird von den beteiligten Städten zwar als aufwändig beurteilt, gleichzeitig aber die Orientierungswerte und Kenngroßen als sehr nützliches Instrument eingeschätzt, das auch die ämterübergreifende Zusammenarbeit fördert. Im Detail ergeben sich aus dem Praxistest, der noch bis Sommer 2025 läuft, bereits jetzt verschiedene

Anregungen zur Weiterentwicklung des Konzepts der Orientierungswerte. Zudem halten die fünf Praxiskommunen einen Leitfaden zur Umsetzung des Konzepts für seine weitere Verbreitung in deutschen Kommunen für erforderlich.

Parallel zum Praxistest findet unter Federführung des BfN ein Konventionsbildungsprozess zu den empfohlenen Orientierungswerten und deren Anwendungsmethodik statt. Hierzu führt das BfN mit dem Forschungsteam Gespräche mit relevanten Akteuren, u.a. dem DST, dem DStGB, der Gartenamtsleiterkonferenz, dem BDL, der VSRL. Die Rückmeldungen werden mit den Ergebnissen des parallel stattfindenden Praxistests ausgewertet. Im Frühjahr 2026 soll eine Fachkonvention vorgelegt werden, die Hinweise und Anmerkungen aus Praxistest und Konventionsbildungsprozess berücksichtigt.

➔ www.difu.de/18568

➔ www.difu.de/17898



• Dipl.-Ing. Christa Böhme
+49 30 39001-291
boehme@difu.de



• Dipl.-Geogr. Luise Willen
+49 221 340308-19
willen@difu.de

Jan Hendrik Trapp und Lawrence Schätzle

Kommunales Krisenmanagement und Transformationsprozesse in der Pandemiebewältigung

Das Krisenmanagement der Kommunen stand wiederholt vor großen Herausforderungen. Die Coronapandemie wird häufig als tiefer, krisenhafter Einschnitt mit gesamtgesellschaftlichen Folgen beschrieben. Das Difu untersuchte in zwei Projekten, ob und wie sich Städte und Verwaltungen in der Krise tatsächlich verändert haben.

Außergewöhnliche Ereignisse sind fast unweigerlich mit Fragen des Wandels verbunden. Inwiefern beförderten die Pandemie und damit verbundene Maßnahmen Transformations- und Innovationsprozesse zur nachhaltigen Stadtentwicklung in deutschen Kommunen? Dieser Frage wurde im Projekt „Stadtregionale Transformationsprozesse im Rahmen der Pandemiebewältigung und der Post-Pandemie-Phase (RegTransPan)“ nachgegangen. Hier überprüfte das Difu in Kooperation mit dem Deutschen Städtetag (DST) die These der „Krise als Chance“. Im Fokus der Analyse standen längerfristige Effekte für die Stadtentwicklung jenseits des Krisenmanagements.

Im Vorhaben „Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien: Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement (PanReflex)“ beleuchteten das Difu und das Deutsch-Europäische Forum für Urbane Sicherheit zusammen mit den fünf nordrhein-westfälischen Kommunen Dortmund, Düsseldorf, Essen, Gelsenkirchen und Köln die Herausforderungen im kommunalen Management von Langzeitkrisen. Hierbei wurde auch nach Innovationen gefragt, die in Zukunft genutzt und auf andere Kommunen übertragen werden können.

Beide Projekte führte das Difu im Auftrag und mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durch.

Deutsche Kommunen „können Krise“ und haben dies in der Pandemie in bemerkenswerter Weise unter Beweis gestellt, dies machte die Analyse sehr deutlich. Krisen selbst sind aller-

dings weniger starke Innovationsmotoren, als die These der „Krise als Chance“ suggeriert. Krisen und Katastrophen wurden in der Geschichte der Bundesrepublik glücklicherweise bisher eher als Ausnahmezustände erfahren, z.B. bei Hochwassern, Zugunglücken und Waldbränden. Kommunen sind vor allem für solche zeitlich und räumlich begrenzten Belastungen ausgerüstet, mit deren Bearbeitung neben der Feuerwehr meist nur ein kleiner Teil der kommunalen Verwaltung befasst ist.

Die COVID-19-Pandemie unterschied sich deutlich von diesem Krisenbild. Sie erfasste in ihrer Kombination von Dauer, Dynamik und Intensität nahezu alle Lebensbereiche und kommunalen Handlungsfelder gleichzeitig. Ihre Bewältigung erforderte einen eng koordinierten Kraftakt der gesamten Verwaltung über einen ausgedehnten, aber ungewissen Zeitraum unter hohem Ergebnisdruck. Die Mitarbeitenden der Kommunalverwaltung waren ausnahmslos selbst von der Pandemie betroffen und im Rahmen ihrer Arbeit verbalen, medialen und teils auch physischen Übergriffen ausgesetzt. Bewährte Methoden des kommunalen Krisenmanagements passten nur bedingt zu dieser neuen Realität. Etwaige Neuerungen sowie Anpassungen der Abläufe, Technologien und Kommunikationswege mussten dabei jedoch immer im laufenden (Krisen-)Betrieb vorgenommen werden. Das zugespitzte Ergebnis „Kommunen können Krise“ kann angesichts der immensen Herausforderungen durchaus als eine kommunale Erfolgsgeschichte gesehen werden. Beispiele dieser Herausforderungen waren die dünne Personaldecke und die Belastungssteue-

rung in den Verwaltungen. So wurden personalintensive kommunale Krisenstäbe vielerorts durch flexiblere Arbeitsgruppen flankiert und entlastet. Feuerwehren führten „Crashkurs-Schulungen“ im Krisenmanagement durch und tauschten Verbindungsleute in Verwaltungsabteilungen aus, die zwischen den unterschiedlichen Sprachen und Logiken der Organisationen übersetzen und vermitteln konnten. Kommunen experimentierten auch mit verschiedenen Formen von Personalregistern, temporären Personalabstellungen und Aufgabenpriorisierungen, um stark beanspruchte Abteilungen gezielt zu unterstützen. An vielversprechenden Maßnahmen und Erfolgsbeispielen mangelt es kaum, eher an kommunalen Ressourcen, deren Grenzen offengelegt wurden. Trotz vielfältiger Innovationen wurden große Teile der Arbeitslast durch Überstunden und persönliches Engagement der Mitarbeitenden aufgefangen, was sich für künftige Krisen weder verlässlich planen noch unbegrenzt voraussetzen lässt. Zudem benötigt Krisenmanagement regelmäßige Übung, die organisiert und finanziert werden muss. Die Frage nach der Steigerung der kommunalen Krisenfestigkeit hängt deshalb nicht nur von verwaltungsinternen Prozessen, sondern auch maßgeblich von politischen Entscheidungen ab, die nicht selten jenseits der kommunalen Ebene getroffen werden. Es ist damit aktuell noch fraglich, ob die Pandemieerfahrung als „Innovationsmotor“ zu langfristigen Veränderungen führen wird.

Die Forschungsergebnisse aus dem Vorhaben RegTransPan machen dagegen deutlich, dass die Pandemie kein Auslöser für umfassende urbane Nachhaltigkeitstransformationen war und keine grundsätzlich neuen Stadtentwicklungsprozesse anstieß. Die Pandemie wirkte vielmehr als Katalysator bestehender Trends – besonders jener, die einen unmittelbaren Beitrag zur Krisenbewältigung leisten konnten. Beispiel für einen solchen positiven Effekt ist die beschleunigte Digitalisierung, die sowohl auf das interne Verwaltungshandeln (Homeoffice und interne Prozesse) als auch im privaten Bereich wirkt (Bsp. Lieferdienste). In Krisen können sich zudem Gelegenheiten auftun, bereits geplante Transformationsmaßnahmen experimentell einzuführen, wie beispielsweise die sogenannten Pop-Up-Radwege und temporär umgestaltete öffentliche Plätze. Dies ist aber nicht mit grundlegendem und umfassen-

dem Wandel gleichzusetzen. Zugleich wurden auch Negativtrends verstärkt, die schon vor der Pandemie durch ökonomische, technologische Veränderungen oder strukturelle Rahmenbedingungen vorhanden waren. Typische Beispiele sind die seit Jahren bestehenden Probleme der Innenstädte und des stationären Einzelhandels oder räumliche Disparitäten in oder zwischen Stadtquartieren.

Als Fazit lässt sich festhalten: Kommunalverwaltungen „können Krisen“ – auch dauerhafte. Krisen allein schaffen jedoch keine nachhaltigen Veränderungen. Transformative Impulse in der Stadtentwicklung führen während der akuten Krisenbewältigung nicht von allein zur Verstetigung. Damit Innovationen bewahrt und verstetigt werden können, müssen Erfahrungen aus der Krisenbewältigung verwaltungsintern systematisch aufbereitet, analysiert und in Routinen integriert werden.

- Welche Stärken und Schwächen haben die gebaute Stadt, die Stadtgesellschaft und die Kommune in der Krise gezeigt?
- Was lässt sich daraus lernen, um künftig besser auf Krisen vorbereitet zu sein?
- Was sollte strategisch und langfristig angegangen werden, um z.B. die Resilienz der Stadt und Kommunalverwaltung zu steigern?

Die interdisziplinäre und partizipative Bearbeitung dieser grundlegenden Fragen kann zu institutionellem Lernen beitragen. Dieses Lernen ist die Voraussetzung, um künftig besser vorbereitet zu sein. Bereits in „Friedenszeiten“ bzw. im Normalbetrieb sollten Strukturen geschaffen und Maßnahmen angelegt werden, die in Ausnahmesituationen aktiviert werden können statt neu erfunden werden zu müssen.

➡ www.difu.de/18581

➡ www.difu.de/17004

➡ www.panreflex.de

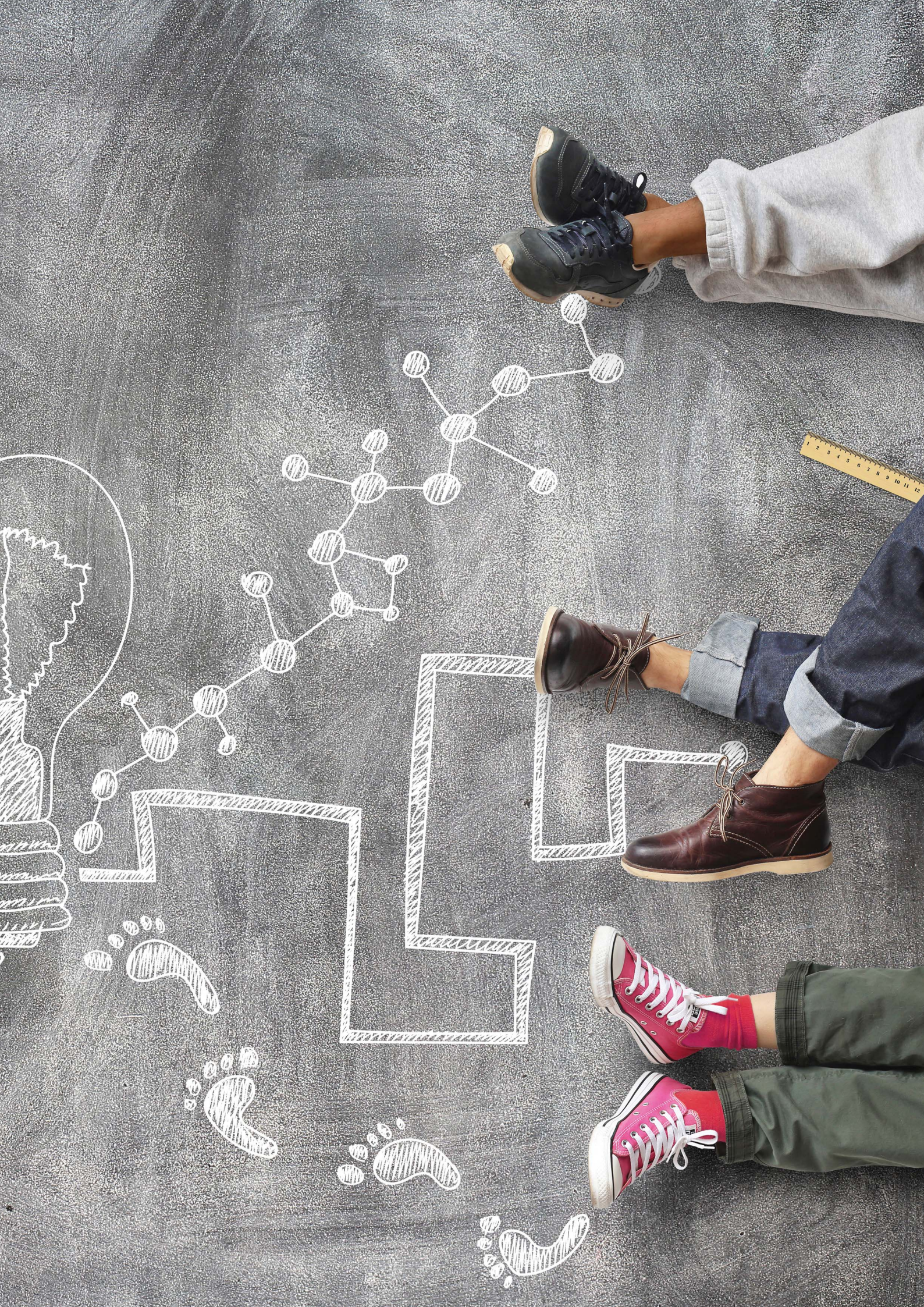
➡ www.difu.de/17286



• Dipl.-Soz. Jan Hendrik Trapp
+49 30 39001-210
trapp@difu.de



• Lawrence Schätzle, M.A.
+49 30 39001-221
schaetzle@difu.de



Schneller einfach machen: Radverkehrsplanung beschleunigen

Im Forschungsprojekt „AcceleRAD“ werden in drei Modellkommunen verschiedene Maßnahmen erprobt, die Planungsprozesse innerhalb kommunaler Verwaltungen beschleunigen sollen. Dr. Michaela Christ und Jan Philip Mesenbrock erklären, wie und warum eine Beschleunigung gefördert werden kann.

Warum sollten Planungsprozesse beschleunigt werden?

Michaela Christ: Radverkehrsinfrastruktur ist ein zentraler Baustein für die Mobilitätswende und für eine höhere Lebensqualität in Kommunen. Mit dem AcceleRAD-Programm – angelehnt an das englische Wort to accelerate (beschleunigen) – soll die Radverkehrsarbeit in Kommunen schneller werden. In der Praxis zeigt sich nämlich, dass Verwaltungs-, Planungs- und Abstimmungsprozesse häufig viel Zeit in Anspruch nehmen. Oft dauert es Jahre, ehe eine neue Radverkehrsanlage errichtet ist. Die Gründe dafür sind vielfältig. Sie reichen vom Personalmangel in der Verwaltung und Bauunternehmen, über rechtliche Abstimmungen mit Straßenverkehrsbehörden bis hin zu wechselnden politischen Mehrheiten, die zu Verzögerungen führen können. Daran kann auch das AcceleRAD-Programm nichts ändern.

Jan-Philipp Mesenbrock: In Deutschland dauert es vielerorts, auch im Vergleich mit anderen Ländern, sehr lang, bis neue Radinfrastrukturen umgesetzt werden. In einer der Testkommunen etwa soll auf 650 Metern Straße ein Radfahrstreifen markiert werden. Größere bauliche Maßnahmen sind nicht vorgesehen. Die Verantwortlichen schätzen den Zeitraum bis zur Fertigstellung auf 24 Monate. Zwei Jahre sind eine lange Zeit, um, salopp formuliert, einen Strich auf eine Straße zu malen.

Wo setzt das AcceleRAD-Programm an?

Jan-Philipp Mesenbrock: Die Kultur der Zusammenarbeit und die Prozesse in der Verwaltung können verändert werden. In vielen Kommunen gibt es Pläne zum Ausbau der Radinfrastruktur, doch die Umsetzung zieht sich in die Länge. Personal, Budget und Zielsetzungen passen oftmals nicht zueinander. Unklare Zuständigkeiten, Unstimmigkeiten zwischen Ämtern oder Abteilungen oder langwierige Entscheidungsfindungsprozesse verzögern rasche Projektabschlüsse. An diesen Punkten setzt das Programm an. Im Forschungsprojekt arbeiten Kommunikationsexpert*innen und Beratende der Agenturen Tippingpoints und experience consulting mit Wissenschaftler*innen des Difu und Verwaltungsmitarbeitenden zusammen, gefördert wird es vom Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV).

AcceleRAD ist ein Programm aus der Praxis, für die Praxis. Wie ist das Programm entstanden und aufgebaut?

Michaela Christ: Das Programm wird gegenwärtig in den drei Testkommunen Magdeburg, Ansbach und Kitzingen erprobt. Es wurde von Mitarbeitenden der kommunalen Verwaltungen, von Planenden und Dezernent*innen, Bürgermeister*innen und Ingenieur*innen erarbeitet. Von Menschen also, die die Herausforderungen der Rad-

verkehrsplanung aus dem eigenen Arbeitsalltag kennen und daher wissen, wo oft unnötig Zeit und Nerven aufgewendet werden. In mehreren Workshops diskutierten sie, welche Hemmnisse existieren und wie diese minimiert werden können. Ziel war es, praxisnahe und lösungsorientierte Maßnahmen zusammenzustellen. Damit das Programm angenommen wird, muss es schneller werden und einfach sein – darin waren sich alle einig.

Jan-Philipp Mesenbrock: Entstanden ist ein Programm bestehend aus sechs Bausteinen: Peer to Peer Coachings für Führungskräfte, Teambuilding zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen, eine Entscheidungsvorlage, ämterübergreifende Abstimmungsrunden, ein Instrument zur Priorisierung von Aufgaben sowie Retrospektiven. Letzteres dient dazu, abgeschlossene Projekte zu reflektieren und zu schauen, inwiefern der Planungsprozess verbessert wurde und was beim nächsten Mal noch angepasst werden kann. Hier geht es also auch um den Versuch, eine Fehlerkultur zu etablieren oder zu stärken.

Die Methoden dürften vielen Personen bereits bekannt sein. Welchen neuen Aspekt bringt das AcceleRAD-Programm mit sich?

Michaela Christ: Wir sind bei weitem nicht die ersten, die Abstimmungsrunden vorschlagen oder die vertre-

ten, dass gemeinsame Unternehmungen in Teams die Zusammenarbeit verbessern. Schon seit den 1930er-Jahren gibt es sozialpsychologische Studien, die sich mit gruppendynamischen Prozessen beschäftigen. Inzwischen bieten viele Unternehmen Coachings und Teamentwicklungseminare an. Innovativ ist unser Programm dahingehend, dass die Bausteine des Programms auf Verwaltungsprozesse abgestimmt sind. Das Programm setzt an drei Punkten an: den Zielen, die in der kommunalen Radverkehrsplanung erreicht werden sollen, den Prozessen, die dafür notwendig sind und den Menschen, die in kommunalen Verwaltungen tätig sind.

Man könnte meinen, dass mangelnde Geschwindigkeit an zu wenig personellen und finanziellen Ressourcen liege. Verortet AcceleRAD das Problem der Langsamkeit an der richtigen Stelle?

Michaela Christ: Wir beschäftigen uns damit, wie Prozesse innerhalb der Verwaltungen geschmeidiger und damit auch schneller ablaufen können. Das heißt nicht, dass andere Herausforderungen nicht ebenfalls existieren.

Jan-Philipp Mesenbrock: Bei der Entwicklung des Programms haben wir den Eindruck gewonnen, dass die langen und oft ineffizienten Prozesse für die Beschäftigten in kommunalen Verwaltungen kein Vergnügen sind. Sie wünschen sich in aller Regel, Projekte schneller abzuschließen und die Früchte ihrer Arbeit auf der Straße zu sehen.

Wie sieht der Prozess in den Modellkommunen konkret aus?

Jan-Philipp Mesenbrock: In allen Modellkommunen werden die einzelnen Bausteine des AcceleRAD-Programms erprobt. Jede der drei Kommunen hat die Bausteine gewählt, die für die jeweilige Problemstellung zielführend schienen und implementiert nun sukzessive.

Michaela Christ: Für uns sind dabei besonders die unterschiedlichen Herausforderungen interessant. An einem Beispiel: Im saarländischen Kirkel hat der Radverkehrsbeauftragte zehn Stunden Arbeitszeit pro Woche. Außer ihm gibt es in der Kommune niemanden, der sich um Radverkehr kümmert. In der Magdeburger Verwaltung dagegen sind aufgrund der

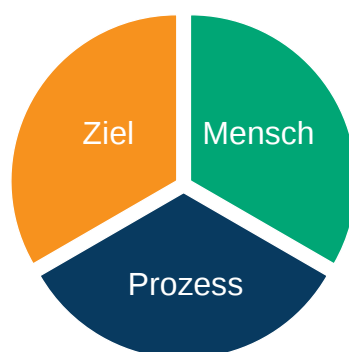
AcceleRad auf einen Blick

Retrospektive

- Zielkonflikte, die aus divergierenden Strategien entstehen, überwinden
- Zukünftige Prozesse optimieren

Prioritätenliste

- Konzentration aufs Wesentliche
- Ressourcenadäquate, kriterien-gestützte Zielsetzung



P2P Coaching

- Stärkung von Führungskräften
- Kollegiale Beratung
- Lernen auf Augenhöhe

Teamtag

- Teambuilding
- Empowerment
- Miteinander lernen

Entscheidungsvorlage

- Klare Prozessabläufe
- Informierte Entscheidungen
- Transparenz der Verantwortlichkeit

Abstimmungsrunde

- Gemeinsame Arbeit an Lösungen
- Zielkonflikte frühzeitig erkennen
- Kooperative Planung

Stadtgröße deutlich mehr Menschen mit Fragen der Mobilität beschäftigt, sodass diese sich teils nicht persönlich kennen. Wenn also in beiden Kommunen Abstimmungsrunden zu Radverkehrsplanungen etabliert oder bestehende Runden weiterentwickelt werden sollen, gilt es solchen sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen.

Gibt es bereits erste Ergebnisse?

Michaela Christ: Auf der abstrakteren Ebene zieht sich eine Erkenntnis durch: Planungsbeschleunigung ist in erster Linie ein sozialer, kein technischer Prozess. In der öffentlichen Diskussion wird oft auf die mangelnde technische Ausstattung in kommunalen Verwaltungen verwiesen. Das ist sicherlich richtig. Mit mehr Personal, einer besseren grundständigen finanziellen Ausstattung – also einer, die nicht für jedes Projekt neu akquiriert werden muss – und mit solider technischer Ausstattung, könnte mehr Infrastruktur geschaffen werden. Für gute Arbeit sind eine gute Ausstattung und moderne Arbeitsmittel fraglos notwendig. Umgekehrt gilt, wenn die Beziehung zwischen den Akteur*innen nicht stimmt und es keine funktionierende Kultur der Kooperationen und des Umgangs mit Fehlern gibt, hilft auch die beste technische Ausstattung nicht viel.

Jan-Philipp Mesenbrock: Mit Blick auf das Programm sind wir uns sicher, dass wir einen weiteren Baustein brauchen. Zu Beginn des Programms haben wir mit den beteiligten Testkommunen Stakeholderanalysen gemacht. Wir haben zusammengetragen, welche Akteur*innen und Institutionen in der betreffenden Kommune an Planungsprozessen beteiligt sein müssen, damit diese reibungslos ablaufen können. Diese Analysen, die wir eher für ein Warm-Up gehalten haben, erwiesen sich als äußerst hilf-

reich für den weiteren Prozess. Wie eine Landkarte lag am Ende die – oftmals komplexe – Akteurskonstellation vor. Sie führte vor Augen, wer grundsätzlich beteiligt werden muss und bei welchen Personen und Institutionen dies möglichst frühzeitig der Fall sein sollte, um Verzögerungen im Projektverlauf zu minimieren. Die Analyse half dabei, zielgerichtet abzuwägen, wer in Abstimmungsrunden einbezogen und welche Akteur*innen besonders adressiert werden sollten. Immer mit dem Fokus, Prozesse innerhalb der Verwaltung geschmeidiger und mit weniger Reibungsverlusten ablaufen zu lassen.

➔ www.difu.de/18009



• Dr. Michaela Christ
+49 30 39001-106
christ@difu.de



• Jan-Philipp Mesenbrock, M.Sc.
+49 30 39001-134
mesenbrock@difu.de

Andrea Fischer-Hotzel

Kommunen setzen Maßnahmen der Klimaanpassung innovativ um

Der Klimawandel stellt Kommunen vor vielfältige Herausforderungen. Mit dem Klimaanpassungsgesetz (KAnG) setzte die Bundesregierung 2024 erstmals einen rechtlichen Rahmen für Klimaanpassung. Das Difu unterstützt die Kommunen mit vielfältigen Projekten auf ihrem Weg zur Klimaresilienz.

Der Klimawandel wirkt sich schon heute spürbar auf Regionen, Städte und Gemeinden in Deutschland aus. Zahlreiche Kommunen waren in den vergangenen Jahren mit extremen Ereignissen wie Starkregen, Hitze- und Dürreperioden oder Unwettern mit Überflutungen, Hagel und Stürmen konfrontiert. Diese Extremwetterereignisse nehmen mit fortschreitendem Klimawandel in Anzahl, Dauer und Intensität zu. Für Regionen und Kommunen gilt es, frühzeitig gezielte Maßnahmen zur Klimaanpassung zu treffen, um Mensch, Umwelt und Infrastruktur vor Ort zu schützen.

Mit dem Zentrum KlimaAnpassung (ZKA) unterstützt das Difu im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) Kommunen und soziale Einrichtungen bei der Initiierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel. Als Lotsenstelle bündelt das ZKA vorhandenes Wissen und stellt es verantwortlichen Akteuren, wie Klimaschutz- und Klimaanpassungsmanager*innen sowie Mitarbeitenden in den Verwaltungen und den sozialen Trägern, bedarfsgerecht und praxisorientiert zur Verfügung. Am Telefon, per E-Mail, Videokonferenz oder in Workshops vor Ort werden sie zu unterschiedlichsten Fragen der Klimaanpassung und zu Fördermitteln beraten. Hierbei dienen verschiedene Formate – z.B. die wöchentlich stattfindende Webinarreihe „ZKA Spotlight“, das halbtägige Webinar „ZKA-Spezial“, regionale Klimawerkstätten oder Fortbildungen für das Klimaanpassungsmanagement – nicht nur der Wissensvermittlung. Sie bieten auch Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten für die teilnehmenden

Akteure und Institutionen der Klimaanpassung aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Umwelt, Zivilgesellschaft und sozialen Einrichtungen.

Das ZKA richtet jährlich die „Woche der Klimaanpassung“ aus, um gute Beispiele und Vorreiter*innen in der Klimaanpassung in der breiten Öffentlichkeit sichtbarer zu machen. 2024 wurden hierfür der Moderator Eckart von Hirschhausen und die Unternehmerin und Autorin Milena Glimbovski als Botschafter*innen gewonnen. Mit einem Webinar zum neuen Klimaanpassungsgesetz des Bundes konnte das ZKA mehr als 500 Teilnehmende erreichen, und auch die ZKA-Online-Vernetzungskonferenz wurde von den Kommunen stark nachgefragt.

Im Juli 2021 richtete die Flutkatastrophe in Rheinland-Pfalz, insbesondere im Ahrtal, sowie in weiten Teilen von Nordrhein-Westfalen verheerende Schäden an. Die Kommunen stehen vor der Herausforderung, die zerstörten Regionen wiederaufzubauen und vor künftigen Hochwasserereignissen besser zu schützen. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Projekt „Klima Anpassung Hochwasser Resilienz (KAHR)“ soll auf der Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse die Aufbaumaßnahmen unterstützen. In dem Verbundprojekt mit insgesamt 13 Partner*innen aus Wissenschaft und Praxis werden Fragen zur Klimaanpassung, der risikobasierten Raumplanung und zum Hochwasserschutz erarbeitet. Ziel ist es, geeignete Maßnahmen für einen klimaresilienten und zukunftsorientierten Wieder- und Neuaufbau in den betroffenen Regionen zu identifizieren. Das Difu übernimmt im



KAHR-Projekt die wissenschaftliche Begleitung, Beratung und Unterstützung ausgewählter Pilotkommunen. Dazu gehört auch ein intensiver Erfahrungsaustausch mit Referenzkommunen in Deutschland, die bereits in der Vergangenheit von Hochwasserkatastrophen und Starkregenereignissen betroffen waren. Die Darstellung und Untersuchung von Möglichkeiten und Hemmnissen für den resilienten Wiederaufbau, die Analyse der Entscheidungsprozesse im Wiederaufbau, die Vor-Ort-Beratung von Akteuren sowie Erprobung innovativer Konzepte und Lösungen in Planung und Stadtentwicklung sind weitere Aufgaben des Difu.

Im Projekt „Integrative stadt-regionale Anpassungsstrategien“ (ISAP) beteiligt sich das Difu bei der Weiterentwicklung und Erprobung eines bestehenden stadt-regionalen Online-Beratungstools, das beispielhaft für den Raum Stuttgart sowohl Indikatoren zu Klimafolgen und Anpassungskapazitäten als auch Kosten und Nutzen von Anpassungsmaßnahmen darstellt und bewertet. Ein Konsortium bearbeitet eins von sechs Modellvorhaben im Rahmen der BMBF-Fördermaßnahme „Regionale Informationen zum Klimahandeln“ (RegiKlim). Das Difu übernimmt dabei die Anwendungserprobung und Evaluierung des Online-Informations- und Beratungssystems und auch den projektbegleitenden Erfahrungs- und Wissenstransfer in die kommunale, regionale und Bundesebene.

Mit dem Projekt „Hitzeaktionspläne in der kommunalen Praxis (Plan C)“ unterstützt das Difu Kommunen bei der Erstellung modellhafter Hitzeaktionspläne. Der Kern des Projekts besteht darin, die „Handlungsempfehlungen für die Erstellung von Hitzeaktionsplänen zum Schutz der menschlichen Gesundheit“ der Bund/Länder-Ad-hoc-Arbeitsgruppe „Gesundheitliche Anpassung an die Folgen des Klimawandels“ in den beiden besonders hitzebelasteten Städten Düsseldorf und Karlsruhe erstmals in Deutschland als 1:1-Piloterprobung in konkretes Verwaltungshandeln zu übertragen und zu Hitzeaktionsplänen für alle Betroffenenengruppen auszuarbeiten. Hierbei fließt auch die langjährige Praxiserfahrung ausgewählter französischer Städte mit Hitzeaktionsplänen ein. Das Difu begleitet die Arbeiten vor Ort als wissenschaftlicher Partner, organisiert Formate für Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer und entwickelt ein digitales „Rezeptbuch“ (Flipbook), das Good-Practice-Beispiele, Anwendungswissen und Umsetzungs-

erfahrungen aus dem Vorhaben dauerhaft zugänglich macht. Das Verbundvorhaben wird vom BMUV gefördert.

Die umfangreiche Forschungs- und Beratungsexpertise der Difu-Klimateams fließt auch in Projekte wie „StadtNatur erfassen, schützen, entwickeln“ ein, in dessen Rahmen das Difu an der Entwicklung und Erprobung von Orientierungswerten für das öffentliche Grün ein beteiligt ist.

Die Forschungs- und Beratungsaktivitäten des Difu finden große Resonanz bei den Kommunen, insbesondere seit am 1. Juli 2024 das Klimaanpassungsgesetz des Bundes (KAnG) in Kraft getreten ist. Das KAnG setzt erstmals einen gesetzlichen Rahmen für die Klimaanpassung in Bund, Ländern und Kommunen. Die Länder werden mit dem Gesetz unter anderem aufgefordert, dafür zu sorgen, dass Kommunen eigene Klimaanpassungskonzepte erarbeiten. Das KAnG macht damit kommunale Klimaanpassungskonzepte zum zentralen Instrument der Klimaanpassung, wobei es den Ländern große Freiheiten einräumt, wie sie ihre Vorgaben zur Konzepterstellung ausgestalten. Es liegt nun an den Ländern eigene Gesetze zu erarbeiten bzw. im Falle Nordrhein-Westfalens anzupassen.

Im Bereich der Klimaanpassung kommen in den nächsten Jahren große Aufgaben auf die Kommunen zu. Das Difu steht ihnen auch weiterhin forschend und beratend zur Seite bei Themen, die die Kommunen aktuell stark beschäftigen und die sie auf dem Weg zur Klimaresilienz unterstützen.

➔ www.zentrum-klimaanpassung.de

➔ www.hochwasser-kahr.de

➔ www.difu.de/18310 – Projekt ISAP

➔ www.difu.de/17641 – Projekt Plan C



● Dr. Andrea Fischer-Hotzel
+49 221 340308-21
fischer-hotzel@difu.de

Digitalisierung ist mehr als ein Technikprojekt

Onlinezugangsgesetz, Verwaltungsdigitalisierung, KI – deutsche Kommunen befinden sich in einem umfassenden Transformationsprozess, in dem es um mehr geht, als Bisheriges einfach nur digital zu machen. „Smart City“ bedeutet einen grundlegenden Wandel im Verwaltungshandeln.

Deutsche Städte, Gemeinden und Landkreise nutzen zunehmend Möglichkeiten der Digitalisierung, um ihre Kommune lebenswerter und nachhaltiger zu gestalten. Es geht dabei um Projekte, die unter dem Begriff der Smart City oder Smarten Region gefasst werden: Beispiele sind sensorik-gestützte Frühwarnsysteme für Hochwasserereignisse, Erfassung der Baumgesundheit durch automatisierte Luftbilderkennung, ein direkter Kommunikationskanal der Kommune zu ihren Bürger*innen durch stadteigene CityApps und Info-Stelen oder die Planung von sozialen Infrastrukturen mithilfe eines Digitalen Zwillings auf einer fachbereichsübergreifenden Datenbasis.

Es geht also nicht nur um ein neues Themenfeld Digitalisierung, das einem Amt, Referat oder Stadtwerken zugeschrieben wird. Eine technische Digitalisierungsverantwortung braucht es zwar – denn es werden neue digitale Infrastrukturen erforderlich, die aufgebaut, gemanagt und gewartet werden müssen: etwa urbane Datenplattformen, Sensorik, LoRa-WAN-Netze oder Open-Data-Portale. Aber die Möglichkeiten der Digitalisierung verändern die Abläufe der Fachaufgaben, was bedeutet, dass digitale Verfahren und Maßnahmen auf dieser Fachebene konzipiert und umgesetzt werden. Zudem muss der Prozess des digitalen Wandels in der Kommune selbst gemanagt und gesteuert werden und erfordert Verantwortlichkeiten und Strukturen für neue koordinative Aufgaben. Darüber

hinaus kommen mit der Digitalisierung neue Arbeitsweisen in die Kommunalverwaltung, die erprobt und eingeführt werden.

Digitalisierung in Kommunen ist daher mehr als ein Technikprojekt, und sie betrifft zentrale Felder: die digitalen Infrastrukturen, fachbezogenes Digitalisierungsdenken, das Management des Smart-City-Prozesses sowie neue Arbeitsweisen. Beispielhaft lässt sich für jedes dieser vier Felder der Smart City zeigen, wie kommunales Verwaltungshandeln verändert werden kann – oder muss.

Digitale Infrastrukturen – Beispiel Datenstrategien

Die neu entstehenden digitalen Infrastrukturen bilden die Basis für das Erheben, Bereitstellen und fachbereichsübergreifende Nutzen von Daten. Flankierend ist ein gemeinsames Verständnis innerhalb der Kommunalverwaltung für die Bedeutung und den Umgang mit Daten erforderlich. Immer mehr Kommunen entwickeln daher eine eigene kommunale Datenstrategie als Rahmen für einen fachbereichsübergreifenden Umgang mit Daten. Eine Datenstrategie sichert die kommunale Datensouveränität, indem sie Datenstandards und -formate definiert. Sie trägt zum Aufbau von Datenkompetenz bei, die beispielsweise über Weiterbildung und Sensibilisierung gefördert wird, sie definiert Datenzuständigkeiten in der Verwaltung und den Umgang mit Datenkooperationen – etwa durch

standardisierte Kooperationsverträge mit Externen.

Fachbezogenes Digitalisierungsdenken – Beispiel Digitallotsinnen und -lotsen

Digitallotsinnen und -lotsen im Kontext von Smart-City-Vorhaben sind Verwaltungsmitarbeitende, die als Multiplikator*innen für Smart City eingesetzt werden. Meist sind dies Mitarbeitende eines Fachbereichs, die in ihrer Lotsen-Funktion eng in den Smart-City-Entwicklungsprozess eingebunden werden. Als vermittelnde Instanz sind sie dabei als „doppelte Botschafter*innen“: Sie tragen inhaltliches und methodisches Wissen aus dem Smart-City-Kontext in ihre Fachbereiche und vermitteln dabei Entwicklungen und fachliche Anknüpfungspunkte zu Digitalisierungsthemen. Zudem informieren sie das Smart-City-Team als Bindeglied über Ideen, fachliche Bedarfe und Kritik aus ihren Arbeitsbereichen direkt. In ihrer Doppelrolle tragen Digitallotsinnen und -lotsen maßgeblich dazu bei, sowohl das fachbereichsbezogene „Silo-denken“ aufzubrechen, als auch eine höhere Akzeptanz gegenüber Neuerungen und Veränderungen der Digitalisierung zu befördern.

Management eines Smart-City-Prozesses – Beispiel Smart-City-Koordination

Es ist wichtig, die Vielzahl unterschiedlicher Themenfelder und beteiligter Akteure der Smart City über eine

Koordination zusammenzuführen. Diese übernimmt das Management des Gesamtprozesses innerhalb der Stadt- oder der Gemeindeverwaltung und stellt sicher, dass das Smart-City-Vorhaben als Querschnittsthema im Zusammenspiel von verschiedenen verwaltungsinternen und -externen Akteuren gelingt. Sofern der Prozess als regionale Aktivität verfolgt wird, wird auch die Koordination der interkommunalen Zusammenarbeit auf dieser Ebene verankert. Benötigt wird eine zentrale Stelle, die den Gesamtprozess im Blick behält. Akteure und Netzwerke müssen aktiviert, koordiniert und parallele Arbeitsprozesse synchronisiert werden. Wird eine Smart-City-Strategie erarbeitet, erfolgt auch auf dieser Ebene die Prozessgestaltung und -durchführung. Mögliche Organisationsformen sind: Digitalisierungsbeauftragte oder ein Chief Digital Officer (CDO), Stabsstellen bei der Verwaltungsspitze, Smart-City-Büros, der Aufbau einer Projekt-Matrix-Struktur für eine stärkere horizontale Zusammenarbeit oder eigene Ämter für Digitalisierung sowie eine Auslagerung in Digitalagenturen als GmbHs. Kommunen erproben derzeit tragfähige Modelle, die als Vorbilder dienen können.

Neue Arbeitsweisen – Beispiel Change Management

Neue Arbeitsstile und -methoden aus der agilen Softwareentwicklung erreichen gemeinsam mit neuen Technologien und deren Akteuren die Sphäre der Kommunalverwaltungen: Scrum, Kanban, Designsprints und Hackathons sind lediglich beispielhafte Methoden eines Managementstils, der in der Verwaltung stärker als bisher flexible Teams, Eigenverantwortung und einen offenen Umgang mit Fehlern in den Mittelpunkt stellt. Einige Kommunen definieren ihre Smart-City-Aktivitäten daher gezielt als Experimentierfeld für neue Arbeitsweisen und nutzen die dabei entstehenden Freiräume, um neue Managementmethoden und -verfahren zu erproben. In kleineren Teams oder Arbeitsgruppen werden Erfahrungen damit innerhalb bestehender Strukturen gesammelt – von neuen Moderationsmethoden für einzelne Besprechungen bis hin zu Formen der Projektbearbeitung etwa nach der „Objectives-and-Key-Results-Methode“ (OKR), in Sprints oder mit Hilfe anderer agiler Techniken. Dies ermöglicht ein sukzessives Entdecken, was zur lokalen Arbeitskultur in der eigenen Kommune passt und was nicht.

Der mit der Digitalisierung verbundene Verwaltungswandel ist herausfordernd – bietet aber die Chance einer Weiterentwicklung der kommunalen Arbeitsweisen und der Neudefinition der eigenen Rolle. Das Difu unterstützt Kommunen in diesem Prozess unter anderem mit passenden Seminaren und Handreichungen. Beispiele hierfür sind die Publikationen „Datenstrategien in Kommunen“ und „Organisation und Management in smarten Städten und Regionen“.

➔ www.difu.de/18102

➔ www.difu.de/18579



● Dipl.-Ing. Jan Abt
+49 30 39001-206
abt@difu.de



So profitieren Kommunen vom Difu-Wissen

2024 hat das Difu seine Rolle als zentraler Wissenspartner für Kommunen weiter ausgebaut: Erkenntnisse aus 170 Fortbildungen, 73 Publikationen und 85 Projekten flossen – gemeinsam mit langjährigem Erfahrungswissen – in die Difu-Arbeit ein. Dieses gebündelte Know-how kommt den Kommunen direkt zugute.

Mehr Fortbildungen, mehr Wissenstransfer

Im Vergleich zum Vorjahr hat das Difu seine Fortbildungsaktivitäten und damit seine Unterstützung für Kommunen weiter gesteigert. 2024 wurden deutlich mehr Veranstaltungen als im Vorjahr angeboten. WebSeminare sind dabei ein fester Bestandteil des Programms, sie können von allen Zuwerderkommunen des Difu kostenfrei besucht werden. Darüber hinaus ist es für Zuwerderkommunen möglich, digitale Inhouse-Inputs zu aktuellen kommunalen Themen kostenfrei zu buchen.

Persönlicher Austausch bleibt ein zentrales Element des Wissenstransfers

Auch mit der Einführung der Online-Formate bleiben die Präsenz-Veranstaltungen am Difu das Rückgrat, um Wissen praxisnah zu vermitteln und Netzwerke zu stärken. Die Möglichkeit, sich vor Ort mit Fachleuten aus Wissenschaft und Kommunen auszutauschen, bleibt ein unverzichtbarer Vorteil für die Praxis. Auch hier profitieren Difu-Zuwerder von den stark vergünstigten Tarifen der Vor-Ort-Seminare.

Vielfältige Angebote für unterschiedliche Bedarfe

Das Difu erweitert sein Angebot stets auch inhaltlich, um den vielfältigen Herausforderungen, denen sich Kommunen heute und künftig stellen müssen, noch besser gerecht zu werden. Themenschwerpunkte wie Klima, Finanzen, nachhaltige Stadtentwicklung, Digitalisierung/KI und Mobilität standen auch 2024 im Fokus. Kommunen erhalten nicht nur wissenschaftlich fundierte Analysen, sondern auch Handlungsempfehlungen, die ihnen die Umsetzung vor Ort erleichtern.

Exklusiver Zugang für Zuwerderkommunen

Zuwerderkommunen profitieren besonders: Sie erhalten erweiterte Teilnahme-Möglichkeiten an Fortbildungen und direkten Zugang zum Difu-Extranet und auch die Möglichkeit, Fachleute unmittelbar zu kontaktieren. Dieses Modell stellt sicher, dass Kommunen stets auf fundierte wissenschaftliche Erkenntnisse zugreifen und diese direkt in ihre Arbeit einfließen lassen können. Zudem werden Zuwerderstädte in Forschungsprojekte einbezogen, in denen spezifische Herausforderungen einzelner Kommunen analysiert und Lösungswege erarbeitet werden.

Digitalisierung und Open Access: Wissen für alle nutzbar machen

Um den Zugang zu relevanten Forschungsergebnissen zu erleichtern, setzt das Difu auf digitale Formate und Open-Access-Publikationen. Zahlreiche Studien und Forschungsergebnisse stehen kostenfrei zum Download bereit und werden kontinuierlich erweitert. So wird Wissen nicht nur erarbeitet, sondern aktiv in die Praxis gebracht. Auch das Difu nutzt die digitale Transformation, um sein Informationsangebot genau auf die Bedürfnisse der Kommunen abzustimmen. Kurze, prägnante WebSeminare ergänzen das klassische Fortbildungsangebot und ermöglichen es Kommunen, flexibel, bedarfsgerecht und kostensparend Fachwissen zu nutzen.

Politikberatung und strategische Orientierung

Kommunalverwaltungen stehen vor vielfältigen strategischen Entscheidungen, die eine fundierte Wissensbasis erfordern. Mit seinen „Difu Policy Papers“ hat das Institut eine Reihe gestartet, die

wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Entscheidungsgrundlagen bietet. 2024 wurde ein umfassendes Themenkonzept für 2025 erarbeitet – das erste Paper erschien zur kommunalen Klimaschutzfinanzierung, ein weiteres zum Thema Einzelhandel und Verkehrsberuhigung. Die Papers richten sich insbesondere an politische Entscheidungsträger*innen und Verwaltungsfachleute, die aktuelle Forschungsergebnisse in ihre Strategieprozesse einfließen lassen möchten.



• Sybille Wenke-Thiem
+49 30 39001-209
wenke-thiem@difu.de

Blick nach vorn: Zukunftsthemen gemeinsam gestalten

Die Anforderungen an Kommunen entwickeln sich stetig weiter. Ob Klimaanpassung, nachhaltige Stadtentwicklung oder Mobilitätswende – das Difu bleibt am Puls der Zeit und arbeitet eng mit den Kommunen zusammen, um praxisnahe Lösungen zu erarbeiten. Auch künftig wird das Institut seinen Wissenstransfer ausbauen und gezielt am Bedarf der kommunalen Praxis ausrichten. Dazu gehört auch die Weiterentwicklung digitaler Angebote sowie die Stärkung der Netzwerke zwischen Wissenschaft, Politik und Verwaltung.



• Dipl.-Geogr. Ulrike Wolf
+49 30 39001-297
wolf@difu.de

2025 wird ein Jahr des aktiven Austauschs, innovativer Forschungsarbeit und praxisorientierter Unterstützung für die kommunale Community. Mit einem erweiterten Angebot und neuen Kooperationen wird das Difu Kommunen gezielt in ihrer Arbeit unterstützen und zur Bewältigung aktueller Herausforderungen beitragen.

Forschung, Fortbildung, Wissenstransfer und Informationsangebote

Projekte

- www.difu.de/projekte

Fortbildung

- Einzelveranstaltungen:
www.difu.de/veranstaltungen

Publikationen

- www.difu.de/publikationen

Zuwender

- Vorteile: www.difu.de/12914
- Extranet: www.difu.de/extranet-login

Auf dem Laufenden bleiben

- Website, Newsletter, Magazin
Berichte und Social-Media-Kanäle:
www.difu.de/15162

Forschung & Fortbildung: aktuell und praxisnah

Das Deutsche Institut für Urbanistik ist das größte Stadtforschungsinstitut im deutschsprachigen Raum. Wir beraten die Kommunen bei allen Aufgaben, die sie heute und in Zukunft zu bewältigen haben. Unabhängig, sachlich und fundiert.

Wir sind seit 50 Jahren ein zuverlässiger Partner der Kommunen

Gegründet wurde das Difu 1973 auf Initiative von Mitgliedsstädten des Deutschen Städtetages (DST). Das Difu ist eine gemeinnützige GmbH und hat Standorte in Berlin und Köln. Zuwender sind neben dem Bund und dem Land Berlin mehr als 100 Kommunen. Alleiniger Gesellschafter ist der Verein für Kommunalwissenschaften (VfK).

Wir beschäftigen uns mit dem gesamten kommunalen Themenspektrum

Von neuen Mobilitäts- und Wohnformen über Klima- und Umweltthemen, der Integration Geflüchteter, Konzepten zur Baulandentwicklung bis hin zur KI in der Stadtentwicklung – In unserer Forschung orientieren wir uns gezielt am Bedarf der Städte und aktuellen Herausforderungen: Wir führen Planspiele und Gesetzesfolgenabschätzungen durch, betreiben Anwendungsforschung, evaluieren Programme und entwickeln qualifizierte Fortbildungsangebote sowie Arbeitshilfen für die kommunale Praxis.

Wir greifen die Zukunftsthemen der Kommunen frühzeitig auf

Unser Ziel ist es, den Städten neue Impulse für die Lösung anstehender Herausforderungen zu geben und mit innovativen Ideen zu einer nachhaltigen Stadtentwicklung beizutragen – durch Forschung, Fortbildung und Erfahrungsaustausch.

Wir führen unterschiedliche Perspektiven zusammen

Komplexe gesellschaftliche Probleme können wir nur gemeinsam lösen. Daher arbeiten wir eng mit unseren Partnerinnen und Partnern aus Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft zusammen und beziehen ihre Expertise in den Forschungsprozess mit ein. Gemeinsam finden wir zukunftsfähige Lösungen für die Praxis.

Wir forschen interdisziplinär und vernetzt

Am Difu arbeiten Forschende unterschiedlicher Fachrichtungen gemeinsam zu aktuellen kommunalen Fragestellungen. Ob Stadt- und Regionalplanung, Rechtswissenschaft, Geografie, Sozialwissenschaften, Ökonomie oder Umweltwissenschaften – wir beleuchten die Themen der Kommunen aus verschiedenen Blickwinkeln. Und wir sind hervorragend vernetzt. In den Städten und Gemeinden, der Wissenschaft und mit unseren Partnerinstitutionen im In- und Ausland.

Wir bilden Kommunen bedarfsorientiert fort

Vor Ort, online oder am Berliner Standort, die praxisorientierten Difu-Seminare sind stark nachgefragt. In unseren Veranstaltungen vermitteln Fachleute aus kommunaler Praxis und Forschung anwendungsorientiertes Wissen, Difu-Wissenschaftler*innen moderieren den Erfahrungsaustausch und teilen Wissen, das sie aus der Kooperation mit Kommunen gewonnen haben.

Organisation

Institutsleitung

Prof. Dr. Carsten Kühl
Geschäftsführer, Wissenschaftlicher Direktor
und Institutsleiter

Dipl.-Geogr. Luise Adrian
Kaufmännische Geschäftsführerin

Dr. Jens Libbe
Prokurist, Leiter Forschungsbereich Infrastruktur,
Wirtschaft und Finanzen

Dipl.-Geogr. Ulrike Wolf
Prokuristin, Leiterin Bereich Wissensmanagement
und Fortbildung

Forschungsbereiche

Forschungsbereich Stadtentwicklung,
Recht und Soziales
Leitung: Dipl.-Ing. Ricarda Pätzold

Forschungsbereich Infrastruktur,
Wirtschaft und Finanzen
Leitung: Dr. Jens Libbe

Forschungsbereich Mobilität
Leitung: Dipl.-Geogr. Anne Klein-Hitpaß

Forschungsbereich Umwelt
Leitung: Dipl.-Ing. Cornelia Rösler

Übersicht aller Mitarbeitenden

➔ www.difu.de/institut/menschen-am-difu

Organigramm

➔ www.difu.de/12910

Stand: März 2025

Das Difu 2024 in Zahlen



2 Standorte: Berlin und Köln



189 Mitarbeitende, darunter
28 Studierende



85 laufende Forschungsprojekte, davon
30 neu begonnen



Forschen, bilden und vernetzen: mehr
als 170 Veranstaltungen (Difu-Seminare,
Difu-Web Seminare, Difu-Dialoge sowie
eine Vielzahl von Veranstaltungen im
Projektzusammenhang)



Innovative Forschung & Fortbildung für
112 Zuwender(städte) mit einer Bevölke-
rung von rund 26 Millionen



Rund 7.350 Abonnements des
Difu-Magazins „Berichte“



Über 570.000 Seitenansichten auf
difu.de und rund 185.000 Publikationen-
Downloads von Difu-Servern



Rund 8.600 Abonnements des Difu-
Newsletters



Mehr als 12.300 Follower in den Social-
Media-Kanälen des Instituts

Wissenschaftlicher Beirat

Der wissenschaftliche Beirat berät die Geschäftsführung und die Gesellschafterversammlung in fachlichen und strategischen Fragen. Ihm gehören Fachleute aus Wissenschaft, Praxis, unterschiedlichen Bundesministerien sowie dem Land Berlin an.

Vorsitzender

Prof. Dr. Guido Spars

stellvertretende Vorsitzende

Prof. Dr.-Ing. Angela Million

Praxis

Thomas Dienberg
Bürgermeister und Beigeordneter für
Stadtentwicklung und Bau, Stadt Leipzig

Christian A. Geiger
Dezernent für Finanzen und Feuerwehr,
Erster Stadtrat, Stadt Braunschweig

Prof. Dr. Martin Haag
Bürgermeister und Leiter des Dezernats für
Stadtentwicklung und Bauen, Tiefbau mit
Verkehrsplanung, Stadtgrün und Gebäude
management, Stadt Freiburg im Breisgau

Hilmar von Lojewski
Beigeordneter und Leiter des Dezernats
Stadtentwicklung, Bauen, Wohnen und Verkehr,
Deutscher Städtetag

Christian Specht
Oberbürgermeister, Stadt Mannheim

Dr. Christine Wilcken
Beigeordnete und Leiterin des Dezernats Klima,
Umwelt und Wirtschaft, Brand- und
Katastrophenschutz, Deutscher Städtetag

Wissenschaft

Dr. Philine Gaffron
Projektleiterin Städtische Mobilität und
Gesundheit, Agora Verkehrswende

Prof. Dr. Sabine Kuhlmann
Lehrstuhlinhaberin Politikwissenschaft,
Verwaltung und Organisation, Wirtschafts- und
Sozialwissenschaftliche Fakultät
Universität Potsdam

Prof. Dr. Thomas Lenk
Institutsdirektor des Instituts für Öffentliche
Finanzen und Public Management sowie
Inhaber des Lehrstuhls für Finanzwissenschaft,
Universität Leipzig

Prof. Dr.-Ing. Angela Million
Fachgebietsleiterin und Professorin für Städte-
bau und Siedlungswesen und geschäftsführen-
de Direktorin des Instituts für Stadt- und Regio-
nalplanung, Technische Universität Berlin

Prof. Dr.-Ing. Guido Spars
Gründungsdirektor der Bundesstiftung
Bauakademie sowie Lehrstuhlinhaber Ökonomie
des Planens und Bauens, Bergische Universität
Wuppertal

Prof. Dr. Annegret Thieken
Arbeitsgruppenleiterin Geographie und Natur-
risikenforschung, Institut für Umweltwissen-
schaften und Geographie, Universität Potsdam



Bund und Land Berlin

Ministerialdirigent Dr. Christian Diehr
Leiter der Unterabteilung Finanzbeziehungen
zu den Ländern und Gemeinden; Staats- und
Verfassungsrecht, Bundesministerium der
Finanzen

Harald Fuchs
Referatsleiter Liegenschaftspolitik und
Immobilienmanagement, Abteilung Vermögen
und Beteiligungen, Senatsverwaltung für Finan-
zen Berlin

Ministerialdirektor Dietmar Horn
Abteilungsleiter Stadtentwicklung und Raum-
ordnung, Bundesministerium für Wohnen,
Stadtentwicklung und Bauwesen

Ministerialdirektorin Dr. Susanne Lottermoser
Abteilungsleiterin Transformation – Digitali-
sierung, Circular Economy, Klimaanpassung,
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz,
nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz

Thorsten Tonndorf
Referatsleiter Referat Stadtentwicklungs-
planung, Senatsverwaltung für Stadtentwick-
lung, Bauen und Wohnen Berlin

Wissenschaftliche Mitarbeitende des Difu

Dr. Elke Bojarra-Becker
Wissenschaftlerin, Forschungsbereich Umwelt

Dr. Christian Raffer
Wissenschaftler, Forschungsbereich
Infrastruktur, Wirtschaft und Finanzen

Maic Verbücheln
Wissenschaftler, Forschungsbereich Umwelt

Ständige Gäste

Helmut Dedy
Hauptgeschäftsführendes Präsidialmitglied
und Hauptgeschäftsführer des Deutschen
Städtetages

Birgitt Geßner
Verwaltungsleiterin, Deutscher Städtetag

Mitglieder der Lenkungsrunde des Deutschen
Instituts für Urbanistik

Stand: März 2025

Difu-Zuwender

Aachen
Amberg
Aschaffenburg
Augsburg

Bad Homburg
Bargteheide
Berlin
Bielefeld
Bocholt
Bochum
Bonn
Braunschweig
Bremen

Cottbus
Cuxhaven

Darmstadt
Dortmund
Dreieich
Dresden
Duisburg
Düsseldorf

Eisenach
Emmendingen
Emmerich
Erfurt
Erlangen
Essen
Esslingen

Falkensee
Flensburg
Forchheim
Frankfurt am Main
Freiburg
Friedrichshafen

Gelsenkirchen
Germersheim
Gießen
Gotha
Göttingen

Hamburg
Hamm
Hanau
Hannover
Heidelberg

Heilbronn
Hennigsdorf
Herne
Hildesheim

Iserlohn
Jena

Karlsruhe
Kassel
Kiel
Koblenz
Köln
Konstanz
Krefeld

Lahr
Landau
Landshut
Langenhagen
Leipzig
Lingen
Ludwigsburg
Lüneburg
Lünen

Magdeburg
Mainz
Mannheim
Marburg
Minden
München
Münster

Neuss
Norderstedt
Nürnberg

Oberhausen
Offenbach am Main
Offenburg
Oldenburg

Plauen
Potsdam

Regensburg
Reutlingen
Rheine
Rüsselsheim

Saarbrücken
Schwanewede
Schweinfurt
Spelle
Stadtroda
Stendal
Stuttgart
Sulzbach-Rosenberg

Trier
Tübingen

Ulm
Unna

Weimar
Wiesbaden
Wismar
Wittenberg
Wolfsburg
Wuppertal

Entwicklungsagentur
Rheinland-Pfalz e.V.

Österreichischer
Städtebund

Region Hannover

Regionalverband
FrankfurtRheinMain

Regionalverband Großraum
Braunschweig

Regionalverband Ruhr

Regionalverband
Saarbrücken

Verband Region
Stuttgart

Stand: März 2025

Herausgeber

Deutsches Institut für Urbanistik
gGmbH
Zimmerstraße 13–15
10969 Berlin

Telefon: +49 30 39001-0
Telefax: +49 30 39001-100

Internet: www.difu.de

Redaktion

Marie Kreß, Vivien Schütze,
Sybille Wenke-Thiem

Layout

Christina Bloedorn, Vera Gutofski

Bildredaktion/Bildbearbeitung

Vera Gutofski

Gestaltungskonzept
anschlaege.de

Bildnachweise

Cover: Adobe Stock (Nick Starichenko)
S. 3/4: Lutz Leitmann/Stadt Bochum
S. 7: Adobe Stock (hanohiki)
S. 8: (Grafik) A. Kunkel, M. Kollmair, P. Blum
S. 11: Adobe Stock (Zarya Maxim)
S. 13: (Grafik) Difu, tippingpoints. Agentur für nachhaltige
Kommunikation GmbH, experience consulting GmbH
S. 16: Adobe Stock (Milos)
S. 19: Adobe Stock (karashaev)
S. 21: (Grafik) Difu
S. 25: Adobe Stock (Andrii Yalanskyi)

Fotos der Difu-Mitarbeitenden

S. 3 (Kühl): Vera Gutofski
S. 8 (Böhme, Willen), S. 10 (Trapp, Schätzle),
S. 14 (Christ, Mesenbrock), S. 17 (Fischer-Hotzel),
S. 21 (Wenke-Thiem, Wolf): David Ausserhofer
S. 19 (Abt): Marcus Sielaff

Druck

Spree Druck Berlin GmbH

Berlin, April 2025



Deutsches Institut
für Urbanistik

