

# Integrationsnetzwerke als Impulsgeber für die lokale Demokratie

Dr. Jan Schröder

erschienen in: zfo Zeitschrift Führung + Organisation 05/17

## **Kurzfassung**

*Netzwerke haben Konjunktur bei der Produktion von Gemeinwohl. Aktuell ist dies bei der Integration geflüchteter Menschen besonders gut zu beobachten. Dem liegen zwei gesellschaftliche Trends zugrunde: die wachsende Notwendigkeit neuer diskursiver Gestaltungsformen und der Bedeutungszuwachs kooperativer lokaler Demokratie. Einher geht diese Entwicklung mit einer wachsenden Autonomie der Netzwerke im Verhältnis zur lokalen Politik.*

*Damit sind Fragen hinsichtlich der Legitimierung des Handelns von Netzwerken und ihrer Entwicklung zu Governancenetzwerken verbunden. Vorgeschlagen werden hierfür konkrete Maßnahmen in den zwei Dimensionen Netzwerkfunktionalität und Netzwerklegitimität. Diese sichern zudem die Gestaltungskraft und Experimentierlust von Netzwerken nachhaltig ab. Ergänzend werden Impulse zu einer weitergehenden rechtlichen Verankerung der Netzwerke gegeben. Mit der Umsetzung dieser Maßnahmen kann es gelingen, Governancenetzwerke mit großem Aktionsradius als bereicherndes Element lokaler Demokratie zu etablieren.*

## **Abstract**

*In the production of public welfare a large demand for networks occurs. Currently this can be observed particularly well in the integration of refugees. Two societal trends form the basis of this process: the growing need for new discursive ways of shaping society and the increase in the significance of cooperative formats within local democracy. This development is accompanied by an increased autonomy of networks in relation to local politics.*

*Questions occur when legitimizing the action of networks and transforming them into governance networks. The proposed measures to do so cover the two dimensions of network functionality and network legitimacy. They also sustainably secure the power of creation and the mood of experimentalism within governance networks. Additionally, impulses are given to a further, legal anchoring of the networks. With the implementation of these measures, it is possible to establish governance networks with a large scope of action as an enriching element of local democracy.*

Selten wurden die Gestaltungspotentiale von Netzwerken auf lokaler Ebene so deutlich wie angesichts der Flüchtlingssituation. Offen ist jedoch, ob und wie diese zu Governancenetzwerken als stabilen und legitimierten Elementen lokaler Demokratie weiterentwickelt werden können. Der Beitrag gibt hierzu konkrete Anregungen. Zusammengeführt wird dabei praktisches Knowhow im Netzwerkmanagement mit konzeptionellen Überlegungen zu einer *Democratic Governance*.

## **Integrationsnetzwerke – ein erster Überblick**

Vielfältiges gesellschaftliches Engagement hat die starke Zuwanderung seit 2015 ausgelöst. Dieses reicht von der Erstunterbringung Geflüchteter im privaten Umfeld bis zu berufsorientierten Initiativen der digitalen Welt. Es umfasst Rechtsberatung ebenso wie gesundheitliche Erstversorgung oder die Unterstützung bei betrieblicher Integration und sprachlicher Bildung.

Angesichts des Umfangs und der Komplexität der Aufgaben haben sich vielerorts Integrationsnetzwerke gebildet. Bereits bestehende gesellschafts- oder sozialpolitisch aktive

Netzwerke haben sich ebenfalls der Inklusion Geflüchteter angenommen. Damit finden sich einerseits sozialräumlich agierende Netzwerke, in denen Ehrenamtliche, Verbände, Kirchen und Vereine gemeinsam Verantwortung für das Miteinander übernehmen. Andererseits sind gesamtstädtisch oder regional Netzwerke aktiv, in denen Arbeitsmarkt-, Wirtschafts- und politische Akteure vornehmlich die Arbeitsmarktintegration vorantreiben.

Es zeigt sich, dass das gesellschaftliche Engagement nachhaltig ist und mit zunehmender Professionalisierung der Netzwerke einhergeht. Treiber sind vielfach nichtstaatliche Organisationen und Akteure und dies in einem Ausmaß, wie es in der deutschen Gesellschaftspolitik bislang unbekannt war. In dieser außergewöhnlichen Verantwortungsübernahme für das Gemeinwohl durch gesellschaftliche Netzwerke liegt erhebliches Potential für die Weiterentwicklung lokaler Demokratie. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Entwicklung keinen einmaligen Sonderfall darstellt und wenn es zudem gelingt, sie gezielt zu befördern.

Diesem Gedanken folgend, sollen zunächst die Beobachtungen aus der Praxis eingeordnet werden. Darauf aufbauend werden Anforderungsprofil sowie ein Maßnahmenkatalog zur Weiterentwicklung von Netzwerken zu Governancenetzwerken aufgestellt. Unter Governancenetzwerken werden hierbei Netzwerke verstanden, welche in legitimer Form dauerhaft und eigenständig in erheblichem Maße zur Gemeinwohlproduktion beitragen.

Leitfragen der Abhandlung sind somit:

- Sind Integrationsnetzwerke ein Sonderfall oder ein Musterbeispiel, aus dem grundsätzlichere Überlegungen abgeleitet werden können?
- Welche Netzwerke erscheinen geeignet, um sie als Governancenetzwerke im demokratischen Gefüge fest zu verankern?
- Mit welchen Chancen und Herausforderungen geht diese Transformation zum Governancenetzwerk einher?
- Welche Maßnahmen der Netzwerkentwicklung tragen zur Transformation bei?

## Integrationsnetzwerke – Sonderfall oder Musterbeispiel?

Netzwerkbildung als Antwort auf komplexe Probleme ist grundsätzlich nichts Neues. Netzwerke existieren in vielfältigen Politikfeldern, wie bspw. Fachkräftebündnisse, Lokale Bündnisse für Familie, Lokale Aktionsgemeinschaften oder Lokale Agenda21-Gruppen. Hierbei handelt es sich in aller Regel um politisch gewollte und initiierte Netzwerke. Zumindest in der Entstehungsphase haben derartige Netzwerke den Charakter eines *Politikinstrumentes*, welches den sachgerechten Umgang mit sogenannten *wicked problems*<sup>i</sup> unterstützt.

Im Unterschied hierzu hat ein Großteil der Integrationsnetzwerke seine Wurzeln in nichtstaatlichem Engagement. In ihnen findet *Politikgestaltung in gesellschaftlicher Eigenregie* statt, oftmals auch unter Mitwirkung staatlicher Stellen. In den nachfolgenden Absätzen wird dargelegt, dass diese Zunahme gesellschaftlichen Engagements bei der Gemeinwohlproduktion keinen Sonderfall darstellt, sondern zwei grundsätzlichen Entwicklungstrends folgt.

### **Trend 1 - Gestaltung in gesellschaftlicher Verantwortung**

In fortgeschrittenen Wohlfahrtsstaaten wendet sich das gesellschaftliche Interesse zunehmend komplexeren Wirkungsgefügen zu. Die resultierenden Gestaltungsaufgaben bestehen darin, Eigenschaften des ganzen Gemeinwesens zu beeinflussen, statt *nur* die individuelle Situation einzelner Bürger\*innen zu verbessern. Gelingendes interkulturelles Miteinander, Familienfreundlichkeit oder zeitbewusste Stadtgestaltung seien als Beispiele benannt.

Solche Systemeigenschaften lassen sich durch Politikansätze, welche einzelne Bürger\*innen über Rechtsansprüche oder finanzielle Unterstützung stärken, nur begrenzt adressieren. Vielmehr ist die

Veränderung ganzer Lebensbereiche erforderlich, welche von unterschiedlichen Akteuren beeinflusst werden. Damit geht die Notwendigkeit einher, Fachwissen und Ressourcen aus vielen gesellschaftlichen Sektoren einzubinden<sup>ii</sup>.

Hinzu kommt, dass es fast unmöglich ist, den angestrebten gesellschaftlichen Zustand abschließend zu beschreiben. Dieser ist typischerweise einem permanenten Wandel unterzogen. Besonders deutlich wird dies aktuell im Flüchtlingsdiskurs, in dem die Bedeutung von Begriffen wie *Inklusion*, *Miteinander* und *Vielfalt* ständig neu ausbuchstabiert wird.

Für die angestrebten Veränderungen lässt sich somit kein festgefügtes Arbeitsprogramm verabschieden, dass es in der Folge umzusetzen gelte. Mögliche Lösungsstrategien zum Umgang mit derartigen Gestaltungsaufgaben beruhen stattdessen auf Prozessen permanenten gesellschaftlichen Lernens<sup>iii</sup>. Die gemeinsame Entwicklung von Visionen in Form angestrebter *Wirkungen* und die schrittweise Veränderung durch *quasi-experimentelle Interventionen* treten an Stelle der Umsetzung umfassender Planungen.

Für den *Diskurs* ebenso wie zur konkreten Interventionsgestaltung gilt es, eine Vielzahl von Akteuren zu mobilisieren. Netzwerke mit einer starken Ausprägung gesellschaftlicher Eigenregie stellen, durch diese Brille betrachtet, zukunftsweisende Strukturen der Gemeinwohlgestaltung dar. Dies gilt insbesondere auch angesichts der ungemeinen *Experimentierfreude*, die in vielen Integrationsnetzwerken gespürt werden kann.

## **Trend 2 - Lokale Demokratie als Kooperationsgeschehen**

Auch der Entwicklungspfad lokaler Demokratie weist in eine ähnliche Richtung. Dieser lässt sich grob wie folgt charakterisieren<sup>iv</sup>:

- Von 1970 bis 1990 lebte die *Protestdemokratie* auf. Friedensbewegung und Anti-AKW Demonstrationen sind prominente Beispiele.
- Von 1990 bis 2015 stand die *direkte Demokratie* im Fokus mit Bürgerbegehren wie Stuttgart 21 oder dem Berliner Volksentscheid für den Erhalt des Tempelhofer Feldes.
- Seit 2010 entwickelt sich die *kooperative Demokratie*, in der das Heft des Handelns von den Bürger\*innen selber in die Hand genommen wird.

Die beobachtete Ausprägung der Integrationsnetzwerke als Politikgestalter in gesellschaftlicher Eigenregie ist damit nicht als Sonderfall, sondern als Fortschreibung des Entwicklungspfades lokaler Demokratie einzuordnen.

Zusammengefasst kann konstatiert werden, dass in Eigenregie tätige gesellschaftliche Integrationsnetzwerke *Trendsetter* und somit Musterbeispiel für zukünftige Politikgestaltung durch Netzwerke sind. Gleiches gilt für fortgeschrittene Lokale Bündnisse für Familie, welche den Entwicklungsschritt vom Politikinstrument zum eigenständigen Politikgestalter vollzogen haben. Deren Analyse stellt somit eine weitere Grundlage der nachfolgenden Ausführungen dar.

## **Vom politikgestaltenden Netzwerk in Eigenregie zum Governancenetzwerk**

Ein Netzwerk wird zum Governancenetzwerk durch Herstellung eines ausreichenden Maßes demokratischer Legitimation. Grundsätzlich sollte diese Legitimation dann herbeigeführt werden, wenn das Netzwerk einen erheblichen *Aktionsradius* hat und somit die Lebensumstände vieler Bürger\*innen beeinflusst. Auch der Aufwand für die Transformation lohnt sich erst dann, wenn ein ausreichender Aktionsradius vorliegt.

Tatsächlich möglich ist eine solche Transformation zum Governancenetzwerk nur dann, wenn mit der *Motivationslage* der Netzwerkakteure keine grundsätzliche Zieldivergenz zwischen Kommunalpolitik und Netzwerk einhergeht. Liegt eine solche vor, wird das Netzwerk eher die Rolle einer

zivilgesellschaftlichen Opposition einnehmen, denn sich als Governancenetzwerk im nachfolgend beschriebenen Sinne einbinden lassen.

Bezüglich der Größe des Aktionsradius lassen sich Integrationsnetzwerke<sup>1</sup> in aufsteigender Rangordnung wie folgt einordnen:

- *Informationsnetzwerke* bringen bspw. die Ehrenamtlichen einer Stadt oder einstellungswillige Betriebe auf den gleichen Informationsstand.
- *Projektbezogene* Netzwerke stellen einzelne Vorhaben wie etwa eine Kleiderbörse oder ein Tool zur Qualifikationsfeststellung auf die Beine.
- *Handlungsfeldbezogene* Netzwerke nehmen dauerhaft ein Handlungsfeld wie Berufsbildung oder Wohnraumversorgung in den Fokus.
- *Raumbezogene* Netzwerke widmen sich der Gestaltung des Miteinanders in einem Stadtteil oder aber der regionalen Koordination von Integrationsmaßnahmen.

Nur die beiden letztgenannten größten Typen stellen Kandidaten für die Weiterentwicklung zum Governancenetzwerk dar, sofern denn eine entsprechende Motivationslage vorliegt. Bezüglich der Motivationslage lassen sich grob folgende Typen identifizieren:

- *Mitmenschlichkeit oder Solidarität* besser zu organisieren, war vielfach der Antrieb Ehrenamtlicher, Integrationsnetzwerke<sup>v</sup> zu bilden.
- *Ein gesellschaftliches Leitbild* steht bei anderen Bündnissen, welche aus dem kommunalpolitischen Raum oder von breiten Bündnissen der organisierten Zivilgesellschaft vorangebracht werden, im Fokus<sup>vi</sup>.
- *Pragmatisch-lösungsorientiert* sind insbesondere von der Wirtschaft vorangetriebene Integrationsnetzwerke, welche sich bspw. den Handlungsfeldern *Ausbildung*<sup>vii</sup> oder *betriebliche Integration*<sup>viii</sup> zuwenden.

Insbesondere beim erstgenannten Typus sind in der Praxis häufiger Verwerfungen zwischen Netzwerk und Kommunalpolitik erkennbar. Hier ist ein zweiter Blick erforderlich, bevor die Transformation angegangen werden kann.

Zusammengefasst eignen sich insbesondere Netzwerke, welche folgende Eigenschaften aufweisen, dazu, zu Governancenetzwerken weiterentwickelt zu werden

- Es liegen praktische Erfahrungen in der Politikgestaltung in Eigenregie vor.
- Der Aktionsradius umfasst ein Handlungsfeld oder einen Raum.
- Die Motivationslage erlaubt ein engeres Zusammengehen mit der Kommunalpolitik.

## Governancenetzwerke und lokale Demokratie – Chancen und Herausforderungen

Die demokratische Legitimation von Netzwerkhandeln ist mit einer Fülle von Chancen und Herausforderungen verbunden. In den *Thesen zur Weiterentwicklung lokaler Demokratie* des Deutschen Städtetages heißt es<sup>ix</sup>:

Die Einbeziehung der Bürger in die Erfüllung der Aufgaben der örtlichen Gemeinschaft ist der Kern kommunaler Selbstverwaltung. (...) Gerade die lokale Demokratie ist einem stetigen Prozess der Weiterentwicklung unterworfen. Dabei zeigt sich auf der einen Seite, dass die Akzeptanz von Mehrheitsentscheidungen und die Herstellung von Legitimität durch Verfahren

---

<sup>1</sup> Die gesellschaftlich durchaus relevanten meinungsbildenden und -artikulierenden Netzwerke werden von vornherein nicht betrachtet, da in dieser Abhandlung gemeinwohlproduzierende Netzwerke im Fokus stehen.

immer wieder gestärkt werden muss. Auf der anderen Seite zeigt es sich, dass Legitimität *diskursiv* geworden ist. (...)

Besser lässt sich die grundsätzliche Herausforderung bei der Etablierung von Governancenetzwerken kaum beschreiben. Governancenetzwerke sind *ein* möglicher Ort für den demokratischen Diskurs, wenn kritische Punkte ausreichend berücksichtigt werden<sup>x,xii</sup>.

So gilt es, der Gefahr einer *Club-Demokratie* entgegenzuwirken, in der im geschlossenen Netzwerk ein meinungs- und artikulationsstarker Kreis die Lebensbedingungen vieler Bürger\*innen maßgeblich bestimmt. Auch innerhalb der Netzwerke muss auf gleiches Mitspracherecht aller Akteur\*innen geachtet werden.

Soweit als möglich, sollte auch Vorsorge gegen potentielle Einschränkungen der Gemeinwohlproduktion durch Netzwerkversagen getroffen werden. Gerade die Hierarchiefreiheit von Netzwerkstrukturen und fehlende Möglichkeiten des Mandatsentzugs erschweren es in Netzwerken zudem, Akteur\*innen bei potentiellen Fehlentscheidungen zur Rechenschaft zu ziehen. Dies bringt erhebliche Transparenzanforderungen an die Netzwerkarbeit mit sich.

Lohnenswert erscheint der legitimatorische und strukturelle Aufwand, weil lokale Demokratie mit der netzwerkimmanenten Eröffnung von Partizipationsmöglichkeiten eine größere Akzeptanz erhält. Diese ist aufgrund niedriger Wahlbeteiligungen und abnehmenden parteipolitischen Engagements dringend erforderlich. Netzwerke bieten zudem die Chance, *Subsidiarität* derart zu realisieren, dass Bürger\*innen an Entscheidungen, die sie selber betreffen, möglichst unmittelbar beteiligt sind.

Auch die Akzeptanz, Qualität und Reichweite von Lösungen steigt erheblich, wenn die Meinungen betroffener und interessierter Akteur\*innen nicht nur gehört, sondern auch ihre Ressourcen zum Einsatz kommen. Schließlich eröffnen Governancenetzwerke - wie oben gezeigt - neue diskursive Formen der Politikgestaltung, welche lokale Gestaltungsmöglichkeiten deutlich erweitern.

## Maßnahmenkatalog zur Etablierung von Governancenetzwerken

Wie können die o.g. Chancen gewahrt und wie kann zugleich den beschriebenen Herausforderungen begegnet werden? Aus Aufbau und Entwicklung der *Initiative Lokale Bündnisse für Familie* liegen eine Vielzahl von Erfahrungen zur Stabilisierung von Netzwerkarbeit vor<sup>xii,xiii</sup>. Diese werden nachfolgend mit Beobachtungen der Integrationsnetzwerke, Anregungen von Torfing<sup>xiv</sup> und eigenen Überlegungen zusammengeführt. Drei Aspekte gilt es bei der Etablierung von Governancenetzwerken als Elementen lokaler Demokratie in den Blick zu nehmen:

- *Stabilisierung* der Netzwerkfunktionalität
- *Legitimation* von Netzwerkarbeit und Netzwerkentscheidungen
- *Rechtliche Verankerung* der Netzwerke in den kommunalpolitischen Strukturen.

Dauerhafte *Netzwerkfunktionalität* ist eine notwendige Voraussetzung zur Verantwortungsübernahme für Gemeinwohlproduktion durch Governancenetzwerke. Nur so kann Netzwerkversagen ausgeschlossen werden. Besonderen Wert ist dabei auf folgende Aspekte zu legen:

- Netzwerke sind inhaltlich wie methodisch *strategiefähig*, m.a.W. raum- oder handlungsfeldspezifisch in der Lage, längerfristige Entwicklungen zu verantworten und zu steuern.
- Netzwerke sind *strukturell stabil* und verfügen über die Kompetenz zur eigenen,

### *Für die Praxis*

Fünf Empfehlungen auf dem Weg zum Governancenetzwerk:

- Strategische Wirkungsziele bilden
- Strukturelle Stabilität absichern
- Innovationskultur und Strategiefähigkeit fördern
- Transparenten und offenen Diskurs pflegen
- Netzwerk und Politik verzahnen

reflektierten Organisationsentwicklung. Eine nur dem Gesamtinteresse des Netzwerkes verpflichtete Koordination stellt ein wesentliches Merkmal einer solch stabilen Organisation dar. Diese gilt es finanziell abzusichern. Wichtig ist ebenfalls eine breite Aufgabenverteilung im Netzwerk.

- Netzwerke entwickeln eine *aktive Innovationskultur*, welche Experimentierfreude unterstützt. Damit steigen ihr Gestaltungspotential und zudem die Legitimation aufgrund wirkungsvoller Beiträge zum Gemeinwohl.

Netzwerkfunktionalität ist jedoch nur eine notwendige, nicht eine hinreichende Bedingung für eine dauerhafte Verantwortungsübernahme. Hinzukommen muss die *Netzwerklegitimation*. Diese kann zum einen über die Arbeitsweise eines Netzwerkes erzielt werden, zum anderen durch eine systematische Anbindung an den politischen Bereich. Zur Arbeitsweise sollen insbesondere folgende Aspekte hervorgehoben werden:

- Netzwerkarbeit orientiert sich an *diskursiv erarbeiteten Wirkungszielen*. Ein derartiger inhaltlicher Rahmen verhindert das Überhandnehmen von Einzelinteressen, insbesondere bei entsprechender Gestaltung der Netzwerkdiskurse.
- Hohe *Transparenz* der Netzwerkarbeit, insbesondere der Entscheidungen und der Entscheidungsfindung verhindert die Entstehung einer *Club-Demokratie* und ermöglicht ein gewisses Maß an Rechenschaftspflicht. Eine unabhängige Kommunikation des Netzwerkes mit der Öffentlichkeit ist daher unverzichtbar.
- *Offene Arbeitsformen*, welche es Interessent\*innen fortwährend ermöglichen, zum Netzwerk dazu zu stoßen, sichern ab, dass es nicht zu einer Dominanz von Partikularinteressen kommt. Breite gesellschaftliche Verankerung wird aktiv betrieben und ist als wichtige Funktion im Netzwerk verankert.

Eine Anbindung an den politischen Bereich lässt sich bei weitestgehender Beibehaltung der erwünschten gesellschaftlichen Eigenregie insbesondere auf folgende Art und Weise erreichen:

- Die Wirkungszielbildung des Netzwerkes erfolgt in enger *Verzahnung mit der Bildung gemeindlicher Entwicklungsziele*. Dies kann sowohl durch eine strukturelle Verzahnung wie auch eine gegenseitige inhaltliche Berücksichtigung erfolgen.
- In Entscheidungsstrukturen des Netzwerkes sind *politische Mandatsträger*, bspw. aus sachverwandten Fachausschüssen, vertreten.

Perspektivisch erscheint es im Sinne der Legitimation sinnvoll, jedoch nicht zwingend notwendig, Governancenetzwerke auch rechtlich in der lokalen Demokratie zu verankern. Ein erster Schritt hierzu kann die *Zubilligung von Mitsprache* beim Einsatz kommunaler Budgets sein. Dies mag von der Abgabe *verbindlicher* Empfehlungen an kommunale Gremien bis zur konkreten Verantwortungsübernahme für die Mittelverwendung reichen. Entsprechende Projekterfahrungen liegen vor<sup>xv</sup>.

Weitergehend wäre die *rechtliche Gleichstellung* mit Fachausschüssen zu überlegen. Basis hierfür müsste das Vorliegen von Funktionalitäts- und Legitimitätskriterien sein, wie sie in diesem Abschnitt beschrieben werden. Die formale Beschlussfassung zur Etablierung eines Governancenetzwerks mit zu bestimmenden Rechten und Pflichten könnte dann beim Gemeinderat liegen. Im Umkehrschluss könnte Governancenetzwerken ein rechtlich verbindlicher Weg eröffnet werden, sich als permanenter Gestaltungspartner zu etablieren.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass bereits die Umsetzung eines überschaubaren Maßnahmenkataloges ausreicht, um aus leistungsfähigen Integrationsnetzwerken Governancenetzwerke mit einer festen Verankerung in der lokalen Demokratie zu machen. Bürger\*innen und Kommune profitieren dabei von einem Zugewinn an Lösungspotential und demokratischer Stärke. Die Überlegungen lassen sich auf Netzwerke in anderen kommunalen Politikfeldern übertragen.

- 
- <sup>i</sup> Rittel, H.W.J./Webber, M.M.: Dilemmas in a general Theory of Planning, in: Policy Sciences, 1973, 4, 155-169.
- <sup>ii</sup> Morner, M./Misgeld, M.: Organisation der Integration: Die Rolle von Self-Governance für eine gemeinschaftliche Handhabung der Flüchtlingssituation, in: Verwaltung und Management, 22. Jg., 2016, 3, 137-143.
- <sup>iii</sup> Working with Change - Systems approaches to public sector challenges, OECD Observatory of Public Sector Innovation Preliminary version, Paris, 2017, <https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/SystemsApproachesDraft.pdf> (zuletzt aufgerufen 25.05.2017).
- <sup>iv</sup> Vgl. <http://www.lokale-demokratie.de/wissen/> (zuletzt aufgerufen 31.03.2017).
- <sup>v</sup> Vgl. bspw. <http://moabit-hilft.com/> (zuletzt aufgerufen am 25.05.2017).
- <sup>vi</sup> Vgl. bspw. <https://www.bielefeld.de/de/gs/fib/biin/> (zuletzt aufgerufen am 25.05.2017).
- <sup>vii</sup> Vgl. bspw. <http://www.bochum.ihk.de/presse/pressemitteilungen/artikel/keine-loesungen-von-der-stange.html> (zuletzt aufgerufen am 25.05.2017).
- <sup>viii</sup> Vgl. bspw. <https://www.ihk-potsdam.de/produktmarken/AUSBILDUNG/IN-DEUTSCHLAND-ARBEITEN/ZUWANDERER-EINSTELLEN/Welcome-Integration-Network/3398738> (zuletzt aufgerufen am 25.05.2017).
- <sup>ix</sup> Hauptausschuss des Deutschen Städtetages: Thesen zur Weiterentwicklung lokaler Demokratie, 2013.
- <sup>x</sup> Torfing, J. et al.: Assessing and improving the democratic quality of interactive governance, in: Interactive Governance – Advancing the Paradigm, Oxford, 2012, 187 ff.
- <sup>xi</sup> Considine, M./Afzal, K.A.: Legitimacy, in: The SAGE Handbook of Governance, London, 2011, 369-385.
- <sup>xii</sup> Schröder, J. et al.: Partnership e alleanze per la famiglia: un progetto per l’Europa?, in: Politiche familiari europee, Presidenza del Consiglio dei Ministri (Hg.), 2012, 47-70.
- <sup>xiii</sup> Schröder, J.: The German Initiative „Lokale Bündnisse für Familie“, in: Pursuing the Common Good: How Solidarity and Subsidiarity Can Work Together, Vatican City, 2008, 356-376.
- <sup>xiv</sup> Torfing J. et al.: a.a.O. 191 ff.
- <sup>xv</sup> Leben im Alter neu denken – Kreis Borken bewegt, Abschlussbericht, Kreis Borken (Hrsg.), 2008.