

# WiföLAB-Tagung 2024

Labor für innovative und technologische Strategien für die Wirtschaftsförderung (WiföLAB)

16. und 17. April 2024 | Halberstadt

# Strategien und Gestaltungsimpulse zwischen passiver Krisenreaktion und aktiver Zukunftsgestaltung

Keynote: Strategiearbeit im Wandel. Einfach machen? – Ein Ansatz der KGSt

16. April 2024 | Christian Scholz

01

## KGSt | Kreis Unna

Über uns

INNOVATIONEN.  
GEMEINSAM.  
GESTALTEN.

# Entwicklungszentrum für kommunales Management



Die KGSt, mit Sitz in Köln, ist das von Städten, Gemeinden und Kreisen getragene Entwicklungszentrum des kommunalen Managements mit mehr als 2.500 Mitgliedern in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Durch unsere Gutachten und Berichte prägen wir die Entwicklung in den Kommunen und unterstützen diese durch Seminare und Kongresse, durch interkommunalen Erfahrungsaustausch und Kennzahlenarbeit in Vergleichsringen.

Wir sind Mittlerin zwischen Wissenschaft und Praxis. Wir erarbeiten mit unseren Mitgliedern Konzepte zur Lösung ihrer Managementaufgaben und bieten viele Arten von Umsetzungsunterstützung für die Innovationsprozesse in Kommunen an.



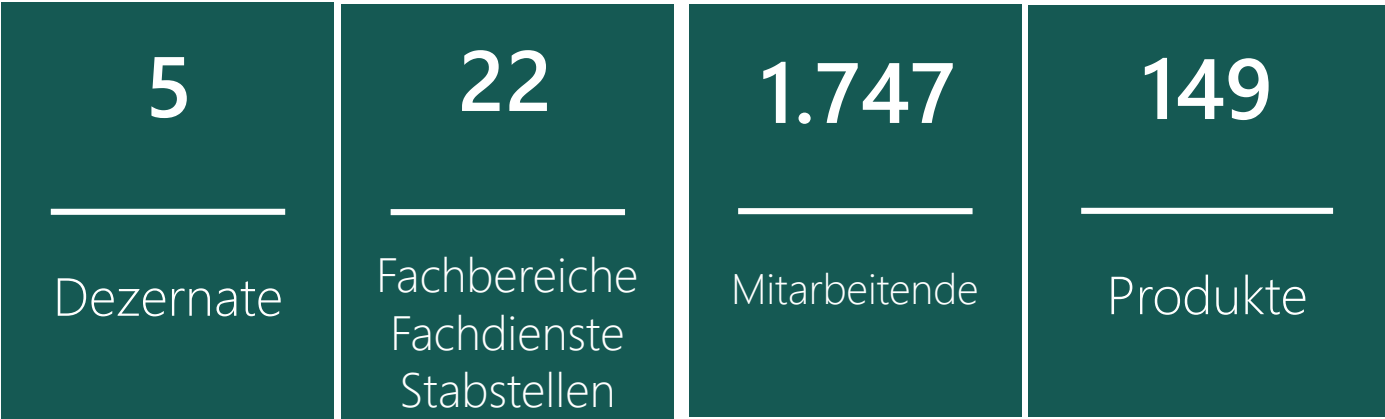
# Kreis Unna

- liegt im Zentrum des Landes NRW
- 398.866 Einwohner (31.12.2022)
- zehn kreisangehörige Gemeinden



# Die Kreisverwaltung

Zahlen / Daten / Fakten



Fachbereich Arbeit und Soziales



Sozialplanung | Soziale Sicherung | Hilfen bei Pflegebedürftigkeit  
Heimaufsicht | Teilhabe und Förderleistungen | Leistungen bei Schwerbehinderung

95 22 davon in Teilzeit 62  
91,16 VzÄ

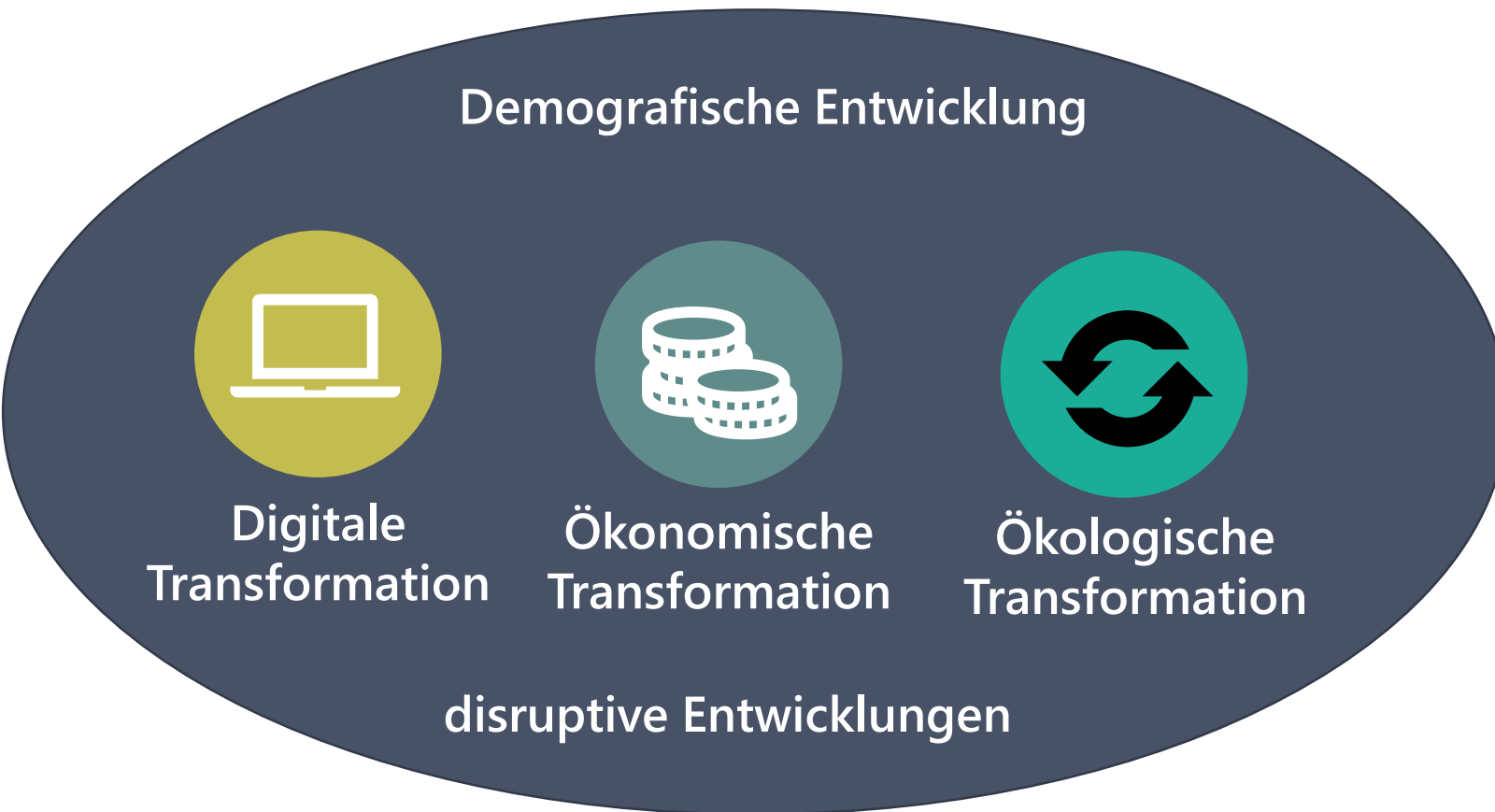
# 02 Herausfordernde Zeiten

„VUCA“-Welt und Digitalisierung



# Herausforderungen

Megatrends und „knappe Güter“ oder die „neue Normalität“



Krisendichte und Transformationsbeschleunigung nehmen zu

# Erkenntnisse im Mikrokosmos eines Fachbereiches

- Strukturelle und personelle Herausforderungen
- Qualität unklar
- Dilemma der Führung
  - „Wir stehen mit beiden Beinen fest in der Luft“
- Zunehmende Unsicherheiten (Zukunftsangst oder-skepsis)
- Unzufriedenheit | Unsicherheit bei Mitarbeitenden
  - „Strategie ist etwas für Spinner“ – Vergangenheit hat gezeigt, dass es eh nichts bringt



# Wir leben in unruhigen und unsicheren Zeiten

VUCA und New Work lassen grüßen!

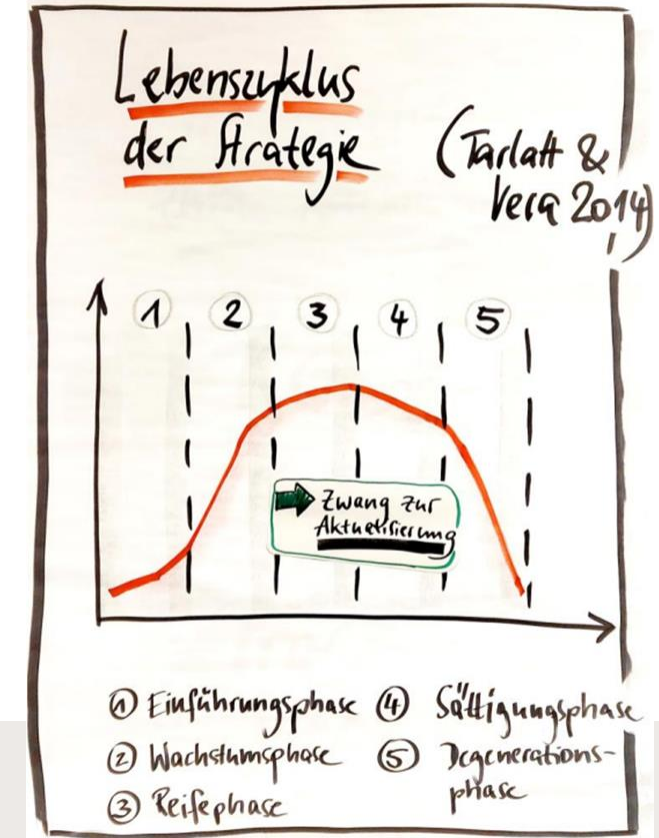


1. In Zeiten der Unsicherheit wächst der Wunsch nach Sicherheit
2. Erarbeitung und Umsetzung einer Strategie kann diese Sicherheit geben.
3. Je ungewisser die Zukunft ist, desto wichtiger wird gute Strategiearbeit
4. Strategie spannt den Rahmen, in dem sich das kommunale Handeln abspielt, setzt Schwerpunkte
5. Immer kürzere Entwicklungszyklen verlangen dynamische, schnellere und anpassungsfähige (Re-)Aktion

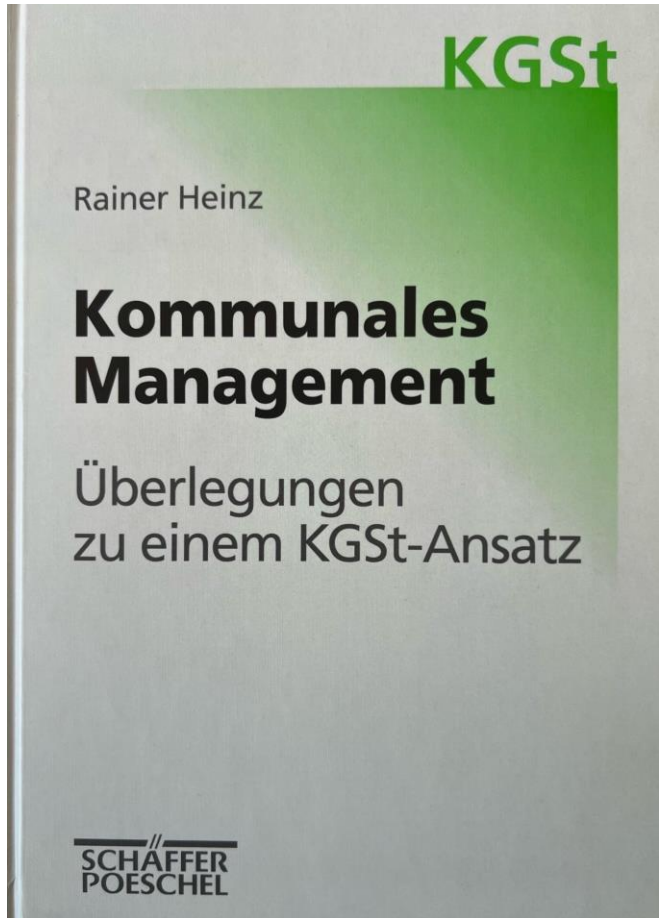
# 03

## Strategiearbeit – eine Genese

Wo stehen wir heute?



# Welchen Stand zur Strategiearbeit haben wir?



# Strategiearbeit im Ökosystem Kommune



veränderte einer Ansprüche  
einer digitalisierte Gesellschaft  
an den „Lebensraum Kommune“

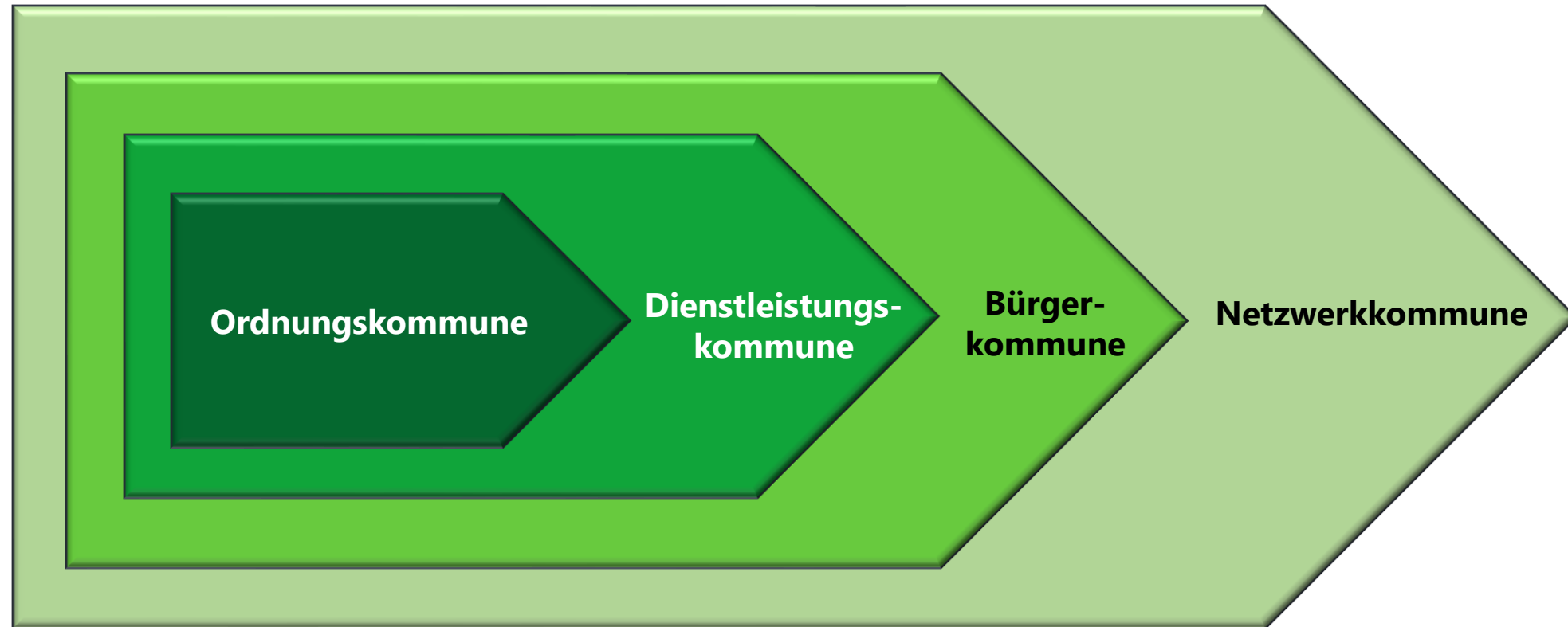


Kommune wichtiger Akteur



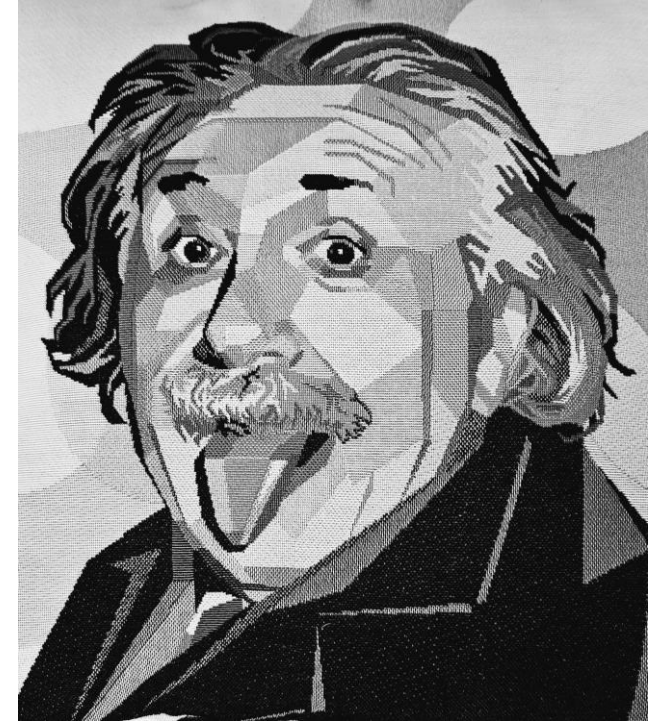
weitere Akteure (Vereine,  
Verbände, (Hoch-)Schulen,  
Kultur-/Bildungseinrichtungen,  
Industrie, Handel, Handwerk

# Veränderung im Selbstverständnis der Kommunalverwaltung



<b>Ziel</b>	Rechtsstaatlichkeit	+ Wettbewerbsfähigkeit	+ Sozialer Zusammenhalt	+ Nachhaltigkeit
<b>Blickrichtung</b>	Staat	+ Kunden	+ örtliche Gemeinschaft	+ Ökosystem Kommune
<b>Argumentation</b>	juristisch	+ ökonomisch	+ politisch	+ systemisch

*"Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten."*  
(Albert Einstein, Physiker 1879–1955)



# 04

## Umgang mit Veränderung

Möglichkeiten und Gestaltung

# Wie umgehen mit Veränderungen?

*Dämpfen?*  
*Ignorieren?*



# Den Wandel gestalten



Wandel als Chance begreifen und Angst vor Veränderung nehmen



Technologische Entwicklung und deren Geschwindigkeit (exponentielle Entwicklung) akzeptieren (nicht lamentieren – handeln!)



„Scheitern“ als Teil der Organisationsentwicklung akzeptieren



Strukturen, Instrumente und Prozesse bieten den formalen Rahmen für die Steuerung



Organisation und Mitarbeitende bestmöglich vorbereiten

# 05

## Unser Weg

Die Strategieexpedition im Fachbereich Arbeit und Soziales | Kreis Unna





**Wir wissen, wer wir heute sind und  
wir haben ein Bild im Kopf,  
wer wir in Zukunft sein wollen**

# ...und so sieht dieses Bild aus:



## Unser Weg

Methodisch  
Agil  
Kommunikativ  
Vernetzt



## Vision Mission Werte

Das Leitbild



## Unsere Ziele

Wirkungsorientiert



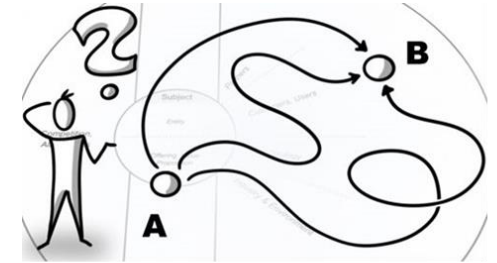
## Ergebnisse

Veränderung  
Verbesserung  
Lösungen

# OKR

## Strategie

- ist ein langfristiger „Plan“ um ein bestimmtes Ziel (einen bestimmten Zustand) zu erreichen
- ist eine Geschichte, die Orientierung gibt
- bedeutet Veränderung



Illustration; Stefan Pastuszka, Strategy Explorer, Das Strategiewerkzeug für Teams

zeitgemäße Strategieentwicklung muss schnell und anpassungsfähig sein

- Wo wollen wir hin?
- Wo stehen wir heute?
- Welcher Weg ist der richtige?



Strategische Agilität ist die Fähigkeit von Verwaltungen, zum einen zu erkennen, dass sich Strategie fortlaufend anpassen muss, und zum anderen den Mut aufzubringen, diese Anpassungen tatsächlich vorzunehmen.

# Strategieentwicklung und Umsetzung



## Aufräumen

Alles hinterfragen, auch  
sich selbst



## Strategisch Denken

Wer wollen wir sein?

**Mission**

Wo wollen wir hin?

**Vision**

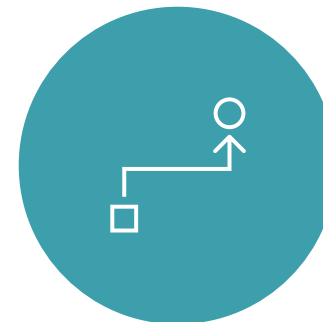
Wie sehen uns andere?

Werte



## Anfangen

egal wo



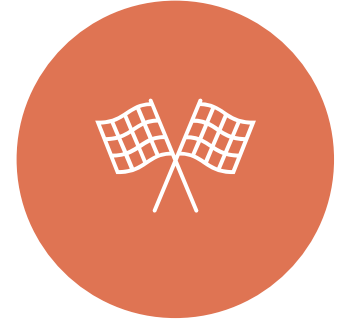
## Methode

flexibel



## Werkzeug

einfach



## Erfolge

bewusst machen

# Das Werkzeug

## Strategy Explorer

Title:

Team:

Now what?	Strengths	Vision	Situation & Trends	Opportunities
<p>*Urheber (Dr. Stefan Pastuszka)</p> <p>Subject Entity Offering, Value Proposition Competition, Alternatives Partners Customers, Users Technology Industry &amp; Environment</p>				
Now what?	Weaknesses	Mission	Situation & Trends	Threats
Big Steps: Strategic Options & Objectives				Strategy
<p>✗ ? ✓</p>				

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0) license. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Created by Dr. Stefan Pastuszka

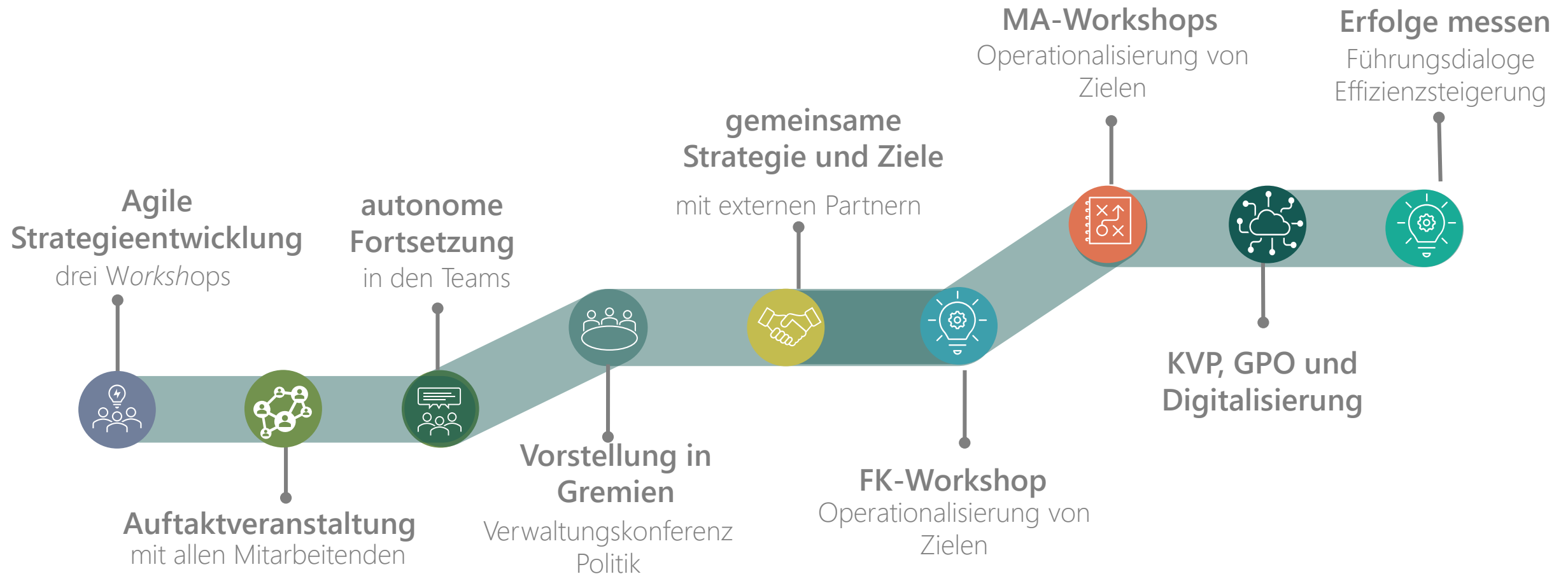
- strukturiert, einfach und schnell
- kompakt und konzentriert
- transparent und übersichtlich
- interaktiv und flexibel (vielseitig)

## KGSt®-Strategie.Canvas

<b>Strategieentwicklung für...</b> Nennung des Handlungsfeldes, Themas oder Bereichs (Team, Fachbereich, etc.)	<b>Mission</b> Sinn und Zweck des z.B. Fachbereichs: Wozu gibt es uns? Was treibt uns an? Wofür stehen wir?	<b>Vision</b> Ein Bild der Zukunft aus heutiger Perspektive: Wo stehen wir in z.B. 5 Jahren? Wie sieht das aus? Wie fühlt sich das an?
<b>Zielgruppe(n), Nutzer:innen, Bürger:innen</b> Kund:innen, Nutzer:innen des betrachteten Angebots, des Bereichs, der betrachteten Strategie		
<b>Welche Trends beeinflussen unser Angebot/unsere Strategie?</b> z.B. <a href="https://zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/">https://zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/</a>		
<b>Was passiert in unserem kommunalen Ökosystem?</b> Wer ist Partner:in? Was passiert politisch? Was passiert wirtschaftlich? Wer ist Wettbewerber:in? Was passiert soziokulturell? Alternativen zum Angebot- Wichtig - der rigorose Vergleich! Wer ist Unterstützer:in? Was passiert technologisch?	<b>Stärken (intern)</b> Stärken gegenüber dem Wettbewerb oder möglichen Alternativen zum Angebot- Wichtig - der rigorose Vergleich! Hilfreiche Fragen: Was können wir besser als andere? Was können wir besonders gut? Was war entscheidend für unseren bisherigen Erfolg? Worauf dürfen wir stolz sein?	<b>Chancen (extern)</b> Chancen, die sich aus der Situation und möglichen/erwarteten Entwicklungen im Umfeld ergeben. Hilfreiche Fragen: Welche Möglichkeiten bieten sich? Was sind Zukunftschancen? Welche Trends sind günstig für uns? Welche Veränderungen im Umfeld sind vorteilhaft?
<b>Wirtschaft</b> <b>Konzern Kommune</b>	<b>Zivilgesellschaft</b> <b>Politik</b>	<b>Schwächen (intern)</b> Schwächen gegenüber Wettbewerbern und möglichen Alternativen zum Angebot. Hilfreiche Fragen: Was können andere besser als wir? Worin sind wir nicht gut? Was fiel uns bisher schwer? Was fehlt uns?
<b>Risiken (extern)</b> Situation und wichtige Entwicklungen im Ökosystem sowie im größeren Umfeld (Politik, Wirtschaft, Umwelt, Regulatorisches). Hilfreiche Fragen: Welche Entwicklungen und Trends im Umfeld sind potentiell schlecht für uns? Wie entwickelt sich der mögliche Wettbewerb?		
<b>KGSt-Zielfelder und Leitfragen</b> <a href="https://www.kgst.de/erklervideo-strategie-leicht-gemacht">https://www.kgst.de/erklervideo-strategie-leicht-gemacht</a>		
<b>Wirkungen und Ergebnisse</b> Was wollen wir bewirken?	<b>Programme und Produkte</b> Was wollen wir anbieten?	
<b>Ressourcen</b> Was wollen wir einsetzen?	<b>Prozesse und Strukturen</b> Wie wollen wir es tun?	
<b>Strategieformulierung</b>		

Nicht vergessen:  
Controlling- Kennzahlen etc.

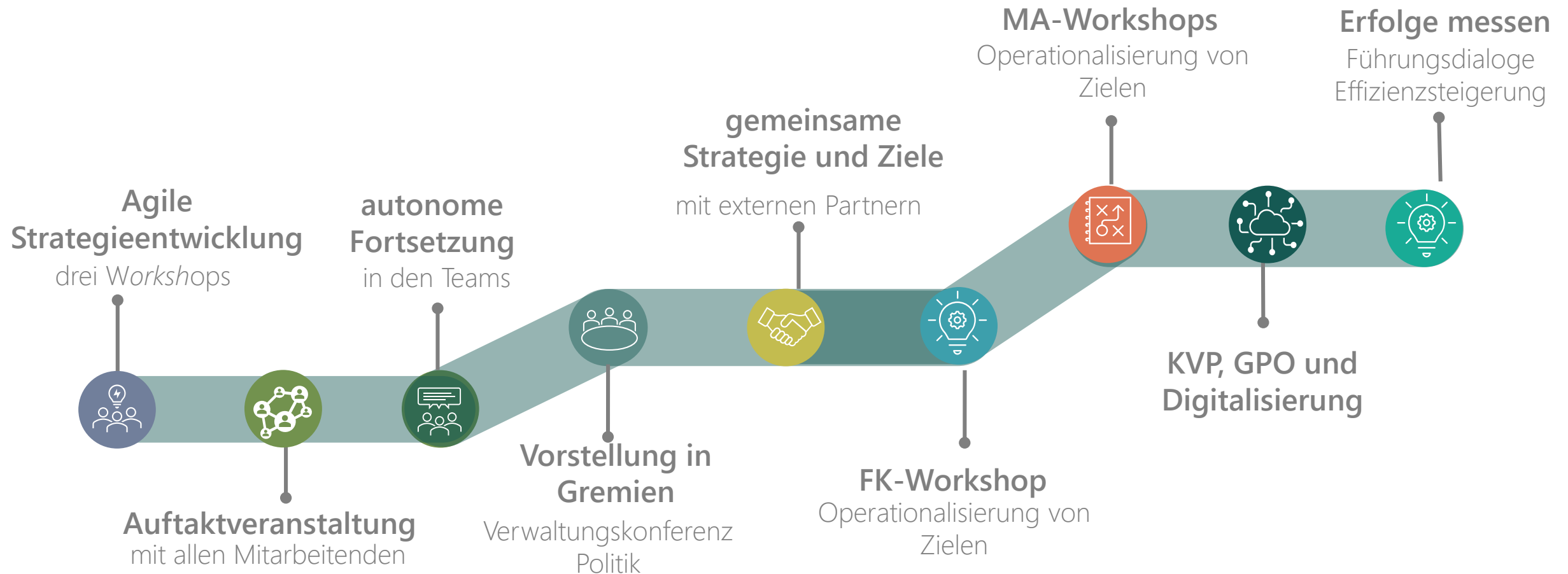
# Expeditionsbeginn bis heute



# Strategieentwicklung in drei Tagen



# Expeditionsbeginn bis heute

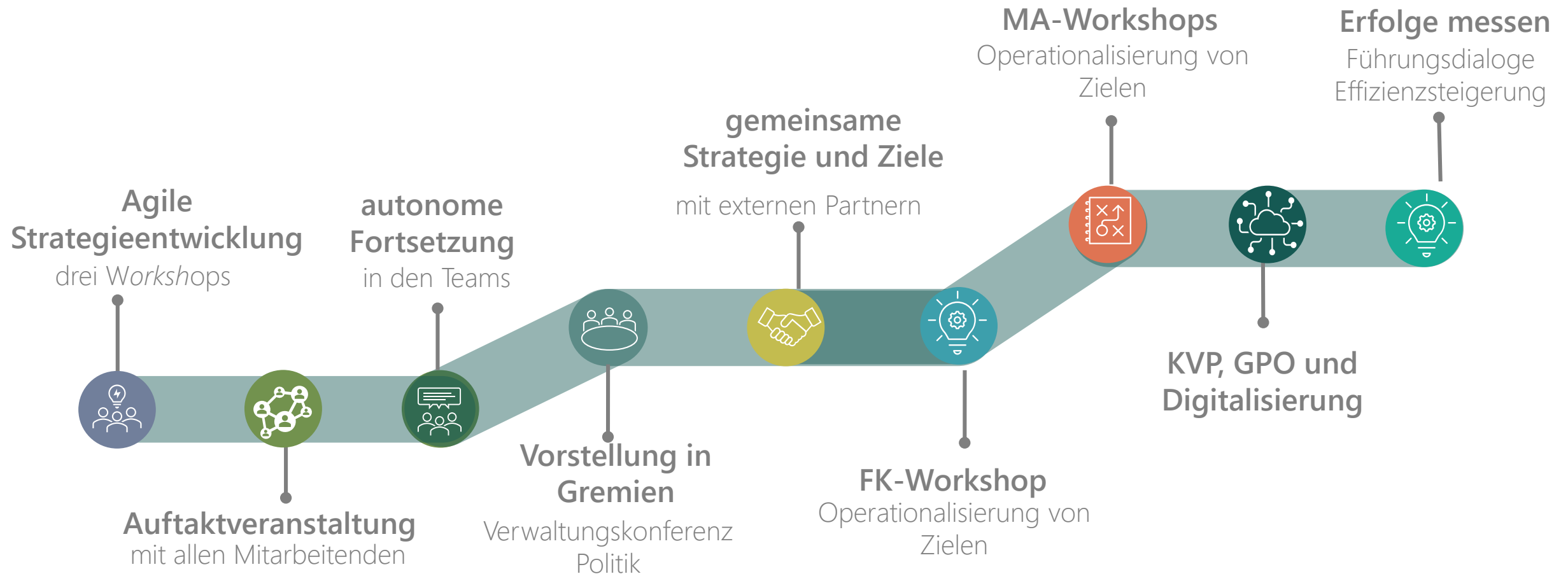


# Workshop mit allen Mitarbeitenden

Der Rubikon ist  
überschritten ...



# Expeditionsbeginn bis heute



# Unsere Haltung



Wir denken strategisch  
Wir handeln agil

...



## Unser Weg

Methodisch  
Agil  
Kommunikativ  
Vernetzt



## Vision Mission Werte

Das Leitbild



## Unsere Ziele

Wirkungsorientiert



## Ergebnisse

Veränderung  
Verbesserung  
Lösungen

# „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.“

(Helmut Schmidt (1918 - 2015 ), dt. Politiker (SPD), 1974-82 Bundeskanzler im  
"Spiegel" über Willy Brandts Visionen im Bundestagswahlkampf, 1980)

## „Es war eine pampige Antwort auf eine dusselige Frage“

(Helmut Schmidt im Jahr 2010 im "Zeit"-Magazin zum Hintergrund des Visionen-Zitats)

# 06

## Vision und Mission

Unser Leitidee – unsere Werte

# Mission und Vision

Mission - Wer wollen wir sein?

ZUHÖREN - VERSTEHEN -  
HANDELN

Zusammen schaffen wir  
Lösungen mit Leidenschaft

Vision - Wo wollen wir hin?

Wir ermöglichen Teilhabe und  
Integration von Menschen in allen  
Bereichen des Lebens

# Unsere Werte



Wirkungsorientiert

Ergebnisse liefern,  
Lösungen finden



Kundenorientiert

Bedarfe verstehen,  
Erwartungen übertreffen



Führung

gutes Arbeitsumfeld  
schaffen  
Potenziale heben



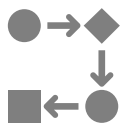
Mitarbeitende

vertrauensvolles,  
wertschätzendes  
Miteinander,  
Fähigkeiten einbringen



Agil

schnell(er) reagieren und  
handeln proaktiv



Prozessorientiert

Tätigkeiten als Prozess  
steuern



Systemorientiertes  
Management

Prozesse und  
Wechselwirkungen  
verstehen



Verbesserung

kontinuierlicher  
Verbesserungsprozess



Sachliche  
Entscheidungen

auf Basis von Daten und  
Informationen



Partnerschaft

Gute Beziehungen zum  
gegenseitigen Nutzen

...



## Unser Weg

Methodisch  
Agil  
Kommunikativ  
Vernetzt



## Vision Mission Werte

Das Leitbild



## Unsere Ziele

Wirkungsorientiert



## Ergebnisse

Veränderung  
Verbesserung  
Lösungen

# 07

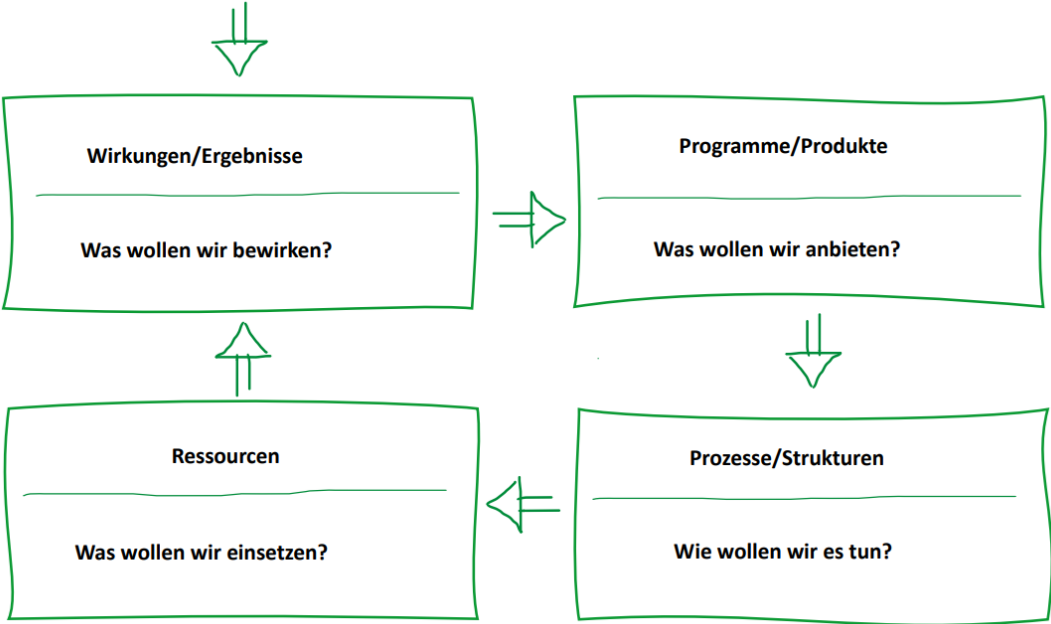
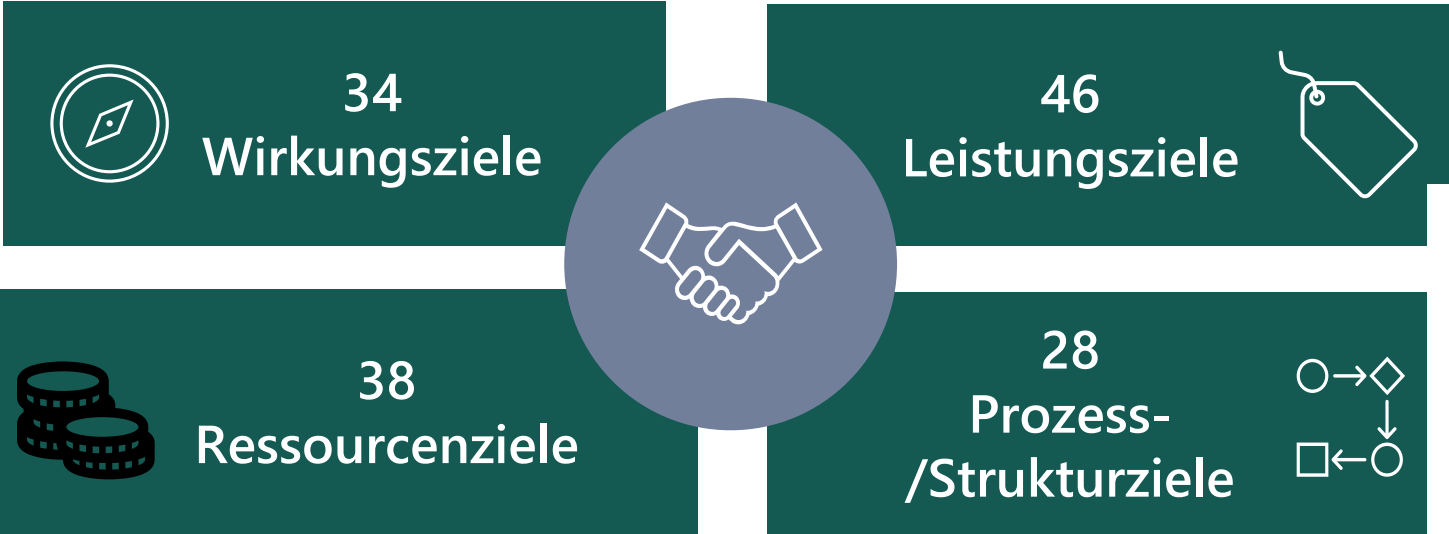
## Unsere Ziele

Wirkungsorientiert



# Ziele im KGSt®-Zielsystem

ganzheitlich-stimmige Zielsysteme für 9 Produkte



# Wirkungsziele auf verschiedenen Ebenen (Beispiele)

---

- Wirkungsziel 1**    Bis Ende 2023 nehmen 90 % der Mitarbeitenden aktiv am Strategieprozess teil.
- Wirkungsziel 2**    Die Mitarbeiterzufriedenheit liegt bei mindestens 2,4 (nach Schulnoten)
- Wirkungsziel 3**    Die Zufriedenheit / Informiertheit der Kunden beträgt mindestens 2,4 (nach Schulnoten)
- Wirkungsziel 4**    Alle Ratsuchenden sind so gut über die einzureichenden Unterlagen informiert, dass die Zahl der unmittelbar bearbeitungsfähigen Anträge auf 50% steigt
- Wirkungsziel 5**    Im Schuljahr 23/24 nehmen Kinder mit körperlichen und/oder geistiger Behinderung an 90% der Schultage am Unterricht teil.

# Umsetzung und Implementierung der „agilen“ Strategie

## - Gesprächsformate -

Wie oft	Wer	Inhalt
alle drei Monate	über den Dezernenten in den Verwaltungsvorstand	Managementbericht mit <i>Schlüsselkennzahlen</i> ( <i>Teil der regelmäßigen VV-Sitzung; neu: bisher keine Erfahrungswerte, ca. 15 Minuten</i> )
alle zwei Wochen	Fachbereichsleitung und Sachgebietsleitungen (Führungsdialo)	Maßnahmenplan und Risikoboard (alle Ziele und Zielerreichung – Wirkung erreicht, teilweise erreicht, nicht erreicht – mit einem Ampelsystem – grafische Darstellung – auf Produktebene) ( <i>Teil jedes zweiten FüDi (Gesamtdauer: 1 h) ca. 30 Minuten</i> )
alle vier Wochen	innerhalb der Sachgebiete mit allen Mitarbeiter:innen	Dashboard ( <i>Teil der Besprechung (Gesamtdauer: 2 h) ca. 30 Minuten</i> )
alle zwei Wochen	Jour Fix Fachbereichsleitung und Sachgebietsleitung	bilateraler Austausch ( <i>15 Minuten</i> )
wöchentlich 10 Min Espressorunde	Fachbereichsleitung und Sachgebietsleitungen	ausschließlich Privates <i>15 Minuten</i>

# ...und so sieht dieses Bild aus:



## Unser Weg

Methodisch  
Agil  
Kommunikativ  
Vernetzt



## Vision Mission Werte

Das Leitbild



## Unsere Ziele

Wirkungsorientiert



## Ergebnisse

Veränderung  
Verbesserung  
Lösungen

# 08

## Ergebnisse

Veränderungen | Verbesserungen | Lösungen



# Was erreicht wurde....

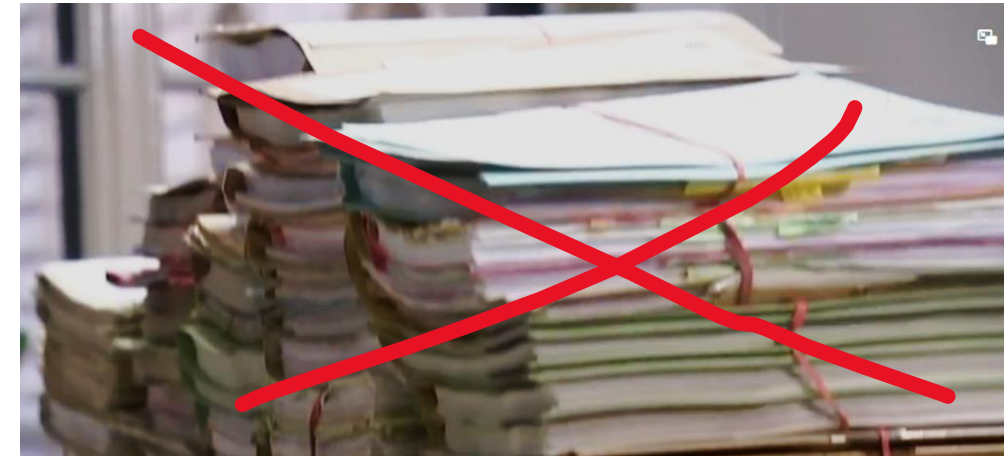
## ■ Wirkung | Qualität

### ■ Prozessqualität

- erhebliche Beschleunigung von Prozessen (Verfahren)
- 9 Kernprozesse sind beschrieben (GPO, standardisiert, digital)

### ■ Strukturqualität

- Reduzierung der Produktanzahl
- Produktteam als steuerungsrelevante Einheit
- Zusammenarbeit verbessert (Schnittstellen)



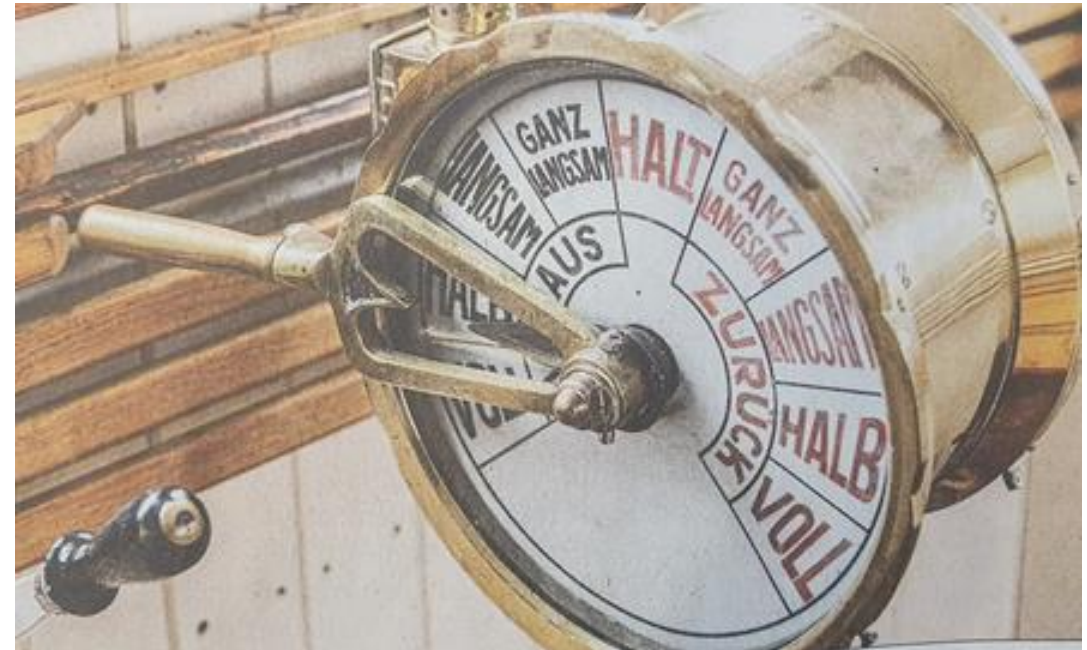
# Was erreicht wurde....

- Wirkung | Qualität
  - Ergebnisqualität
    - Ergebnisse werden gemessen (z.B. Widerspruchsquote, Klagequote) und daraus neue Ziele formuliert
    - Reduzierung von Rückständen
  - Ressourcen („Mehr Leistung mit weniger Ressourcen“)
    - durch GPA NRW zuerkannter Stellenmehrbedarf wird vom Team in Frage gestellt!!
      - Einsparung rd. 150.000 €/Jahr
    - „Ambulant vor Stationär“
      - Wirkungsorientierte Steuerung führt zu Einsparung von rd. 10.000€/Fall/Jahr, insgesamt rd. 1½ Mio. €/Jahr



# Was erreicht wurde....

- Führung (Controlling, Berichtswesen, Kommunikation)
  - neue Erkenntnisse
    - Managementbericht (Führung/Politik) *in Arbeit*
    - Dashboard (Mitarbeitende/Führung)
    - Maßnahmenplan und Risikoboard (Mitarbeitende)
- Entscheidungen treffen („Nicht das Lenkrad in der Hand halten – Steuern!“)
- offenerer Umgang erkennbar



# Berichte und Dashboards

Stand: 02.02.2023

## Ziel und Kennzahlensyst

### 50.2 Pflege- und Wohnberatung

1 Die PWB schafft oder

- I
- II
- II.1
- II.2
- II.3
- II.4
- II.5
- II.6
- II.7
- II.8
- II.9
- II.10
- II.11
- II.12
- II.13
- II.14
- II.15
- III.1
- III.2

**Die öffentliche Wahrnehmung**  
 Die Bekanntheit der Angebote  
 Die Bekanntheit der Angebote  
 Netzwerktreffen durchführen  
 Multiplikatorenschulungen/  
 Presseberichte (fachlich-inh  
 Presseveröffentlichungen (f  
 Medienpräsenz (WDR, Ante  
 Präsenz auf (Wochen-)Märk  
 Teilnahme an Veranstaltung  
 Magazin (Pflege und Wohn  
 gemeinsamer Tätigkeitsber  
 aktualisierter Flyer  
 PWB hat einen barrierefrei  
 PWB hat einen mehrsprachi  
 Die PWB erreicht mehr Rat  
 Für die Steigerung der Beka  
 Für Koordinierung und Beri  
 Jeder Träger ist selbst verant  
 Für die Koordinierung und z  
 In 2023 werden 40.000 € P  
 Bereitstellung von Mitteln fi  
 (aus vorhandenen Mittel)



## Report WTG-Behörde

GETBERICHT

DATUM

Mrz 2023

MONATE >

2022 2023

UL AUG SEP OKT NOV DEZ JAN FEB MRZ APR MAI JI

4

Kategorie	BESCHREIBUNG
Begehungen	Eingliederungshilfe
Regelbegehungen	ESLA
	Hospiz
	Kurzzeitpflege (kolitär)
	Tagesspflegen
	WfbM
	Wohngemeinschaften
	Ausnahmegernehmigungen

Zeilenbeschriftungen	Summe von ANZAHL
Eingliederungshilfe	1
ESLA	2
Hospiz	0
Kurzzeitpflege (kolitär)	1
Tagesspflegen	0
WfbM	0
Wohngemeinschaften	2
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>6</b>

Summe von ANZAHL

Ergebnis

BESCHREIBUNG

- Eingliederungshilfe
- ESLA
- Hospiz
- Kurzzeitpflege (kolitär)
- Tagesspflegen
- WfbM
- Wohngemeinschaften

Zeilenbeschriftungen	Summe von ANZAHL
Ausnahmegernehmigungen	5
Beschwerden	54
Stellungnahmen (Bau)	21
Stellungnahmen APG	4
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>84</b>

Summe von ANZAHL

Ergebnis

Kategorie

Diagrammtitel

- Bergkamen
- Bönen
- Fröndenberg
- Holzwickede
- Kamen
- Lünen
- Schwerte
- Selm
- Uttma
- Werne

Universitäts- und Landesbibliothek Bonn

# Was erreicht wurde....

- Kommunikation
  - Regelmäßige Führungsdialoge (14-tägig) und Jour fixe (bilateral) alternierend
  - Regelmäßige Sachgebietsbesprechungen
  - Ziele-Workshops in allen Produkten
  - Strategie-Klausuren und Ziele-Workshops mit den Partnern
  - Newsletter von Mitarbeitenden für Mitarbeitende
  - (digitaler) Kaffeeklatsch | „Hof-Fest“ | Espressorunden | „Weihnachtswandern“



## ...und noch einige Effekte

- Mehr Mut zur Entscheidung
- Vernetzt denken! Partner in Prozesse einbinden
- Identifikation gestärkt („Stolz auf die Arbeit“)
- „Strategie“ ist im Alltag angekommen
- offenere Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften

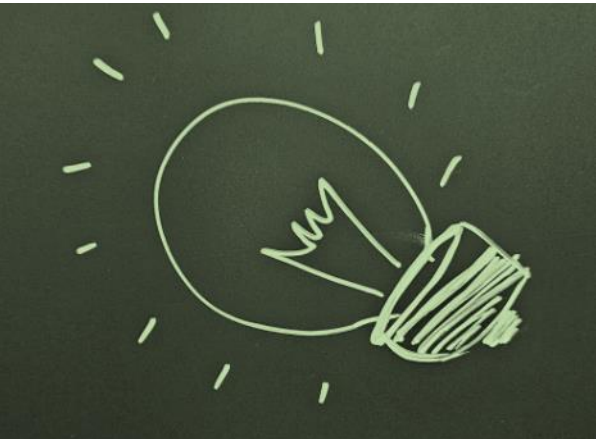


# # Was hat (noch) nicht geklappt?



- Verabschiedung der Fachbereichsstrategie durch die Politik
- Flächendeckende Messung der Zielerreichung (ZahlenDatenFakten als Grundlage der Entscheidungen)
- Mitarbeiterbefragung durchführen
- Qualitäts- und Fehlermanagement einführen
- Transfer in die Gesamtverwaltung

# # Was würde ich aus heutiger Sicht anders machen?



- Flächendeckende Messung und Darstellung der Zielerreichung (bessere Berichte von Anfang an)
- engere Einbindung des Controllings und des Steuerungsdienstes
- Entwicklung in den Sachgebieten enger begleiten („kein Selbstläufer“)
- Bessere Werbung für den Strategieprozess
- Mehr Gelassenheit

# 09

## Fazit

Möglichkeiten und Ausblick



# Wie es geht, es einfach zu machen!



- Im eigenen Bereich nach Anlässen zur Strategiediskussion suchen und mit einfachen Mitteln beginnen!
- Verbündete und Mitgestalter suchen! Möglichst interdisziplinär ausgerichtet.
- Ein Zukunftsbild entwerfen, das Lust macht, sich damit zu beschäftigen!
  - Mission und Vision erarbeiten!
- Mit Fachstrategien beginnen und die „strategische Denke“ damit fördern!
- Alle interessierten Zukunftsgestalter einbinden, jenseits der Hierarchie. „Strategisch“ können fast Alle.
- Zielfelder (WOS) als „Reflektionslandkarte“ in den Alltag integrieren
- Mit agilen Methoden den Erstellungsprozess beschleunigen!

„Wir haben verrückte Dinge getan und sie dann zur Normalität gemacht“

Jeff Bezos, Amazon-Gründer



**# EINFACH MACHEN\***

\*Motto im Fachbereich  
Arbeit und Soziales Kreis Unna

# Rolle der Wirtschaftsförderung

6. JANUAR 2022



**KOMMUNAL.**

Die Auseinandersetzung mit Gesellschaftern und politischen Entscheidungsträgern sollte nicht gescheut werden."

Kommunale Wirtschaftsförderung muss innovativ sein.

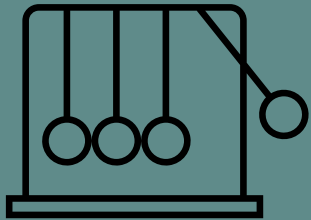
© adobeStock

EXPERTEN VOM DIFU

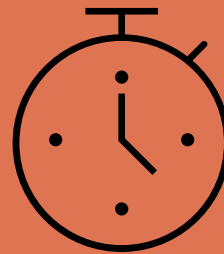
## Damit kommunale Wirtschaftsförderung gelingt

**Wer als Kommune Zukunft gestalten will, muss die Wirtschaftsförderung in den Mittelpunkt rücken. „Dazu braucht es auch Mut, die ‚Wertefrage‘ zu stellen“, sagen die Experten Henrik Scheller und Sandra Wagner-Endres vom Deutschen Institut für Urbanistik (Difu).**

# Fragen – Ein Ausblick auf die weitere Tagung



Welche Rolle nimmt die Wirtschaftsförderung bei der Entwicklung der Kommunen ein?



Wie kann die Wirtschaftsförderung agiles und strategisches Verwaltungshandeln unterstützen?



Kann Wirtschaftsförderung nachhaltiges (Verwaltungs)-handeln fördern?



Gerne jetzt!

---



**Christian Scholz**

Leitung Fachbereich Arbeit und Soziales | Kreis Unna  
Mail: [christian.scholz@kreis-unna.de](mailto:christian.scholz@kreis-unna.de)  
Tel.: 0 23 03 27 10 50