



**STÄDTEBAU-
FÖRDERUNG**

von Bund, Ländern und
Gemeinden

Dokumentation der Transferwerkstatt

„Potenziale aktivieren durch interkommunale Zusammenarbeit“

14./15. Oktober 2013, Meinerzhagen und Halver
Ratssaal Meinerzhagen, Kulturbahnhof Halver



Die vierte Transferwerkstatt im Städtebauförderprogramm „Kleinere Städte und Gemeinden – überörtliche Zusammenarbeit und Netzwerke“ fand am 14. und 15. Oktober 2013 in Meinerzhagen und Halver in der Region Südwestfalen in Nordrhein-Westfalen statt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer tauschten sich zu Erfolgen und Erfahrungen in der interkommunalen Zusammenarbeit im Programm „Kleinere Städte und Gemeinden“ aus. Die Veranstaltung bot den Programmkommunen Raum, ihre Erfahrungen und programmspezifischen Anliegen einzubringen sowie Fragen der Programmumsetzung zu diskutieren. Eine Posterausstellung zeigte gute Beispiele der Programmumsetzung auf.

Die Anpassung und arbeitsteilige Erbringung der städtebaulichen Infrastruktur für die öffentliche Daseinsvorsorge erfordert eine aktive interkommunale bzw. überörtliche Zusammenarbeit. Bund und Länder fördern diese Zusammenarbeit mit dem Städtebauförderprogramm „Kleinere Städte und Gemeinden“. Die Bildung einer interkommunalen Kooperation und die Ausrichtung bestehender Kooperationen auf die gemeinsame Sicherung der Daseinsvorsorge ist ein komplexer Prozess, der die handelnden Akteure vor Ort vor neue Aufgaben stellt. Einrichtungen der Daseinsvorsorge wie schulische und außerschulische Bildungseinrichtungen oder Angebote der Nahversorgung sind wichtige Standortfaktoren der Städte und Gemeinden und sichern die Lebensqualität in ländlichen Regionen. Für die Kommunen wird es aber zunehmend schwerer, ein angemessenes Angebot der Daseinsvorsorge aufrecht zu erhalten. Die Auswirkungen des demografischen Wandels und knappe finanzielle Ressourcen verstärken das Abstimmungserfordernis mit Nachbargemeinden insbesondere in diesem Bereich.

Das Programm „Kleinere Städte und Gemeinden“ spielt eine zentrale Rolle bei der Umsetzung des nordrhein-westfälischen Strukturprogramms der REGIONALEN. Im Rahmen der REGIONALE 2013 in Südwestfalen sind Kooperationen zwischen mehreren Kommunen, örtlichen Trägern und Institutionen (Kirchen,



Die Teilnehmer der Transferwerkstatt im Ratssaal Meinerzhagen

Schulen, Wohlfahrtsverbänden, Kultureinrichtungen etc.), Bürgerschaft und Unternehmen entstanden. Die Kommunen des gastgebenden interkommunalen Projektes „Oben an der Volme“ sind Teil der REGIONALE 2013.

Die vierte Transferwerkstatt zeigte anhand von Vorträgen und Diskussionen auf, welche Wege die Städte und Gemeinden im Bereich der interkommunalen Zusammenarbeit gehen. Am ersten Tag wurden nach einem einführenden Vortrag und einem Podiumsgespräch mit Vertretern der Programmkommunen, der Länder Nordrhein-Westfalen und Bayern sowie der Wissenschaft in vier Themenrunden zentrale Themen der interkommunalen Zusammenarbeit diskutiert. Der erste Veranstaltungstag schloss mit einem Vortrag zum Forschungsprojekt „Lokale Qualitäten, Kriterien und Erfolgsfaktoren nachhaltiger Entwicklung kleiner Städte – Cittaslow“.

Am zweiten Tag folgte eine Busrundfahrt durch den gastgebenden Kooperationsraum „Oben an der Volme“ verbunden mit der Besichtigung aktueller Handlungsschwerpunkte und Maßnahmen, die mit Hilfe des Programms „Kleinere Städte und Gemeinden“ realisiert werden sollen. Im Rahmen der Rundfahrt fand im Kulturbahnhof Halver ein weiterer Vortrag zu Ansätzen und Erfahrungen der interkommunalen Kooperation in Bayern statt. Nach dem Ende der Transferwerkstatt bestand für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, sich einer zusätzlichen Rundfahrt durch Teile des angrenzenden Kooperationsraums „LenneSchiene“ anzuschließen.

1. Veranstaltungstag

Der erste Tag der Transferwerkstatt fand im Ratssaal in Meinerzhagen statt. Nach einer kurzen Begrüßung durch die Moderatorin **Katharina Janke** von der Bundestransferstelle eröffnete **Erhard Pierlings**, Bürgermeister der Stadt Meinerzhagen die Veranstaltung, gefolgt von **Silke Andresen** vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und **Klaus Austermann** vom Ministerium für Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen.

Im Eröffnungsvortrag der Transferwerkstatt erläuterte **Holger Pietschmann** die Funktion und Aktivitäten der Bundestransferstelle sowie den aktuellen Stand der Programmumsetzung. Er stellte die Städtebauförderung als ein zentrales Instrument der Stadtentwicklungspolitik des Bundes und der Länder und als ein Kernelement der Initiative Ländliche Infrastruktur des Bundesministeriums vor. Die Städtebauförderung unterstütze die Kommunen bei der Bewältigung der Auswirkungen des demografischen und wirtschaftlichen Wandels. Die Bundesfinanzhilfen (2013: 455 Mio. Euro) werden zu gleichen Teilen durch die Länder und Kommunen kofinanziert. Mit dem im Jahr 2010 aufgelegten Programm „Kleinere Städte und Gemeinden“ wurden 2012 bereits 252 Gesamtmaßnahmen gefördert. Die Maßnahmen konzentrieren sich in ländlich geprägten Räumen, aber auch an den Rändern verstädterter Regionen. Besondere Anforderungen an die Kommunen stellten die interkommunale Zusammenarbeit, der überörtliche Ansatz der integrierten Konzepte und Abstimmungsprozesse sowie die Verbindung der Städtebauförderung mit der Daseinsvorsorge dar. Inzwischen arbeite die Mehrzahl der Kommunen überörtlich zusammen, viele von ihnen in interkommunalen Kooperationen. Die kommunale Daseinsvorsorge werde dort partnerschaftlich von Politik, Verwaltung und Bürgerschaft vor Ort organisiert. Der Prozess setze aber, so Pietschmann, eine intensive Kommunikation, Beteiligung und Öffentlichkeitsarbeit voraus. Er ergänzte,



Begrüßung durch Erhard Pierlings, Bürgermeister der Stadt Kierspe

dass zudem in der Vergangenheit formelle Regelungen bei der Ausgestaltung der Kooperation sehr viel Raum eingenommen hätten, das kooperative Handeln der Kommunen in der Diskussion jedoch im Vordergrund stehen müsse. Bei einem Blick auf die Programmumsetzung der ersten drei Jahre zeige sich, dass das Thema Innenentwicklung einen besonderen Stellenwert einnimmt, vielfältige Finanzierungsmodelle bestünden, Bewusstseinsbildung als Thema erkannt und vielerorts vorausschauendes Handeln, die Stärkung der regionalen Identität und ein überörtliches Kooperationsmanagement verfolgt würden.

Anschließend berichtete Herr Pietschmann aus verschiedenen Beispielen der Programmumsetzung und erläuterte exemplarisch unterschiedliche Ansätze und Schwerpunkte der interkommunalen Zusammenarbeit. Zum Ende seines Vortrags zeigte er auf, welche Potenziale durch interkommunale Zusammenarbeit aktiviert werden könnten. Hier sei an erster Stelle die Schaffung von Bewusstsein für überörtliche Stärken und Schwächen zu nennen, gleich gefolgt von Impulsen für neue Lösungsansätze zur Sicherung der Daseinsvorsorge unter Schrumpfungsbedingungen. Zudem führe interkommunale Zusammenarbeit zu einem Interessensausgleich und weg vom Kirchturmdenken einzelner Kommunen. Interkommunale Zusammenarbeit schaffe, so Hol-

ger Pietschmann, eine Neupositionierung in der Region und erhöhe die Wirksamkeit und Außenwahrnehmung durch das gemeinsame Auftreten benachbarter Kommunen. Damit einher ginge auch ein erweitertes Raumverständnis. Im Bereich der Finanzierung von Maßnahmen zur Sicherung der Daseinsvorsorge aktiviere interkommunale Zusammenarbeit zudem eine gebündelte Finanzkraft unterschiedlicher Ebenen und Ressorts. Möglich werde außerdem die interkommunale Finanzierung von Maßnahmen, die durch eine Kommune allein nicht finanziert werden könnten.

Den zweiten Vortrag des Tages hielt **Prof. Dr. Rainer Danielzyk** von der Leibniz Universität Hannover, Institut für Umweltplanung, zum Thema „Sicherung der Daseinsvorsorge durch interkommunale Kooperation“. Zunächst ordnete er den Begriff der Daseinsvorsorge ein und erläuterte den Wandel in der Aufgabenwahrnehmung von der Alleinzuständigkeit des Staates hin zu einer Liberalisierung und Privatisierung von öffentlichen Leistungen. Zum Kern der öffentlichen Daseinsvorsorge zählte er die Bereiche Bildung/Ausbildung, Medizinische Versorgung, ÖPNV sowie Katastrophenschutz/Polizei/Feuerwehr. Es sei jedoch keine eindeutige Abgrenzung des Begriffs auszumachen. Weiter benannte Danielzyk die Herausforderungen für die Sicherung der Daseinsvorsorge: Bei der Betrachtung des Gesamtphänomens demografischer Wandel sei eine teilräumliche Differenzierung sehr wichtig. Der soziale Wandel, die Individualisierung und Entwicklung kleinerer Haushalte, erfordere die Bereitstellung von mehr Daseinsvorsorge außerhalb der Familie und die Berücksichtigung neuer Bedarfe an die Infrastruktur durch ausdifferenzierte Lebensstile und multilokale Lebensentwürfe. Dieser Wandel setze sich zunehmend auch in kleinen Städten durch und sei kein reines Großstadtphänomen. Die finanziellen Restriktionen ergäben sich aus einer strukturellen Unterfinanzierung der Kommunen und einer starken Einwohnerabhängigkeit des kommunalen Finanzsystems, die durch die Wirtschaftskrise und steigende Sozialaus-



Vortrag von Prof. Dr. Rainer Danielzyk

gaben verschärft würden. Hinzu kämen neue Akteure, die Zivilgesellschaft als lokale Experten und Produzenten von Infrastruktur. Auch die Regularien der EU hätten, so Danielzyk, Einfluss auf die Daseinsvorsorge. Er regte ein Umdenken in Bezug auf die Daseinsvorsorge an, die regionalspezifische Situation gelte es stärker zu beachten und die Zugänglichkeit zu ermöglichen. Danielzyk stellte die Frage, ob nicht die „Chancengerechtigkeit“ dem flächendeckenden Angebot von Einrichtungen der Daseinsvorsorge vorzuziehen sei. Im Folgenden benannte er drei Möglichkeiten für die Wahrung der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse: Die räumliche Konzentration, der Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen Teilraum und Gesamttraum zum Rückbau oder Umbau bei garantierter Mittelausstattung über einen bestimmten Zeitraum sowie die Benennung von Selbstverantwortungsräumen, in denen bspw. große Flächenkommunen in bestimmten Bereichen von Standards abweichen könnten.

Prof. Dr. Danielzyk betonte die Vielfalt an kommunalen Handlungsansätzen zur Sicherung der Daseinsvorsorge. Meist würde eine interkommunale Zusammenarbeit durch Programme und Förderungen angestoßen, von sich aus würde nur wenig kooperiert. Zudem seien interkommunale Kooperationen ein weites Feld. Entscheidend seien dabei die Verbindlichkeit, projektbezogene Finanzierung, politische Legitimation (nicht nur der Fachdienste) sowie ein breiter Akteursansatz.

Abschließend erläuterte Danielzyk, dass zahlreiche Stellungnahmen und Modellvorhaben im Bereich interkommunaler Zusammenarbeit ähnliche Aussagen zur Sicherung der Daseinsvorsorge trafen: So sei eine Flexibilisierung, Dezentralisierung und Mobilisierung der Infrastrukturen, die Kooperation von Kommunen aber auch von Kommunen, Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft und eine Differenzierung der Standards der Daseinsvorsorge festzustellen. Nun gelte es vom Modellvorhaben zur alltäglichen Planung und Politik überzugehen. Danielzyk benannte die Daseinsvorsorge als Aufgabe strategischer Regionalentwicklung.

Den beiden Vorträgen folgte ein Podiumsgespräch als Einstimmung auf die anschließende Diskussion verschiedener Aspekte der interkommunalen Zusammenarbeit. Auf dem von **Holger Pietschmann** moderierten Podium diskutierten **Stefan Hundt**, Bürgermeister der Stadt Lennestadt, **Bernd Fuhrmann**, Bürgermeister der Stadt Bad Berleburg, **Dr. Josef Rott**, Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern, für Bau und Verkehr, **Klaus Austermann**, Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen und **Prof. Dr. Rainer Danielzyk**, Leibniz Universität Hannover, Institut für Umweltplanung.

Das Podiumsgespräch eröffnete Holger Pietschmann mit der Frage, unter welchen Bedingungen eine interkommunale Zusammenarbeit entstehe und wie deren Handlungsfähigkeit gesichert werden könne. Bürgermeister Hundt berichtete davon, dass zu Beginn die Erkenntnis stünde, dass Probleme nicht allein zu lösen seien. Für die Zusammenarbeit sei eine Zukunftsorientierung entscheidend, die Partner der Kooperation müssten schnell konkret werden und auf der Handlungsebene müsse die Zusammenarbeit funktionieren. Bürgermeister Fuhrmann bestätigte dies und ergänzte, dass auch der Transfer von Wissen notwendig sei. In seiner interkommunalen Kooperation würden die Handlungsfelder Da-

seinsvorsorge, Dorfentwicklungsplanung und Beteiligung bearbeitet. Zunächst wurden hierfür gemeinsame Leitziele festgesetzt, unter anderem die interkommunale Kooperation. Wichtiges Ziel seien die finanziellen Einsparungen gewesen, die jährlich 400.000 Euro ausmachten. Bürgermeister Fuhrmann erläuterte, dass in der Kooperation drei Kommunen zusammenarbeiteten. Der Prozess werde durch ein externes Büro begleitet.

Im weiteren Verlauf des Gesprächs wurde die Sicht der Landesebene auf die interkommunale Zusammenarbeit betrachtet. Klaus Austermann erklärte für Nordrhein-Westfalen, dass es kein Patentrezept gebe. Es gelte jedoch, den Mitnahmeeffekt zu minimieren und die Zusammenarbeit authentisch zu leben. Fördermittel könnten nur Impulse setzen, das Ziel sei eine lebendige Zusammenarbeit. Dr. Josef Rott erläuterte für Bayern, dass interkommunale Zusammenarbeit meist anhand eines konkreten Problems entstände. Es brauche einen bestimmten Handlungsdruck. Es sei nicht die Regel, dass sich Kommunen ohne konkreten Anlass zusammenschließen. Dr. Rott vertrat die Meinung, dass die Kommunen nicht nur allein für den finanziellen Vorteil von Fördermitteln zusammenarbeiten würden, hierfür sei der Aufwand zu hoch. Vielmehr geben konkrete Themen oder Projekte Anlass für die Kooperation. Leerstand sei dabei eines der zentralen Themen in Bayern. Prof. Dr. Rainer Danielzyk betonte, dass interkommunale Kooperationen oftmals durch ein Programm angestoßen würden. Die Nachhaltigkeit der Kooperationen sei jedoch kein Selbstläufer. Ihre Verstetigung müsse von Beginn an mitgedacht werden. Neben der Verbesserung der finanziellen Handlungsfähigkeit würde durch Zusammenarbeit auch differenziertes Verwaltungshandeln ermöglicht. Einig war sich die Podiumsrunde darin, dass das Geld oftmals einen Impuls für die interkommunale Zusammenarbeit setze und die Beteiligten dadurch den Mehrwert der Zusammenarbeit erkennen. In diesem Fall seien die Mittel gut angelegt.

Bürgermeister Hundt erläuterte, dass es im Kooperationsraum LenneSchiene darum ginge, konkrete Projekte mit Mehrwert für die Lebensqualität zu planen. Verkehrsprojekte, Wasserprojekte und Umgang mit dem Strukturwandel stünden im Mittelpunkt. Die Kommunen hätten seiner Ansicht nach die Aufgabe, Orte zum Wohlfühlen zu schaffen, insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Interkommunale Kooperationen entstünden aus der Erkenntnis, dass es alleine nicht mehr funktioniere. Als Herausforderungen beschrieb Herr Hundt für die LenneSchiene die Zusammenarbeit über drei Landkreise hinweg und die überörtliche Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger. Dabei gelte es, neue Formen der Beteiligung und Abstimmung zu finden. Die Kooperation sei hier bereits auf einem guten Weg.

Es wurde betont, dass viele Kooperationen schon in anderen Zusammenhängen beforscht wurden und inzwischen auch eine gewisse Tragfähigkeit entwickelt hätten. Dr. Rott erläuterte, dass sich die bayerischen Kommunen im Städtebauförderprogramm „Kleinere Städte und Gemeinden“ noch in der Experimentierphase befänden. Die Experimentieransätze könnten angewandt werden, solange Grundsätze nicht infrage gestellt würden. Aus diesen Ansätzen könne das Programm dann lernen und wachsen.

Prof. Dr. Danielzyk ergänzte, dass die Raumsituation insbesondere in dünn besiedelten Räumen ein Umdenken erfordere. Obwohl Gleichwertigkeitsdebatten einen eindeutigen Kern zu enthalten scheinen, gebe es diesen jedoch nicht. Einig waren sich die Teilnehmer der Podiumsrunde darin, dass der Erfahrungstransfer verstärkt werden sollte. Gerade kleinere Kommunen seien durch personelle Engpässe auf diese Unterstützung angewiesen.

In der folgenden Kaffeepause hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, sich in einer Posterausstellung über verschiedene Kooperationsgemeinschaften



Die Teilnehmer der Podiumsdiskussion:
Holger Pietschmann, Klaus Austermann, Dr. Josef Rott, Stefan Hundt, Bernd Fuhrmann und Prof. Dr. Rainer Danielzyk (v.l.n.r.)

mit dem Schwerpunkt der interkommunalen Zusammenarbeit zu informieren und ins Gespräch zu kommen.

Im Anschluss lud die Bundestransferstelle dazu ein, sich im Rahmen eines Themenmarktes in kleinen Diskussionsrunden zur interkommunalen Zusammenarbeit auszutauschen. Geleitet wurden die Gespräche in vier Themenrunden von Vertretern der Bundestransferstelle. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten sich in drei Runden à 30 Minuten zu einem Thema austauschen und dann die Tische wechseln, wodurch interessante Diskussionen in immer neuen Konstellationen entstanden. Anschließend wurden die Ergebnisse der Themenrunden im Plenum von den Vertretern der Bundestransferstelle vorgetragen.

Die Themen am Tisch **„Rahmenbedingungen und Organisationsformen interkommunaler Kooperationen und Finanzierung von Maßnahmen“**, moderiert von **Holger Pietschmann**, wiesen ein sehr breites Spektrum auf. Insbesondere die Erörterung von Rahmenbedingungen interkommunaler Kooperationen nahm in allen drei Diskussionsrunden einen großen Stellenwert ein. Die Gründe für das Zustandekommen von interkommunalen Kooperationen sind vielfältig. Nachvollziehbare rationale Gründe für eine Kooperation wie vergleichbarer

Leidensdruck aufgrund unzureichender kommunaler Leistungsfähigkeit oder auch die Erkenntnis, dass die Vorteile einer Kooperation in der Regel größer sind als die Nachteile, wirken erst in zweiter Instanz.

Als wesentlicher und gleichzeitig fragiler Arbeitsschritt wurde durch die Diskutanten die Anbahnung der Kooperation benannt. Hier kann vorrangig durch „Köpfe“, d.h. Personen mit hoher Anerkennung über Ortsgrenzen hinweg der Weg bereitet werden, auch hilft die in Aussichtstellung von Fördermitteln um sich zusammenzufinden, wenn dies gut kommuniziert und moderiert wird. Gerade diese Vorgehensweise hat sich in jüngerer Zeit vielerorts bewährt. Aus Bayern wurde berichtet, dass die Gemeinden durch die Regierungen bei dem Aufbau von Allianzen intensiv unterstützt werden.

Als unerlässliche Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit wurden Augenhöhe, Vertrauen, Erkennen von Mehrwert und nicht zuletzt ein gemeinsames Raumverständnis benannt. Weiter wurde unterstrichen, dass die frühzeitige Durchführung gemeinsamer, ggf. auch kleinerer Projekte als wichtige Unterstützung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit erachtet wurde. Auch Beispiele wie das regionale Projekt „Umbau statt Zuwachs“ in Niedersachsen unterstützten diesen Ansatz.



Die Themenrunde „Rahmenbedingungen und Organisationsformen interkommunaler Kooperationen und Finanzierung von Maßnahmen“

Zum Themenkomplex Organisationsstrukturen herrschten unterschiedliche Auffassungen am Tisch. Verbindliche, straffe Strukturen geben Sicherheit und können zu leistungsfähigen Konstruktionen führen. Andererseits kann es durch hohe formale Anforderungen passieren, dass wichtige Akteure keinen Einstieg in das Projekt finden und somit außen vor bleiben. Ein richtiger Weg könnte der Start mit informellen Strukturen sein. Aus Sicht einiger Teilnehmenden ist es günstiger, dass Kommunen und Akteure, die aus unterschiedlichen Gründen nicht gleich aktiv werden können, von Beginn an in das Projekt eingebunden sind und erst zu einem späteren Zeitpunkt aktiv werden, als dass eine Kommune zu einem späteren Zeitpunkt in eine bestehende Struktur integriert werden muss. Einig waren sich die Diskutanten darin, dass in der konkreten Umsetzungsphase eine formelle Verbindlichkeit in der Kooperation bestehen müsse. Bezüglich der richtigen Organisationsformen konnte man sich darauf verständigen, dass am besten auf bestehende Strukturen aufgebaut werden sollte und dass komplexe Organisationsmodelle eher kontraproduktiv erscheinen.

Das Thema Finanzierung wurde nur wenig diskutiert, da hierbei die sehr stark divergierenden Rahmenbedingungen schlecht am „Grünen Tisch“ durchgespielt werden können.

Die Themenrunde „**Kooperationsmanagement**“, moderiert von **Katharina Janke**, beschäftigte sich mit den Anforderungen an ein Kooperationsmanagement und den erforderlichen Qualifikationen. In der Gesprächsrunde wurde deutlich, dass das Kooperationsmanagement einen sehr unterschiedlichen Umfang haben kann. Dies geht von der Beauftragung eines externen Büros mit Aufgaben wie der Vorbereitung und Begleitung einer interkommunalen Kooperation, der Erstellung des überörtlichen integrierten Entwicklungskonzeptes, der Prozesssteuerung und Öffentlichkeitsarbeit bis zur Durchführung von Maßnahmen. Einige Kommunen richten hierfür aber auch eine verwaltungsinterne

Geschäftsstelle ein oder lassen den Vorsitz der Kooperation unter den beteiligten Kommunen rotieren. In den Kooperationsräumen in Südwestfalen – Oben an der Volme und LenneSchiene – ist das Kooperationsmanagement sehr viel komplexer. So wurde in der LenneSchiene zusätzlich zum extern beauftragten Kooperationsmanagement eine Lenkungsgruppe aus den Stadtplanern der acht beteiligten Kommunen, die von ihren Bürgermeistern mit den erforderlichen Kompetenzen ausgestattet wurden, einem Vertreter der Südwestfalen Agentur und den beauftragten Planungsbüros eingerichtet. Entscheidungen trifft das Bürgermeistergremium, zusätzlich finden gemeinsame Ratssitzungen aller acht Kommunen als Beschlussgremium statt. Im Kooperationsraum Oben an der Volme ist das Kooperationsmanagement ebenso aufgeteilt in externe Moderation und Öffentlichkeitsarbeit sowie eine Lenkungsgruppe bestehend aus Vertretern der Bezirksregierung, des Landes, der Fachplaner, der Bürgermeister, der Südwestfalenagentur und dem Landkreis.

Im Gespräch ergaben sich Erfolgsfaktoren für ein tragfähiges Kooperationsmanagement. Besonders wichtig empfanden die kommunalen Vertreterinnen und Vertreter das gegenseitige Vertrauen der Kommunen, aber auch das Vertrauen der Kommunen in die Personen, die ihre Interessen überörtlich vertreten. Gleichzeitig erfordere ein Kooperationsmanagement auch einen formellen Rahmen, eine gemeinsame Vereinbarung oder einen Vertrag sowie ggf. eine Geschäftsordnung für die jeweiligen Gremien. Als Grundlage für die Erfüllung der Aufgaben eines Kooperationsmanagement sei zudem ein überörtlich abgestimmtes Konzept unabdingbar. Als Erfolgsfaktor wurde auch die externe Moderation und die Unterstützung bei der Konzepterstellung erachtet. Einig waren sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Diskussionsrunde darin, dass die Anforderungen an ein Kooperationsmanagement den konkreten Aufgaben entsprechen müssten. So erfordere eine komplexe Maßnahme auch ein komplexes Kooperationsmanagement.

In der Diskussionsrunde zum Thema **„Integrierte Entwicklungskonzepte überörtlich erarbeiten und umsetzen“**, moderiert von **Christian Kloss**, wurde deutlich, dass sich integrierte Konzepte als Instrument und Handlungsgrundlage für die strategische Weiterentwicklung einer Region bewährt haben. Hervorgehoben wurde, dass vielerorts nicht allein das Konzeptpapier wichtiges Ergebnis sei. Der Erarbeitungsprozess und die damit verbundene Entstehung von Netzwerken, Verbesserung der Kommunikationskultur, Identifizierung von Potentialen und Aktivierung von Engagement seien ebenso entscheidend. Als Vorteil integrierter überörtlicher Konzepte wurde die Möglichkeit genannt, dass die Akteure die betrachtete Region den Problemlagen angepasst „zuschneiden“ und eigene thematische Schwerpunkte setzen können. Damit könnten zielgerichtet Entwicklungen angestoßen werden.

Als Erfolgsfaktor wurde zudem mehrfach genannt, dass die Konzepte fördermittelübergreifend für die Region angelegt sein sollten. Dies begünstige die Umsetzung der geplanten Maßnahmen und verdeutliche Synergien. Durch ein programmübergreifendes Konzept kann vermieden werden, dass für unterschiedliche Förderprogramme verschiedene Konzepte erarbeitet werden müssen. Diese Doppelarbeit würde Kräfte und Finanzmittel binden, die dann für die Umsetzung konkreter Maßnahmen fehlten.

Eine erfolgreiche Erarbeitung und Umsetzung der Konzepte ist in hohem Maße von Personen abhängig. Insbesondere in interkommunalen Kooperationen sei eine intensive Kommunikation zwischen den Bürgermeistern und zuständigen Verwaltungsmitarbeitern erforderlich. Wichtig sei zudem eine Person(engruppe), der es gelinge Interesse von relevanten Akteuren und von Bürgerinnen und Bürgern zu wecken und in den Erarbeitung- und Umsetzungsprozess einzubinden. Entscheidend sei, den Themen demografischer Wandel und Daseinsvorsorge ihre Abstraktheit zu nehmen. Eine gemeinsame Vision oder ein Leitbild helfen

dabei, ein gemeinsames Raum- und Problemverständnis zu erzeugen. Insbesondere für überörtliche Projekte kann auf diesem Wege ihr Mehrwert für die Region verdeutlicht werden. Dies erhöhe die Akzeptanz und das Verständnis für Maßnahmen, die außerhalb des eigenen Gemeindegebietes umgesetzt würden.

Vielfach sei Druck (Zeit-, Handlungs- oder Leidensdruck) nötig, damit gemeinsam getragene Entscheidungen gefällt und Kompromisse gefunden werden, was die Erarbeitung und Umsetzung der Konzepte befördere. In diesem Zusammenhang wurde angeregt das Format des Präsentationsjahres, wie es in den Regionalen in Nordrhein-Westfalen praktiziert wird, auch auf andere Stadt- und Regionalentwicklungsprozesse auszuweiten. Die Ausrichtung auf ein bestimmtes Jahr, in dem die Ergebnisse des Entwicklungsprozesses präsentiert und wichtige bauliche Maßnahmen umgesetzt sein sollen, könne dazu beitragen, dass Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse beschleunigt und Kräfte und Ressourcen gebündelt werden.

Die vierte Gruppe zum Thema **„Infrastrukturausstattung interkommunal sichern und gestalten“**, moderiert von **Henning Rohwedder** beschäftigte sich damit, in welchen Infrastrukturbereichen Kommunen zusammenarbeiten und wie Standortentscheidungen getroffen werden. Das Thema Nutzen-Lasten-Ausgleich wurde nicht behandelt.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer berichteten, dass in ihrer Kommune bzw. Kooperation derzeit der Bau von Bürgerhäusern, der Umbau von Rathäusern sowie die energetische Sanierung von öffentlichen Begegnungs- und Veranstaltungsräumen wichtige Themen sind. Erwähnt wurden auch der Schulbereich sowie kulturelle Einrichtungen, wie bspw. Museen. Die Feuerwehren wurden auch als Betätigungsfeld genannt, jedoch als schwieriges Handlungsfeld für Kooperationen gesehen.



Die Themenrunde „Infrastrukturausstattung interkommunal sichern und gestalten“

Auch bei der ärztlichen Versorgung sowie der Pflege wurde Handlungsbedarf gesehen, jedoch sehen sich hier die Kommunen nicht in der Hauptverantwortung, da diese Bereiche nicht zu den kommunalen Aufgaben zählen. Ein Teilnehmer wies darauf hin, dass bei der technischen Infrastruktur in den letzten Jahren oftmals hohe Investitionen getätigt wurden. Anpassungen seien wohl erst wieder in zehn Jahren möglich.

Als Weg zum Erfolg bei der interkommunalen Sicherung und Gestaltung der Infrastrukturausstattung wurden als wichtige Punkte genannt, dass ein gutes persönliches Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren herrschen müsse, jede beteiligte Kommune etwas abbekommen sollte und dass die erforderlichen Anpassungen niemandem weh tun dürften. Die Diskutanten berichteten, dass dies jedoch bspw. bei der Anpassung von Bildungsstandorten fast immer der Fall sei. Bei der Bewältigung bestehender Konflikte im Bildungsbereich kann es hierbei hilfreich sein, keine reine Standortdiskussion, sondern eine Qualitätsdiskussion zu führen.

Eine interkommunale Zusammenarbeit erfolge häufig erst dann, wenn der Leidensdruck entsprechend hoch ist. Zu unterschätzen ist auch nicht die Angst, dass durch Kooperationen Gemeindefusionen vorbereitet werden könnten. Es wurde vorgeschlagen, Kooperationen mit Infrastrukturberei-

chen zu beginnen, bei denen mit wenigen Konflikten zu rechnen sei. Voraussetzung für eine erfolgreiche Infrastrukturanpassung ist, dass Bedarfe erkannt und kommuniziert würden und mit einer gewissen Ehrlichkeit und Transparenz an die Aufgaben herangegangen werde.

Als Themen, in denen die Kommunen künftig Schwerpunkte für die interkommunale Zusammenarbeit sehen, nannten die Diskussionsteilnehmerinnen und -teilnehmer u.a. die Bereiche Abwasser, Breitbandversorgung, Umgang mit Leerstand bzw. verwahrlosten Immobilien, Schulen und Kitas sowie Pflege- und Gesundheitseinrichtungen.

Den Abschluss des ersten Veranstaltungstages stellte der Vortrag von **Dr. Petra Potz**, Inhaberin des Büros location3 – Wissenstransfer aus Berlin, zum Thema „Lokale Qualitäten, Kriterien und Erfolgsfaktoren nachhaltiger Entwicklung kleiner Städte – Cittaslow“ dar. Sie führte im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung eine Studie über die 1999 in Italien aus der Slow Food-Bewegung gegründete „Internationale Vereinigung lebenswerter Städte“ durch und untersuchte darin schwerpunktmäßig die deutschen Cittaslow Städte, von denen drei auch Städtebaufördermittel aus dem Programm „Kleinere Städte und Gemeinden“ erhielten. Frau Dr. Potz stellte verschiedene Projekte aus Cittaslow Städten und Gemeinden vor und fasste dann zusammen, welche Impulse der Cittaslow-Gedanke für kleinere Städte und Gemeinden setze. So würden positive Werte wie Nachhaltigkeit vermittelt und das Bewusstsein für die eigenen Stärken geschärft. Das Prinzip „Qualität vor Quantität“ setze sich durch und werde durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteure mit Leben gefüllt. Auch Cittaslow müsse in einen integrierten Ansatz eingebettet sein. Monitoring und Evaluation der Ziele seien ein wichtiges Element. Die Vereinigung fördere zudem den Schutz regionaler Produkte (z.B. Ernährung, Handwerkskunst, Architektur, Baukultur, Baumaterialien, Pflanzen).

Abschließend formulierte Frau Dr. Potz Empfehlungen, wie der Cittaslow-Ansatz zu einer nachhaltigen Stadtentwicklungspolitik beitragen könne:

1. Kleinere Städte und Gemeinden als Ankerpunkte der Daseinsvorsorge stärken
2. Innovative, auf Chancen setzende Strategien im Umgang mit dem demografischen Wandel ausbauen
3. Innenentwicklung als essentiellen Beitrag zu Lebensqualität sowie Umwelt und Klimaschutz einsetzen
4. Die Bedeutung der regionalen Wertschöpfung für die Stadtentwicklung anerkennen
5. Lokale Ressourcen als solche erkennen, bewahren und innovativ in Wert setzen
6. Politischen Konsens und Anlässe für zivilgesellschaftliche Partizipation schaffen
7. Indikatorensysteme und Monitoring intensiv nutzen
8. Ressourcenschonende und ressortübergreifende Strategien fördern
9. (Internationalen) Austausch und Zusammenarbeit kleiner Städte und Gemeinden unterstützen

Bei einem gemeinsamen Abendessen hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer anschließend Gelegenheit, sich untereinander weiter auszutauschen und den ersten Veranstaltungstag gemütlich ausklingen zu lassen.



Der letzte Vortrag des ersten Tages von Dr. Potz

2. Veranstaltungstag

Der zweite Veranstaltungstag begann mit einer Rundfahrt durch den Kooperationsraum „Oben an der Volme“ mit drei Stationen: Meinerzhagen, Kierspe und Halver. In Meinerzhagen führten **Friedrich Rothaar** und **Jürgen Tischbiereck** vom Planungsamt der Stadt Meinerzhagen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zunächst zum ZOB – Bahnhof. Hier ist die Wiederaufnahme des Zugverkehrs für Dezember 2013 geplant. Es wird derzeit eine Fußgängerbrücke mit Aufzug zur Anbindung des Bereichs Bamberg und des dort ansässigen Gymnasiums errichtet sowie eine Verbindung zum angrenzenden Stadtpark über eine Treppenanlage geschaffen. Der Rundgang führte dann weiter über den Stadtpark Meinerzhagen. Dieser solle als Wegeverbindung zwischen Innenstadt und Bahnhof für Fußgänger aufgewertet, die im Park gelegene Villa zu einem Kulturhaus umgebaut werden. Vor der Weiterfahrt erläuterten Herr Rothaar und Herr Tischbiereck vor der Stadthalle die geplante Neuorganisation des Verkehrs, um die Straße vor der Stadthalle aufgeben zu können und eine Platzfläche für einen Markt und Veranstaltungen zu schaffen. Die Freilegung der Volme hinter der Stadthalle ist mit dieser Maßnahme verbunden.

Eine weitere Station der Rundfahrt war die Stadt Kierspe. **Frank Emde**, Bürgermeister der Stadt Kierspe, erläuterte die Planungen für den Stadtteil Kierspe-Bahnhof. Eine der zentralen Maßnahmen ist die Realisierung des Volmefreizeitparks, einem naturnahen Erholungs- und Erlebnispark auf einer Gesamtfläche von 20.000 bis 30.000 m², auf einer bislang industriell genutzten und derzeit weitgehend brachliegenden Fläche. Die Volme solle zurück in ihr ursprüngliches Bett verlegt werden und eine Altlastensanierung einer ehemaligen Galvanischen Anlage sowie der Abriss von Gewerbegebäuden erfolgen. Die Beschlussfassung ist erfolgt, ein Wettbewerb wurde bereits durchgeführt. Herr Emde berichtete von der erfolgreichen aber schwierigen Synchronisation verschie-

dener Finanzierungsquellen aus drei Förderpöfen. Der ZOB Kierspe mit dem zukünftig wiederbelebten Bahnhof stellt einen Mobilitätsknotenpunkt dar, an dem zukünftig die Volmebahn wieder hält und der Volmeradweg entlangführt. Die Weiterfahrt nach Halver erfolgte durch die Kölner Straße, die geprägt ist von hohem Leerstand im Einzelhandel und einer hohen Belastung durch den Schwerlastverkehr. Hier ist eine Entlastungsstraße geplant und ein Leerstandsmanagement wurde initiiert. Die für den Stadtteil besonders wichtige Stabilisierung des Einzelhandels soll einhergehen mit zusätzlichen Angeboten für Arbeiten und Wohnen sowie der Aufwertung des Erscheinungsbildes von Gebäuden und öffentlichen Räumen.

Die Rundfahrt durch den Kooperationsraum endete in Halver. Hier schloss sich ein Rundgang durch den Ort, geführt von **Dr. Bernd Eicker**, Bürgermeister der Stadt Halver, an. Vorbei an den zukünftigen „Häusern der Kultur“, die zurzeit saniert werden, führte der Rundgang zur Villa Wippermann, die zurzeit vom Bauamt genutzt wird und für kulturelle Zwecke (Museum zum Volmetal, Veranstaltungsräume, Ausstellungen) umgebaut werden soll. Die Villa liegt in einer kleinen Parkanlage zwischen Rathaus und den Häusern der Kultur. Diese soll als Verbindungssachse zwischen innerstädtischem Einkaufszentrum im Norden und Bahnhofstraße im Süden aufgewertet werden.



Die Teilnehmer des Rundgangs vor der Meinerzhagener Stadthalle

Der Rundgang endete am „Kulturbahnhof“, der als ehemaliges Bahnhofsgebäude zu einem Veranstaltungsort mit Café umgebaut wurde. Hier folgte ein Vortrag von **Dr. Josef Rott**, Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern, für Bau und Verkehr, zu Ansätzen und Erfahrungen mit interkommunaler Zusammenarbeit im Programm „Kleinere Städte und Gemeinden“ in Bayern. Er eröffnete seinen Vortrag damit, dass interkommunale Kooperationen bereits lange existierten, aber noch stärker gelebt werden müssten um zur Selbstverständlichkeit zu werden. Die Verortung der Programmkommunen und der interkommunalen Kooperationen in Bayern entspräche den Räumen mit besonderem Handlungsbedarf, insbesondere was die Abwanderungszahlen betreffe. Bayern verfolge zudem den Ansatz, auf Ebene der Regierungsbezirke und der Obersten Baubehörde alle Förderprogramme im ländlichen Raum im Blick zu behalten und Synergien mit der Städtebauförderung zu erzeugen. Dr. Rott berichtete in diesem Zusammenhang auch von dem landeseigenen Modellvorhaben „Ort schafft Mitte“, das sich insbesondere mit Leerstand in Ortskernen auseinandersetzt. Die Ergebnisse des dreijährigen Modellvorhabens wurden am 28. November in Freyung vorgestellt.

Im weiteren Verlauf seines Vortrags stellte Dr. Rott anhand einer Auswahl an bayerischen interkommunalen Kooperationen deren idealtypischen Ablauf dar. Die Zusammenarbeit von benachbarten Kommunen beginne häufig mit einem Initialprojekt. Die Erstellung eines überörtlichen integrierten Entwicklungskonzeptes stellte die Kennenlernphase bzw. die abstrakte Konzeptphase dar. Hier ginge es in erster Linie darum, konkret zu werden und gemeinsam die Daten zu betrachten und zu analysieren. Diese Phase würde durch gemeinsame Außenwerbung und Beteiligung begleitet. Federführend gesteuert werde dann die Bündelung der Einrichtungen der Daseinsvorsorge. Die Kooperation „Neuland“ im Neumarkter Land habe z.B. ein gemeinsames Monitoring aufgebaut und ein Kooperationsmanagement einge-



Vortrag von Dr. Josef Rott

richtet. Deutlich wurde dabei, dass nicht alle Kommunen die gleichen Probleme hätten, aber dennoch zusammen arbeiten könnten. Wichtig sei nach dieser Phase, so Dr. Rott, dass sich eine weitere Konkretisierung ergebe.

Im Anschluss stellte Dr. Rott anhand von Beispielen die Schwerpunkte im Programm „Kleinere Städte und Gemeinden“ vor. Stellvertretend nannte er die Kooperation Ilzer Land e.V. mit dem Impulsprojekt Bauhütte. Dies sei als gutes Beispiel für die Innenentwicklung, für die Sanierung denkmalgeschützter Gebäude und als zentrale Anlaufstelle für die Beratung von Bürgern, sowie für den Umgang mit Leerstand in Ortsmitten in überörtlicher Zusammenarbeit hervorzuheben. Hier würden zudem ausgehend von der ursprünglichen Problemlage neue Themen gefunden, mit denen die Kommunen gestärkt als Gemeinschaft selbstbewusst auch gegenüber größeren Städten und Landkreisen auftreten. So hat die Kooperation ein eigenes Anforderungsprofil für ein Bussystem formuliert. Anhand der weiteren sieben Beispiele wurde die Vielfalt der Themen in den bayerischen Kooperationsräumen deutlich: Neben der Leerstands-beseitigung in den Ortsmitten geht es auch um die Verwendung bestehender Bausubstanz, die Stärkung der Wohnfunktion (v.a. Wohnumfeld und Mietwohnungen), die Sicherung der Versorgung (von Lebensmittel bis Medizin), Mobilität (ÖPNV), (Aus-)Bildungsangebote, interkommunale Gewerbegebiete, interkommunal

abgestimmte Einzelhandelsentwicklung, Tourismus und Naherholung für Gäste und Einheimische, Kultur und Freizeit sowie gemeinsame Energiegewinnung.

In der anschließenden Diskussion wurde ergänzt, dass Maßnahmen im Programm „Kleinere Städte und Gemeinden“ oftmals auf bestehende Strukturen aus der Förderung z.B. durch EU Mittel wie Leader aufbauen. Oftmals ergänzten sich die Programme gut und seien ein geeigneter Wegbereiter für die Städtebaufördermaßnahme. Dr. Rott erläuterte, dass jedoch die Dorferneuerung und Städtebauförderung nicht kombiniert, sondern abgestimmt eingesetzt würden. Es ginge jedoch, den Einstieg in die interkommunale Kooperation und die konzeptionelle Phase durch ILE-Förderung zu finanzieren, worauf dann im Programm „Kleinere Städte und Gemeinden“ aufgebaut werden könne, auch wenn sich die Handlungsfelder unterschieden. Die Konzepte müssten dafür fördermittelunabhängig erstellt werden.

Markus Löwer, Niedersächsische Landgesellschaft, ergänzte, dass ein Perspektivwechsel, auch bei der Analyse von Daten innerhalb einer Kooperation für die interkommunale Zusammenarbeit förderlich sei. Er berichtete über gute Erfahrungen aus der Mitarbeit von Bewohnern eines Dorfes bei der Analyse der Daten des Nachbardorfes.

Die Frage nach der geeigneten Größe der Kooperationen beantwortete Dr. Rott dahingehend, dass mindestens drei bis vier Kommunen, aber maximal 12 gut zusammenarbeiten könnten. Besser sei es jedoch, die Kommunen zunächst frei in der Anzahl starten zu lassen. Erfahrungsgemäß würden sich die großen Kooperationen wieder teilen und eine Größe finden, die sich für eine gute Zusammenarbeit eigne.

Der Vortrag von **Jutta Gruß-Rinck**, ArchitekturStadtplanungStadtentwicklung Hamerla | Gruß-Rinck | Wegmann + Partner, zum Thema Kommunikation in interkommunalen Kooperationen entfiel krankheitsbedingt.



Im Kulturbahnhof in Halver

Holger Pietschmann von der Bundestransferstelle bedankte sich im Anschluss bei allen Referentinnen und Referenten und Teilnehmenden für die Veranstaltung mit interessanten Vorträgen und bereichernden Diskussionen. **Dr. Steffen Maretzke**, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), lobte in seinem Schlusswort den Erfolg der Veranstaltung und dankte den Referentinnen und Referenten, den gastgebenden Kommunen sowie allen weiteren Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Er betonte den Stellenwert des Austausches der Programmkommunen untereinander. Mit den Transferwerkstätten könne das Programm „Kleinere Städte und Gemeinden“ aktiv gestaltet werden, durch Diskussion, Fragen und Anregungen seitens der Programmkommunen, den programmbegleitenden Büros, den Vertretern der Länder und aus der Wissenschaft. Für ihn war es interessant zu hören, dass neben dem demografischen Wandel eine weite Spanne an anderen Handlungsfeldern für die Kommunen von Bedeutung sei. Es zeigte sich für ihn, dass die Politik in vielen Feldern den demografischen Wandel vernachlässigt habe und oftmals erst unter Druck reagiere. Dr. Maretzke betonte, dass die Kommunen sich nicht von den Herausforderungen antreiben lassen dürften, sondern den demografischen und strukturellen Wandel aktiv gestalten müssten. Die interkommunale Zusammenarbeit zeige Möglichkeiten auf, auf diese Entwicklungen aktiv zu reagieren. Beim gemeinsamen Handeln könne Herausforderungen selbstbewusster entgegengetreten werden. Die neuen Handlungsfelder im Programm

„Kleinere Städte und Gemeinden“ im Bereich der Daseinsvorsorge brächten eine neue Qualität für die Städtebauförderung mit sich.

Den Vorträgen im Kulturbahnhof Halver schloss sich eine optionale Rundfahrt durch den Kooperationsraum „LenneSchiene“ an,

geführt von **Daniel Fühner** von der Südwestfalen Agentur. Vor dort aus fuhren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Bus zurück nach Meinerzhagen, wo die Veranstaltung endete. Die nächste Transferwerkstatt ist für das Frühjahr 2014 geplant.

Kontakt

Katharina Janke
Christian Kloss
Holger Pietschmann
Henning Rohwedder

Bundestransferstelle
Kleinere Städte und Gemeinden
c/o Plan und Praxis GbR
Manteuffelstr. 111
10997 Berlin

Fon 030 – 6165348 53
Fax 030 – 6165348 54
transferstelle-ksg@planundpraxis.de

www.staedtebaufoerderung.info
www.planundpraxis.de

Alle Abbildungen: Plan und Praxis



Rundgang durch Meinerzhagen (oben) und Halver

Hinweise zu Literatur und Links

Programmstrategie zum Städtebauförderprogramm Kleinere Städte und Gemeinden
www.staedtebaufoerderung.info/SharedDocs/Publikationen/StBauF/KleinereStaedte/Programmstrategie.html

Internetportal zum Städtebauförderprogramm Kleinere Städte und Gemeinden
www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/StaedteGemeinden/staedteGemeinden__node.html?__nnn=true

Gute-Praxis-Beispiele der Programmumsetzung im Programm Kleinere Städte und Gemeinden
www.staedtebaufoerderung.info/nn_891994/StBauF/DE/StaedteGemeinden/Praxis/praxis__node.html?__nnn=true

„Region schafft Zukunft – Ländliche Infrastruktur aktiv gestalten“
Hrsg.: BMVBS, Berlin 2012
www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVBS/Sonderveroeffentlichungen/2012/RegionSchaafftZukunft.html

„Regionalstrategie Daseinsvorsorge – Denkanstöße für die Praxis“
Hrsg.: BMVBS/BBSR, Berlin, April 2011
www.bbsr.bund.de/cln_032/nn_21916/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVBS/Sonderveroeffentlichungen/2011/RegionalstrategieDaseinsvorsorge.html