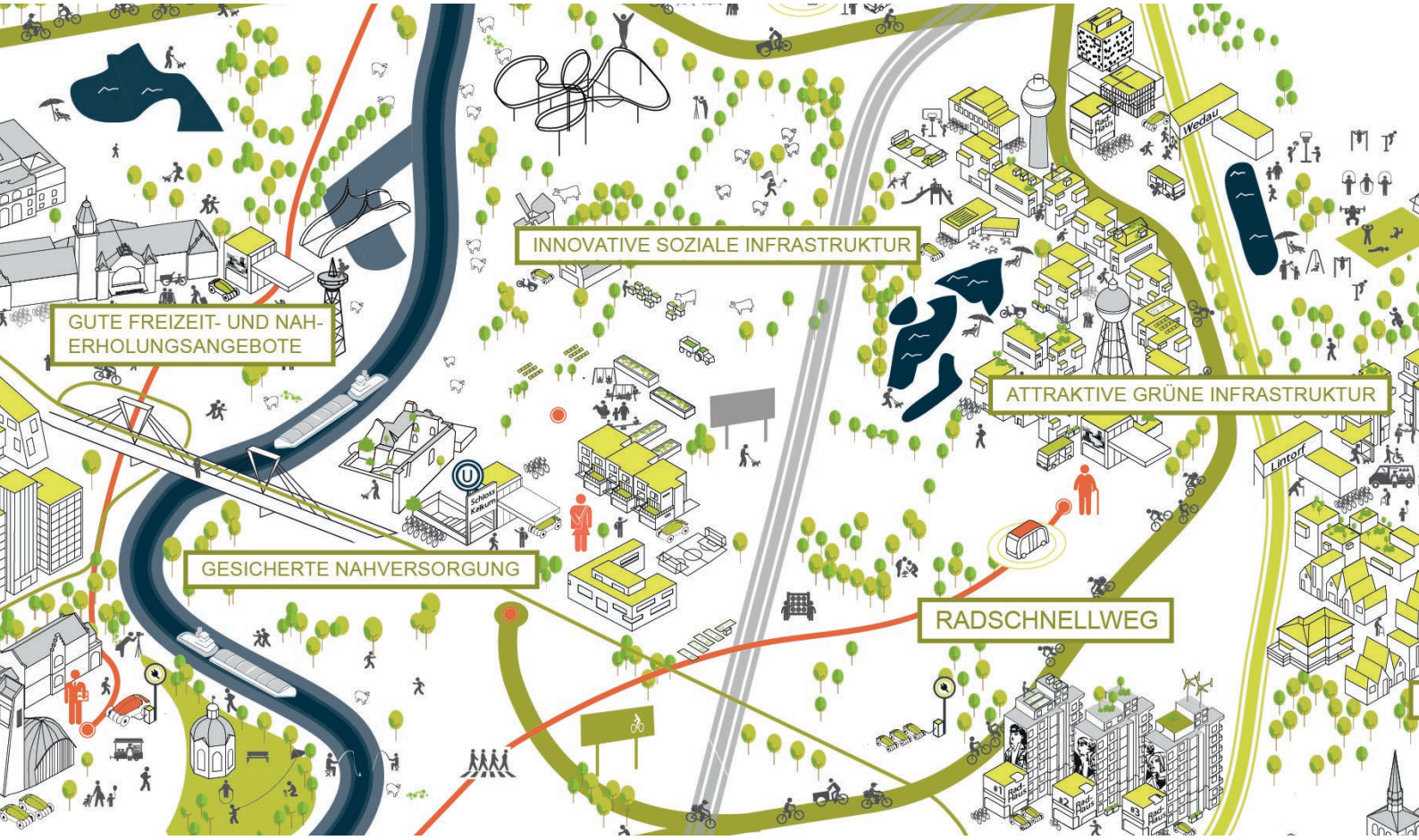
LAND BRANDENBURG

be Berlin



Wachsende Städte und ihr Umland
Wie kann Kooperation gelingen?

Ein Leitfaden für die Praxis

LAND BRANDENBURG be Berlin
Gemeinsame Landesplanungsabteilung

Inhalt

1 Ein Leitfaden für die Praxis 3

2 Gemeinsam stark: Wachsende Städte und ihr Umland 3

3 Wie kann Kooperation gelingen? 4

Erforderliche Voraussetzungen 4

Wege zum Erfolg 5

Ein möglicher Werkzeugkasten 8

4 Konkrete Aufgaben und beispielhafte Lösungsansätze – Inspirationen aus der Praxis 10

Wachstum positiv annehmen – wie schaffen wir das? 10

Gemeinsame Flächenentwicklung innerhalb der Kooperation – welche Ansätze gibt es? 11

Bewältigung des Siedlungswachstums durch neue Wege bei der Infrastrukturplanung 14

Checkliste – Wege zum Erfolg 16

1 Ein Leitfaden für die Praxis

Aufgrund des seit Jahren anhaltenden Bevölkerungswachstums, dem sich viele Metropolen, Regiopolen und sonstige Oberzentren, aber auch prosperierende Mittelzentren ausgesetzt sehen, hat die MKRO das Thema „Wachsende Städte und ihr Umland – Erfolgsfaktoren für eine gute Kooperation“ unter dem Vorsitz des Landes Berlin aufgegriffen. Das Phänomen der „Schwarmstädte“ betrifft alle Bundesländer und stellt einen neuen Treiber für die Notwendigkeit von Stadt-Umland-Kooperationen dar. Zwar können interkommunale bzw. regionale Kooperationen, die sich zu themenspezifischen Aufgaben zusammenschließen, in Deutschland auf eine lange Tradition zurückblicken. Auf Grund der aktuellen Wachstumsdynamik ergeben sich aber hierfür neue Rahmenbedingungen. Denn neben der Schaffung von ausreichendem Wohnraum ist parallel ein Mitwachsen der Verkehrs- und der technischen sowie sozialen Infrastrukturen zu organisieren. Dies führt zu Herausforderungen und Aufgaben, die in vielen Fällen von Kernstadt und umliegenden Kommunen gemeinsam besser bewältigt werden können.

Doch wie können solche Stadt-Umland-Kooperationen erfolgreich initiiert werden? Wie gelingt eine gute Zusammenarbeit in der Praxis, um „Wachstumsschmerzen“ gemeinsam anzugehen? Welche spezifischen Lösungswege haben Kooperationen in Wachstumsregionen bereits gefunden? So unterschiedlich Regionen sind, so sehr unterscheiden sich auch geeignete Wege zur Kooperation. Es kann daher keine pauschalen Lösungen geben. Der vorliegende Praxisleitfaden, der unter Federführung der Gemeinsamen Landesplanung Berlin-Brandenburg erarbeitet wurde, möchte vielmehr dazu anregen, eigene Wege zu entwickeln und sie zu erproben, um mit Kooperationen den aktuellen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

2 Gemeinsam stark: Wachsende Städte und ihr Umland

Wachstumsdynamik als Treiber für Kooperationen

In vielen Städten und Regionen kommt es bereits seit Jahren zu einem anhaltenden Wachstumsdruck. Das Wachstum verstärkt unter anderem Nutzungskonflikte und Flächenkonkurrenzen. Nicht selten führt dies zu einer steigenden Wachstumsskepsis und Potenziale und Chancen von Wachstum treten zunehmend in den Hintergrund. Die mit dem Wachstum verbundenen Herausforderungen machen nicht an der Gemeindegrenze Halt. Eine erfolgreiche Steuerung können Kernstadt und umliegende Gemeinden oftmals nur gemeinsam erreichen.

Wachstum gemeinsam steuern

Den Handlungsfeldern regionaler Kooperationen sind kaum Grenzen gesetzt. Sie bieten sich überall dort an, wo die räumlichen Wirkungen von Aufgabenfeldern über den eigenen Einflussbereich des kommunalen Handelns hinausgehen. Wohn- oder Gewerbeflächenentwicklung, Infrastruktur, Energie, Verkehr und Mobilität, Umweltschutz und Klimaanpassung oder Tourismus sind nur einige der Themen, die in wachsenden Städten und Regionen die Akteure vor Ort herausfordern. Auch das Bestreben, Synergieeffekte zu erzielen oder gegenseitiges Lernen zu befördern, tragen vielfach zur Motivation für kooperatives Handeln in einer Region bei.

Inhalte variieren, Kooperationen bleiben

Die konkreten Aufgaben von Kooperationen unterscheiden sich in der Praxis je nach Region und örtlichem Bedarf. Auch unterliegen sie einem stetigen Wandel. Kooperationen müssen sich diesen Veränderungen anpassen. Zudem hat die Größenordnung der räumlichen Dimension von interkommunalen Kooperationen Einfluss auf die gemeinsamen Vorhaben und umgekehrt. Geht es beispielsweise um eine gemarkungsübergreifende Verkehrsachse oder ein interkommunales Gewerbegebiet, sind unter Umständen nur wenige Kommunen beteiligt. Demgegenüber können Kooperationen zur Standortprofilierung und gemeinsamen Interessenvertretung sogar die Grenzen von Bundesländern großräumig überschreiten.

3 Wie kann Kooperation gelingen?

Erforderliche Voraussetzungen

Regionale Kooperationen zielen darauf, konkrete Herausforderungen in einer Region zu bewältigen. Sie dienen nicht als Selbstzweck. Die Inhalte sind in der Praxis so vielfältig wie die Regionen selbst. Der Erfolg einer Kooperation ist somit nicht abstrakt zu bestimmen. Er bemisst sich vielmehr daran, inwiefern es gelingt, Lösungsansätze zu entwickeln und umzusetzen. Hierfür gilt es entsprechende Voraussetzungen zu schaffen.

Regionale Aufgaben erfordern regionale Ansätze

Kooperationen leben von der Bereitschaft ihrer Partner zur Zusammenarbeit. Es braucht Einsatz, Kompromissbereitschaft und Zugeständnisse. Voraussetzung hierfür ist eine hohe Akzeptanz der Kooperation unter den Beteiligten. Diese ist umso größer, je mehr die Kooperation an die Rahmenbedingungen vor Ort angepasst ist. Für den Erfolg ist es daher ausschlaggebend, dass sowohl die Struktur als auch die Aufgaben in hohem Maße die Gegebenheiten vor Ort berücksichtigen. In der Praxis gleicht daher keine Kooperation der anderen.

Es braucht treibende Kräfte

Kooperationen brauchen treibende Kräfte. Allen voran gilt dies in der Initiierungsphase. Manchmal kommen weitere Impulse von außen hinzu, sei es durch die Teilnahme an einem Landeswettbewerb oder an einem wissenschaftlichen Modellvorhaben. Praktisch immer lebt aber eine Kooperation davon, dass sich Akteure auf oberster Führungsebene ihrer annehmen, sie zur Chefsache machen und sie mit Überzeugung, Durchhaltevermögen und vermittelnden Fähigkeiten vorantreiben. Erst dies ermöglicht es, dass auch auf der Arbeitsebene Hürden erfolgreich überwunden werden.

Kooperationen brauchen Entwicklung

Es ist wichtig, dass sich die Partner zu der Kooperation bekennen. Die Bereitschaft hierfür braucht in der Regel intensive Abstimmungs- und Findungsprozesse. Je nach Komplexität der Aufgabe und der Kooperationsstruktur können diese wenige Wochen oder mehrere Jahre dauern. In dieser Zeit liegt die Herausforderung darin, einerseits handlungsfähig und zielstrebig agieren zu können, andererseits aber auch genügend Raum bei allen Beteiligten für die Schaffung eines gemeinsamen Kooperationsverständnisses bzw. eine Identitätsfindung zu belassen. Die Phasen von Kooperationen sind dabei nicht starr. Vielmehr sind auch sie in Abhängigkeit von den Gegebenheiten vor Ort zu gestalten. Ein solcher Prozess braucht neben Zeit auch gemeinsame Erfahrung.

Kooperationen müssen im Zeitverlauf „atmen“ können

In allen Phasen einer Kooperation kann es zu Anpassungsbedarfen kommen. Das gilt für die Ebene der Kooperation ebenso wie für die der konkreten Projekte. Erfolgreiche Zusammenschlüsse sollten daher so flexibel sein, dass sie auf Veränderungen reagieren können. Während der Initiierungs- und Formierungsphase betrifft dies meist vor allem die Organisationsform. In der Umsetzungsphase bedarf es immer wieder auch einer inhaltlichen Neuausrichtung, insbesondere wenn sich die Herausforderungen und Aufgaben in einer Region verändern. In der langen Historie von regionalen Kooperationen in Deutschland spiegeln sich die unterschiedlichen Themen der Stadt- und Regionalentwicklung stets auch in den Kooperationen wider. So beschäftigen sich viele langjährige regionale Kooperationen seit einigen Jahren sehr aktiv mit dem Wachstumsdruck und zunehmenden Flächenkonkurrenzen. Noch vor zehn bis 15 Jahren standen dort eher die Folgen von Stagnation und Schrumpfung im Mittelpunkt.

Vertrauensvolle Kooperation auf Augenhöhe

Bei Stadt-Umland-Kooperationen treffen ganz unterschiedliche Gebietskörperschaften aufeinander. Es besteht eine gewisse Gefahr der Dominanz der „größeren“ gegenüber den „kleineren“ Partnern, was dem Partnerschaftsprinzip zuwiderläuft. Es ist keine Floskel und für Kooperationen essentiell, dass die Zusammenarbeit uneingeschränkt auf Augenhöhe erfolgen muss. Alle Beteiligten sind gleichbedeutend für die Kooperation, das Miteinander ist gleichberechtigt. Zwar kann es sein, dass die Kernstadt mit personellen Ressourcen oder Know-how aushilft, eine Stimmenmehrheit oder andere Vormachtstellungen sollten damit aber nicht einhergehen. Unabhängig von der „Größe“ ist darüber hinaus eine von Vertrauen geprägte Kommunikation und Zusammenarbeit der Partner eine unabdingbare Voraussetzung für das Funktionieren der Partnerschaft. Da diese oftmals erst wachsen muss, ist hier unter Umständen einige – allerdings gut investierte – Zeit und Geduld gefragt.

Krisen erfolgreich managen

In jeder Kooperation kann es zu potenziellen Scheidepunkten kommen. Dies ist vor dem Hintergrund von zum Teil konfliktreichen Themen bzw. unterschiedlichen Interessen, langen Laufzeiten, ggf. Änderungen bei den (Ansprech-) Partnern etc. durchaus normal. Wichtig ist daher, hierfür ein entsprechendes Bewusstsein zu entwickeln und vor dem Hintergrund der Frage „Was passiert, wenn wir nicht kooperieren?“ nach Lösungen zu suchen.

Wege zum Erfolg

So unterschiedlich regionale Kooperationen auch gestaltet sind, so gibt es doch Gemeinsamkeiten in den Erfahrungen vor Ort, die sich auf andere Regionen übertragen lassen. Dabei gibt es zentrale Fragestellungen, deren regionsspezifische Beantwortung den Weg zu einer erfolgreichen Kooperation weisen. Sie lassen sich folgenden Bereichen zuordnen:

- Gemeinsamer Nutzen als Triebfeder für Kooperationen
- Ressourcen gemeinsam bündeln
- Eine passende Organisationsform gestalten
- Die Kooperation mit Leben füllen

Alle Bereiche greifen ineinander. Es gibt zahlreiche Überschneidungen und Wechselwirkungen. Auch gelten nicht alle Aspekte gleichermaßen für alle Lösungsansätze. Der Schnellradweg braucht zum Beispiel ein anderes Prozessmanagement als das interkommunale Gewerbegebiet, eine öffentliche Bürgerveranstaltung weniger Mittel als eine demokratisch legitimierte Abstimmung.

Gemeinsamer Nutzen als Triebfeder für Kooperationen

Wachsende Städte und Regionen stehen oftmals vor ähnlichen Herausforderungen. Steigende Wohnkosten, überfüllte Verkehrsmittel oder fehlende Plätze in Schulen und Kitas betreffen neben der Kernstadt auch Gemeinden im Umland mit hohem Wachstumsdruck. Unterschiedliche Geschwindigkeiten des Wachstums, lokal orientierte Sachzwänge und politisch abweichende Interessenlagen zwischen den Akteuren können einer Kooperation, insbesondere in der Initiierungsphase, aber auch im Verlauf etablierter Kooperationen, immer wieder entgegenstehen.

Wichtig ist es daher, ein gemeinsames Aufgaben- und Problemverständnis zu erlangen und einen gegenseitigen Nutzen des kooperativen Handelns zu identifizieren. Die Bereitschaft zur Kooperation wird umso größer, je mehr Vorteile sie für die Beteiligten bedeutet. Förderlich wirken Anreize und Impulse von außen, zum Beispiel durch Förderprogramme oder Modellprojekte, analytische und konzeptionelle Grundlagen zur Konsensfindung und Win-Win-Projekte. Fast immer bedarf es einer intensiven Überzeugungsarbeit und aktivem Werben für Zusammenarbeit. Dies betrifft sowohl die Verwaltungsebene als auch die politische Ebene. Auch eine externe Begleitung, beispielsweise als Moderation, kann dabei helfen, unterschiedliche Interessenslagen zu vermitteln und sich auf ein gemeinsames Aufgabenverständnis zu verständigen.

Zentrale Fragen sind:

- Welche gemeinsamen Herausforderungen gibt es in der Region?
- Wie kann ein gemeinsames Problem- und Aufgabenverständnis erreicht werden?
- Welche konzeptionellen Grundlagen braucht es für eine Konsensfindung?
- Welche Interessen verfolgen die Beteiligten? Wo liegen mögliche Konfliktlinien?
- Wo liegen die Vorteile einer Kooperation für die Beteiligten, wo die Nachteile?
- Wie können Win-Win-Situationen geschaffen werden?
- Wie lassen sich Erfolge erzielen, um Akzeptanz für die Kooperation vor Ort zu schaffen?
- Welche Erfolge können schnell sichtbar sein?

„Das RegioNetzWerk ist eine regionale Kooperation von fünf Kommunen und eines Kreises in der Rheinschiene, die eine starke Zuwanderung verzeichnet. Das Problem der Bereitstellung von dafür benötigten Wohnbauflächen können die einzelnen Kommunen nicht jede für sich lösen, es bedarf vielmehr einer Lösung auf regionaler Ebene. Außerdem müssen die Entwicklung von Wohnbauflächen und die Verkehrsplanung – Ausbau des ÖPNV – zusammen betrachtet werden. Auch hier geht es nicht ohne regionale Zusammenarbeit.“

Dr. Karl Werner Böttges
Abteilung räumliche Entwicklung der Stadt Krefeld

Ressourcen gemeinsam bündeln

Kooperationen brauchen Ressourcen. Mit wachsenden Aufgaben wächst auch der Bedarf an finanzieller und personeller Ausstattung. Während kleinere und projektbezogene Kooperationen die Ressourcen häufig aus dem operativen Geschäft heraus stellen können, braucht es bei größeren und komplexeren Kooperationen schnell eigene finanzielle und zeitliche Budgets. Meist wachsen die Ressourcen erst mit den Aufgaben im Zeitverlauf an. Ausnahmen bilden zum Beispiel Kooperationen mit Modellcharakter, die während der Gründung eine Anschubfinanzierung erhalten. Hier gilt es eher, nach dem Auslaufen eine Verstetigung zu gewährleisten.

Bei der Finanzierung handelt es sich zwar um einen sensiblen Aspekt mit hohem Konfliktpotenzial, in der Praxis haben sich aber erfolgreiche Modelle herausgebildet. Hierzu zählen unter anderem:

- Einbringen personeller Ressourcen aus bestehenden Behörden und/ oder Institutionen (z. B. Entsendungsprinzip)
- Übernahme von Aufgabenbereichen durch die Beteiligten im operativen Geschäft
- Anteilige Finanzierung der Beteiligten (z. B. nach Einwohneranteil)
- Institutionalisierte Finanzierung (z. B. bei formellen Planungsverbänden)
- Ausgleichsmechanismen bei konkreten Vorhaben

Im Idealfall führen Kooperationen zu Synergieeffekten, die den Aufwand kompensieren. Die Kompensationen erfolgen aber oft nicht unmittelbar. Eine solche Lasten-Nutzen-Betrachtung erfordert daher fast immer eine ressortübergreifende und längerfristige Perspektive. Auch deshalb muss eine Kooperation auf oberster Führungsebene verankert sein.

Zentrale Fragen sind:

- Welche personellen und finanziellen Ressourcen können die Beteiligten einbringen? Welche weiteren Möglichkeiten gibt es?
- Unter welchen Bedingungen können die Beteiligten Ressourcen einbringen?
- Wie kann eine gerechte Lastenverteilung unter den Beteiligten erreicht werden?
- Wie kann eine Verstetigung gewährleistet werden?
- Wie können Ressourcen im Zeitverlauf an Veränderungen angepasst werden?

Eine passende Organisationsform gestalten

Zunächst gilt es, einen geeigneten Kreis an möglichen Kooperationspartnern zu identifizieren. Dies sollte vor dem Hintergrund von Gemeinsamkeiten, gegenseitigen Wechselwirkungen, Abhängigkeiten und funktionalen Verflechtungen erfolgen. Akteure interkommunaler Zusammenarbeit können sein: Kommunen, Landkreise, Regionen, Bundesländer, aber auch Unternehmen, Kammern oder weitere regional aktive Institutionen.

Eine wesentliche Herausforderung liegt nun darin, die Organisation so zu gestalten, dass der Wirkungsgrad einer Kooperation hoch ist, aber auch die Kompetenzen der Beteiligten vor Ort berücksichtigt werden. Die Organisationsform entsteht in aller Regel aufbauend auf vorhandenen Strukturen (bottom-up). Ziel sollte eine Kooperation auf Augenhöhe sein, mit transparenter Organisation, abgestimmter Kommunikation und der nötigen Verbindlichkeit. In der Praxis gibt es eine große Bandbreite an entsprechenden Rechtsformen. Sie reichen von informellen Zusammenschlüssen über Kooperationen mit Geschäftsstellen, Planungsverbände mit administrativer Zuständigkeit der Regionalplanung, Zweckverbänden bis zu eigenständigen Gesellschaften.

> *Unabhängig davon, welche Themen abzustimmen oder welche Konfliktlagen innerhalb eines Stadt-Umland-Raumes zu bewältigen sind – ein Effekt einer auf Freiwilligkeit beruhenden Kooperation ist es auch immer, miteinander ins Gespräch zu kommen. Dafür ist zum einen ein geeigneter Rahmen zu bieten und zum anderen bedarf es der grundsätzlichen Bereitschaft aller Beteiligten, sich unterschiedlichen Argumenten gegenüber zu öffnen und eigene Sichtweisen zumindest zu hinterfragen. Auch bildet eine gut aufbereitete und anerkannte Informationsbasis eine wesentliche Grundlage von Kooperation. Im Idealfall gelingt es so, zu gemeinsam getragenen Ergebnissen zu kommen. Aber auch wenn dies nicht gelingt, bildet der vertrauensvolle Umgang miteinander die wesentliche Basis, um dauerhaft im Gespräch zu bleiben.*

Katja Klein
Dezernentin Regionalplanung, Amt für Raumordnung und Landesplanung Region Rostock

Zentrale Fragen sind:

- Nach welchen Kriterien soll der räumliche Umgriff der Kooperation erfolgen?
- Welche relevanten Akteure gibt es in den entsprechenden Gebietskörperschaften? Wie sind diese einzubinden?
- Welche treibenden Kräfte für die Kooperation gibt es und wie können diese gestärkt werden?
- Welche Kompetenzen und welche Zuständigkeiten braucht die Kooperation vor dem Hintergrund ihrer Ziele und Aufgaben? Wer kann diese übernehmen?
- Welche Kriterien muss eine Trägerschaft erfüllen? Wo liegen Vor- und Nachteile verschiedener Modelle?
- Welche Form der Legitimierung benötigt die Kooperation?
- Ab welchem Zeitpunkt ist welche Form der Verbindlichkeit erforderlich? Auf welchen Ebenen und bei welchen Vorhabentypen genügt eine informelle Basis?
- Wie kann ein politischer Wille zur Kooperation erzeugt werden? Welche weiteren Stakeholder gilt es in welcher Form zu berücksichtigen?
- Welche Organisationsform ist geeignet? Wie kann diese im Zeitverlauf bei Bedarf angepasst werden?
- Wie kann eine zielgerichtete Arbeitsweise gewährleistet werden? Wie kann eine Kooperation ressortübergreifend tätig sein?
- Wie kann Vertrauen zwischen den Beteiligten entstehen?
- Wie soll die Kommunikation nach innen und nach außen erfolgen?
- Braucht die Kooperation externe Unterstützung?

Die Kooperation mit Leben füllen

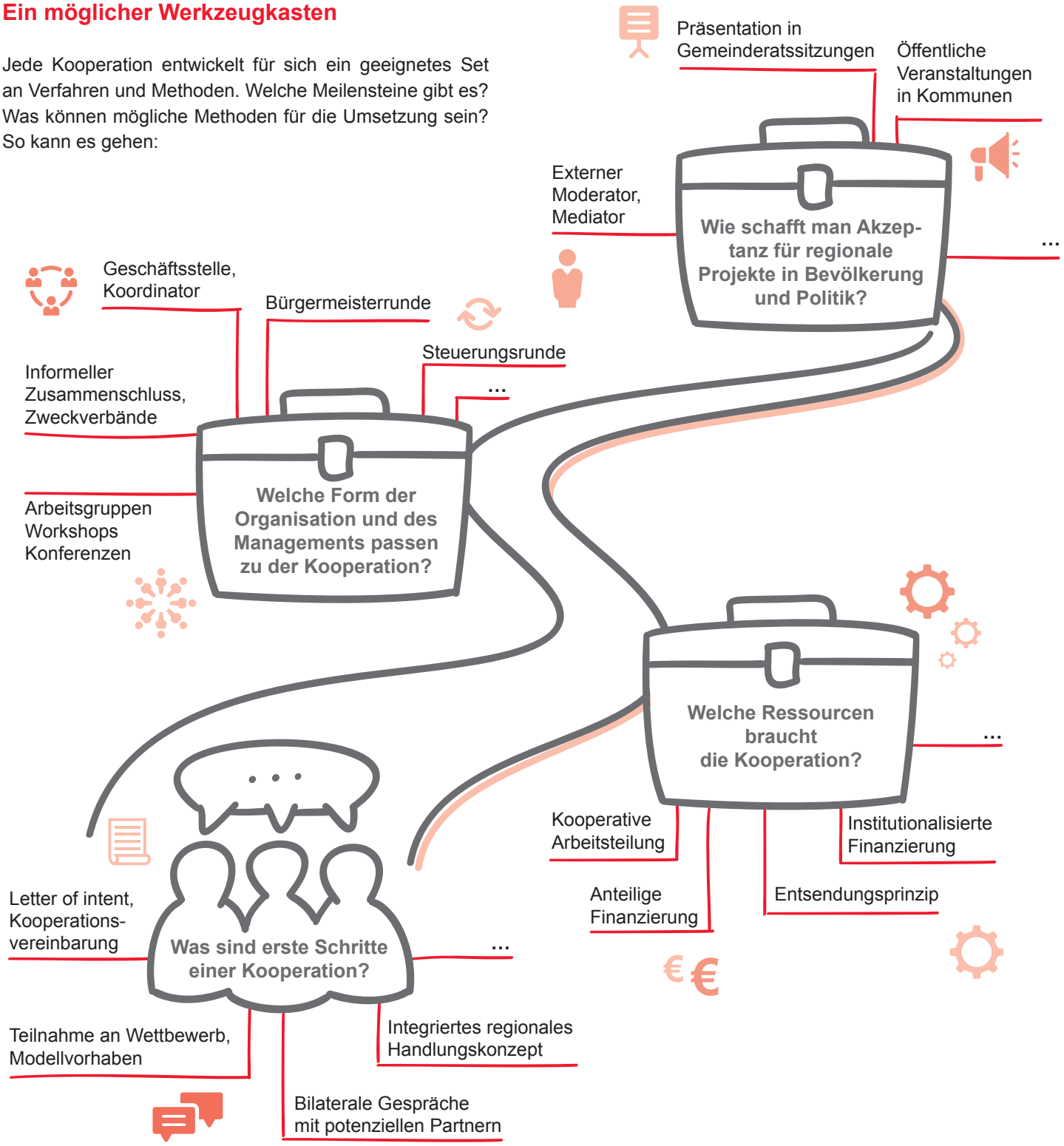
Erfolgreiche Kooperationen können dadurch wachsen, dass sie anhand konkreter Projekte eine Zusammenarbeit unverbindlich erproben. Auch wenn die drängenden Themen wachsender Regionen (vgl. Kapitel 2 und 4) den Auslöser und die Motivation für eine Kooperation bilden, so können kleine Schritte zu Beginn dabei helfen, die Weichen zu stellen. In einer ersten Phase sind es oft die niedrigschwelligen Aufgaben, die schnelle Erfolge sichtbar machen und das Vertrauen und die Motivation zur Kooperation nach und nach stärken. Wenn sich Abläufe im Zeitverlauf formen und die Beteiligten die Erfahrung machen konnten, dass ein konzertiertes Vorgehen möglich ist, hilft dies auch dabei, größere Aufgaben zu bewältigen.

Zentrale Fragen sind:

- Welche Vorhaben eignen sich, um eine Kooperation unverbindlich zu erproben?
- Wie erfolgt die Auswahl geeigneter Themen und konkreter Projekte?
- Welche (niederschwelligen) Projekte eignen sich am Anfang für zügige sichtbare Erfolge?
- Wo gibt es Gemeinsamkeiten? Wie kann eine gemeinsame Strategie entstehen?
- Wie schafft man Anlässe zum Erfahrungsaustausch innerhalb der Kooperation?
- Welche Instrumente eignen sich zur Lösung der Aufgaben?
- Welche analytischen Grundlagen gibt es als Entscheidungsgrundlagen?
- Wie gelingt eine Neuausrichtung bei sich ändernden Herausforderungen?
- Wie kann die Kooperation von anderen Kooperationen lernen?

Ein möglicher Werkzeugkasten

Jede Kooperation entwickelt für sich ein geeignetes Set an Verfahren und Methoden. Welche Meilensteine gibt es? Was können mögliche Methoden für die Umsetzung sein? So kann es gehen:



Initiierung | **Formierung** | **Analyse und Konzeption** | **Umsetzung und Durchführung** | **Reflexion und Weiterentwicklung**

Achtung Stolpersteine

In jeder Kooperation kann es zu potenziellen Scheidepunkten kommen. Was tun bei Krisen?

Zu typischen Fallstricken zählen:

- Verringerung von Ressourcen
- Veränderte Nutzen-Lasten-Relation unter den Beteiligten
- Rückzug von Kooperationspartnern
- Stocken eines Kooperationsmodells
- Vertrauensbruch, Übervorteilung
- Unüberwindbarer inhaltlicher Dissens
- Veränderungen der politischen Vorgaben
- Dominanz persönlicher Interessen, persönliche Animositäten u. Ä.
- Konkurrenzen zu anderen Kooperationen in der Region

Über allem steht die Frage: Was passiert, wenn wir nicht kooperieren?

Mögliche Wege aus einer Sackgasse:

- Klare Regeln schaffen
- Einbindung der Politik
- Verankerung der Kooperation möglichst über Legislaturperioden hinaus
- Unverbindliche Sondierung der Interessen im Vorfeld wichtiger Meilensteine
- Neue Aushandlungsprozesse einleiten
- Andere Ausgleichsmechanismen schaffen
- Veränderte Abstimmungsprozesse (Vetorecht, Mehrheitsprinzip, mehrstufige Abstimmungsverfahren, demokratische Legitimierung, Stimmungsbild der Öffentlichkeit einholen u. Ä.)
- Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit auf mehrere Schultern verteilen
- Verhandlungen ruhen lassen, Druck nehmen, Zeit zur Klärung von internen Hemmnisse einräumen
- Übernahme von Aufgaben durch eine gemeinsame Geschäftsstelle, die Kernstadt oder weitere Partner
- Laufende (Selbst-)Evaluation der Kooperation mit Analyse der Stärken und Schwächen
- Mediationstechniken
- Externe Moderation
- Unabhängige Vertrauenspersonen wählen
- Multiplikatoren suchen

4 Konkrete Aufgaben und beispielhafte Lösungsansätze – Inspirationen aus der Praxis

Nachfolgend sind typische Herausforderungen regionaler Kooperationen in Wachstumsregionen und beispielhafte Lösungsansätze dargestellt. Sie liefern Anregungen und Ideen zur Lösung spezifischer Herausforderungen in Wachstumsregionen.

Wachstum positiv annehmen – wie schaffen wir das?

Ausgangslage

Während der deutsche Wohnungsmarkt vor zehn Jahren noch als entspannt galt, ist die heutige Lage eine ganz andere: In vielen Regionen steigen die Mieten deutlich und einkommensschwächere Haushalte werden – zumindest in einigen Städten – verdrängt. Obwohl das Wachstum ins wohnungspolitische Bewusstsein gerückt ist, besteht weiterhin oftmals eine mangelnde Akzeptanz gegenüber Neubaumaßnahmen. In den wachsenden Kernstädten ist es vor allem die verbreitete „Nimby-Mentalität“ (not in my back yard), in vielen Umlandkommunen eine generelle Skepsis gegenüber Neubaumaßnahmen aus Sorge gegenüber (mehr) Verdichtung, Zuzug ortsfremder Haushalte, Flächenverbrauch oder einem Identitätsverlust. Alteingesessene Bewohner befürchten nicht selten negative Auswirkungen auf die eigene Wohnqualität. Sie scheuen Verkehr, überlastete Schulen und Kitas, den Verlust an Grün- und Freiflächen oder eine verbaute Aussicht. Der Bau von „höheren“ Dichten wird oft assoziiert mit gefördertem Wohnungsbau, ohne städtebauliche und architektonische Qualität. Dies mündet nicht selten in Bürgerinitiativen bis hin zu Bürgerentscheiden gegen Neubauentwicklungen.

Regionale Kooperationen in wachsenden Regionen stehen vor der Herausforderung, ein gemeinsames Entwicklungsparadigma zu fördern, welches die gemeinsame Ausgestaltung des regionalen Wachstums in all seinen Aufgabenfeldern berücksichtigt und insbesondere die Akzeptanz gegenüber Neubaumaßnahmen erhöht.

Fragestellungen

- Wie kann der Aufbau eines gemeinsamen Entwicklungsparadigmas gefördert werden?
- Wie kann die Akzeptanz gegenüber Neubaumaßnahmen sowohl bei der Politik als auch der Bevölkerung erhöht werden?
- Welche regionalen Anreizsysteme gibt es?

Beispielhafte Lösungsansätze aus der Praxis

Kommunales Nachbarschaftsforum Berlin-Brandenburg (KNF) e. V.

Das Kommunale Nachbarschaftsforum Berlin-Brandenburg (KNF) e. V. hat sich aus einer langjährigen informellen Zusammenarbeit von Städten, Gemeinden und Landkreisen im Berliner Umland sowie den Berliner Bezirken heraus etabliert. Es zeigt, wie Formen gefunden werden können, um Kooperation im Zeitverlauf zu festigen und zu verstetigen.

- Bereits Mitte der 1990er Jahre machte sich der Senat von Berlin stark für die **regionale Kooperation** mit den Berliner Umlandgemeinden und initiierte 1996 das Kommunale Nachbarschaftsforum (KNF). Mittlerweile setzt es sich aus mehr als 70 Beteiligten zusammen.
- 2020 erfolgte mit der **Gründung des KNF e. V.** eine Institutionalisierung der Kooperation, um die Interessen der Kommunen noch klarer bündeln und vertreten zu können.
- Der Verein übernimmt eine **beratende und dialogorientierte Funktion**. Hauptanliegen ist es, die fachliche Zusammenarbeit der Mitglieder und weiterer Akteure im Kernraum der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg zu stärken und den gegebenen **Wachstumschancen, aber auch damit verbundenen Herausforderungen** auf kommunaler Ebene besser begegnen zu können.
- Die **Inhalte** richten sich nach den gemeinsamen Belangen in der Region, darunter Verkehr, Mobilität, Arbeit und Wirtschaft, Wohnen, soziale Infrastruktur sowie Grün- und Freiraumentwicklung.
- Die **Finanzierung** des KNF erfolgte bislang weitgehend durch das Land Berlin. Mit der Gründung des Vereins wird sie nun über Mitgliedsbeiträge gesichert.
- Eine **Geschäftsstelle**, die bereits seit 2017 die Arbeit des KNF begleitet, gewährleistet den operativen Betrieb und wirkt auf einen Interessenausgleich innerhalb des KNF hin.
- Wichtige Erfolgsfaktoren sind die Anlehnung an bewährte Strukturen, **Freiwilligkeit, ein Agieren auf Augenhöhe und die Funktion als Plattform**.

Weitere Informationen zum KNF

- https://kommunalesnachbarschaftsforum.berlin-brandenburg.de/

Sensibilisierung und Vertrauensaufbau durch Information und Kommunikation in der Region München

Die Erfahrungen in regionalen Kooperationen zeigen, wie wichtig es ist, Gesprächsgelegenheiten und Anlässe für einen Austausch auch über ein gemeinsames Entwicklungsparadigma zu schaffen. In der Region München hat die Landeshauptstadt München eine wichtige Rolle als Motor der regionalen Kooperation:

- Hierzu hat sie 2014 das **Regionale Bündnis für Wohnungsbau und Infrastruktur** ins Leben gerufen. Es gibt keine festen Mitglieder, die Teilnahme ist freiwillig. Ziel des Regionalen Bündnisses ist die Gestaltung eines offenen Informationsaustausches auf Augenhöhe, um gemeinsam in der Region das Wachstum zu bewältigen. Hierbei wird auch über Folgekosten und Belastungen für Infrastrukturmaßnahmen zwischen der Landeshauptstadt München und den Umlandgemeinden diskutiert.
- Die jährlich stattfindende **Regionale Wohnungsbaukonferenz** dient als Basis für einen Informationsaustausch und zum Vertrauensaufbau. Sie dient auch dazu, interkommunale Projekte zu entwickeln und auf den Weg zu bringen.
- Die Landeshauptstadt München stellt jährlich eine **Regionspauschale** von rund 300.000 Euro zur Intensivierung der regionalen Kooperation im Haushalt ein. Bei der gemeinsamen Finanzierung regionaler Projekte haben sich **Finanzierungsschlüssel** bewährt, die sich an der Größe der Städte und Gemeinden orientieren.

Weitere Informationen zum Regionalen Bündnis für Wohnungsbau und Infrastruktur:

- www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Stadtplanung-und-Bauordnung/Wohnungsbaukonferenz.html

Bewusstseinsbildung und Aushandlungsprozesse in der Region Hannover

Auf die zunehmende Anspannung auf dem Wohnungsmarkt hat die Region Hannover 2016 mit der Gründung der WohnBauInitiative (WoBI) reagiert. Ziel ist es, gemeinsam mit den Städten und Gemeinden den prognostizierten Bedarf an Wohnungen bis 2025, insbesondere im preiswerten Segment, in der Region Hannover zu schaffen. Die WoBI besteht aus sechs Modulen:

- dem **Wohnbauflächenkataster** als digitales Kataster mit den bestehenden und den geplanten Wohnbauflächen in der Region Hannover, differenziert nach kurz-, mittel- und langfristiger Verfügbarkeit;
- dem **Flächendialog** der Region Hannover mit den regionalen Akteuren der Städte und Gemeinden und der Wohnungswirtschaft zur Umsetzung der ermittelten Wohnraumbedarfe und Aktivierung von Wohnbauflächen;
- der **Koordinierungsstelle Wohnungsbau**, als zentrale Einrichtung für (potenzielle) Investoren der Wohnungswirtschaft sowie Städte und Gemeinden zur Beschleunigung erforderlicher Planungen zur Schaffung von Wohnraum („One Stop Agency“);
- der **Wohnraumförderung**, mit der die Region Hannover den Neubau, Umbau, Ausbau und die Erweiterung und Modernisierung von Wohnraum sowie den Erwerb von Belegungsrechten fördert;
- der **WohnBauPrämie**, durch welche die Städte und Gemeinden in der Region Hannover eine jährliche finanzielle Unterstützung je neuer Wohnung erhalten (differenziert nach Segment);
- dem **Regionalen Wohnraumversorgungskonzept (WRVK)** als Voraussetzung für die Wohnungsneubauförderung durch das Land Niedersachsen und zur kooperativen Abstimmung von Handlungskonzeptionen. Hierzu fand ein Moderationsverfahren unter anderem zur Verteilung der notwendigen Wohnbauflächen auf der Grundlage des im Regionalen Raumordnungsprogramm der Region Hannover verankerten Siedlungsstrukturkonzeptes statt.

In Einzelfällen unterstützt die Region Hannover Modellprojekte zur Wohnbauentwicklung. Beispielsweise finanziert sie Städtebauliche Wettbewerbsverfahren, um mehr Qualität bei höheren Dichten zu schaffen.
Weitere Informationen zur WohnBauInitiative der Region Hannover:
> www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hannover/Planen,-Bauen,-Wohnen/Raumordnung-Regionalentwicklung/Regionalentwicklung/WohnBauInitiative

Gemeinsame Flächenentwicklung innerhalb der Kooperation – welche Ansätze gibt es?

Ausgangslage

Viele Städte in wachsenden Regionen stoßen an Grenzen der Siedlungsentwicklung. Ein Teil des künftigen Siedlungs- und Verkehrsflächenbedarfs wird in planungsrechtlichen Außenbereichen der Städte und Gemeinden realisiert werden müssen. Die sich daraus ergebenden Flächenkonkurrenzen erfordern eine stärkere und verbindlichere regionale Zusammenarbeit.

Vor diesem Hintergrund ist auch die Regionalplanung gefordert, durch ihre überfachliche und überörtliche Rolle zur Steuerung der Raumnutzung beizutragen. Sie kann eine Beurteilung zukünftiger Flächenbedarfe in einer Region, deren regionale Priorisierung und Verteilung fördern und unterstützen und die Flexibilität stärken.

Fragestellungen

- Welche Ansätze für eine gemeinsame Flächenentwicklung gibt es?
- Wie kann die Regionalplanung besser genutzt werden?

Beispielhafte Lösungsansätze aus der Praxis

Übertragung von Wohnbauflächenbedarfen und Ausgleichsflächen in der Region Freiburg

Die Stadt Freiburg i. Br. initiierte im Jahr 2015 ein durch das Land gefördertes Kooperationsmodell mit dem Ziel, Wohnbauflächenbedarfe der Stadt Freiburg i. Br. im Regionalplan auf Umlandgemeinden zu übertragen.

> Hierzu wurden ein gemeinsames **Leitbild und Kriterien** für eine Siedlungsflächenentwicklung entlang den Achsen des Schienenpersonennahverkehrs sowie eine Gebietskulisse erarbeitet.
> Die Möglichkeit zur Kooperation wurde im Regionalplan Südlicher Oberrhein rechtlich verankert. Im Grundsatz ist es für einzelne Kommunen nun möglich, über die Öffnungsklausel vom Regionalplan und den dortigen Einschränkungen abzuweichen. Der jeweilige **Wohnbauflächenbedarf** der Stadt Freiburg i. Br., der auf eine Umlandkommune **übertragen** wird, ist je Kooperationsvertrag individuell zu vereinbaren. Der Wohnbauflächenbedarf für die Stadt Freiburg i. Br. reduziert sich entsprechend im Regionalplan.
> Mit der **Gemeinde Vörstetten** gibt es nun eine konkrete **Kooperationsvereinbarung**. Der Kooperationsvertrag beinhaltet Festlegungen zur Baudichte, zum Anteil an geförderten Wohnungen sowie zum Anteil an Flächen, die zu einem vergünstigten Preis veräußert werden. Es gibt keine Vereinbarungen zu finanziellen Ausgleichen.
> Grundsätzlich wird auch eine **Übertragung von Kompensationsmaßnahmen** ermöglicht (regionales Ökokonto). Die Stadt Freiburg i. Br. übernimmt die gesamte Finanzierung der Ausgleichs- bzw. Aufforstungsmaßnahmen in den kooperierenden Umlandkommunen inklusive der Pflege der nächsten 30 Jahre. Im Gegenzug ist es der Stadt Freiburg i. Br. erst möglich, die erforderlichen Kompensationsmaßnahmen für größere Stadtentwicklungsprojekte leisten zu können.

Weitere Informationen zur regionalen Kooperation in der Region Freiburg:
> www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/node/1416473?QUERYSTRING=kooperation

Gemeinsame Wohnungsbaugesellschaft in der Region Erlangen

2018 gründete die GEWOBAU Erlangen gemeinsam mit acht Umlandgemeinden die regionale Wohnungsbaugesellschaft GEWOLand GmbH. Auslöser waren der Siedlungsdruck in der Region, steigende Preise und die Flächenknappheit in der Stadt. Initiator war die städtische Wohnungsbaugesellschaft GEWOBAU.

- Die Kooperation basiert gegenwärtig auf einer **Gesellschaftervereinbarung**. Die Geschäftsführung übernimmt zunächst die GEWOBAU, die die neue Gesellschaft mit ihren Erfahrungen unterstützt. Ist eine Mindestgröße von ca. 300 Wohneinheiten erreicht, wird eine eigene Organisationsstruktur eingesetzt. Für den Beitritt zur GEWOLand GmbH sind pro Geschäftsanteil 5.000 Euro zu erbringen. Jeder Gesellschafter besitzt die gleiche Anzahl an Anteilen. Weitere Gemeinden können sich jederzeit beteiligen.
- Das Hauptziel der GEWOLand GmbH besteht im **Bau von bezahlbaren Wohnungen**. Hierzu stellen die Mitgliedskommunen Grundstücke zur Verfügung und schaffen Baurecht. Bei jedem Bauvorhaben muss die jeweilige Gemeinde 25 Prozent Eigenkapital einbringen. Neben den Grundstücken sind dies auch Bareinlagen. Die GEWOLand baut und übernimmt die Vermietung und Verwaltung der Wohnungen. Die Gemeinden bleiben Eigentümer der Grundstücke und bestimmen über das Bauprojekt (u. a. Anteil, sozialer Wohnungsbau, Architekten und Gewerke). Die Gemeinden haben zudem das Belegungsrecht.
- Das **erste Bauvorhaben** der GEWOLand GmbH wird in Röttenbach realisiert. Der Spatenstich ist für Januar 2020 geplant. Hier wird ein Wohnhaus mit 15 Wohneinheiten im Rahmen der Einkommensorientierten Förderung errichtet. Ein **zweites gemeinsames Vorhaben** mit 25 Wohneinheiten in Uttenreuth sowie weitere Bauprojekte in Markt Weisendorf und Heßdorf befinden sich derzeit in der Planungsphase.

Weitere Informationen zur GEWOLand GmbH:

- www.gewobau-erlangen.de/de/gewoland.html#2

Regionale Gewerbeflächenentwicklung in der Europäischen Metropolregion Mitteldeutschland (EMMD)

Vor dem Hintergrund eines entstehenden Ungleichgewichts zwischen der Nachfrage und dem quantitativen wie auch qualitativen Angebot an Industrie- und Gewerbeflächen wurde 2009 auf Initiative der Stadt Leipzig im Rahmen des EU-Projektes Via Regia Plus ein Kooperationsprozess gestartet. Ziel ist eine interkommunal abgestimmte Planung, Entwicklung und Vermarktung von Gewerbe- und Industrieflächen. Ursprünglich bestehend aus den Oberzentren Halle (Saale) und Leipzig und den Landkreisen Leipzig, Nordsachsen und Saalekreis sowie den zuständigen regionalen Planungsgemeinschaften, umfasst sie mittlerweile auch die Landkreise Altenburger Land, Anhalt-Bitterfeld, Burgenlandkreis und Mansfeld-Südharz. Nach zehn Jahren als Steuerungsgruppe in Eigenregie durch die beiden Oberzentren geleitet, wurde die Kooperation 2019 als Projektgruppe „Industrie- und Gewerbeflächen“ in die Gremienarbeit der Europäischen Metropolregion Mitteldeutschland überführt.

- Unter anderem wurde eine **Datenbasis zu regional bedeutsamen verfügbaren Gewerbe- und Industrieflächen** aufgebaut. Es wurden entsprechende Flächen ab fünf Hektar erfasst und bewertet, teilweise mit Detailuntersuchungen und in Form einer Raumanalyse zusammengeführt.
- Weiterhin wurde auf Initiative der Stadt Leipzig als **gemeinsames Vermarktungstool** die Gewerbeimmobiliendatenbank „ImmoSIS“ eingerichtet.

Diese bildet mittlerweile auch über die derzeitigen Kooperationspartner hinaus einen Großteil der in der Metropolregion Mitteldeutschland verfügbaren Flächen und Hallenobjekte ab und wird über die Webseiten der beteiligten Akteure sowie über die Metropolregion und das Wirtschaftsportal der Region Leipzig-Halle ausgespielt. Das Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Leipzig verwaltet die Datenbank. Die regelmäßige **Datenaktualisierung erfolgt dezentral** durch die Kooperationspartner in einem geschützten Online-Bereich.

- Mit der Europäischen Metropolregion Mitteldeutschland e. V. konnten zur **Erweiterung und weiteren Verstetigung** eine vorhandene Plattform genutzt und Doppelstrukturen vermieden werden. **Jährliche Veranstaltungen und Projektgruppensitzungen** stellen den Austausch zwischen den Akteuren sicher.

Weitere Informationen zur interkommunalen Gewerbeflächenentwicklung in der Metropolregion Mitteldeutschland e. V.:

- www.mitteldeutschland.com/de/content/interkommunale-gewerbeflaechenentwicklung-der-region-halleleipzig
- www.mitteldeutschland.com/de/content/immobilienservice-gewerbeflaechen
- www.mitteldeutschland.com/de/content/immobilienservice-hallenobjekte

Bewältigung des Siedlungswachstums durch neue Wege bei der Infrastrukturplanung

Ausgangslage

Viele Umlandkommunen bilden bereits über Jahrzehnte gewachsene Entlastungsstandorte für die Kernstädte. Grenzen des Wachstums bilden hier unter anderem die technische und soziale Infrastruktur, die Investitionen erfordern. Das starke Einwohner- und Arbeitsplatzwachstum in vielen Regionen führt auch zu einem Zuwachs an motorisiertem Individualverkehr (MIV) und Öffentlichem Personennahverkehr (ÖPNV). Insbesondere der Ausbau des öffentlichen Verkehrsnetzes hinkt der Siedlungsentwicklung vielfach hinterher. Es zeigen sich Synchronisationsdefizite zwischen Mobilität und Siedlungsentwicklung. Diese Engpässe führen dazu, dass Kommunen ein weiteres Einwohnerwachstum verhindern möchten, in der Hoffnung, bestehende Problemlagen nicht zusätzlich zu verschärfen. Somit hemmt der stagnierende Ausbau der Verkehrsinfrastruktur indirekt auch den Wohnungsbau.

Räumlich übergeordnete verkehrliche Infrastrukturplanung ist in der Regel auf größere Raumbezüge wie Bundesländer oder größere Teilräume ausgerichtet. Hier fehlt es regionalen Kooperationen an Planungshoheit. Zielsetzung der interkommunalen Kooperationen sollte es sein, die drängenden regionalen Handlungsbedarfe stärker in die Investitionsentscheidungen übergeordneter Verkehrsinfrastruktur (insbesondere der Schiene) einzubringen. Regionale Kooperationen können hierbei eine deutlich stärkere Lobbyfunktion einnehmen als einzelne Städte und Gemeinden.

Hilfreich ist eine gemeinsame strategische Positionierung von Kernstädten und Umlandkommunen. Sie bildet die Grundlage dafür, die räumliche Organisation des Wachstums in Einklang mit den verkehrlichen Entwicklungen zu bringen. Hierbei kann die regionale Auseinandersetzung mit dem Thema Mobilität auch als Basis für eine Zusammenarbeit von regionalen Wohnungsthemen oder zum Ausbau sozialer Infrastruktur dienen.

Fragestellungen

- Wie gelingt die Synchronisation von sozialer Infrastruktur und Verkehrsinfrastruktur mit dem Siedlungswachstum?
- Welche Chancen bietet hierbei eine regionale Kooperation?

Beispielhafte Lösungsansätze aus der Praxis

Gemeinsame Kindertagesstätte innerhalb der Stadt-Umland-Kooperation Elmshorn

Auf Initiative eines REFINA-Projektes wurden 2009 neue Formen der Zusammenarbeit in der Region Elmshorn erprobt. Die Kooperation basiert auf einer Kooperationsvereinbarung mit den Themenschwerpunkten Siedlungs- und Gewerbeflächenentwicklung. Die Grundlage bildet der gemeinsam erarbeitete Entwicklungsplan für Wohn- und Gewerbeflächen. Dort wurden auf Basis einer Flächenbedarfsschätzung Flächenkontingente ausgehandelt, bewertet und priorisiert.

Aktuell fehlt es in der Region an Kita-Plätzen. In der Stadt Elmshorn fehlt es an geeigneten Flächen für den Bau von Kitaplätzen zur Deckung der Versorgungslücke. Die Nachbarkommune Raa-Besenbek benötigt ebenfalls Kindergarten- und Krippenplätze, kann sich den Bau einer gemeindeeigenen Kita finanziell aber nicht leisten.

Raa-Besenbek kann über eine Änderung des Flächennutzungsplans sowie die Aufstellung eines Bebauungsplans für ein neues Wohngebiet eine Sonderfläche für den Bau einer Kita schaffen. Die Stadt Elmshorn und die Gemeinde Raa-Besenbek haben daher ein verbindliches Kooperationsprojekt beschlossen. Die Gemeinde Raa-Besenbek stellt ein Grundstück auf dem Gemeindegebiet unmittelbar an der Stadtgrenze zur Verfügung, auf dem die Stadt Elmshorn dann die Kita baut. Die Stadt Elmshorn bringt ihr Know-how und die erforderlichen Planungsressourcen ein. Die Gemeinde Raa-Besenbek erwirbt Belegrechte für zehn Kitaplätze.

Weitere Informationen zur SUK-Elmshorn:

> https://suk.elmshorn.de

Stadtregionale Velorouten als Einstieg in eine gemeinsame Wohnbaulandentwicklung der Stadtregion Münster

In der Stadtregion Münster stehen die Themen Mobilität und Wohnraumversorgung im Mittelpunkt der Zusammenarbeit. Ausgangspunkt war zunächst die Erhöhung des Radverkehrsanteils durch die Entwicklung und Konzeption von Velorouten (Radvorrangrouten) als ergänzende Mobilitätsalternative, bei der vorhandene und künftige Siedlungsstandorte und Mobilitätsnetze berücksichtigt werden. Das Erfordernis „Wohnen und Mobilität zusammen zu denken“ führte letztlich zur gemeinsamen Strategie, auch die Wohnungsmarktthemen in der regionalen Zusammenarbeit zu behandeln und weiter zu entwickeln. Einzugsbereiche der Velorouten werden neben Schienenhaltepunkten Prämissen in der Baulandpolitik.

Weitere Informationen zur Stadtregion Münster:

> www.stadt-muenster.de/stadtentwicklung/stadtregion-muenster.html

Checkliste – Wege zum Erfolg

Sie möchten eine interkommunale Kooperation initiieren oder weiterentwickeln? Es gibt keine Patentlösung, aber es gibt zentrale Fragen, die es auf diesem Weg zu beantworten gilt.

✔ Gemeinsamer Nutzen als Triebfeder für Kooperationen

- Welche gemeinsamen Herausforderungen gibt es in der Region?
- Wie kann ein gemeinsames Aufgabenverständnis erreicht werden?
- Welche konzeptionellen Grundlagen braucht es für eine Konsensfindung?
- Welche Interessen verfolgen die Beteiligten? Wo liegen mögliche Konfliktlinien?
- Wo liegen die Vorteile einer Kooperation für die Beteiligten, wo die Nachteile?
- Wie können Win-Win-Situationen geschaffen werden?
- Wie lassen sich Erfolge erzielen, um die Kooperation vor Ort zu vertreten?
- Welche Erfolge können schnell sichtbar sein?

✔ Ressourcen gemeinsam bündeln

- Welche personellen und finanziellen Ressourcen können die Beteiligten einbringen? Welche weiteren Möglichkeiten gibt es?
- Unter welchen Bedingungen können die Beteiligten Ressourcen einbringen?
- Wie kann eine gerechte Lastenverteilung unter den Beteiligten erreicht werden?
- Wie kann eine Verstetigung gewährleistet werden?
- Wie können Ressourcen im Zeitverlauf an Veränderungen angepasst werden?

✔ Eine passende Organisationsform gestalten

- Nach welchen Kriterien soll der räumliche Umgriff der Kooperation erfolgen?
- Welche Akteure gibt es in den entsprechenden Gebietskörperschaften? Wie sind diese einzubinden?
- Welche treibenden Kräfte für die Kooperation gibt es und wie können diese gestärkt werden?
- Welche Kompetenzen und welche Zuständigkeiten braucht die Kooperation vor dem Hintergrund ihrer Ziele und Aufgaben? Wer kann diese übernehmen?
- Welche Kriterien muss eine Trägerschaft erfüllen? Wo liegen Vor- und Nachteile verschiedener Modelle?
- Welche Form der Legitimierung benötigt die Kooperation?
- Ab welchem Zeitpunkt ist welche Form der Verbindlichkeit erforderlich? Auf welchen Ebenen und bei welchen Vorhabentypen genügt eine informelle Basis?
- Wie kann ein politischer Wille zur Kooperation erzeugt werden? Welche weiteren Stakeholder gilt es in welcher Form zu berücksichtigen?
- Welche Organisationsform ist geeignet? Wie kann diese im Zeitverlauf bei Bedarf angepasst werden?
- Wie kann eine zielgerichtete Arbeitsweise gewährleistet werden? Wie kann eine Kooperation ressortübergreifend tätig sein?
- Wie kann Vertrauen zwischen den Beteiligten entstehen?
- Wie soll die Kommunikation nach innen und nach außen erfolgen?
- Braucht die Kooperation externe Unterstützung?

✔ Die Kooperation mit Leben füllen

- Welche Vorhaben eignen sich, um eine Kooperation unverbindlich zu erproben?
- Wie erfolgt die Auswahl geeigneter Themen und konkreter Projekte?
- Wie können Erfolge zügig sichtbar werden?
- Wo gibt es Gemeinsamkeiten? Wie kann eine gemeinsame Strategie entstehen?
- Wie schafft man Anlässe zum Erfahrungsaustausch innerhalb der Kooperation?
- Welche Instrumente eignen sich zur Lösung der Aufgaben?
- Welche analytischen Grundlagen gibt es als Entscheidungsgrundlagen?
- Wie gelingt eine Neuausrichtung bei sich ändernden Herausforderungen?
- Wie kann die Kooperation von anderen Kooperationen lernen?

Impressum

Herausgeber
Gemeinsame Landesplanungsabteilung Berlin-Brandenburg
Hennig-von-Tresckow-Str. 2–8
14467 Potsdam
www.gl.berlin-brandenburg.de

Auftragnehmer
empirica ag
Büro: Berlin
Kurfürstendamm 234, 10719 Berlin
www.empirica-institut.de

Bearbeitung
Annamaria Deiters-Schwedt, Katrin Wilbert, Ludger Baba, Teresa Tonndorf

Gestaltung
Indivisual | Mia Sedding
Köpenicker Straße 147
10997 Berlin
www.indivisual-berlin.de

Bildnachweis
Plakat Titelblatt: orange edge – Integrierte Stadt- und Verkehrsplanung
Mit freundlicher Genehmigung von RegioNetzWerk

Oktober 2020