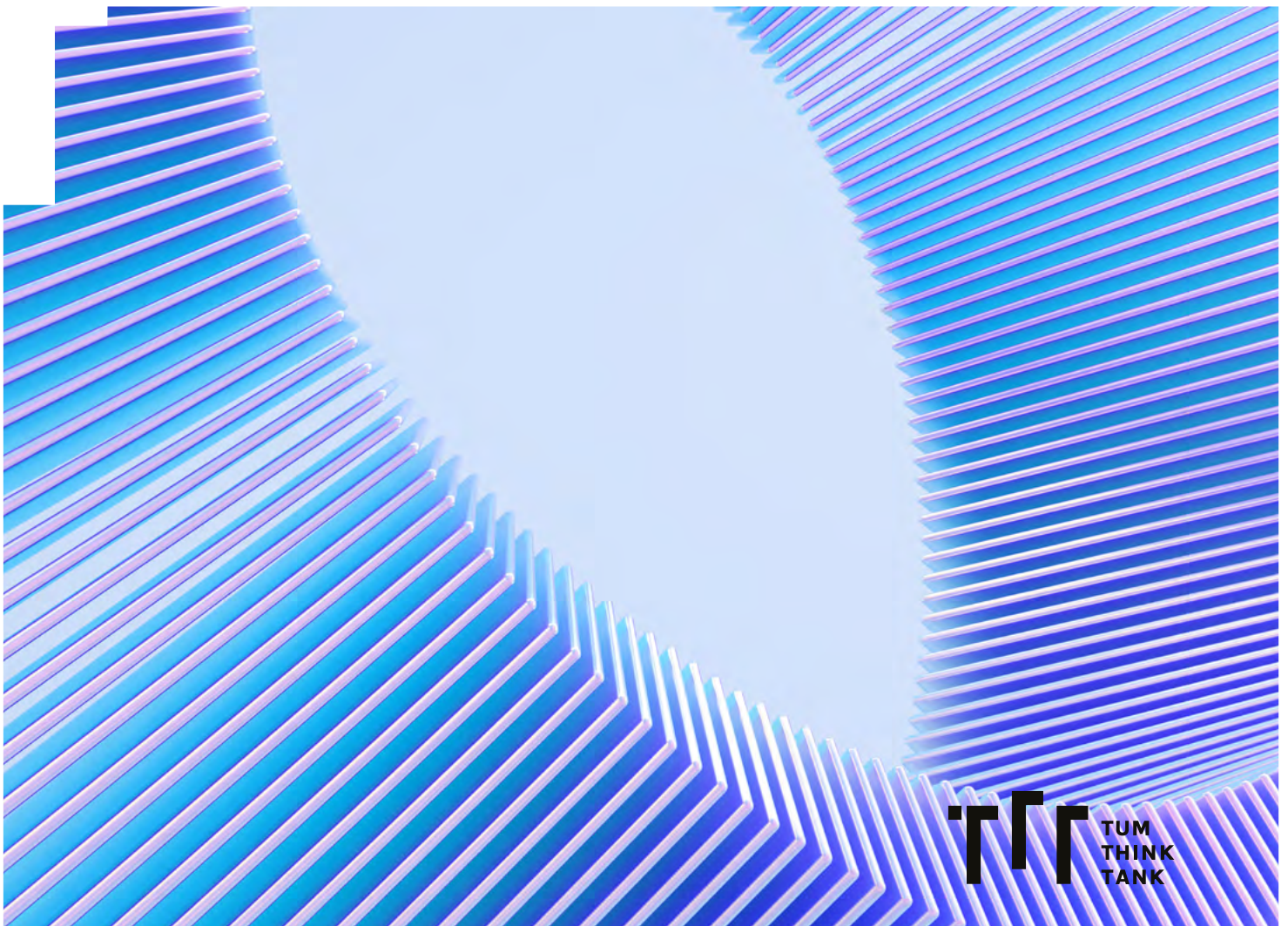


Verstetigung von nachhaltig- digitalen Transformationsprozessen in Städten und Kommunen

Nachbericht zum Arbeitstreffen am 6. März 2026

Andreas Marx, Helene von Schwichow, Nina Faecks



Nachhaltig-digitale Innovationen bieten vielversprechende Perspektiven für die Transformation von Städten und Kommunen. Damit diese Projekte jedoch ihre volle Wirkung entfalten können, müssen sie in dauerhafte Strukturen, klare Zuständigkeiten und tragfähige IT-Systeme überführt werden. In vielen Fällen gelingt es jedoch nicht, nach einer vielversprechenden Pilotphase entwickelte Lösungen in der Verwaltungspraxis umfassend zu etablieren oder den Innovationsaufwand in ein skalierbares Produkt zu überführen, das auch anderen Städten zugutekommen kann. Projekte sollten nach Ablauf des Förderzeitraum demnach nicht sich selbst überlassen werden. Um dies zu vermeiden, sind Konzepte zur Verstetigung notwendig.

Verstetigung von nachhaltig-digitalen Transformationsprozessen in Städten und Kommunen

In Anbetracht der zentralen Herausforderung der Verstetigung von Transformationsprojekten hat das Urban Digitainability Lab ein Arbeitstreffen mit Vertreter:innen aus fünf deutschen Städten und Kommunen (München, Regensburg, Forchheim, Kassel, Schwandorf) sowie weiteren Expert:innen aus Wissenschaft, Landes- und Bundesebene veranstaltet. Im Fokus stand die Fragestellung, auf welche Weise digitale Innovationen nach Abschluss einer zumeist geförderten Pilotphase nachhaltig in der Verwaltungspraxis integriert werden können und wie sich der dabei entstandene Innovationsaufwand in übertragbare und skalierbare Ansätze für andere Kommunen übersetzen lässt. Das Ziel des Arbeitstreffens bestand darin, zentraler Hemmnisse und Chancen der Verstetigung nachhaltig-digitaler Projekte zu erörtern, eine strategische Perspektive aus Politik, Wissenschaft und Verwaltung zu erlangen, um möglichst praktische Lösungsansätze in Kooperation mit den beteiligten Städten zu erarbeiten und auszuloten.



Übersicht der Teilnehmer:innen

Wesentlich Erkenntnisse aus dem Arbeitsprozess

Die zentrale Diskussion fand entlang drei thematischer Schwerpunkte statt: (1) Zunächst erläuterten die Vertreter:innen aus den Städten (z.B. aus den Smart-City Teams oder kommunale Digitalisierungsbeauftragte) die aktuellen Herausforderungen bei digitalen Innovationsprojekten, aber auch die Potenziale und Chancen, die sich aus der eigenen Praxis ergeben haben. (2) Daran anschließend erfolgte ein Perspektivwechsel, im Zuge dessen die Expert:innen aus Wissenschaft und Politik auf die geschilderten Erfahrungen eingingen, diese kommentierten und ihre Perspektiven auf und Erfahrungen mit den erwähnten Herausforderungen teilten. (3) Abschließend wurden in einer gemeinsamen Diskussion konkrete Lösungsansätze besprochen.

1. Kommunale Perspektive

Welche Faktoren verhindern dauerhafte Strukturen oder eine Skalierung?

Eine Vielzahl der vertretenen Kommunen wies auf ähnliche systemische Herausforderungen hin, die eine Verstetigung und Weiterführung von Projekten erschweren.

Förderkulisse und Finanzierungslogik

Daneben wurden die Form der Finanzierung bzw. Förderung als wesentlicher Aspekt benannt: Förderungen unterstützen in der Regel lediglich die Umsetzung, eingebettet in starre Haushaltsstrukturen und strengen Umsetzungsvorgaben. Dadurch werden Prozesse der Verstetigung kaum gefördert. Außerdem ist die erneute Bewerbung um Fördergelder meistens mit einem hohen Aufwand verbunden, der sich unter Umständen nicht lohnt. Projekte müssen dabei einer ökonomischen Rechtfertigung unterzogen werden, obschon die Effekte nur schwer messbar sind. So entsteht eine Diskrepanz zwischen den langfristigen Zielen und der Realität der Budgetplanung, die dazu führt, dass die Verstetigung oft zu spät oder gar nicht initiiert wird.

Fehlende Kapazitäten und externe Abhängigkeit

Fehlende Kapazitäten in den Stadtverwaltungen machen Kommunen in der Folge abhängig von externen Partnern (z. B. Technologieanbietern, Stadtwerken, Beratungen etc.). Die Suche nach geeigneten Partnern sowie der Aufbau tragfähiger Kooperationen stellt in diesem Kontext eine Herausforderung dar.

Föderale Fragmentierung und Wissensverlust

Zusätzliche Komplexität entsteht durch die föderalen Unterschiede zwischen Städten und Ländern, welche die Entwicklung übergreifender Lösungen und einheitlicher Standards erschweren. Wissen, das in Projekten generiert wird, geht nach deren Abschluss häufig verloren, sodass andere Kommunen nur in geringem Maße davon profitieren können.

Fehlender sichtbarer Mehrwert für die Bürgerschaft

Ein weiterer Aspekt, der die Fortführung von Projekten hemmt, ist das Fehlen eines für die Bürgerschaft wahrnehmbaren Nutzens. Die digitale Transformation findet zum jetzigen Stand häufig innerhalb der Organisationen statt, und ist für Bürger:innen noch nicht ganz nutzbar oder verständlich. Digital-nachhaltige Projekte und ihren Mehrwert zielgruppenspezifisch zu kommunizieren stellt nach wie vor eine große Herausforderung dar.

Selektive oder fehlende Bürger:innenbeteiligung

Zudem wurde das Problem geäußert, dass Bürgerbeteiligungen nicht in allen Fällen konstruktiv verlaufen. So werden bei der Beteiligung nicht unbedingt alle demographischen Gruppen abgebildet und Positionen von Bürger:innen, die viele Kapazitäten für Beteiligungsformate haben und/oder besonders unzufrieden sind, nehmen überproportional viel Raum ein. Eine breite Mehrheit, der von Transformationsmaßnahmen direkt betroffenen Bürger:innenschaft ist nur schwer zu erreichen. Damit fehlt ein wichtiges Korrektiv für die Weiterentwicklung und Verstetigung von Maßnahmen.

Welche Aspekte treiben die Verstetigung von digital-nachhaltigen Projekten in Ihrer Stadt oder Kommune an?

Neben den zuvor genannten Herausforderungen konnten die kommunalen Akteur:innen auch Treiber benennen, die eine Verstetigung in ihren Projekten begünstigt haben.

Transparenz und politische Legitimation

Ein wesentlicher Aspekt ist der politische Rückhalt durch z.B. den Stadt- oder Gemeinderat sowie die Führung der jeweiligen Verwaltungsapparate. Dieser Rückhalt resultiert nicht aus sich selbst heraus, sondern muss aktiv erarbeitet werden, beispielsweise durch das Sichtbarmachen konkreter Projekterfolge und das kontinuierliche Einbeziehen der politischen Ebene über den gesamten Projektverlauf hinweg. Innerhalb der Verwaltung erhöhen eine

Vorbildwirkung und Engagement

Darüber hinaus wurde die Bedeutung von Vorbildwirkung und Engagement betont: Projekte, die sichtbar erfolgreich sind, können eine motivierende Wirkung entfalten und so als Inspiration in andere Fachabteilungen und Projektplanungen dienen. Es wurde festgestellt, dass das Vorantreiben eines Piloten durch ein engagiertes Team einen signifikanten Einfluss auf die gesamte Organisation hat.

Zielgruppenspezifische Kommunikation

Darüber hinaus erweist sich die gezielte Ansprache spezifischer Zielgruppen, wie beispielsweise Verwaltungsmitarbeitende oder die Bürgerschaft, als ein effektives Kommunikationsinstrument. Dies führt zu einer signifikanten Steigerung sowohl der Reichweite als auch der Wirksamkeit der Botschaft.

Niedrigschwellige Beteiligungsformate und interkommunaler Austausch

Die Implementierung von dauerhaft zugänglichen Beteiligungsplattformen kann einen signifikanten Beitrag zur kontinuierlichen Einbindung von Bürger:innen leisten und die Partizipation auf einer niedrigschweligen Ebene ermöglichen. Obwohl externe Abhängigkeiten kritisiert wurden, wurde der Austausch mit Dienstleistern und anderen Kommunen in ähnlichen Lagen als positiv bewertet. Es wird argumentiert, dass dadurch wertvolle Ressourcen gespart, Erfahrungswissen gebündelt und die Notwendigkeit der mehrfachen Neuentwicklung von Lösungen vermieden werden kann.

Priorisierung und Verstetigungsprüfung

Im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit wurde die Empfehlung ausgesprochen, eine sinnvolle Priorisierung von Projekten vorzunehmen. Gemäß der kommunalen Haushaltslogik werden Vorhaben priorisiert, deren Fortführung als realistisch erachtet wird. Eine frühzeitige Prüfung der Verstetigungswürdigkeit ist dabei ein entscheidender Faktor.

2. Strategische Betrachtung

Was braucht es für eine Verstetigung nachhaltig-digitaler Lösungen?

Neben den zuvor genannten Herausforderungen konnten die kommunalen Akteur:innen auch Treiber benennen, die eine Verstetigung in ihren Projekten begünstigt haben.

Verstetigung als Planungsaufgabe

Ein zentraler Punkt ist die Erkenntnis, dass die Verstetigung von Anfang an in die Konzeption eines Projekts einbezogen werden muss und nicht erst am Ende der Projektlaufzeit berücksichtigt werden sollte. Eine systematische Verankerung sowohl in der Projektplanung als auch in der Förderlogik ist bislang zu vermissen. In der Konsequenz bleiben Verantwortlichkeiten unklar, Ziele zu abstrakt und die Verwirklichung sowie die Übertragung auf andere Bereiche werden vernachlässigt.

Klare Organisationsstruktur und Zuständigkeiten

Eng damit verbunden ist die Frage der Organisationsstruktur: Für eine erfolgreiche Umsetzung ist die Festlegung klarer Zuständigkeiten, das aktive Engagement auf Leitungsebene sowie organisationsinterne Strukturen, die eine nachhaltige Implementierung ermöglichen, essenziell. Als mögliche Organisationsform sind in diesem Zusammenhang "Coalitions of Change" zu nennen, die eine ressortübergreifende Wirkung entfalten.

Skalierung statt Neuerfindung

Die bestehende Förderlogik wurde dabei kritisch diskutiert. Es gibt zwar eine Vielzahl von Programmen, allerdings formulieren diese zum einen teils widersprüchliche Anforderungen und fördern zum anderen häufig eher innovative Pilotprojekte, anstatt den Fokus auf Nachnutzung zu legen. Es besteht also Bedarf in der Förderung der Nutzung, Skalierung und Diffusion bestehender Lösungen, anstatt weiterer neuer Initiativen. Die Anschubfinanzierung stellt lediglich einen ersten Schritt dar. Für eine nachhaltige Wirkung sind weitere Instrumente und Beratungsangebote erforderlich, die die Verstetigung aktiv begleiten.

Interne Kapazitäten und Kompetenzaufbau

Des Weiteren wurde das Fehlen interner Kapazitäten und Kompetenzen als strukturelles Problem anerkannt. Kommunen können sich temporär externe Expertise einholen, für eine langfristige Transformation benötigen sie jedoch internes Fachwissen, um Mehrwerte zu definieren, Geschäftsmodelle zu entwickeln und ihre Unabhängigkeit von externen Faktoren zu stärken.

Interkommunale Zusammenarbeit

In diesem Zusammenhang wurde die interkommunale Zusammenarbeit als vielversprechender Weg hervorgehoben. Durch Open-Source-Ansätze, gemeinsame Datengrundlagen und den systematischen Austausch zwischen Kommunen (wie z. B. durch Communities of Practice) lassen sich Ressourcen bündeln und Isolation überwinden. Schließlich wurde betont, dass die Thematik der Verstetigung kein einheitliches Problem darstellt, sondern sich auf unterschiedliche Faktoren wie personelles Wissen, Projektinhalte, Infrastruktur und Organisationsstruktur erstreckt. In der Konsequenz erfordert sie eine differenzierte Herangehensweise.

Differenzierte Herangehensweise

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass auch exogene Faktoren eine signifikante Rolle spielen. Die Dynamik technologischer Entwicklungen, Fragen der digitalen Souveränität und die tatsächliche Akzeptanz von Technologien durch Bürger:innen und Verwaltung setzen einen Rahmen, der von keiner einzelnen Kommune allein gestaltet werden kann. Eine Strategie, die alle Dimensionen und äußeren Einflussfaktoren im Blick behält, erweist sich daher als wirkungsvoller als punktuelle Einzelmaßnahmen.

3. Handlungsempfehlungen für die Verstetigung nachhaltig-digitaler Lösungen

Aus dem gemeinsamen Austausch lassen sich konkrete Empfehlungen ableiten, die dazu beitragen können, Städte und Kommunen dabei zu unterstützen, digitale Projekte langfristig zu verankern. Die nachfolgenden Ansätze reflektieren sowohl praktische Erfahrungen aus dem kommunalen Alltag als auch Erkenntnisse aus Forschung und Förderpraxis und adressieren zwei spezifische Zielgruppen: die Kommunen selbst sowie Politik und Fördermittelgeber.

Handlungsempfehlungen für Verwaltung & Kommunen

Organisationsstruktur & Verantwortung
→ Koalitionen bilden, Fachämter einbinden, Digitalisierung aus Fachbereichen treiben
→ Klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten von Beginn an festlegen
→ Übergeordnete Strategie entwickeln, wo nötig
Wirkungsmessung & Legitimation
→ Wirkungsevaluation mit Kennzahlen als festes Format etablieren
→ Kosten und Nutzen durch Wirkungsmessung nachvollziehbar machen
→ Learning History Workshops und Fremdbildanalysen zur Reflexion nutzen
Kompetenz & Kultur
→ Kultur des Ausprobierens und der Selbstreflexion aktiv fördern
→ Kompetenzen kontinuierlich aufbauen, alle Stakeholder rechtzeitig einbinden
Kommunikation
→ Durchgängige Kommunikation intern wie extern sicherstellen
→ Politischen Rückhalt durch Sichtbarmachen von Projekterfolgen sichern
→ Bürger:innen systematisch und zielgruppengerecht ansprechen
Zusammenarbeit & Austausch
→ Interkommunalen Austausch und Communities of Practice aktiv nutzen
→ Gemeinsame kommunale Strukturen aufbauen, z.B. gemeinsame IT-Betriebe
→ Externes Wissen als festen Projektbestandteil einplanen
Technologie & Skalierung
→ Technische Integration und konkrete Use Cases von Beginn an mitdenken
→ Bestehende Innovationen skalieren statt immer neue Piloten anzustoßen
→ Wissen auf personeller und organisationaler Ebene systematisch verstetigen
→ Geschäftsmodellansätze aus dem privaten Sektor adaptieren: Kernnutzen definieren, Zielgruppe spezifizieren, Wertversprechen und Finanzierung klären

Handlungsempfehlungen für Politik & Fördermittelgeber

Förderlogik & Finanzierung
→ Förderlogik auf Nachnutzung und Verstetigung ausrichten, nicht nur auf Innovation
→ Instrumente und Beratung entwickeln, die Verstetigung aktiv begleiten
→ Mehr Flexibilität bei Fördermitteln während der Projektlaufzeit ermöglichen
→ Externe Beratung als festen, selbst wählbaren Förderbestandteil verankern
Rahmenbedingungen
→ Förderprogramme vereinfachen: Weniger, dafür passgenauere Programme
→ Einheitliche Datengrundlagen und Wissensplattformen für interkommunale Zusammenarbeit schaffen: Was gibt es schon?
→ Übergreifende Standards und Schnittstellen fördern, die Skalierung erleichtern
Kooperationen & Transfer
→ Stadt-Universitäts-Partnerschaften und ähnliche Formate strukturell unterstützen
→ Interkommunalen Wissenstransfer und Communities of Practice gezielt fördern
→ Open-Source-Ansätze und gemeinsame Entwicklungsprojekte zwischen Kommunen unterstützen



Impressum

HERAUSGEBER

TUM Think Tank
Urban Digitainability Lab

Hochschule für Politik München
Richard-Wagner-Str. 1
80333 München

tumthinktank@hfp.tum.de
tumthinktank.de

März 2026

VERANTWORTLICH

Prof. Dr. Stefan Wurster - Professur für Policy Analysis

AUTOR:INNEN

Andreas Marx
Helene von Schwichow
Nina Faecks

FÖRDERUNG

Die Stiftung Mercator fördert das Urban Digitainability Lab am TUM Think Tank in ihrem Bereich „Digitalisierte Gesellschaft“. Die Stiftung Mercator ist eine private, unabhängige und gemeinnützige Stiftung. Seit 1996 tritt sie für eine solidarische und partizipative Gesellschaft ein. Dazu fördert und entwickelt sie Projekte, die Chancen auf Teilhabe und den Zusammenhalt in einem diverser werdenden Gemeinwesen verbessern. Die Stiftung Mercator setzt sich für ein weltoffenes, demokratisches Europa ein, eine an den Grundrechten orientierte digitale Transformation von Staat und Gesellschaft sowie einen sozial gerechten Klimaschutz.

LIZENSIERUNG

Diese Publikation sowie die darin enthaltenen Grafiken sind lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz (CC BY-NC-SA 4.0).

