

FORMATE INTERSEKTORALER KOOPERATION:

Eine Entscheidungshilfe für das eigene Vorhaben



Intersectoral School
of Governance
Baden-Württemberg

WELCHES FORMAT EIGNET SICH FÜR EINE INTERSEKTORALE KOOPERATION?

Intersektorale Kooperationen (IK), verstanden als Zusammenarbeit verschiedener Sektoren, können in ihrer Ausgestaltung ganz unterschiedliche Formen annehmen. Die Gestaltungsmöglichkeiten orientieren sich entlang der Ziele, der Rahmenbedingungen und der beteiligten Akteure. Auch wenn unter intersektoralen Kooperationen z.B. auch Sozialunternehmen und Public Private Partnerships gefasst werden können, thematisiert dieses Faktenblatt die **dialogischen Formen** der intersektoralen Kooperationen, wie Runde Tische, Bürger- und Fachbeiräte sowie Stakeholder-Dialoge.

DIE ARBEITSMODI DER INTERSEKTORALEN KOOPERATIONEN

IKs bauen meist auf einen dieser Arbeitsmodi auf oder einer Mischung daraus: Kooperation, Innovation oder Konfliktlösung. Die Arbeitsmodi können gemeinsam auftreten oder ineinander übergehen. Zu Beginn ist es gerade deshalb sinnvoll zu klären, weshalb und in welcher Orientierung man zusammenkommt. Daneben ist es hilfreich, sich schon vorab zu überlegen, wie die Ergebnisse weitergetragen werden sollen.



IKs können auf **Kooperation** ausgerichtet sein, indem sie verschiedene Akteure zusammenbringen, um gemeinsam an einem Ziel zu arbeiten oder Maßnahmen abzustimmen. In diesem Arbeitsmodi tragen die Akteure einen Eigenanteil an Arbeit, Expertise und finanziellen Ressourcen bei, da sich alle aus der gemeinsamen Zusammenarbeit einen Mehrwert erhoffen. Der Nutzen der Kooperation ist in der Regel allen beteiligten Akteuren bewusst.



IKs können der Entwicklung von **Innovationen** dienen, wenn neue Ideen, Strategien oder Lösungen benötigt werden, die über die Perspektiven einzelner Akteure hinausgehen. Der Kern ist die Exploration, also die Erkundung und das Ausprobieren von etwas Neuem. Kooperation und Innovation können sich gegenseitig bedingen.



IKs können der Bewältigung von **Konflikten** dienen, wenn gegensätzliche Interessen oder Spannungen bestehen. Konflikte sind oft komplex, es können sich mehrere Konflikttypen mischen und unterschiedlich stark hervortreten: Ressourcenkonflikte entstehen, wenn mehrere Personen die gleiche Ressource beanspruchen wollen. Interessenskonflikte zeigen sich, wenn Wünsche und Ziele der Akteure unterschiedlich sind. Identitätsbasierte Konflikte können auftreten, wenn sich Akteure in ihrer Persönlichkeit und ihrem Wertegerüst angegriffen fühlen.

DAS PASSENDE FORMAT WÄHLEN: CHECKLISTE

Welches dialogische intersektorales Format passt zum eigenen Vorhaben?

Aus einer Vielzahl an dialogischen intersektoralen Formaten werden in diesem Faktenblatt wesentliche Merkmale zu Runden Tischen, Bürger- und Fachbeiräte sowie Stakeholder-Dialoge vorgestellt. Die Darstellung soll dabei unterstützen, das geeignete Format für das eigene Vorhaben zu finden. Wichtig zu beachten ist, dass sich einige Formate ähneln oder ineinander übergehen, weshalb klare Abgrenzungen kaum möglich sind und mehrere Formate in Frage kommen können.

- Eine Mitbestimmung durch eine gleichberechtigte Teilhabe aller Interessensvertreter:innen soll erreicht werden.
- Mindestens 15 Teilnehmende sind vorhanden.
- Die Teilnehmenden vertreten relevante Interessensgruppen.
- Bereitschaft zur Auseinandersetzung und Lösungsorientierung sind vorhanden.
- Eine neutrale Moderation und Protokollant:innen sind vorgesehen.
- Die Treffen sollen regelmäßig stattfinden und etwa 2 bis 4 Stunden andauern.
- Die Treffen können teilweise öffentlich zugänglich sein.
- Die Meinungsäußerung und Abstimmung erfolgen oft konsensorientiert.
- Es gibt keinen standardisierten Verfahrensablauf.

 Dann entspricht das einem **Runden Tisch**

+	-
Flexible Strukturierung	Moderation braucht hohe Kompetenzen, Gespräche neutral zu steuern.
Unabhängig von Thema/Ziel einsetzbar	Ob ein Ergebnis erzielt wird ist offen
Schafft Verbindlichkeit	Bei Misserfolg kann sich Konflikt verhärten

- Ein gewähltes Organ oder eine Behörde (z.B. Gemeinderat) möchte die Meinung der Bürger:innen erfragen oder die Zivilgesellschaft möchte ein Thema in der Stadtgesellschaft und der Politik positionieren.
- Bürgergutachten und Handlungsempfehlungen, die in politische Entscheidungsprozesse einfließen, sollen erarbeitet werden.
- Die Teilnehmende werden nach Zufallsprinzip, nämlich per Losverfahren bestimmt; alle Staatsbürger:innen ab 16 Jahren können ausgewählt werden.
- Die Anzahl an Teilnehmenden variiert.
- Relevante Impulsgeber:innen und Expert:innen werden einbezogen.
- Eine professionelle Moderation sorgt für einen fairen und strukturierten Austausch.
- Die Sitzungen sind in der Regel nicht öffentlich, außer bei Auftakt- und Abschlussveranstaltungen.
- Die Sitzungen werden durch eine Tagesordnung strukturiert.
- Die Gestaltung und Dauer der Treffen variieren je nach politischer Ebene.

 Dann entspricht das einem **Bürgerrat**

+	-
Alle haben die Chance, ausgewählt zu werden	Geringe Beteiligung von Freiwilligen, Unterrepräsentation bestimmter Gruppen möglich
Schafft politische Teilhabe und Konsensorientierte Lösungen	Input, um mit Gesprächsgegenstand vertraut zu sein, muss angemessen gewählt werden
Stärkt Vertrauen in die Demokratie	Voraussetzungsvolle Umsetzung

DAS PASSENDE FORMAT WÄHLEN: CHECKLISTE

- Fachliche Inhalte einer Organisation sollen bewertet und Entscheidungsträger:innen beraten werden.
- Die Inhalte sollen durch verfahrenstechnische Beiträge weiterentwickelt werden.
- Ein externes Expert:innengremium mit Vertreter:innen aus Wissenschaft, Forschung und Praxis führen die Bewertung durch.
- Die Anzahl an Expert:innen variiert.
- Die Häufigkeit an Treffen variiert.
- Die Sitzungen werden fachlich vorbereitet.

 Dann entspricht das einem **Fachbeirat**

+	-
Flexible Strukturierung	Moderation braucht hohe Kompetenzen, Gespräche neutral zu steuern.
Unabhängig von Thema/Ziel einsetzbar	Ob ein Ergebnis erzielt wird ist offen
Schafft Verbindlichkeit	Bei Misserfolg kann sich Konflikt verhärten

- Eine vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit wird angestrebt, um vielfältige Expertisen zu vereinen und alle relevanten Akteure miteinzubeziehen.
- Freiräume der Eigenverantwortung sollen geschaffen werden.
- Veränderungsprozesse sollen konzipiert und begleitet sowie Innovationen erarbeitet werden.
- Eine gemeinsame Handlungsorientierung soll ermöglicht werden.
- Alle für das Thema relevanten Stakeholder sind vertreten.
- Die Anzahl an Teilnehmenden variiert.
- Die Stakeholder identifizieren sich mit dem Projekt, wodurch Verbindlichkeit entsteht.
- Die Treffen können einmalig oder regelmäßig stattfinden.
- Weitere Strukturierung durch Strukturebenen, wie Steuerungsstruktur, sind vorhanden.

 Dann entspricht das einem **Stakeholder-Dialog**

+	-
Effiziente Mittel und Ressourcennutzung	Schwierig, alle relevanten Stakeholder zu gewinnen
Hohe Bereitschaft zur Selbstverpflichtung entsteht	Abhängig von einer intrinsischen Motivation, die Lösungen nach Ende des Dialogs
Nachhaltige und tragfähige Lösungen werden entwickelt	Voraussetzungsvolle Umsetzung

FORMATE INTERSEKTORALER KOOPERATION:

Eine Entscheidungshilfe für das eigene Vorhaben

EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Pakt für Pirmasens

Das städteweite Netzwerk wurde 2008 vom damaligen Oberbürgermeister Bernhard Matheis initiiert, um Bildungschancen und kulturelle Teilhabe von oft armutsgefährdeten Kindern und Jugendlichen zu stärken und Eltern in Erziehungsfragen sowie bei sozialen Problemlagen zu unterstützen. Der Pakt versteht sich als präventive, ergänzende Hilfe neben bestehenden staatlichen Unterstützungsstrukturen. Er bindet Akteure aus sämtlichen Sektoren ein, darunter Vertreter:innen aus Verwaltungseinheiten, aus Vereinen und Verbänden, aus Wirtschaftsunternehmen sowie einzelne Bürger:innen. Organisiert ist das Netzwerk über drei Gremien: Ein Koordinierungsbüro (seit 2009 als Stabsstelle in der Verwaltung) steuert die Arbeit und dient als zentrale Anlaufstelle, ein Förderausschuss entscheidet über Projektanträge und Mittel, und der Runde Tisch ist ein offenes Austauschformat, das zwei- bis dreimal jährlich rund 50 Teilnehmende zusammenbringt, Projekte vorstellt, Rückfragen und Vorschläge ermöglicht und so auch die Arbeit des Förderausschusses legitimiert. (Pakt für Pirmasens: <https://pakt.pirmasens.de/>)

WEITERE PRAXISBEISPIELE

Max-Planck-Gesellschaft



Mobilitätsrat zur Verkehrswende:



WEITERE INFORMATIONEN

Alle Informationen finden Sie zum Vertiefen in:

- Künkel, Petra; Gerlach, Silvine; Frieg, Vera (2019): Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weitere Literatur und Beispiele:

- Gonser, Monika; Schmid, Verena (Hg.) (2023): Intersektorale Governance. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft: Waxmann.
- Gonser, Monika; Lückge, Helen, Schmid, Verena; Rößler, Carina, Runge, Carla (2026, in Veröffentlichung): Intersektorale Kooperation: Lösungen gestalten im Zusammenspiel von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Wiesbaden: Springer VS

mehr Infos und
alle Links online

