

Technische Universität Kaiserslautern
Fachbereich Raum- und Umweltplanung

Diskussionspapiere zur Stadtplanung
Herausgeber: Prof. Dr.-Ing. Gerhard Steinebach, Lehrstuhl Stadtplanung

Heft 6

Interkommunale Kooperation als Chance - Grundregeln für den Erfolg

Vortrag Kommunalkongress 2015

Prof. Dr.-Ing. Gerhard Steinebach
Kaiserslautern, 2015



KOMMUNEN WAGEN NEUE WEGE

KOMMUNALKONGRESS 2015

am 29. Juni 2015 von 14 bis 18 Uhr in der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) in Mainz



**Es gilt das
gesprochene Wort**

Rede von Prof. Dr.-Ing. Gerhard Steinebach
Kommunalkongress am 29. Juni 2015 in Mainz, ISB
Motto „Kommunen wagen neue Wege“
„Interkommunale Kooperation als Chance – Grundregeln für den Erfolg“
Redezeit: 30 Minuten

Sehr geehrte Damen und Herren Abgeordnete des Landtags von Rheinland-Pfalz, sehr geehrte Frau Ministerpräsidentin Dreyer, sehr geehrter Herr Minister Lewentz, meine sehr geehrten Damen und Herren,

das Thema, über das ich heute referieren darf, lautet: „Interkommunale Kooperation als Chance – Grundregeln für den Erfolg“.

Zur interkommunalen Kooperation als Chance stelle ich die Frage: Chance für was?

Ich meine Kooperation ist vor allem eine Chance, stärker zu werden, Konkurrenz besser bestehen zu können. Ganz einfach gesagt: Gemeinsam sind wir stärker!

Gibt es Grundregeln?

Es gibt sicher keine absolut allgemeingültigen Grundregeln, aber es gibt erkennbare Erfolgsfaktoren!

Es gibt also Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Kooperation! Ja!

Aber kennen wir Sie? Wir kennen sie nicht exakt. Aber im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung von „Starke Kommunen – Starkes Land“ haben wir beobachtet und ausgewertet, geschlussfolgert und verallgemeinert und dabei zehn Regeln herausgearbeitet.

Warum zehn?

Die Zehn am Ursprung

Zehn Finger hat der Mensch, weshalb er sich alles „an 10 Fingern abzählen“ kann.

In frühesten Zeiten, als die wenigsten Menschen lesen und schreiben konnten, war es extrem wichtig, sich alles einprägen zu können. Die zehn Finger wurden die beliebteste Merkhilfe und sind es bis dato geblieben: Noch heute nimmt jeder gern die Finger zur Hilfe, wenn er etwas aufzählt.

Und außerdem, und das ist die wissenschaftliche Begründung: Die Zahl 10 ist die natürliche Zahl zwischen 9 und 11!

Regel 1: Ein gemeinsames Ziel definieren und in eine Vision einbetten

In den Verbandsgemeinden Wallmerod und Westerburg wurde zu Beginn der Zukunftsinitiative ein „Kooperations-Workshop“ mit beiden Verbandsbürgermeistern, mit den Büroleitern und dem Beratungsbüro durchgeführt. So konnte man sich vergewissern, dass auch die Ideen und Visionen von allen Beteiligten bei der Zielformulierung beachtet wurden und sich niemand benachteiligt fühlt. Zu Beginn der (freiwilligen) Zusammenarbeit sollten die Kommunen konkrete sowie realistische Ziele – Fern- und Nahziele – und die Motivation der Kooperation gemeinsam erarbeiten und festlegen. Dabei muss auch geklärt werden, welche Teilziele zu welchem Zeitpunkt erreicht sein sollen. Aus der Zusammenarbeit muss sich ein Mehrwert für alle Beteiligte ergeben. Auf diese Weise wird auch der Gleichberechtigung der Partner Rechnung getragen und Projekterfolge können schneller erreicht werden. Dadurch wird die Motivation der Beteiligten erhalten sowie gesteigert und das Wir-Gefühl gestärkt.

Das würde man planungswissenschaftlich als Teil des Gegenstromprinzips in der Fließrichtung von „Unten nach Oben“ bezeichnen.

Regel 2: Freiwilligkeit und Gleichberechtigung der Partner auf Augenhöhe

Bei interkommunaler Kooperation „von unten“ ist es von großer Bedeutung, dass die Zusammenarbeit auf Freiwilligkeit und Gleichberechtigung beruht und alle Partner sich auf Augenhöhe begegnen. Im Rahmen von „Starke Kommunen – Starkes Land“ ist das durch die Kooperation auf der Ebene der Verbandsgemeinden gegeben. Die Einwohnerzahl ist ungefähr gleich groß, sie haben ähnliche bis gleiche Herausforderungen zu meistern und finden durch die Nähe zueinander auch ähnliche Bedingungen vor.

Regel 3: Die fünf Schritte der Planung beachten

Bestandsaufnahmen, Analysen, Bewertungen, Konzeptentwicklungen und Maßnahmen definieren. Das haben alle Modellräume durchgeführt.

Ziele und Visionen allein genügen nicht. Es muss auch konkret um Problemlösungen gehen. Dazu sind problemorientierte Bestandsaufnahmen und -analysen durchzuführen, um die Stärken und Schwächen der Kommunen herauszufiltern. Die Bestandsaufnahme kann durch Befragungen, Umfragen und Expertengesprächen erfolgen. Dies ist einerseits gut, um Bürger und die anderen Beteiligten einzubinden und zu motivieren. Andererseits kann herausgefunden werden, welche konkreten Themen anstehen.

Als Beispiel darf ich hier die Verbandsgemeinden Bad Hönningen, Linz am Rhein und Waldbreitbach nennen. Diese führten im Themenfeld „Ehrenamt/Senioren“ von Oktober bis Dezember 2014 die „Umfrage 60 plus“ durch, von der sich die Verbandsgemeinden ein Feedback über notwendige Maßnahmen für Senioren aus der Region erwartet haben. Für das geplante Projekt „Alternative Wohnformen“ können die Aussagen zu Wünschen nach Wohnformen im Alter aus der Umfrage herangezogen werden. Weiterhin geht hervor, dass insgesamt noch zu wenig bekannt ist, an welche Beratungsstellen man sich für verschiedene Unterstützungsangebote im Alter wenden kann.

Regel 4: Engagement der Chefs

Das beginnt bei den Bürgermeistern, die voll hinter der Zusammenarbeit stehen müssen, wenn durch die Kooperation ein Mehrwert erzeugt werden soll.

Das setzt sich auf allen Ebenen der Verwaltung fort. Auf jeder Ebene ist der Chef das Vorbild für das notwendige Engagement der nächsten Ebene.

Das ist das Pendant im Gegenstromprinzip in der Fließrichtung von „Oben nach Unten“, um dies wieder auch planungswissenschaftlich einzuordnen.

Regel 5: Engagement der Bürgerinnen und Bürger und ihre Motivation

Der Erfolg interkommunaler Kooperation hängt in hohem Maße auch vom Engagement und der Motivation der Bevölkerung ab. Man muss die Bürgerinnen und Bürger gewinnen. Sie sind die Basis für das, was ihre Gemeinde benötigt.

Als Beispiel darf ich die Verbandsgemeinden Alsenz-Obermoschel und Meisenheim nennen. Der Modellraum hat eine breite Mitwirkung in den Handlungsfeldern „Demographie“ und „Unternehmen“ erreicht. Dies zeigt, dass die Bürgerinnen und Bürger bei der Gestaltung ihres Raums aktiv mitwirken wollen. Damit das Engagement und die Motivation erhalten bleibt, wird einerseits regelmäßig über aktuelle Termine sowie Ergebnisse und Erfolge der Kooperation über Amtsblätter, Facebook, den Internetauftritt der beiden Verwaltungen und einen Newsletter informiert. Und es werden in den einzelnen Arbeitsgruppensitzungen weitere Schritte und Perspektiven klar kommuniziert.

Regel 6: Information und Kommunikation

Regelmäßige Information aller Beteiligten und der Öffentlichkeit schafft Transparenz. Es werden Austausch und Abstimmung erleichtert. Und es entstehen starke Netzwerke aus Politik, Bürgern und Wirtschaft.

Alle Modellräume der Zukunftsinitiative betreiben eine sehr gute Öffentlichkeitsarbeit und halten die Bürgerinnen und Bürger zu allen Projektveranstaltungen auf dem aktuellen Stand.

Als Beispiel darf ich die Verbandsgemeinden Hahnstätten und Katzenelnbogen nennen. Dort können sich die Bürger als Interessent für ein jeweiliges Handlungsfeld, das der Modellraum im Rahmen von „Starke Kommunen – Starkes Land“ bearbeitet, per E-Mail zu wichtigen Meilensteinen im jeweiligen Handlungsfeld informieren lassen.

Regel 7: Stärken stärken

Das heißt hier, in der Kooperation herausfinden, wer kann was am besten oder besser als man selbst.

Als Beispiel darf ich die Verbandsgemeinden Kandel und Hagenbach nennen. Sie haben im Kooperationsprozess die besonderen jeweiligen Stärken in der Feuerwehr und im Bauwesen fruchtbar gemacht.

Es heißt auch, Talente und Kompetenzen fortbilden. Es gibt zwischen den „Starke Kommunen – Starkes Land“-Beteiligten und den Verwaltungshochschulen Überlegungen, die Aus- und Weiterbildungskonzepte zu vertiefen, umzustrukturieren und fachlich zu ergänzen. Interkommunale Kooperation soll einen Schwerpunkt in Studiengängen für die öffentliche Verwaltung bilden.

Regel 8: Begleitung durch einen externen Sachverständigen

Die Begleitung der Modellräume durch externe Büros und die Unterstützung durch das Land ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Im Rahmen von „Starke Kommunen – Starkes Land“ werden die sechs Modellräume während der Förderphase durch Beratungsbüros betreut. Diese Dienstleistung wurde durch das ISIM im Jahr 2013 ausgeschrieben. Die Büros treiben den Prozess voran, initiieren die inhaltliche Abstimmung, machen Vorschläge zu Strukturen, spielen Fachimpulse ein, verfassen Dokumentationen und unterstützen die Öffentlichkeitsarbeit.

Die intensive und partnerschaftliche Prozessbegleitung durch das Land ist von großer Bedeutung. Das Land fungiert im Rahmen von „Starke Kommunen – Starkes Land“ als Netzwerkkoordinator und führt die Gesamtkoordination. Falls in den Modellräumen Fragen aufkommen, dient das ISIM als zentrale Anlaufstelle. Durch das ISIM als Netzwerkkoordinator sind auch ein regelmäßiger Austausch und eine Abstimmung innerhalb der Modellräume, zwischen dem ISIM und den Modellräumen und modellraumübergreifend u. a. durch wöchentlich stattfindende Telefonkonferenzen oder durch sehr ertragreiche Projektfamilientreffen gewährleistet.

Regel 9: Transparenz durch Austausch und Abstimmung

Regelmäßiger Austausch und kontinuierliche Abstimmung zwischen den Beteiligten schafft nicht nur Vertrauen, es wird auch Transparenz erzeugt. Es können Entscheidungen zeitnah getroffen und innerhalb der Projekte können einzelne Maßnahmen zügig und effizient umgesetzt werden.

Neben den Lenkungsgruppensitzungen, Treffen der Arbeitsgruppen und Workshops, haben die Modellräume unterschiedliche Methoden und Mittel für eine regelmäßige interne Abstimmung entwickelt.

Als Beispiel darf ich die Verbandsgemeinden Traben-Trarbach und Zell/Mosel sowie das Mittelmoselklinikum nennen. Hier findet einmal in der Woche eine interne Telefonkonferenz zwischen den Verbandsbürgermeistern, den Akteuren des Klinikums, den Verwaltungsmitarbeitern und dem Beratungsbüro statt. So müssen nicht die Termine der Lenkungsgruppensitzungen oder der Arbeitsgruppen abgewartet werden, um einzelne

Themen, Maßnahmen u.a.m. zu besprechen. Dadurch werden Projekterfolge schneller erreicht und die Zusammenarbeit ist effizienter. Dies trägt auch zum Erhalt und der Steigerung der Motivation der Akteure und Bürger bei.

Regel 10: Kümmerer als Motor

Zu den vielen engagierten Fachleuten aus Praxis, Politik und Wissenschaft wird ein Kümmerer als Motor der Kooperation benötigt. Dieser übernimmt nicht nur den Aufbau von Netzwerken und deren Pflege. Er ist auch zuständig für die Steuerung der interkommunalen Zusammenarbeit. Jemand muss also den Hut aufhaben und als Person, oder auch mehrere, den Karren ziehen. Wie vieles braucht auch interkommunale Kooperation Identifikation durch Gesichter.

Um am Ende zur Ausgangsfrage zurück zu kommen: Sind wir gemeinsam stärker?

Dazu sagt Heidi Grant Halvorson, Ph.D. Sie ist stellvertretende Direktorin des Motivation Science Center an der Columbia University Business School in New York.

Sie spricht im folgenden Zitat von sich:

„Nehmen Sie zum Beispiel mich: Ich führe alle meine Untersuchungen zusammen mit einem Team anderer Wissenschaftler durch. Ich wirke regelmäßig als Koautorin an Büchern und Zeitschriftenartikeln mit. Und ich treffe mich auch immer wieder mit meinen Kollegen, um Ideen zu besprechen und Pläne zu machen. Aber ich habe noch *niemals* Daten gemeinsam mit einem Kollegen analysiert, der neben mir saß, oder ein Experiment zusammen mit einem anderen Wissenschaftler durchgeführt - und meine Koautoren und ich haben ihre Texte auch noch nie im selben Zimmer in den Computer eingetippt. Natürlich arbeiten wir an vielen unserer Ziele und Projekte gemeinsam; aber im Gegensatz zu den Menschenhorden aus prähistorischer Zeit, die sich zusammentaten, um ein Mammut zu erlegen, erledigen wir heutzutage den größten Teil unserer Arbeit *allein*.“

Frau Halvorson berichtet dann von einem wissenschaftlichen Versuch:

„Es wurde den Teilnehmern einer Gruppe, in der ein psychisches Gefühl der Zusammengehörigkeit erzeugt werden sollte, erklärt, man würde sie nun "zusammen" an einer Aufgabe arbeiten lassen, obwohl sie sich dabei in separaten Räumen aufhielten. In der anderen Gruppe, in der ein psychisches Gefühl des Alleinseins erzeugt werden sollte, war nicht von gemeinsamer Arbeit die Rede. In Wirklichkeit arbeiteten natürlich alle Teilnehmer allein an den Aufgaben. Der einzige Unterschied war das Gefühl, das die Ankündigung einer "Zusammenarbeit" in ihnen vielleicht wecken würde.

Und tatsächlich hatte diese kleine psychische Manipulation enorme Auswirkungen: Die Teilnehmer der Gruppe mit dem Zusammengehörigkeitsgefühl arbeiteten um 48 Prozent länger, lösten mehr Probleme richtig und konnten sich hinterher auch besser an das Gesehene erinnern. Außerdem fühlten sie sich nach der Arbeit weniger müde und erschöpft. Diejenigen, die zusammenarbeiteten, fanden das Problem auch interessanter und hielten länger durch.“

"Zusammenwirkung" oder Kooperation war also der Schlüssel zum Erfolg.

Ich bin mir sicher, dass das auch für das Kooperationsprojekt „Starke Kommunen – Starkes Land“ gilt – gemeinsam sind wir stärker.

Vielen Dank, dass Sie mir zugehört haben.