

# Ressort- übergreifende Zusammenarbeit vor Ort

---

Positionspapier der programm-  
begleitenden Expertinnen- und  
Expertengruppe „Sozialer Zusammenhalt“



Bundesministerium  
für Wohnen, Stadtentwicklung  
und Bauwesen



## *Autorinnen und Autoren der Expertinnen- und Expertengruppe*

Burhan Cetinkaya, Leiter der Wirtschaftsförderung im Bezirksamt Berlin-Lichtenberg. Dipl.-Ing. Architektur/Stadt- und Regionalentwickler M.A.

Andrea Dingeldein, Amt für Soziale Arbeit der Landeshauptstadt Wiesbaden, Sozialplanerin für sozialräumliche Entwicklungsplanung

Hanka Giller, Amt für Jugendarbeit, Sport, Soziales in der Stadtverwaltung Saalfeld/Saale

Tobias Krinner, Referent im Bayerischen Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr

Katharina Over, Referatsleiterin im Niedersächsischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Bauen und Digitalisierung

Prof. Dr. Milena Riede, Hochschule für angewandte Pädagogik Berlin, Professur für Soziale Arbeit und Sozialpädagogik

Dr. Matthias Schulze-Böing, Lehrbeauftragter der Hochschule Fulda und Vorsitzender der Gesellschaft für Wirtschaft, Arbeit und Kultur e.V., Frankfurt am Main; ehem. Leitung des Amtes für Arbeitsförderung, Statistik und Integration sowie Geschäftsführer des kommunalen Jobcenters der Stadt Offenbach am Main

Aykut Taşan, Quartiersmanager Schweizer Viertel, Vertreter der Bremer WiN-Quartiere, Dipl. Ing. Architekt, staatl. anerkannter Dipl. Soz. Arbeiter

Jutta Vorkoeper, Abteilung Integrierte Stadtteilentwicklung, Amt für Wohnen, Stadterneuerung und Bodenordnung der Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen Hamburg

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

# Inhalt

1. Einführung .....	4
2. Komplexität der Handlungsbedarfe in Programmgebieten erfordert integrierte Entwicklungsansätze .....	5
3. Komplexe Problemlagen erfordern ressortübergreifende Zusammenarbeit .....	7
4. Mittelbündelung und ressortübergreifende Finanzierung bei Einzelvorhaben in Programmgebieten des Sozialen Zusammenhalts .....	12
5. Fazit .....	14
6. Hinweise .....	15

# 1. Einführung

---

Das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) hat im April 2022 eine Expertinnen- und Expertengruppe ins Leben gerufen, die das Bund-Länder-Städtebauförderungsprogramm „Sozialer Zusammenhalt“ bei seiner Umsetzung vor Ort begleitet und die strategische Weiterentwicklung des Programms unterstützt.

Im Jahr 2024 haben sich die Expertinnen und Experten unterschiedlicher Fachdisziplinen mit dem Schwerpunktthema „Ressortübergreifende Zusammenarbeit vor Ort“ beschäftigt. Dieser Schwerpunkt wurde auch abgeleitet aus der intensiven Auseinandersetzung mit dem Themenfeld „Soziale Orte – öffentliche Räume für Begegnung“, welches die Expertinnen und Experten in den Jahren 2022 und 2023 bearbeitet haben.

Die ressortübergreifende Zusammenarbeit ist wichtig, denn eine erfolgreiche Gebietsentwicklung erfordert eine Gemeinschaftsstrategie und ist eine Gemeinschaftsleistung vieler Akteurinnen und Akteure und Ressorts. Der Einsatz von Städtebauförderungsmitteln aus dem Programm Sozialer Zusammenhalt bedarf der Unterstützung kommunal aufeinander abgestimmter Programme und Strategien, um Quartiere mit besonderem Entwicklungsbedarf aufzuwerten und sozial zu stabilisieren. Auch bei der Entwicklung, Planung und Umsetzung von investiven Vorhaben oder investitionsvorbereitenden und begleitenden Maßnahmen ist deshalb eine ressort- und behördenübergreifende Zusammenarbeit vor Ort wichtig. Deshalb befasst sich dieses Positionspapier mit der ressortübergreifenden Zusammenarbeit vor Ort.

## 2. Komplexität der Handlungsbedarfe in Programmgebieten erfordert integrierte Entwicklungsansätze

---

Das Städtebauförderungsprogramm „Sozialer Zusammenhalt“ wird gemeinsam von Bund, Ländern und Kommunen getragen und zielt darauf ab, die Lebensqualität in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf zu verbessern. Dies geschieht durch die Aufwertung des Wohnumfeldes, die Modernisierung der sozialen und kulturellen Infrastruktur, die Qualifizierung öffentlicher Plätze und Grün-, Frei-, Spiel- und Sportflächen sowie Maßnahmen des Klimaschutzes und der Klimaanpassung. Es fördert soziale Integration und gesellschaftliche Teilhabe der Menschen, unterstützt diese durch Bildungs- und Beschäftigungsangebote und stärkt das bürgerschaftliche Engagement. Die Bewohnerinnen und Bewohner sowie Akteurinnen und Akteure werden dabei umfassend eingebunden und wirken aktiv an der Quartiersentwicklung mit.

Die Handlungsbedarfe in den Programmgebieten können insbesondere auf Grund sozialer, wirtschaftlicher und städtebaulicher Zusammenhänge in diesen Stadtteilen als komplex beschrieben werden und erfordern daher integrierte Entwicklungsansätze.

### *Entwicklungsansätze: Investitionsbedarfe und ressortübergreifende Zusammenarbeit*

Vor dem Hintergrund dieser Komplexität sind integrierte Entwicklungsansätze und Investitionen notwendig, die Bewohnerinnen und Bewohner in Planungs- und Entscheidungsprozesse einbinden und dadurch das bürgerschaftliche Engagement, das nachbarschaftliche Zusammenleben, die gesellschaftlichen Teilhabechancen und den sozialen Zusammenhalt stärken.

Die integrierte Herangehensweise soll verschiedene Akteure und Ressorts zusammenbringen. Durch die systematische Zusammenführung von städtebaulichen, sozialen und wirtschaftlichen Maßnahmen in einem integrierten städtebaulichen Entwicklungskonzept (ISEK) kann eine nachhaltige Entwicklung und ein gestärkter sozialer Zusammenhalt erreicht werden. Die ressortübergreifende Zusammenarbeit sowie die Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner spielen dabei eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Maßnahmen im Programm Sozialer Zusammenhalt. Die ressortübergreifende Zusammenarbeit

ermöglicht es, in verschiedenen Verwaltungsbereichen Expertise und Ressourcen zu bündeln und Synergieeffekte zu erzielen. Vorteil dieser Zusammenarbeit ist eine höhere Effizienz, die auch einem zielgerichteterem Mitteleinsatz und einer stringenteren Projektumsetzung zugutekommen und vorhandene Ressourcen optimal ausschöpft. Darüber hinaus ermöglicht der Austausch von Wissen und Erfahrungen sowie die gemeinsame Bearbeitung von Herausforderungen eine umfassendere Betrachtung der Problemlagen und

Handlungsbedarfe, sodass ganzheitliche Lösungsansätze entwickelt werden, die verschiedene Herausforderungen gleichzeitig adressieren und somit nachhaltig wirken.

Ein weiterer bedeutender Vorteil ist, dass Initiativen, die aus einer breiten, ressortübergreifenden Zusammenarbeit hervorgehen, oft eine höhere Akzeptanz in der Bevölkerung genießen und damit nachhaltig im Quartier verankert werden können.



### 3. Komplexe Problemlagen erfordern ressortübergreifende Zusammenarbeit

---

Um das Programm „Sozialer Zusammenhalt“ vor Ort erfolgreich umzusetzen, ist es aufgrund der komplexen Problemlagen in den Fördergebieten in besonderem Maße auf eine funktionierende ressortübergreifende Zusammenarbeit und die Überwindung bestehender Kooperationsblockaden angewiesen. Quartiersentwicklung wird als Einheit baulicher, sozialer, wirtschaftlicher und kultureller Entwicklungen adressiert und investive und nicht-investive, bauliche, soziale und wirtschaftliche Maßnahmen müssen kombiniert werden. Stadtentwicklung soll dabei mit sozialer und wirtschaftlicher Entwicklung verknüpft werden. Deshalb sind geeignete Maßnahmen zur Sicherung einer guten ressortübergreifenden Kooperation vorzusehen.

#### *In der Kommunalverwaltung vorhandene Fachexpertise nutzen!*

Das Programm „Sozialer Zusammenhalt“ versammelt wichtige kommunale Politik- bzw. Handlungsfelder unter einem Entwicklungsziel für ein Quartier (vgl. Abbildung 1). Dabei liegen der inhaltliche und der finanzielle Schwerpunkt des Programms im Bereich der städtebaulichen Vorhaben. Der wesentliche Inhalt der ressortübergreifenden Zusammenarbeit ist daher die Verknüpfung der städtebaulichen Projekte mit den anderen Handlungsfeldern.

Dabei geht es beispielsweise um

- die Nutzung des besonderen Wissens der Jugendhilfe über die Situation von Familien, Kindern und Jugendlichen im Quartier für die Gestaltung von Freiräumen im Wohnumfeld,
- das Wissen der Wirtschaftsförderung über die Belange der Branchen und Betriebe im Quartier bei der Verkehrsplanung, der Sicherung und Gestaltung von Parkflächen
- oder das Wissen des Jobcenters über die generellen Wohnverhältnisse arbeitssuchender Menschen (über die Auszahlung von Kosten der Unterkunft) im Quartier.

Darüber hinaus kann eine gute Zusammenarbeit dazu beitragen, die fachlichen Ansätze der einzelnen Ressorts transparenter zu machen, sie in die Sprache und Begrifflichkeit der jeweils anderen Handlungsfelder/Ressorts zu übersetzen und langfristig eine gesamthafte Entwicklungsperspektive für die Kommune zu schaffen. Je nach lokalen Voraussetzungen und Anforderungen ist eine geeignete Steuerungsstruktur einzurichten.

Abbildung 1: Die Handlungsfelder des Programms Sozialer Zusammenhalt



Quelle: Programmstrategie Städtebauförderungsprogramm Sozialer Zusammenhalt, 2023, Seite 20

### Steuerungsgruppe und erweiterter Kreis

In der Umsetzung des Programms ergeben sich vielfältige konkrete Abstimmungsbedarfe zwischen den einzelnen Ressorts. Eine interdisziplinäre Steuerungsgruppe sollte die dafür notwendigen Fachgespräche zwischen den beteiligten Stellen frühzeitig einleiten und sie, stets mit Blick auf das Gesamtvorhaben, begleiten und unterstützen. Dabei geht es auch darum, die einzelnen Projekte als Gegenstand dieser Abstimmungen immer wieder in das Gesamtvorhaben einzuordnen, Interdependenzen zwischen einzelnen Vorhaben sichtbar zu machen und in die einzelnen Fachdienste im Sinne eines abgestimmten Handelns hineinzuwirken.

Auf struktureller Ebene sollte möglichst frühzeitig im Prozess der Gebietsentwicklung eine mit klarem Auftrag versehene und mit entsprechenden

Kompetenzen ausgestattete Steuerungsgruppe innerhalb der Verwaltung implementiert werden. In dieser Steuerungsgruppe, die regelmäßig tagt und die Verantwortung für die Programmumsetzung trägt, sollte die fachliche Expertise aus folgenden Ressorts eingezogen werden: Stadtplanung, Grün- und Freiflächenplanung, Wohnen, Soziales, Jugend, Familie, Seniorinnen und Senioren, Inklusion, Integration, Gleichstellung, Diversität, Bildung, Ausbildung, Arbeitsmarkt/Arbeitsförderung, Wirtschaftsförderung, Mobilitätsförderung, Klimaschutz, Gesundheit, Kultur, Freizeit, Sport und Finanzen.

Die konkrete Zusammensetzung und Größe der Steuerungsgruppe richtet sich zum einen nach den besonderen Verhältnissen vor Ort und der konkreten Verwaltungsgliederung einer Kommune, zum anderen nach den konkreten Zielen und relevanten Handlungsfeldern für das Fördergebiet. Ob alle



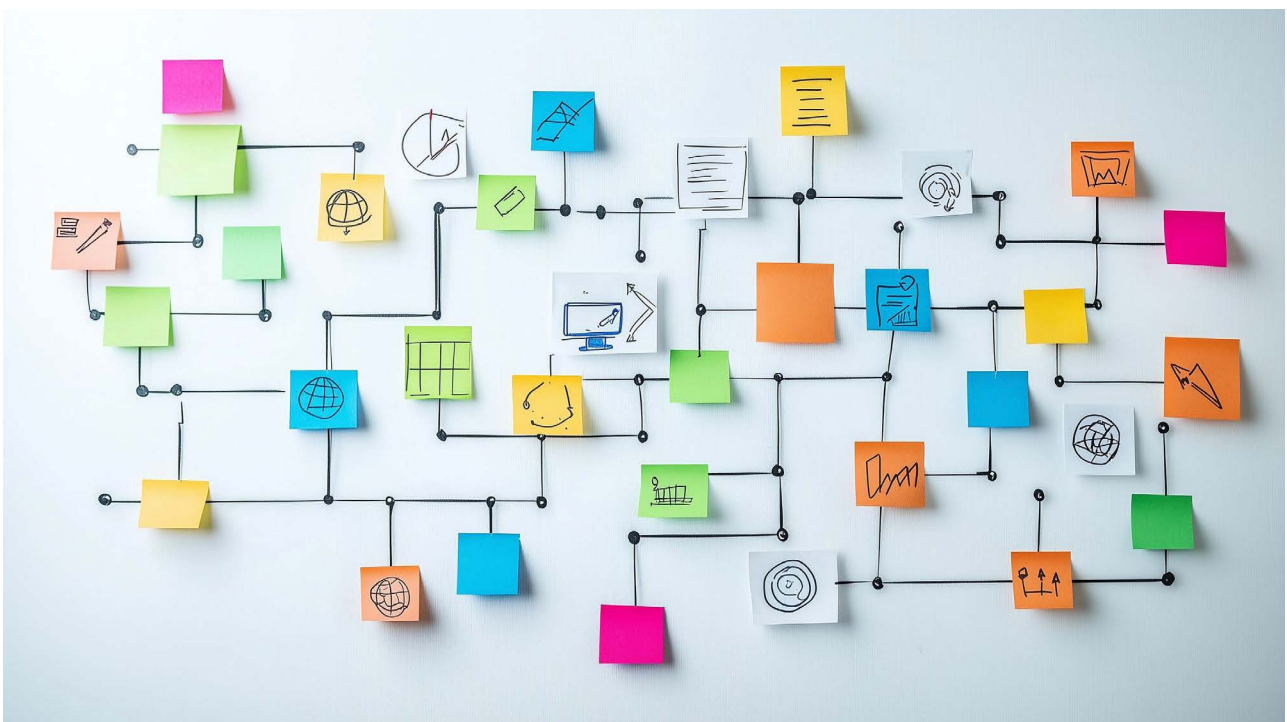
fachlichen Belange in einem eng begleitenden Steuerungsgremium vertreten sind, oder ob es eine Kerngruppe und einen erweiterten Kreis gibt, ist von den konkreten Gegebenheiten und Erfordernissen vor Ort abhängig.

Wichtig ist, dass die in die Steuerungsgruppe entsandten Mitglieder mit ausreichenden Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind, um ein schnelles und für die gesamte Verwaltung glaubwürdiges Handeln möglich zu machen.

Den Vorsitz der Steuerungsgruppe und die Gesamtleitung des Projekts sollte eine Persönlichkeit mit Führungskompetenz, Durchsetzungsmöglichkeit und Entscheidungsbefugnis übernehmen. In Bezug auf die fachlichen Qualifikationen haben sich dabei Varianten mit einer Besetzung aus dem Bereich Stadtplanung/Städtebauförderung ebenso bewährt wie die Besetzung mit Personen aus den Bereichen Soziales, Jugend, Beschäftigungs- und

Wirtschaftsförderung. Auch eine Doppelspitze kann zielführend sein, da sie den Vorteil hat, den interdisziplinären Ansatz des Projekts besonders deutlich zu markieren und die Gleichrangigkeit sozialer und baulicher Themen zu unterstreichen.

Wichtigste Voraussetzung für das Gelingen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit ist ein klares Bekenntnis der Verwaltungsspitze und der politischen Spitzen der betroffenen Ressorts zur integrierten Umsetzung der Gebietsentwicklung im Programmgebiet, verbunden mit der Bereitschaft, entsprechende personelle und zeitliche Ressourcen in den einzelnen Fachbereichen dafür einzubringen und ggf. entstehende Prioritätskonflikte zugunsten der gemeinsamen Arbeit im Programmgebiet zu lösen. Es empfiehlt sich, dieses Bekenntnis in Form einer für die gesamte Verwaltung geltenden, verbindlichen Weise zu dokumentieren, zum Beispiel in Form einer Organisationsverfügung oder einer Verwaltungsvereinbarung.



## Prozess der Zusammenarbeit

Schon in der Auswahl der Planungsgebiete und der Erarbeitung eines Integrierten Stadtentwicklungskonzepts (ISEK) ist eine ressortübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung, aber auch eine institutionsübergreifende Zusammenarbeit mit Akteuren in den Bereichen von Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Politik sowie mit anderen Behörden jenseits der Kommunalverwaltung ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dabei geht es sinnvollerweise nicht nur um das Zusammenführen von Daten aus den verschiedenen Arbeitsbereichen, sondern auch und nicht zuletzt darum, die unterschiedlichen Perspektiven auf das Quartier und seine Entwicklungsbedarfe zu erkennen, sie, soweit sinnvoll, in das ISEK einzuarbeiten und sowohl die Ressorts innerhalb der Verwaltung als auch die potenziellen externen Partner für die Mitwirkung bei der Umsetzung des Programms zu mobilisieren.

Bei kleineren kreisangehörigen Kommunen sollte beachtet werden, dass Zuständigkeiten einerseits auf der Ebene der kreisangehörigen Gemeinde oder Stadt und andererseits bei verschiedenen Ämtern der Kreisverwaltung liegen.

Eine abgestimmte behördenübergreifende Zusammenarbeit, die durchaus mehrere Ressorts der jeweiligen Behörde betreffen kann, trägt zum Gelingen der Vorhaben bei. Vielfach ist sie erforderlich, um Fördermittel beantragen und nutzen zu können. Diese behördenübergreifenden Planungs- und Umsetzungsprozesse sind komplex und nicht konfliktfrei. Die Begleitung durch ein fachkundiges Prozess- und Projektmanagement, das die behördenübergreifende Prozesssteuerung übernimmt, schafft Strukturen, setzt Leitplanken in komplexen Situationen und entwickelt Standards für eine zielgerichtete und ressortübergreifende Zusammenarbeit. Das sollte bereits bei der Planung der Vorhaben für den gesamten Prozessverlauf kalkuliert und finanziert werden.

Um innerhalb der Verwaltung in allen Phasen der Vorhabenplanung und -umsetzung eine effektive ressortübergreifende Zusammenarbeit sicherzustellen, sind folgende Schritte sinnvoll:

- Politischer Auftrag an die Verwaltung, die Auswahl des Planungsgebiets in einem transparenten Verfahren und unter Beteiligung der verschiedenen tangierten Fachbereiche/Ämter (für Soziales, Wirtschaftsförderung, Jugend, Wohnen und Arbeitsförderung/Jobcenter) vorzunehmen.
- Beschluss zur Festlegung des Programmgebiets, der Beantragung von Fördermitteln usw. In dem Beschluss sollte die ressortübergreifende Zusammenarbeit als Arbeitsprinzip festgeschrieben und zugleich die beteiligten Fachämter zur aktiven Mitwirkung am Prozess angehalten werden.
- Installation eines ämterübergreifenden Steuerungsgremiums.
- Erarbeitung des ISEK: Erfassung und Analyse der von allen relevanten Fachämtern formulierten Bedarfe bezogen auf die Quartiersentwicklung; Bedarf- und Bestandsanalyse des Quartiers mithilfe von sozialräumlichen Daten und Stadtteilprofile. Die Erarbeitung des ISEK erfolgt unter einer umfassenden Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner, der Akteurinnen und Akteure im Quartier, aber auch aller betroffenen Ressorts der Verwaltung.
- Organisation von Beteiligungsprozessen im Quartier während der gesamten Fördergebietslaufzeit.
- Umsetzung der Teilprojekte gem. der im ISEK festgehaltenen Priorisierung und den sich im Umsetzungsprozess ergebenden pragmatischen Gesichtspunkten (Abstimmung mit anderen städtebaulichen Vorhaben, Verfügbarkeit von Objekten und Flächen usw.).

- Eine besondere Bedeutung für die ressortübergreifende Zusammenarbeit hat die frühzeitige Vorbereitung des „phasing-out“ und der Sicherung der Nachhaltigkeit der Quartiersförderung, also der Zeit nach dem Ende der Gebietslaufzeit und damit dem Auslaufen der Förderung von Projekten. Auch nach 10 bis 15 Jahren Programmförderung bestehen viele soziale und städtebauliche Herausforderungen in den Quartieren weiterhin. Es ist deshalb wichtig, dass die Anschlüsse noch in der Projektumsetzungsphase geprüft und vorbereitet werden, etwa die Berücksichtigung der Belange des Quartiers in der Sozialplanung der Kommune, die Weiterführung des Quartiersmanagements, die Absicherung des Quartiers- oder Stadtteilbeirats, die weitere Entwicklung von städtebaulichen Problemschwerpunkten, die Betreuung der lokalen Wirtschaft und die weitere Aktivierung der Bürgerschaft und der organisierten Akteure im Quartier.

### *Herausforderungen einer ämterübergreifenden Kooperation*

Hemmnisse für ressortübergreifendes Arbeiten liegen sowohl auf der strukturellen Ebene von Institutionen in Form von Zuständigkeitsregeln, unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen des jeweiligen Verwaltungshandelns und eigenständigen Fachlichkeiten, als auch auf der Handlungsebene in Form von unterschiedlichen professionellen Haltungen, Organisations- und Arbeitskulturen und spezifischen Gegenstands- bzw. Problemwahrnehmungen der einzelnen Teilverwaltungen.

Ein weiterer bedeutender Faktor ist der Fachkräftemangel in der kommunalen Verwaltung. Ein Mangel an qualifizierten Fachkräften erschwert die Umsetzung notwendiger sozialer und infrastruktureller Maßnahmen, was die sozialen und wirtschaftlichen Probleme weiter verschärft. Insgesamt erfordert die enge Wechselwirkung dieser Faktoren einen ganzheitlichen Ansatz, um nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Nur durch koordinierte Maßnahmen und umfassende Investitionen in Bildung, Infrastruktur und soziale Unterstützung können die komplexen Herausforderungen erfolgreich bewältigt und die Lebensbedingungen der betroffenen Bevölkerungsgruppen verbessert werden.

Ressortübergreifende Zusammenarbeit erfordert in der Anfangsphase gewisse Investitionen in Form von Arbeitszeit und Personaleinsatz. Mittel- und langfristig kann ressortübergreifende Zusammenarbeit jedoch zur Ressourceneffizienz beitragen und deshalb auch eine sinnvolle Antwort auf Probleme des Fachkräftemangels sein.

## 4. Mittelbündelung und ressortübergreifende Finanzierung bei Einzelvorhaben in Programmbereichen des Sozialen Zusammenhalts

---

### Welche Prozesse sind zu meistern?

- Die fundierte Darstellung der Ergebnisse von Bedarfsermittlungen, Zieldefinition, struktureller und funktionaler Einbettung und Wirkungsweise des Vorhabens im Rahmen der Stadt-/Regionalplanung zu Beginn des Prozesses sorgt für politische Weichenstellungen.
- Bereits bei der Vorbereitung investiver Maßnahmen sollte der Betrieb und die Instandhaltung des entsprechenden Objektes sowie Personal- und Sachkosten in die Finanzplanung der Kommunen einbezogen und durch Beschlüsse der politischen Gremien frühzeitig abgesichert werden.
- Die konzeptionelle, inhaltliche Ausgestaltung und der konkrete Betrieb sind mit den daran beteiligten Organisationseinheiten der Verwaltung abzustimmen und Träger ggf. von Beginn an in den Prozess einzubeziehen. Sofern möglich ist eine Beteiligung der künftigen Nutzerinnen und Nutzer auch in der Phase 0 schon angezeigt und sollte sich idealerweise über den gesamten Planungs-, Umsetzungs- und Betriebsprozess ausdehnen. Die Einbeziehung von qualifizierten Prozessmoderatoren in diese komplexen Planungs- und Entwicklungsprozesse wird empfohlen.

- Ressortübergreifendes Handeln sollte auch die gemeinsame Finanzierung von Vorhaben einschließen. Dies erweitert die finanzielle Basis für die Quartiersentwicklung, schafft Verbindlichkeit und trägt zur Bündelung von Strategien der betroffenen Ressorts bei.

### Was trägt zum Gelingen bei?

Die Verantwortung für einen integrierten Prozess liegt dabei erst einmal in der Hand derer, die die Investition vorbereiten beziehungsweise die Bedarfe ermitteln. In diesem Zusammenhang ist innerhalb der für die Quartiersentwicklung verantwortlichen Verwaltungsstruktur die Beteiligung weiterer Organisationseinheiten sowie der betroffenen Quartiersstrukturen mitzudenken und einzufordern (Steuerungsgruppe).

Um dies abzusichern und einzufordern, empfiehlt sich bei großen oder wichtigen Projekten, das Projekt zur Cheffinnen- bzw. Chefsache zu machen. Umso direkter eine Investition auch mit der Leitung der Organisation verbunden ist, umso selbstverständlicher können ressortübergreifende Schritte erfolgen. Es empfiehlt sich, Gemeindebeschlüsse zur Umsetzung auch ressortübergreifend zu gestalten – zum Beispiel bei einer Ratsdrucksache für den Neubau

eines Quartierszentrums auch den Einsatz von zukünftigem Personal vom Gemeinderat frühzeitig mit beschließen zulassen. So sollte man auch von vornherein eine Beteiligung der für die Finanzmittel Verantwortlichen mitdenken. In größeren Organisationseinheiten bieten sich regelmäßige, verbindliche Abstimmungsformate auf Arbeitsebene und auch Leitungsebene an, um die Investitionen und ergänzenden Aufgaben gemeinsam zu entwickeln und auch Verantwortung zu platzieren.

Anreiz zur ressortübergreifenden Zusammenarbeit ist vor allem auch die Finanzierung über die Städtebauförderung. Möglichkeiten der Mittelbündelung für die gemeinsame Finanzierung von Vorhaben können dabei geprüft werden.

Es kann darüber hinaus sinnvoll sein, innerhalb der Verwaltung Anreize für verbindliche ressortübergreifende Zusammenarbeit zu schaffen, etwa in Form der Übertragung größerer Entscheidungskompetenzen an die Beteiligten, der Vergütung von zeitlichem Mehraufwand oder Maßnahmen der Hervorhebung und besonderen Wertschätzung der Mitwirkenden im Verwaltungsgefüge.



## 5. Fazit

---

Die wichtigsten Voraussetzungen für das Gelingen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit sind eine klare Organisations- und Entscheidungsstruktur, Anreizsysteme, die eine Zusammenarbeit befördern und ein klares Bekenntnis der Verwaltungsspitze und der politischen Spitzen. Ein Beschluss ressortübergreifend zusammenzuarbeiten, Organisationsverfügungen oder Weisungen sind gut, aber nicht ausreichend. Vielmehr müssen die mitarbeitenden und entscheidenden Personen den Mehrwert für ihr jeweiliges Aufgabenfeld erkennen, um personelle und zeitliche Ressourcen einzubringen und ggf. entstehende Prioritätskonflikte zugunsten der gemeinsamen Arbeit an dem Programm zu lösen. Es empfiehlt

sich daher, Ziel- und Anreizsysteme so auszurichten, dass diese nur gemeinsam mit einer ressortübergreifenden Zusammenarbeit erreicht werden können. Die Optimierung von Einzelbelangen ist demgegenüber ggf. nachrangig.

Ressortübergreifendes Arbeiten ist darüber hinaus nicht nur horizontal innerhalb einer Verwaltungseinheit, sondern auch vertikal über alle föderalen Ebenen zu denken. Für die erfolgreiche Umsetzung auf kommunaler Ebene bedarf es eines abgestimmten und integrierten Ansatzes von Bund und Ländern. Insbesondere mit Blick auf den sozialen Zusammenhalt im Quartier ist ein integrierter Förderansatz unabdingbar.

## 6. Hinweise

---

„Integrierte städtebauliche Entwicklung in der Städtebauförderung – eine Arbeitshilfe für Kommunen“, Hrsg.: Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB), April 2023

„Handlungsempfehlungen für die Umsetzung integrierter Stadtentwicklungskonzepte – eine Arbeitshilfe für Kommunen“, Hrsg.: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), August 2022

„Migration, Integration und Teilhabe in integrierten Konzepten der Stadtentwicklung – Ein Leitfaden für die kommunale Praxis“, Hrsg.: Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB), September 2022

„Programmstrategie Städtebauförderungsprogramm Sozialer Zusammenhalt – Zusammenleben im Quartier gemeinsam gestalten“, Hrsg.: Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB), Juli 2023

## *Impressum*

### **Herausgeber**

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB)  
www.bmwsb.bund.de

### **Wissenschaftliche Begleitung**

empirica ag  
Meike Heckenroth, Timo Heyn

### **Stand**

November 2024

### **Gestaltung**

Indivisual Berlin – Mia Sedding

### **Bildnachweis**

(JLco) Julia Amaral, stock.adobe.com / Titelseite  
Madeline Kaupert (BBSR) / S. 6  
patozher, stock.adobe.com / S. 9  
empirica / S. 13





Diese Publikation wird als Fachinformation des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.







**[www.bmwsb.bund.de](http://www.bmwsb.bund.de)**

-  [social.bund.de/@BMWSB\\_Bund](https://social.bund.de/@BMWSB_Bund)
-  [x.com/BMWSB\\_Bund](https://x.com/BMWSB_Bund)
-  [youtube.com/@Bundesbauministerium](https://youtube.com/@Bundesbauministerium)
-  [instagram.com/bundesbauministerium](https://instagram.com/bundesbauministerium)