

Ressortübergreifende Kooperation in der Kommunalverwaltung

Aspekte für eine gelingende Umsetzung



© Fotolia

Dr. Volker Hielscher
Melanie Schmitt
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (*iso*) e.V.
Trillerweg 68
66117 Saarbrücken
hielscher@iso-institut.de
schmitt@iso-institut.de
+49 681 954 24-0
www.iso-institut.de

Institut für Sozialforschung
und Sozialwirtschaft e.V.
Saarbrücken



Gefördert vom:



Unterstützt durch:



Projektpartner:



Inhalt

1. Zielsetzung	3
2. Prozessphase	4
3. Anwender/innen	5
4. Umsetzungsschritte	5
5. Mögliche Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten	9
6. Weitere Informationen.....	9
7. Literatur.....	10
Impressum.....	11

1. Zielsetzung

Veränderungen in der Sozialstruktur, gesellschaftlicher und kultureller Wandel führen zu immer wieder neuen Herausforderungen für das Handeln kommunaler Verwaltungen. So sind in den vergangenen Jahren Themen der Gesundheitsförderung, der Sicherstellung von Teilhabe, die Integration von geflüchteten Menschen und die Bearbeitung der Folgen des demografischen Wandels in den Vordergrund gerückt. Sie sind Querschnittsthemen, aus denen heraus Probleme ressortübergreifend anfallen, die jedoch in der Alltagspraxis vieler Verwaltungen immer noch sektoral bearbeitet werden.

Die Probleme der „versäulten“ Grundstruktur von Verwaltungsapparaten mit ihrer sektoralen Aufteilung von Zuständigkeiten und Aufgabenbereichen in den verschiedenen Amtsbereichen und Fachdiensten sind seit längerem in der Diskussion. Sie wurden bereits im Diskurs um Verwaltungsmodernisierung und um eine stärkeren Bürgerorientierung in den 1990er Jahren oder in Projekten zur sozialen Stadt- und Quartiersentwicklung thematisiert und bleiben bis heute aktuell (vgl. Banner 1998; Böhme et al. 2018). Die Kernpunkte der Kritik laufen darauf hinaus, dass durch die Versäulung ein traditionelles Ressortdenken gefördert werde. Eine fachübergreifende Zusammenarbeit unterschiedlicher Ämter sei aufgrund der verschiedenen gesetzlich definierten Zuständigkeiten, unterschiedlicher politischer Aufträge und teilweise konkurrierender Interessenlagen schwierig.

Doch gerade der im Projekt Demografie Werkstatt Kommunen fokussierte demografische Wandel und seine Folgen sind Querschnittsthemen, mit denen unterschiedliche Fachdienste in einer kommunalen Verwaltung konfrontiert sind. In den Bereichen der Gesundheit(sförderung), der Bildung, der Jugendhilfe oder der Teilhabeförderung laufen häufig parallele Aktivitäten, ohne dass Schnitt-

Die *interkommunale* Zusammenarbeit zwischen einzelnen Kommunen ist ein ebenfalls wichtiges Handlungsfeld, das allerdings andere Ausgangsbedingungen und Akteurskonstellationen aufweist als die in diesem Text fokussierte *intrakommunale* Kooperation innerhalb *einer* Verwaltungsorganisation. Daher sei auf eine Broschüre des Deutschen Instituts für Urbanistik verwiesen, welche Anregungen für ein sektorenübergreifendes, interkommunal abgestimmtes Entwicklungsmanagement zur Sicherung der Daseinsvorsorge zwischen Gemeinden in der ländlichen Region enthält (Trapp et al. 2019). Download unter:

https://www.isoe.de/fileadmin/Edit/PDF/Aktuelles/PM/Lebenswert-handlungsleitfaden_Final_barrierefrei_2_.pdf

mengen geklärt und mögliche Synergien der Angebote vor Ort genutzt werden. Mitunter konkurrieren verschiedene demografiebezogene Angebote der Fachdienste um Teilnehmer*innen für ähnliche Themenstellungen. Vor diesem Hintergrund kann und soll eine ressortübergreifende Zusammenarbeit den Informationsfluss und die Zusammenarbeit verbessern, Doppelarbeit vermeiden und vor allem die Zielgenauigkeit und Effektivität der Angebote für die Bürgerinnen und Bürger erhöhen. Sie stärkt damit die effiziente Nutzung der meist knappen finanziellen und personellen Ressourcen in den Kommunalverwaltungen. Überdies kann die Kooperation zum Zusammenhalt und zu einer stärkeren Identität innerhalb der Verwaltungsorganisationen beitragen. Für das Leitbild einer integrierten und zukunftsfähigen Stadtentwicklung („Leipzig-Charta“) spielt die

ressortübergreifende Kooperation ebenso wie die Partizipation der Bürgerinnen und Bürger eine zentrale Rolle (BMVBS 2012). Als integrierte Ansätze gelten dabei die räumliche, zeitliche sowie sachliche Abstimmung und Vernetzung unterschiedlicher politischer Handlungsfelder und Fachplanungen innerhalb der Verwaltung, die unter bestimmten Ressourcen und Rahmenbedingungen definierte Ziele erreichen sollen (BMVBS/BBSR 2007).

Im Folgenden werden einige Überlegungen zusammengetragen, wie eine ressortübergreifende Zusammenarbeit organisiert werden kann und welche Aspekte für ihr Gelingen von Bedeutung sind. Diese Überlegungen fußen auf konzeptionellen Recherchen sowie auf den Praxiserfahrungen bei der Initiierung einer ressortübergreifenden Kooperation im Rahmen des Projekts Demografie Werkstatt Kommunen im Regionalverband Saarbrücken.

2. Prozessphase

In vielen Kommunen liegen bisher kaum Erfahrungen mit einer ressortübergreifenden Zusammenarbeit vor. Aktivitäten, die über das Tagesgeschäft hinausgehen, werden häufig als zusätzliche Belastung empfunden. Daher sind für den Erfolg neuer Kooperationsansätze zwei Faktoren von besonderer Bedeutung: Zum einen muss das Ziel der Zusammenarbeit klar formuliert sein (z.B. „Abstimmung, Vernetzung und gemeinsame Darstellung aller demografiebezogenen Aktivitäten der Kommune“, „integrierte Quartiersentwicklung“ etc.). Zum anderen sollte von vornherein eine Verbindlichkeit des Prozesses für alle zu beteiligenden Ressorts hergestellt werden. Das heißt u.a., die ressortübergreifende Kooperation sollte durch die Verwaltungsleitung initiiert und ein Rückkoppelungsprozess an die Verwaltungsspitze definiert werden. Darüber hinaus sollte ebenfalls geklärt und klar kommuniziert werden, welche Ressorts, Dezernate, Ämter, Fachdienste oder Referate in die Kooperation eingebunden werden sollen. Dies hängt stark von der Zielstellung der Zusammenarbeit ab. Jedoch sollte dem Missverständnis von vornherein begegnet werden, dass es sich bei der Zusammenarbeit um einen unverbindlichen Diskussionszusammenhang handelt. Dies würde die Bereitschaft zur Mitwirkung bei den einzelnen Fachdiensten unter Umständen beeinträchtigen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, frühzeitig zu klären, inwiefern ehrenamtliche Akteure sowie örtliche Vereine und Verbände in den Prozess mit einbezogen werden sollen. Dazu sind unter Umständen spezifische Vorgehensweisen nötig (siehe nebenstehender Kasten).

Viele Ansätze zur ressortübergreifenden Zusammenarbeit sind streben auch eine stärkere Bürgerbeteiligung in der Kommune an. Dabei sollen zivilgesellschaftliche Organisationen, also Vereine und Verbände vor Ort sowie ehrenamtlich Engagierte in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Der Ansatz der bürgernahen Kommune geht über eine ressortübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung hinaus und bedarf eigener partizipativer Vorgehensweisen. Hierfür hat die Bertelsmann-Stiftung im Rahmen des Projekts „Synergien vor Ort“ eine umfassende Sammlung von Beispielen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Gemeinden zusammengetragen. Zugleich geht die Sammlung auch auf Hürden der Kooperation ein und wie man sie überwinden kann. Die Ergebnisbroschüre findet sich zum Download unter:

https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Herausforderungen.pdf

Die konkrete Form der Zusammenarbeit in der Kommune wird die ortsspezifischen Strukturen und die jeweilige Leistungsfähigkeit der Verwaltung berücksichtigen müssen. Während in den Verwaltungsorganisationen von Großstädten formelle Schnittstellen (z.B. fachdienst- bzw. ämterübergreifende Arbeitsgruppen, verantwortliche Koordinatoren) erforderlich sind, kann sich ein ressortübergreifendes Handeln in kleineren Kommunen auch informell auf „kurze Wege“ zwischen Kolleginnen und Kollegen aus den unterschiedlichen Ressorts abstützen. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, welche Zuständigkeiten (z.B. Umwelt, Gesundheit, Soziales) auf welcher kommunalen Ebene (Gemeinde, Stadt oder Landkreis) angesiedelt sind. Unter den jeweiligen Rahmenbedingungen sind die Strukturen und Prozesse der ressortübergreifenden Zusammenarbeit so anzulegen, dass sie einerseits sinnvolle Ergebnisse erzielen können, andererseits aber auch vom Ressourcenaufwand her für den Zeitraum des Projekts oder sogar dauerhaft darstellbar sind.

3. Anwender/innen

Der Leitfaden „Ressortübergreifende Kooperation in der Kommunalverwaltung“ soll Führungskräfte in kommunalen Verwaltungen (Verwaltungsspitzen, Leitungen von Fachbereichen mit mehreren Referaten, Dezernenten, Stabsstellen) darin unterstützen, eine ressortübergreifende Zusammenarbeit zu initiieren und dauerhaft zu verankern.

4. Umsetzungsschritte

Im Folgenden werden einige Überlegungen und Anregungen zur Prozessgestaltung zusammengetragen. Hierbei werden zum einen allgemeine Aspekte des Projektmanagements berücksichtigt, zum anderen fließen Umsetzungserfahrungen im Projekt Demografie Werkstatt Kommunen aus dem Regionalverband Saarbrücken ein.¹

Sichtbarer Kick-Off

Wie bereits in Abschnitt 2 dargelegt sollten zu Beginn des Prozesses die Ziele der Zusammenarbeit herausgearbeitet und zugleich die Verbindlichkeit des Prozesses verdeutlicht werden. Hierfür bietet es sich an, innerhalb der Verwaltungsorganisation eine Kick-Off-Veranstaltung durchzuführen. Im Projektmanagement (z.B. DIN 69901-5) ist ein Kick-Off-Meeting üblicherweise nach der Projektplanung und vor dem Projektstart vorgesehen. Das bedeutet, seitens der Verwaltungsleitung bzw. der für den Prozess verantwortlichen Führungskraft sollte bis zur Kick-Off-Veranstaltung klar sein, „wo die Reise hingehen soll“ und wie, das heißt, über welche Instrumente und welche Verantwortlichkeiten (siehe unten) die Umsetzung im Wesentlichen erfolgen soll. Die Kick-Off-Veranstaltung erfüllt für das Vorhaben verschiedene Funktionen:

¹ Die folgenden Ausführungen stellen dabei einzelne Gestaltungsaspekte in den Vordergrund, die Hinweise für Verantwortungsträger geben sollen, die einen solchen Prozess starten wollen. Sie bilden allerdings kein gestaffeltes Phasen- oder Prozessmodell für die Umsetzung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit ab – ein standardisiertes Vorgehensmodell scheint angesichts der Vielfalt von Schnittstellen und möglichen Aktivitäten nur wenig sinnvoll.

- Sie bringt die Akteure unterschiedlicher Ressorts erstmals an einen Tisch und vermittelt dabei in erfahrbarer Form für die Beteiligten den Perspektivwechsel von der Linienorganisation hin zu aufgabenbezogenen bzw. projektförmigen Organisationsformen.
- Das Kick-off Meeting schafft Klarheit bezüglich der Ziele der fachdienstübergreifenden Zusammenarbeit und unterstreicht die Bedeutung des Vorhabens. Das konkrete Vorgehen wird auf einer groben Zeitschiene vorgestellt.
- Im Idealfall wird sowohl die Motivation zum gemeinsamen Handeln geweckt und gestärkt, als auch die Unterstützung des Vorhabens durch die Führungskräfte gewonnen.
- Innerhalb der Verwaltungsorganisation wird das Vorhaben „sichtbar“ gemacht. Die unmittelbar Beteiligten können den Beginn der Arbeiten abstimmen und innerhalb der Organisation wird über die Projektplanung informiert.

Für die Kick-Off-Veranstaltung können unterschiedliche Formate gewählt werden. Sie kann in kleinem Rahmen mit der Verwaltungsleitung und den Fachdienstleitungen durchgeführt werden. Dies ist ein aufwandsarmes, eher Top-Down angelegtes Verfahren, in dem die Veranstaltung zum Beispiel mit einem Verbleibenden würde, dass die Fachdienstleitungen mit konkreten Arbeitsaufträgen oder Vereinbarungen zur weiteren Umsetzung in ihren jeweiligen Ressorts beauftragt sind. Die Kick-Off-Veranstaltung kann aber auch in einem größeren Rahmen angelegt und so für eine breitere Mobilisierung innerhalb der Verwaltungsorganisation genutzt werden. Hierbei können erste Schnittstellen bereits auf der Arbeitsebene identifiziert werden. Ein Beispiel dafür ist das Format eines World-Cafés, welches im Regionalverband Saarbrücken als Auftaktveranstaltung erprobt wurde (siehe Kasten).

Im Regionalverband Saarbrücken wurden Fach- und Führungskräfte zum Auftakt des DWK-Projekts zu einem „Strategieworkshop“ eingeladen, der mit dem Format eines World-Cafés kombiniert wurde. Die rund 30 Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden über diese Methode miteinander in einen Wissens- und Erfahrungsaustausch gebracht. Mitarbeitende aus unterschiedlichen Fachbereichen, Berufen und Positionen sind so in einen konstruktiven Dialog eingetreten und haben eine Fülle von Ideen und konkreten Vorschlägen zur Weiterentwicklung der Verwaltungsorganisation entwickelt und diskutiert.

Eine Dokumentation des Workshops sowie ein Leitfaden zur Durchführung eines World-Cafés (Kirchen-Peters 2018) finden sich unter:

<https://www.demografiewerkstatt-kommunen.de/werkzeugkoffer/World-Café-als-Methode-im-Kontext-des-demografischen-Wandels>

Institutionalisierung

Neben der politischen Unterstützung des Vorhabens durch die Verwaltungsspitze und die Führungskräfte ist eine institutionelle Verankerung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit eine wesentliche Erfolgsbedingung. Einen geeigneten institutionellen Rahmen für die Kooperation kann eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe darstellen, für die Vertreterinnen und Vertreter der einzelnen Fachdienste benannt werden. Ziel ist es, konkrete Kooperationsschritte der beteiligten Akteure zu verabreden und weiterzuentwickeln.

Für die Besetzung dieser Arbeitsgruppe sind zwei Überlegungen von Bedeutung: Zum einen ist zu klären, welche Ämter bzw. Fachdienste sinnvoll einbezogen werden sollen. Dies hängt davon ab, unter welcher Themen- und Zielstellung die Zusammenarbeit angestrebt wird. Zum breiten Querschnittsthema „Demografischer Wandel“ können dies das Gesundheitsamt, das Jugendamt, die Stadt- und Sozialplanung, die Regionalentwicklung, das Sozialamt oder auch Bildungsinstitutionen wie die Volkshochschule sein. Andere Themen, wie etwa Quartiersentwicklung oder Klimaschutz würden ggf. andere Zuschnitte der Arbeitsgruppe erfordern. Die Frage, welche Fachdienste oder Dezernate einbezogen werden, sollte möglichst bis zur Kick-Off-Veranstaltung geklärt werden. Zum anderen ist innerhalb der Ressorts festzulegen, welche Personen inhaltlich mitarbeiten können, wer in organisatorische Abstimmungsprozesse einbezogen werden muss und wer die Verantwortung trägt. Die Fachdienstleitungen sollten daher für ihr jeweiliges Ressort einen Vertreter oder eine Vertreterin für die ressortübergreifende Arbeitsgruppe benennen, der bzw. die oder die in der Lage ist und den entsprechenden Rückhalt hat, konkrete Kooperationschritte zu vereinbaren und umzusetzen.

Möglicherweise existieren zudem bereits Arbeitskreise, Gremien oder Netzwerke, die in dem Themenfeld aktiv sind, z.B. Senior*innenvertretung, Integrationsrat, Behindertenbeirat, Gleichstellungsbeauftragte, kommunale Gesundheitskonferenz, runde Tische im Quartier etc. Hier sollte geprüft werden, inwiefern eine Kooperation notwendig und sinnvoll ist und in welchen Formaten sie stattfinden kann.

In größeren Verwaltungsorganisationen kann es sinnvoll sein, die Struktur für die ressortübergreifende Zusammenarbeit zu differenzieren, etwa zwischen einer Steuerungsgruppe und verschiedenen Arbeitsgruppen. Die *Steuerungsgruppe* wäre dabei das zentrale Gremium, in dem die beteiligten Ressorts der Verwaltung vertreten sind. Dieses Gremium stimmt die einzelnen Schnittstellen und die Aktivitäten der Zusammenarbeit ab. Sie bildet den beschlussfassenden Kern der vernetzten, ressortübergreifenden Struktur. Darüber hinaus kann es hilfreich sein, zu einzelnen Punkten der Zusammenarbeit fachbezogene und zeitlich begrenzte *Arbeitsgruppen* einzurichten, in denen einzelne Fachdienste bilateral oder trilateral konkrete Lösungen erarbeiten oder Entscheidungsgrundlagen für die Steuerungsgruppe vorbereiten.

Strukturelle Kontinuität

Ein trivial anmutender, aber wichtiger Aspekt für den Erfolg der Arbeits- bzw. Steuerungsgruppe ist die Sicherstellung struktureller Kontinuität. Ohne einen festen Arbeitsrhythmus, eine verlässliche Ergebnissicherung und entsprechende Nachhalteprozesse für die Umsetzung der Aktivitäten droht die ressortübergreifende Zusammenarbeit ein „Strohfeuer“ zu bleiben und schnell im Sande zu verlaufen. Daher sollten folgende Aspekte für die Arbeit in der Gruppe berücksichtigt werden:

- Die Arbeitsgruppe sollte in einem Turnus tagen, welcher einerseits die Verbindlichkeit der Kooperation absichert, andererseits die Beteiligten zeitlich nicht überfordert (z.B. alle acht bis zwölf Wochen).

- Die Effektivität der Arbeitsgruppe ist ein wichtiger Faktor für ihre Akzeptanz bei den Beteiligten und in der Gesamtorganisation. Daher müssen die Sitzungen jeweils gut vorbereitet werden. Es kann sinnvoll sein, für bestimmte Tagesordnungspunkte in Unterarbeitsgruppen Vorarbeiten zu leisten (siehe oben). Eine Protokolllegung stellt sicher, dass Ergebnisse gesichert werden und die Arbeitsgruppe am jeweils letzten Diskussionsstand anknüpfen kann.
- Beispiele gelungener Kooperationsansätze sollten dokumentiert und innerhalb der Verwaltung rückgekoppelt werden.

Es empfiehlt sich unter Umständen, die Arbeitsgruppe zunächst für eine befristete Zeit (z.B. ein oder zwei Jahre) einzusetzen und dann zwischen Teilnehmenden, den Ressortverantwortlichen und der Verwaltungsleitung eine Bilanz der erreichten Kooperationen und ihrer Effekte zu ziehen. Eine solche vorläufige Befristung vergrößert ggf. die Akzeptanz der Fachdienste, in diesem Gremium mitzuwirken. Zum Ablauf der Frist kann eine fundierte Entscheidung über die fachliche Weiterentwicklung und Verstetigung der Arbeitsgruppe erfolgen. Mit dieser Entscheidung würde die Arbeitsgruppe für die Zukunft gestärkt werden, die Verstetigung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit weiter voranzutreiben.

Mandatierte Koordination

Für die Institutionalisierung des Prozesses und die Verstetigung der Arbeit ist eine verantwortliche Koordination der Arbeits- bzw. Steuerungsgruppe unerlässlich. Die Verwaltungsleitung sollte dafür einen verantwortlichen Koordinator oder eine verantwortliche Koordinatorin benennen, welcher oder welche die Organisation und Moderation der Arbeitsgruppe übernimmt und die Umsetzung der vereinbarten Aktivitäten nachhält. Diese Person sollte von ihren Qualifikation und Kompetenzen her in der Lage sein, die organisatorische Basis der Arbeitsgruppe sicherzustellen, die Vertreter*innen der unterschiedlichen Ressorts in einen konstruktiven Arbeitsprozess zu bringen und die Nachhalteprozesse für die vereinbarten Aktivitäten umzusetzen. Insbesondere die letzteren beiden Anforderungen bedingen, dass der Koordinator bzw. die Koordinatorin über ein gewisses „Standing“ gegenüber den Vertreter*innen der Fachabteilungen und innerhalb der Gesamtorganisation verfügt. Für die Wahrnehmung dieser Aufgabe sind daher der Rückhalt durch die Verwaltungsleitung sowie ein entsprechendes Mandat wesentliche Voraussetzungen. Über die Auswahl des Koordinators bzw. der Koordinatorin sowie über die Mandatierung sollte der Wille der Verwaltungsleitung zum Ausdruck kommen, bei der ressortübergreifenden Zusammenarbeit auch wirklich voranzukommen. Nicht zuletzt drückt sich dieser Wille auch darin aus, dass für die Koordination der Arbeitsgruppe die notwendigen zeitlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Bevor also Synergie- und Effizienzeffekte durch die ressortübergreifende Zusammenarbeit generiert werden können, ist häufig erst einmal ein zeitliches Investment notwendig.

5. Mögliche Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten

In der Praxis stellen sich eine Reihe von Herausforderungen, die überwiegend bereits in den Erläuterungen zur Struktur- und Prozessgestaltung angedeutet wurden. Dabei sind förderliche und hemmende Faktoren nicht selten unterschiedliche Seiten der gleichen Medaille.

Als wichtige förderliche Faktoren haben sich in der Praxis eine engagierte Koordination sowie ein stabiler Rückhalt bei den Führungskräften in der Verwaltung erwiesen. Sofern bereits Projekte oder Arbeitsschwerpunkte zum demografischen Wandel bestehen, sollte die Arbeitsgruppe sinnvoll daran anknüpfen und vorhandene inhaltliche oder personelle Ressourcen nutzen.

In der Praxis hat sich überdies gezeigt, dass die personelle Kontinuität in der Koordination einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Arbeitsgruppe darstellt. Personelle Wechsel führen unter Umständen zu zeitlichen und inhaltlichen Friktionen, die das Vorhaben zurückwerfen können. Daher könnte zur Absicherung der personellen Kontinuität eine Tandem-Lösung hilfreich sein, bei der zwei Personen für die Koordination der Arbeitsgruppe herangezogen werden, die diese Aufgabe gemeinsam wahrnehmen oder sich zumindest kompetent gegenseitig vertreten können.

Darüber hinaus sind Problembewusstsein und die Bereitschaft zur ressortübergreifenden Zusammenarbeit bei den Verantwortlichen der relevanten Abteilungen naturgemäß ungleich verteilt. Nicht selten werden solche Projekte als zusätzliche Arbeit zum Tagesgeschäft wahrgenommen und es wird auf mangelnde Zeitressourcen in den Ressorts verwiesen, um die Kooperation noch „nebenher“ zu realisieren. Solche Widerstände sollten von vornherein einkalkuliert werden. Wie bei allen Veränderungsprozessen wird eine Kombination von beharrlicher Überzeugungsarbeit, politischer Orientierung und sanftem Druck vonnöten sein. Dies sollten die Prozessverantwortlichen reflektieren, wenn sie das Projekt organisationaler Strukturveränderungen erfolgreich starten wollen.

6. Weitere Informationen

Im Regionalverband Saarbrücken wurde im Rahmen des Projekts DWK eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe initiiert, die über den Projektverlauf hinaus verstetigt werden soll. Ansprechpartnerin für weitere Informationen ist Frau Martina Stapelfeldt-Fogel (martina.stapelfeldt-fogel@rvsbr.de).

7. Literatur

Banner, Gerhardt (1998): Von der Ordnungsgemeinde zur Dienstleistungs- und Bürgerkommune. In: Der Bürger im Staat, Heft 4/1998, S. 179-186.

Bertelsmann Stiftung und Nexus Institut (2017): Konstellationsanalyse. Ein Leitfaden für Kommunen. Verfügbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/leitfaden-konstellationsanalyse-fuer-kommunen/> (Abruf am 16.11.2020)

Bertelsmann Stiftung (2018): Mehr Zusammenarbeit wagen! Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Kommunalverwaltung und Zivilgesellschaft – und Wege, sie zu bewältigen. Gütersloh. Verfügbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Herausforderungen.pdf (Abruf am 16.11.2020)

Böhme, Christa; Dilger, Ulrich; Quilling, Eike (2018): Integriertes Verwaltungshandeln für eine gesundheitsfördernde Stadtentwicklung. In: Baumgart, Sabine; Köckler, Heike; Ritzinger, Anne; Rüdiger, Andrea (Hg.): Planung für gesundheitsfördernde Städte. Hannover.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hg.) (2012): 5 Jahre Leipzig-Charta – Integrierte Stadtentwicklung als Erfolgsbedingung einer nachhaltigen Stadt. Berlin.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVS); Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)(Hg.) (2007): Integrierte Stadtentwicklung als Erfolgsbedingung einer nachhaltigen Stadt. Berlin.

Kirchen-Peters, Sabine (2018): World Café – Konzept und Fallbeispiel. Geschäftsstelle Demografie Werkstatt Kommunen. Bielefeld. Verfügbar unter: <https://www.demografiewerkstatt-kommunen.de/werkzeugkoffer/World-Café-als-Methode-im-Kontext-des-demografischen-Wandels> (Abruf am 16.11.2020)

Trapp, Jan Hendrik; Hanke, Stefanie; Riechel, Robert; Deffner, Jutta; Zimmermann, Martin; Stein, Melina; Felmeden, Jörg; Franz, Annegret (2019): Lebensqualität und Daseinsvorsorge durch inter-kommunale Kooperation. Difu, Berlin

Impressum

Auftraggeber:

Geschäftsstelle Demografiewerkstatt Kommunen (DWK)
Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V.
Am Stadtholz 24
33609 Bielefeld

Tel.: +49 521 106 7364
Fax: +49 521 106 7171

info@demografiewerkstatt-kommunen.de
www.demografiewerkstatt-kommunen.de

Durchführung:

Dr. Volker Hielscher
Melanie Schmitt
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) e.V.
Trillerweg 68
66117 Saarbrücken

Tel.: +49 681 954 24-0
Fax: +49 681 954 24-27

hielscher@iso-institut.de
schmitt@iso-institut.de
www.iso-institut.de

Institut für Sozialforschung
und Sozialwirtschaft e.V.
Saarbrücken

