



Forum Public Management

Zukunftsaufgabe Kooperation – Texte zum 6. KDZ Round Table

**Strategische Regionsbildung –
zwischen Wettbewerb & Kooperation**

(Seite 5)

**Regionalplanung für Ballungsgebiete –
ein Handlungsfeld von nationaler Bedeutung**

(Seite 15)

**Formen, Inhalte, Erfolgsfaktoren interkommunaler
Kooperation am Beispiel Wiener Neustadt**

(Seite 23)

Texte zum 6. KDZ Round Table

Am 16. Oktober 2008 führte das KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung exklusiv für die Mitglieder des Vereins den 6. KDZ Round Table unter dem Titel „Zukunftsaufgabe Kooperation“ durch. Angesichts des großen Interesses an den Texten dieser Veranstaltung publizieren wir in diesem Sonderheft unseres „Forums Public Management“ die Begrüßungsworte des KDZ-Vorstandsvorsitzenden, Generalsekretär Dr. Thomas Weninger, und die von den Referenten überarbeiteten Vorträge. Weiters schließen wir thematisch dazu passende Beiträge aus der Feder von zwei wissenschaftlichen Mitarbeitern des Instituts an.

Die Redaktion der Beiträge dieses Heftes lag in den Händen von Andrea Steffek und von Helfried Bauer.



Unsere MitarbeiterInnen stehen Ihnen für Informationen, Anfragen und Anregungen zu den Beiträgen zur Verfügung unter:

bareis@kdz.or.at, biwald@kdz.or.at, hoedl@kdz.or.at, krabina@kdz.or.at, malz@kdz.or.at, maimer@kdz.or.at, mitterer@kdz.or.at, parzer@kdz.or.at, prorok@kdz.or.at, schantl@kdz.or.at, steffek@kdz.or.at, wirth@kdz.or.at

Bestellung der Eigenpublikationen:

bestellung@kdz.or.at
telefonisch +43 1 8923492-24
per Fax +43 1 8923492-20

Postadresse:

KDZ Managementberatungs- und WeiterbildungsGmbH
1110 Wien, Guglgasse 13
Internet: www.kdz.or.at

Seminar- und Tagungsmanagement:

Eva Wiesinger
+43 1 8923492-16, wiesinger@kdz.or.at

Sekretariat:

Elisabeth Apl
+43 1 8923492-11, apl@kdz.or.at

Bibliothek:

Zeitschriftenartikel und Buchentlehnungen bitten wir schriftlich per E-Mail oder per Fax (Bestellschein auf der letzten Umschlagseite) anzufordern: bibliothek@kdz.or.at, steffek@kdz.or.at, henickl@kdz.or.at, Fax: +43 1 8923492-20
Öffnungszeiten:
Mo 13-16 Uhr und Di-Fr 9-14 Uhr

Inhalt

■ **Begrüßungsworte**

■ **Vortragstexte und ergänzende Beiträge**

| | |
|---|----|
| Strategische Regionsbildung – zwischen Wettbewerb & Kooperation | 5 |
| Regionalplanung für Ballungsgebiete – ein Handlungsfeld von nationaler Bedeutung . . . | 15 |
| Formen, Inhalte, Erfolgsfaktoren interkommunaler Kooperation am Beispiel Wiener Neustadt | 23 |
| Die Region als Stadt der Zukunft? | 28 |
| Verwaltungskooperation.at – Best-Practice-Dokumentation im Web 2.0 | 34 |

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger: KDZ
Redaktion: Mag. Peter Biwald, Mag. (FH) Markus Hödl, Mag. Andrea Steffek
Alle: 1110 Wien, Guglgasse 13
Telefon: +43 1 8923492-0 • Fax: +43 1 8923492-20
E-Mail: institut@kdz.or.at • Internet: www.kdz.or.at
Angaben gemäß § 25 Mediengesetz vom 12.6.1981:
KDZ Managementberatungs- und WeiterbildungsGmbH, 1110 Wien, Guglgasse 13
Geschäftsführer: Mag. Peter Biwald
Vorstand: Dr. Elisabeth Dearing, Dr. Josef Kramhöller, Dr. Martin Frank, Bgm. Bernhard Müller, Dr. Matthias Tschirf, Gen. Sekr. Dr. Thomas Weninger
Aufgabe des Forum Public Management ist die praxisnahe Information von Mandataren, öffentlichen Bediensteten und anderen Interessierten aus Wirtschaft und Gesellschaft.
Preis: Jahresabonnement (4 Ausgaben) € 18,-
StudentInnen-Abo € 9,- + 10% USt. zzgl. Versandkosten
Kündigung nur zum Jahresende möglich
Grafische Gestaltung: www.grafic.at
Druck: Littera Druck, Wien

Begrüßungsworte zum 6. KDZ Round Table

Ich darf Sie, meine Damen und Herren, hier recht herzlich im Wiener Rathaus begrüßen und mich beim KDZ für die Organisation der nunmehr schon 6. KDZ Round Table-Veranstaltung, dieses Mal zum Thema „Zukunftsufgabe Kooperation“, bedanken.

Wie Sie der Einladung entnommen haben, steht heute die Frage der Zusammenarbeit lokaler und regionaler Gebietskörperschaften in zunehmend funktional zu verstehenden Räumen auf der Tagesordnung. Als Generalsekretär des Österreichischen Städtebundes geht es mir speziell um die städtischen Agglomerationen. Dass diese Diskussion in Österreich dringend notwendig ist und wir diese auch offensiv führen wollen, sei an zwei Beispielen kurz dargelegt.

Beim Deutschen Städtetag 2007 hatte die damalige EU-Ratsvorsitzende und deutsche Bundeskanzlerin, Angela Merkel, in ihrem Referat darüber gesprochen, dass Europa starke Städte braucht; ähnlich hat im Rahmen des informellen EU-Raumordnungsministerrates der zuständige deutsche Bundesminister, Wolfgang Tiefensee – früher erfolgreicher Oberbürgermeister von Leipzig – die Beratungen der Minister für städtische Angelegenheiten wie folgt zusammengefasst: *„In Europa sind die Städte Motoren gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung. Deswegen muss die Entwicklung der Städte in der europäischen Politik künftig eine wichtigere Rolle spielen. Hier entscheidet sich, ob die Menschen in einem guten sozialen Umfeld leben [...] Ein langfristi-*

ges und stabiles Wirtschaftswachstum ist nur möglich, wenn Städte als Ganzes sozial ausgeglichen und stabil bleiben“. Diese hochrangig geführte Diskussion ist dann auf europäischer Ebene und – so hoffe ich doch – auch in den EU-Mitgliedstaaten als Leipzig-Charta im Herbst 2007 in den Bestand zentraler politischer Strategien eingegangen.

Angesichts des Grünbuchs der Europäischen Union zum Thema „Territoriale Kohäsion“, zu dem auch der Österreichische Städtebund eingeladen worden ist sich einzubringen, was wir sicher tun werden, gilt es eben künftig, noch stärker in den Dimensionen von städtischen Zentralräumen zu denken und die administrativen Grenzen zu überwinden.

Beim heurigen Schweizer Städtetag stand das Thema „Kooperation“ im Mittelpunkt. Professor René Frey – ein auch hier bekannter Finanzwissenschaftler und Vordenker des Neuen Kantonalen Finanzausgleichs der Schweiz – hat die Notwendigkeit der Stärkung der Großstädte und zentralen Orte, insgesamt der städtischen Ballungsräume, betont. Dies vor dem Hintergrund der – auch in der Schweiz geführten – Debatte um die Problemregionen des ländlichen Raums. Ich denke aber, dass es im 21. Jahrhundert höchst an der Zeit ist, diesen „uralten“ Gegensatz Stadt – Land zu überwinden und sich nicht als Gegner, sondern als Partner zu sehen.

Gerade angesichts der globalen Finanzkrise hat doch der stattgefunden

EU-Gipfel – trotz aller „Unkenrufe“, wie schlecht es um die Europäische Integration bestellt ist – gezeigt, wie wichtig hier gemeinsames, abgestimmtes Handeln ist. Und wenn dies auf europäischer Ebene möglich ist, sollte es auch innerhalb der einzelnen Mitgliedstaaten der Europäischen Union möglich sein, zwischen ländlichen Problemgebieten und den städtischen Agglomerationen entsprechend partnerschaftlich zusammenzuarbeiten und neue, der Problemlagen entsprechende, Strukturen im Sinne einer Regional Governance zu schaffen.

Manchmal kommt mir die Diskussion um den ländlichen Raum – um es ganz offen zu sagen – so ähnlich vor, wie die Diskussion um die verstaatlichte Industrie in den 1980er Jahren in Österreich, wo jahrelang viel Geld hineingepumpt wurde, bis letztendlich doch Strukturreformen unerlässlich waren. Ich denke in diesem Sinn, dass es in der Debatte um die ländlichen und die urbanen Problemgebiete auch mehr bedarf, als zusätzliche Mittel zu verlangen. Gerade weil die kommunale Ebene nicht in den Genuss des großen Füllhorns kommt – betrachten wir doch nur die Entwicklung der freien Finanzspitze der Städte – gilt es, zusammen zu arbeiten. Wenn das Diktum stimmt, dass der ländliche Raum die Lungenfunktion in dieser Republik hat, dann muss auch das Diktum stimmen, dass der städtische Raum deren Herzfunktion über hat und wir pulsierende, starke Städte brauchen, um jetzt angesichts

globaler Trends entsprechend tätig werden zu können.

Als Vorsitzender des Vorstandes des KDZ bin ich dafür dankbar, dass sich das Institut einmal mehr in Österreich einem Reformthema – gleichsam federführend – annimmt und die „Zukunftsaufgabe Kooperation“ im 6. Round Table mit einem so kompetenten Referententeam zur Diskussion stellt. Vor wenigen Tagen war im Rahmen einer Sitzung der Stellvertreterkommission der ÖROK das „Österreichische Raumentwicklungskonzept 2011“ auf der Tagesordnung und den ersten Exposées zufolge soll künftig das Thema Kooperation vorrangig behandelt werden. Sie sehen, dass Dr. Bauer und sein Team auch hier zukunftsweisende Impulse setzen. Der Österreichische Städtebund wird sich sicher gemein-

sam mit dem KDZ und anderen Experten und Expertinnen entsprechend in die österreichische Diskussion, auch im Rahmen der ÖROK einbringen.

Ich danke den heutigen Referenten für die Mühen der Vorbereitung und des Kommens zu unserer Veranstaltung und freue mich auf die gewiss interessanten Vorträge der beiden Wissenschaftler, Professor Dr. Heinrich Mäding, Präsident der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, aus Berlin und Professor Dr. Peter Weichhart von der Universität Wien sowie auf die Ausführungen von Bürgermeister Bernhard Müller aus Wiener Neustadt.

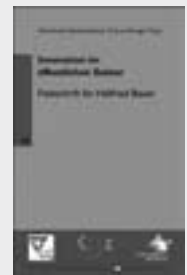
■
Thomas Weninger

Kontakt: thomas.weninger@staedtebund.gv.at

„Öffentliches Management und Finanzwirtschaft“ KDZ Schriftenreihe im NWV

Band 10: Innovation im öffentlichen Sektor. Festschrift für Helfried Bauer

Die Arbeiten von Helfried Bauer haben wesentlich zu mehr Transparenz im Finanzausgleich sowie der Finanzierung öffentlicher Leistungen, zu mehr Leistungsqualität und Kundenorientierung der öffentlichen Verwaltung in Österreich beigetragen. Er hat konsequent die zentralen Themenbereiche von Public Management und Public Governance in die öffentliche Verwaltung hineingetragen und so mitgewirkt, dass ihre verschiedensten Elemente im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung in Österreich Anwendung fanden. Seinem unermüdlichen Wirken ist diese Arbeit gewidmet.



Band 3: Interkommunale Kooperation – Tradition und Aufbruch



Das Interesse der Gemeinden, den wachsenden Herausforderungen durch eine verstärkte gemeindeübergreifende Zusammenarbeit zu begegnen, wächst. So besteht in der öffentlichen Verwaltung großes Interesse daran, sich an guten Beispielen zu orientieren. Ziel dieser Publikation ist es, anknüpfend an den Fachdiskurs anhand zahlreicher Praxisbeispiele, den Erfahrungsaustausch zu vertiefen und Entwicklungsoptionen für künftige Gemeindekooperationen aufzuzeigen. Unterschiedliche Positionen zur interkommunalen Kooperation sollen die weitere Diskussion anregen.

Die Publikationen sind im Neuen Wissenschaftlichen Verlag erhältlich.

Strategische Regionsbildung – zwischen Wettbewerb & Kooperation

Strategische Regionsbildung als eine spezielle Form einer nachhaltigen Kooperation ist ein Weg unter mehreren, wie Städte und dort ansässige Unternehmen den heutigen wirtschaftlichen Bedingungen des globalen Wettbewerbes standzuhalten versuchen. Prof. Mäding erläutert u.a. wie „Strategische Regionsbildung“, die durch das Territorium vorgeprägte Begrenztheit der einzelnen Stadt und ihrer Ressourcen überwinden helfen kann.

Große Trends und Nachhaltigkeit

Die deutschen Städte und Regionen sehen sich mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Ob man mit PraktikerInnen spricht oder wissenschaftliche Veröffentlichungen liest – die Listen dieser Herausforderungen sind lang und unterschiedlich, aber zu ihrem harten Kern gehören überall mindestens die folgenden drei und sie stehen in Gewicht und Dringlichkeit weit oben:

- die Globalisierung und ihre Folgen,
- der demographische Wandel und seine Folgen,
- der Klimawandel und seine Folgen.

Das Leitbild der Nachhaltigkeit fordert alle relevanten AkteurInnen (nicht nur die PolitikerInnen, aber die v.a.) dazu auf:

- in der zeitlichen Perspektive: die Fairness zwischen den Generationen zu sichern;
- in der räumlichen Perspektive: die Fairness zwischen Teilräumen (Stadt und Land, Industrieländer und Entwicklungsländer) zu befördern;
- in der sachlichen Perspektive: die Ausgewogenheit von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zielen zu wahren.

Unsere drei großen Herausforderungen lassen sich mit ihren Folgen den drei Zielfeldern der Nachhaltigkeit zuordnen: jede Ecke unseres Nachhaltigkeitsdreiecks ist mit einer dominanten externen Herausforderung konfrontiert. Dies gilt allerdings nur schwerpunktmäßig und nicht für Folgeeffekte, denn es gibt ja auch soziale Folgen der Globalisierung, ökonomische des Klimawandels.

Will man vor diesem Hintergrund mein heutiges Thema „Strategische Regionsbildung“ verorten, so ist es am engsten mit der Globalisierung und den wirtschaftlichen Zielen verknüpft. Das zentrale Bindeglied lässt sich im Wettbewerb ausmachen. Globalisierung intensiviert den Wettbewerb nicht nur zwischen Unternehmen, sondern – als abgeleiteten Wettbewerb – auch zwischen Städten und anderen Gebietskörperschaften. Strategische Regionsbildung als eine spezielle Form der Kooperation ist ein Weg unter mehreren, wie Unternehmen und Städte – meist mehr oder weniger Hand in Hand – diesem intensivierten Wettbewerb besser, erfolgreicher standzuhalten versuchen. Es ist also ein Handlungskonzept, kein analytisches Konzept, wie beispielsweise die geographische Abgrenzung von Verflechtungsbereichen oder von Arbeitsmarktregionen. Und dieses

Handlungskonzept kann vom Staat angestoßen werden, basiert aber zumeist auf kommunaler Initiative.

Ich werde daher im Folgenden nacheinander die folgenden Teilfragen behandeln:

1. Globalisierung und Wettbewerb
2. Vom Wettbewerb der Unternehmen zum Wettbewerb der Städte/Regionen
3. Regionale Kooperation als ein Wettbewerbsparameter
4. Strategische Regionsbildung: Wo liegt das Neue?
5. Entscheidungsfelder der Kooperation
6. Standortprofilierung
7. Ausklang: Eine Legende

1. Globalisierung und Wettbewerb

Etwa ab 1990 sammelten sich mehrere Diskussionsstränge unter dem damals neuen Schlagwort „Globalisierung“, obwohl die analysierten Prozesse teilweise schon viel früher begannen.

„Die Debatte um die Folgen der Globalisierung ist u.a. deswegen so schwierig, weil je nach Blickwinkel die Globalisierung als dramatischer und neuer oder als kontinuierlicher und alter Entwicklungsprozess erscheint.“¹ (D. Henckel)

Im Kern geht es um eine räumliche Expansion der Arbeitsteilung, so dass für immer größere Anteile der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung die Entscheidungen in Beschaffung, Investition, Produktion und Absatz die nationalstaatlichen Grenzen überschreiten und transnationale, letztlich globale Verflechtungen entstehen. Dabei wächst der Welthandel schneller als das Weltsozialprodukt, wachsen die globalen Finanztransaktionen – weitgehend abgelöst von den Handelsströmen – schneller als der Welt-handel. „*Material-, Kapital- und Wissensströme sind räumlich immer mehr voneinander entkoppelt*“.²

Die säkular sinkenden Transport- und Transaktionskosten und die neuen Möglichkeiten globaler Kommunikation, der schrittweise Abbau von Handelshemmnissen und das zunehmende Gewicht neuer Marktpartner erweitern die Optionsräume von mehr und mehr Unternehmen, im übertragenen Sinne, etwa wenn sie sich fragen: „Make or buy? Soll ich das Vorprodukt oder den Teilprozess selber machen oder einkaufen?“ Aber auch im wörtlichen geographischen Sinne, wenn sie sich fragen: „Wo in Europa, wo in der Welt ist der beste Standort für meine Produktion?“ Die Direktinvestitionen von deutschen Unternehmen im Ausland, von ausländischen Unternehmen in Deutschland wachsen, ganz zu schweigen von der wachsenden Bedeutung multinationaler Unternehmen.

Durch die geographische Expansion der Handlungsräume der Unternehmen wachsen auch die Überschneidungen der Marktgebiete, wächst die Konkurrenz. Damit wächst der Druck weiter zu rationalisieren und Optionen in Erwägung zu ziehen, die man gestern noch ausgeklammert hatte. Aus

sich heraus findet dieser Prozess kein Ende.

2. Vom Wettbewerb der Unternehmen zum Wettbewerb der Städte

Städte stehen heute im Wettbewerb, ob sie wollen oder nicht, weil Unternehmen im Wettbewerb stehen und weil diese sich daher bei ihren im Prinzip freien Standortentscheidungen (Verlagerung, Investition) um ein günstiges Verhältnis von Nutzen zu Kosten am jeweiligen Standort bemühen müssen. Beim Nutzen und den Kosten vergleichen die Unternehmen interregional die (weitgehend immobilien) Standortfaktoren (z.B. Lage, Flächenverfügbarkeit, Flächenpreise, Arbeitskräfteverfügbarkeit, Lohnsätze/Produktivitäten, Infrastrukturangebote, deren Tarife, Steuersätze, Fördermittel etc.). Diese Standortfaktoren steuern aber nicht nur Ansiedlungsentscheidungen und Bleibeentscheidungen von Unternehmen, diese Standortfaktoren beeinflussen auch in hohem Maße den wirtschaftlichen Erfolg aller Unternehmen vor Ort. Diese Standortfaktoren sind von den örtlichen politischen EntscheidungsträgerInnen mehr oder weniger leicht gestaltbar, Steuersätze leichter als der Bildungsstand des lokalen Arbeitskräftepotenzials. Ein letztes, vielleicht das Selbstverständlichste, kommt noch hinzu: Es ist das Interesse der politischen EntscheidungsträgerInnen an der Attraktivität des Standortes und am wirtschaftlichen Erfolg der örtlichen Unternehmen, ein Interesse, das sich auf zwei Wirkungsketten stützt:

- das Interesse der WählerInnen an (gut bezahlten) Arbeitsplätzen und
- das Interesse der lokalen Politik und Verwaltung an lokalen Einnahmen, die beim vorherrschenden

Finanzsystem mit der örtlichen Wirtschaftskraft verbunden sind. Auch hinter diesem Interesse steht natürlich letztlich ein Wählerinteresse an den Leistungen, die mit diesen Einnahmen möglich werden.

Bei dieser Betrachtung des internationalen Städtewettbewerbs als eines abgeleiteten Wettbewerbs muss noch ein weiterer Faktor ins Spiel gebracht werden: der sektorale Strukturwandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft mit einer Schlüsselstellung des Produktionsfaktors Wissen, die es uns erlaubt, von einer „Wissensgesellschaft“ zu sprechen. Mit diesem Strukturwandel ändert sich nicht nur die Bedeutung einzelner Standortfaktoren, vielmehr wird die Produktion insgesamt standortunabhängiger. Am plakativen Beispiel erläutert: Für den optimalen Standort eines Stahlwerks sind Lagerstätten von Erz und Kohle und Verkehrsinfrastrukturen zentrale Einflussgrößen, ein Forschungslabor von IBM kann dagegen theoretisch überall errichtet werden, ein/e Werbetexter/in auch auf seiner Finca in Andalusien arbeiten. In der englischen Fachliteratur spricht man plastisch vom Vordringen der „footloose industries“, der Unternehmen ohne große Bodenhaftung, die überall produzieren könnten und, weil die Verlagerungskosten sinken, daher auch – wie Nomaden – leichter als andere ihre Zelte abbrechen. Die wechselseitige Verstärkung dieses Trends mit der Globalisierung liegt auf der Hand.

3. Regionale Kooperation als ein Wettbewerbsparameter

Für die Stadtregierungen, in Stellvertretung für die lokale Bevölkerung, ist die Attraktivität für wirtschaftliche

Aktivitäten auf dem städtischen Territorium aus den dargelegten Gründen von hoher, ja höchster Wichtigkeit. Es bedarf keiner anti-kapitalistischen Verschwörungstheorien, um die herausragende und weiter wachsende Bedeutung wirtschaftlicher Wohlfahrt für städtische Politik zu erklären. Im Wettbewerb der Städte müssen alle Register gezogen werden.

Überblickt man das Spektrum der Handlungsmöglichkeiten aus der Sicht der oben angesprochenen Standortfaktoren müssen hier und heute einige wenige Bemerkungen genügen:

- Ihre geographische Lage ist für alle Städte ein Datum. Vor- und Nachteile aus der Lage variieren mit politischen Grenzen und deren Aufhebung, mit Änderungen der Verkehrstechnik und -infrastruktur, mit Änderungen der Hotspots von Produktion und Konsum und in deren Gefolge der Richtung der Handelsströme. Lage ist ein Datum, Erreichbarkeit nicht. Daraus resultiert das starke Interesse der Städte an Flughäfen oder dem Anschluss an die Netze des Schienenschnellverkehrs.
- Flächenverfügbarkeit ist nicht allein eine Frage der Hektarzahlen. Es geht auch hier um Lage, um Baurecht, Umweltauflagen, Leitungsschlüsse etc.
- Voraussetzungsvoller ist der Einfluss auf das Angebot von Arbeitskräften. Einerseits lässt sich seine Qualifikationsstruktur vor Ort nur in längeren Zeiträumen verändern, andererseits ist Arbeitskraft potenziell mobil. Die ostdeutschen Bundesländer, Städte und Gemeinden haben in den zurückliegenden 18 Jahren eine Schwächung ihrer Standortgunst (nicht notwendig auch: die Schwächung ihrer Wohl-

fahrtsposition) durch die erhebliche Netto-Abwanderung erfahren müssen.

- Finanzwirtschaftliche Parameter spielen eine unterschiedliche und unterschiedlich eingeschätzte Rolle. Für die Entscheidung der Deutschen Börse, von Frankfurt nach Eschborn umzuziehen, hat sicher die Hebesatzdifferenz bei der Gewerbesteuer eine wichtige Rolle gespielt. Andererseits wird die Bedeutsamkeit von Steuerlasten bei Umfragen unter Unternehmen aus Eigeninteresse systematisch überbetont.
- Großes Gewicht wurde in Deutschlands Städten – mehr als im Bund und den Ländern – in den zurückliegenden 20 Jahren auf die Binnenmodernisierung der Verwaltung gelegt, die überwiegend unter dem Sammelnamen „Neues Steuerungsmodell“ betrieben wurde. One-Stop-Agencies für Unternehmen sind inzwischen ähnlich weit verbreitet wie Bürgerbüros für die EinwohnerInnen. Da Zeit bekanntlich Geld ist, hat auch die verlässliche Beschleunigung aller unternehmensbezogenen Verwaltungsvorgänge in vielen Städten Aufmerksamkeit gefunden.

In der regionalökonomischen Theorie sind in den zurückliegenden Jahrzehnten verschiedene Erklärungen für den Erfolg von Regionen entwickelt worden. Fast immer spielen dabei die Konzepte „Cluster“ oder „Netzwerke“ (zwischen Unternehmen und Unternehmen, zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen) als Basis für „lernende Regionen“ und für die Verstärkung von Innovation eine zentrale Rolle.³ Als Initiator und Moderator wird nicht selten der kommunalen Wirtschaftsförderung und ihrem Cluster-

Management eine wichtige Aufgabe zugewiesen.⁴ Auch der Staat gibt über regional ausgerichtete Wettbewerbe, wie InnoRegio, BioRegio, Media@Komm oder jetzt dem mit € 200 Mio. dotierten „Spitzencluster“-Wettbewerb des Forschungsministeriums, Impulse auf diesem Feld.

Und hier ist dann auch der systematische Ort für mein Thema, die „Strategische Regionsbildung“.⁵ Als eine spezifische Form der Kooperation zielt sie darauf ab, die durchs Territorium vorgeprägte Begrenztheit der einzelnen Stadt und ihrer Ressourcen zu überwinden. Es wird sogleich auch deutlich gemacht werden, dass es dabei aber nicht nur um eine allein geographisch zu beschreibende räumliche Ausweitung geht, deren AkteurInnen nach draußen anschließend mehr Ressourcen einsetzen und mehr Optionen anbieten können, sondern dass – so die bisherige Erfahrung und meine Anregung fürs lokale Handeln – auch eine Veränderung im Handlungsmodus, in der Art der Aufgabenwahrnehmung, verbunden ist.

4. Strategische Regionsbildung: Wo liegt das Neue?

Spätestens mit der Urbanisierung und Industrialisierung Deutschlands, beginnend im 19. Jahrhundert und mächtig fortschreitend über alle Krisen und Kriege hinweg bis etwa 1960/1970, wurde zunehmend offenkundig, dass selbst die größeren Städte als politisch-administrative, territorial abgegrenzte Gebietskörperschaften für die effektive und effiziente Bearbeitung vieler öffentlicher Aufgaben und die Lösung vieler Probleme oft räumlich zu klein geschnitten sind, dass interkommunale Aufgabenerfüllung und Problemlösung überlegen

ist und dafür auch eigene regionale Trägerstrukturen geschaffen werden sollten.

In den Stadtregionen waren es vor allem zwei Typen von Aufgaben, die nach neuen überkommunalen Lösungen riefen:⁶

- Die rapide Siedlungsentwicklung führte zur Zunahme von Konflikten zwischen unterschiedlichen Raumnutzungsansprüchen, etwa zwischen Wohnen und Arbeiten, Siedlung und Freiraum. Sie stellte neue Ordnungsaufgaben, etwa was die Sicherung von Freiräumen zur wohnungsnahen Erholung anging oder die Trassierung der Verkehrsinfrastruktur oder die Bündelung des Wohnens um Haltepunkte des Schienenverkehrs. Sozioökonomische Verflechtungsräume und administrative Zuständigkeitsräume fielen mehr und mehr auseinander. Diese Probleme städtischer Ballungsräume sind die Geburtsstunde der Landes- und Regionalplanung in den 1920er Jahren des vorigen Jahrhunderts, nicht nur beim oft genannten Vorreiter, dem Siedlungsverband Ruhrkohlenbezirk. Die Erfolge der Regionalplanung werden sehr unterschiedlich eingeschätzt bis hin zu Gansers Verdikt, sie sei „Protokollinstanz der Ohnmacht“.⁷
- Technische Entwicklungen, Netzzusammenhänge und betriebliche Optimierungen führten darüber hinaus in einigen technischen Infrastruktursektoren, v.a. bei der Ver- und Entsorgung und im Verkehrswesen, dazu, dass die einzelnen Gebietskörperschaften für die optimalen Betriebsgrößen zu klein wurden. Zweckverbände und Verkehrsverbände waren die ange-

messenen Antworten. Das galt ähnlich auch für soziale und kulturelle Infrastrukturen, etwa im Gesundheitswesen, im beruflichen Schulwesen oder bei den Volkshochschulen.

Bei diesen „traditionellen“ Regionsbildungen, die den Versuch unternehmen, administrative Strukturen der Lebenswirklichkeit der BürgerInnen anzupassen, sind Stuttgart (Verbandslösung) und Hannover (Regionalkreis) am weitesten – in verschiedenen Richtungen – vorangegangen und daher auch allgemein bekannt geworden. Alle diese Regionalisierungen folgten primär der ökonomischen Vernunft und waren – eher reaktiv – auf die Verbesserung des inneren Funktionierens der Stadtregion gerichtet. Strategische Regionsbildung folgt eher der politischen Vernunft und agiert proaktiv. Der entscheidende Unterschied, den die Strategische Regionsbildung heute intendiert, ist ihre Ausrichtung nach Außen:

- Erstens geht es um die Erzeugung von Aufmerksamkeit und positivem Image (Regionalmarketing i.e.S.),
- Zweitens um das Lobbying beim Land, beim Bund, bei der EU (regionale „Außenpolitik“),
- Beides letztlich mit dem Ziel der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, des akquisitorischen Potenzials der Stadtregion.

Dieses akquisitorische Bemühen, diese Entwicklungs- statt Ordnungsorientierung, kann auf die Anziehung oder Bindung unterschiedlicher mobiler Entwicklungspotenziale gerichtet sein:

- Erstens richtet es sich auf Sachkapital, um produktive Investitionen

meist privater Unternehmen als Voraussetzung für Arbeitsplätze und damit für Einkommenschancen der Bevölkerung und für Einnahmenschancen für öffentliche Haushalte.

- Zweitens konkurrieren Regionen um qualifizierte EinwohnerInnen als Anreiz für solche Investitionen und als Steuerquelle. Dieses Interesse an den EinwohnerInnen als Arbeitskraft wird heute – gerade in Regionen mit Bevölkerungsrückgang – ergänzt um ein Interesse an den EinwohnerInnen auch als TransferempfängerInnen, etwa an den RentnerInnen, deren Kaufkraft örtliche Nachfrage ebenfalls stabilisiert und die im einwohnerbezogenen Finanzausgleich positiv zu Buche schlägt.
- Drittens geht es um erwünschte öffentliche Investitionen höherer Ebenen (Verkehrsverbindungen, Hochschulen, Forschungsinstitute, Behördenstandorte) oder auch nur um Zuschüsse von oben, zunehmend auch von der EU.
- Viertens gibt es schließlich eine Konkurrenz um attraktive Ereignisse in Kultur und Sport, die die Lebensqualität der BewohnerInnen steigern und BesucherInnen und TouristInnen und deren Kaufkraft anlocken und die die Stadt darüber hinaus weit, möglichst weltweit bekannt machen sollen.

Die Verbesserung und Inszenierung der „weichen“ Standorteigenschaften im Rahmen des Regionalmarketings für die Gewinnung von mobilen Entwicklungspotenzialen ist eine zwar nach Innen gerichtete, aber nach Außen orientierte Teilstrategie der Strategischen Regionsbildung. Ziele richten sich auf eine intakte Umwelt und dabei auch auf die Verschonung von unerwünschten öffentlichen Inves-

titionen (z.B. Müllverbrennungsanlagen), auf ein Klima von Sicherheit und Toleranz im öffentlichen Raum, auf ein Image der Verwaltung als „wirtschaftsfreundlich“⁸ und/oder „kinder- und familienfreundlich“.

Dieses akquisitorische Bemühen im Wettbewerb kennen wir zwar auch von den einzelnen Städten, der entscheidende Unterschied in der Wirksamkeit liegt darin, dass die Region als ganze sich als „kooperativer Gesamtstandort“⁹ anbieten kann, der auch dann aus der Gesamtheit und Unterschiedlichkeit des regionalen Potenzials eine Lösung zu bieten vermag, wenn die einzelne Gemeinde „passen“ müsste, der aus seiner internen Diversität die Kraft schöpft alle anzuziehen und sich zugleich als Ort des Business und der Entspannung, als Ort der Moderne und der Tradition darstellt, quasi mit „Laptop und Lederhose“.

Die zweite große Neuerung neben der Außenorientierung liegt in den neuen Kooperationsformen zwischen privater Wirtschaft und öffentlicher Hand. Das wäre natürlich ein Vortrag für sich. In der hier gebotenen Kürze beschränke ich mich auf wenige Argumente:

- Die Unternehmen im Wettbewerb und die Städte und Regionen im Wettbewerb haben mit dessen Intensivierung deutlicher zu spüren bekommen und besser erkannt, dass sie in einem Boot sitzen, da sie wechselseitig Vorleistungen für einander erbringen. Die Städte gestalten Standortfaktoren, auf die die Unternehmen angewiesen sind; die Unternehmen sind Hauptquelle der Wirtschaftskraft, von der die Städte über Arbeitsmarkt und Einnahmen profitieren.
- Zu dieser Vorleistungsverflechtung tritt die Komplementarität („Syner-

gie“) in den Handlungsmöglichkeiten und Orientierungen¹⁰ hinzu. Beide Seiten haben ihre spezifischen Stärken und Schwächen: Die öffentlichen Hände sind dauerhafter, gehen auch bei krassen Fehlentscheidungen nicht einfach unter, haben Finanzierungsmöglichkeiten über Steuern und Kredite, von denen Unternehmen nur träumen können, weiters können sie über legitimierte Rechtsetzung, z.B. auch räumliche Pläne, wirtschaftliche Optionen eröffnen und verschließen. Die privaten Unternehmen andererseits sind insgesamt flexibler, können noch dort operieren, wo etwa das Gemeindegewirtschaftsrecht oder die EU-Richtlinien öffentliches Handeln begrenzen, sind wegen ihrer Verletzlichkeit stärker an Erfolg und Effizienz orientiert, haben im Geld einen einheitlichen Maßstab, der das Abwägen erleichtert.

- Komplementaritäten spielen aber auch bei simpleren Fragen eine große Rolle, etwa wenn öffentliche Hand und Privatwirtschaft sich wechselseitig zusichern, bei der Akquise von Spitzenkräften für den Arbeitsplatz des Ehepartners zu sorgen („Dual Career Program“).
- Aus diesen und anderen guten Gründen haben beide Seiten in den letzten Jahrzehnten immer häufiger ihre Handlungsmöglichkeiten kombiniert: in gemischtwirtschaftlichen Unternehmen, in so genannten Public Private Partnerships etwa bei den großen Projekten der Stadtentwicklung, im Konzept der Gewährleistungsverwaltung, wo die öffentliche Hand die Leistungen, z.B. im ÖPNV, plant und vergibt, mitfinanziert und kontrolliert und die private Wirtschaft die Leistungen im engeren Sinne herstellt, also die Busse

betreibt. Solche Kooperation charakterisiert auch die Strategische Regionsbildung. Sie ist damit ein Element, ein Beispiel für den tief greifenden Wandel der Staatlichkeit, der dadurch gekennzeichnet ist, dass immer häufiger im Verhältnis zur Wirtschaft (übrigens auch zu den BürgerInnen) der Herrschaftsaspekt mit seiner expliziten Über- und Unterordnung zurücktritt und der Aspekt der Suche nach Win-Win-Konstellationen, der Kooperation „auf Augenhöhe“ und der Ko-Produktion nach vorn tritt.

Die Entscheidung für öffentlich-private Kooperation bedeutet natürlich nicht, dass hinfort alles gemeinsam gemacht wird. Die Umsetzung gemeinsamer Richtungsentscheidungen erfolgt oft separiert, entweder in öffentlicher oder in privater Verantwortung. Legitimationsprobleme, etwa zwischen der verhandelnden Verwaltung und dem ratifizierenden Rat, oder Verteilungskonflikte, etwa zwischen großen und kleinen Gemeinden, bleiben nicht aus.¹¹

Lassen Sie mich zur Charakterisierung der Strategischen Regionsbildung neben Außenorientierung und öffentlich-privater Kooperation noch einige Bemerkungen zur Verwendung des Adjektivs „strategisch“ machen. Es zieht seinen Nimbus aus drei positiven Konnotationen, die auch hier wirksam sind:¹²

- Strategisch nennen wir Entscheidungen, Projekte oder Kooperationen, die hohes Gewicht haben, die die Marschrichtung definieren.
- Strategisch nennen wir Entscheidungen, Projekte oder Kooperationen, die auf lange Dauer und den langfristigen Erfolg angelegt sind, in denen nicht der kurzfristige Vor-

teil gesucht wird, die beim Vorteils-Nachteils-Ausgleich unter den Kooperationspartnern mit dem Faktor Zeit hantieren können und so die Einigungschance erhöhen und die Basis für Vertrauensbildung legen.

- Strategisch nennen wir schließlich Entscheidungen, Projekte oder Kooperationen, die nicht in jedem Detail in der Stunde Null ausformuliert und festgezurrert sind, die Anpassungsspielräume bieten und so mit wechselnden Rahmenbedingungen besser fertig werden können.¹³

5. Entscheidungsfelder der Kooperation

Meines Erachtens stehen drei interdependente Fragenkreise im Prozess der Strategischen Regionsbildung jeweils im Mittelpunkt, nämlich

- a) die Regionale Reichweite,
- b) die Aufgabenbreite und
- c) die Trägerstruktur.

Das Bild der gefundenen „Lösungen“, also der tatsächlichen Regionsbildungen, ist – auch wenn man nur Deutschland betrachtet – vielfältig, ja verwirrend. Die Lage wird dadurch erschwert, dass einzelne Regionen im Laufe der Zeit ihren „Zuschnitt“ geändert haben, dass die Unterscheidung, zwischen dem, was ist, und dem, was nach Außen vermittelt wird, nur schwer von Externen getroffen werden kann¹⁴ und, dass es in einzelnen Regionen oft eine Gemengelage von regionalen Aktivitäten mit unterschiedlicher Reichweite, Aufgabenstellung und Trägerstruktur gibt, die sich teils ergänzen, teils überschneiden, sozusagen eine Flottille, die erst als Ganzes die Region ausmacht, aber nicht von einer Entscheidungsinstanz zentral kommandiert wird. Solche regionalen Akteurs-

netze werden zukünftig nicht mehr nur links und rechts „mit Nachbarn“ konkurrieren (z.B. um Fördermittel, Aufmerksamkeit oder Image), sondern auch mit „Vorder- und Hintermännern“ also anderen Regionen und Netzen mit sachlich oder räumlich abweichendem Zuschnitt, aber überlappenden Aufgaben- und Gebietsdefinitionen.

Im Folgenden werde ich v.a. auf Beispiele aus den inzwischen 11 Regionen verweisen, die durch Beschlüsse der Ministerkonferenz für Raumordnung in einen Kreis der „Europäischen Metropolregionen“ aufgenommen worden sind.

Zu a) Regionale Reichweite

Das grundlegende Dilemma bei der Bestimmung der regionalen Reichweite ist schnell beschrieben: mit wachsender Größe wächst einerseits das Gesamtpotenzial (an AkteurenInnen, an Geld, an Standorten), es wächst aber zugleich der Umfang der zu berücksichtigenden Interessen und damit nehmen auch das Konfliktpotenzial und die Abstimmungsdauer zu. Letzteres ist v.a. dann von Nachteil, wenn wettbewerbliche Konstellationen ein rasches Handeln erfordern. Unterschiedliche Interessen wirken aber nicht nur verzögernd. Ihr Ausgleich im – vielleicht faulen – Kompromiss kann nach Innen zu ineffektiven Projekten, nach Außen zu verwaschenen Bildern führen, zu einem Profilverlust der den Intentionen der Regionsbildung widerspricht.

Beim Blick auf die elf Metropolregionen erscheinen einige monozentrische in ihrer Abgrenzung weitgehend unproblematisch (Beispiele Stuttgart, München), bei anderen stellt sich sehr deutlich die Frage der Erstreckung in ländliche Räume, so v.a. bei der räumlich größten Berlin-Branden-

burg, die das ganze ländlich geprägte Land Brandenburg mit umfasst, aber auch bei Nürnberg. Gaben im Berliner Fall landespolitische Rücksichten auf Brandenburg den Ausschlag, so war es im Nürnberger Fall wohl eher die Sorge, die Mindesteinwohnerzahlen zu verfehlen – die man als Voraussetzung für die politische Zustimmung durch die MKRo unterstellte. Größe geht aber leicht zu Lasten der internen Handlungsfähigkeit.¹⁵ Dass auch „überregionale Partnerschaften“ funktionieren können, soll ein neues Modellprojekt der Raumordnung (MORO) belegen.¹⁶

Besondere Abgrenzungsprobleme werfen polyzentrische Neukonzeptionen auf wie der Raum Hannover-Braunschweig-Göttingen, der den Verwaltungsraum des Regionalkreises, des Nachfolgers des Verbandes Großraum Hannover, deutlich übersteigt, oder – besonders eindrücklich – die Metropolregion Sachsendreieck mit ihren fünf Großstädten Chemnitz, Dresden, Halle, Leipzig und Zwickau. Besondere Schwierigkeiten und Abgrenzungsprobleme gibt es auch in Nordrhein-Westfalen mit der Metropolregion Rhein-Ruhr wegen der Größe der erfassten Bevölkerung (11,5 Mio. EW), wegen der Vielzahl und relativen Gleichwertigkeit der umfassten 20 kreisfreien Städte mit jeweils mehr als 100.000 EW, wegen der Unterschiedlichkeit der beiden Teilregionen Ruhrgebiet und Rheinschiene, aber auch wegen alter Rivalitäten, wie bekanntlich zwischen Köln und Düsseldorf. Hier erscheint das Konzept einer „variablen thematischen und räumlichen Geometrie“¹⁷ bei der Regionsbildung besonders nahe liegend, bei der eine Stadt wie Bonn teils gemeinsam mit ihren zwei angrenzenden Kreisen als Region Bonn, teils im Verbund Köln-Bonn, teils in der Teilregion Rhein-

schiene und nur in den seltensten Fällen im größten Regionszuschnitt, nämlich im Kontext der Metropolregion Rhein-Ruhr, aktiv wird. Wir haben es dann mit einer gestuften, konzentrischen Identität zu tun, die der Einzelperson ja auch nicht fremd ist, die sich als Bonner, Rheinländer, Deutscher und Europäer fühlt.

Zu b) Aufgabenbreite

Oben sind die nach Außen gerichteten Funktionen als prägende Kennzeichen der Strategischen Regionsbildung hervorgehoben worden (Regionalmarketing, Lobbying und Wirtschaftsförderung, v.a. in Richtung Akquisition). In einzelnen Regionen werden aber auch die beiden klassischen Aufgabenfelder für regionale, d.h. überkommunale Zusammenarbeit wahrgenommen, nämlich räumliche Planung für Siedlung und Freiraum, so bei den Metropolregionen Stuttgart und Rhein-Neckar, und die Zuständigkeit für bestimmte regional wichtige Infrastruktursektoren, wie Verkehr, Energie- und Wasserversorgung, Abfallentsorgung.

Wegen ihrer Außenwirkung stellen auch die sportlichen und kulturellen Großereignisse ein Aufgabenfeld der Strategischen Regionsbildung dar, wie bei der Kulturhauptstadt Ruhr 2010 deutlich wird. Natürlich kann eine etablierte Region auch Routineaufgaben in diesem Feld wahrnehmen, doch sind sie nicht konstitutiv für Strategische Regionsbildung.

Zwischen Aufgabenbreite und regionaler Reichweite besteht ein direkter Zusammenhang: Für reine Marketingaktivitäten mögen sehr große Kooperationsräume geeignet sein – man denke etwa an die bekannten Inseratkampagnen des Kommunalverbandes Ruhrgebiet „ein starkes Stück Deutschland“

oder des Landes Baden-Württemberg „Wir können alles außer hochdeutsch“ – für detaillierte Zusammenarbeit bei Leistungen der Wirtschaftsförderung (Technologie- und Gründerzentren, gemeinsame Gewerbegebiete, Liegenschaftsfonds, Technologietransfer oder Förderung von ExistenzgründerInnen) scheinen kleinere Zuschnitte eher ziel führend zu sein.

Zu c) Trägerstruktur

Die grundlegende Frage ist allenthalben zugunsten der Kooperation von öffentlichen und privaten TrägerInnen entschieden. Schon vor 20 Jahren schrieb mein Vorgänger als Leiter des Deutschen Instituts für Urbanistik, Prof. Dr. Dieter Sauberzweig: *„Das regionale Entwicklungspotential lässt sich nur mobilisieren, wenn öffentliche und private Akteure und Institutionen ihr spezifisches Know-how in einen Kooperationsverbund einbringen.“*¹⁸ Doch in welcher Form?

Versteht man „strategisch“ in der Bedeutung von langfristig und dauerhaft, werden weder freiwillige Arrangements, wie gelegentliche Gesprächsrunden (Regionalkonferenzen, Technologierunden) oder auch aufwendige Leitbildprozesse, ausreichen, noch Berge von individuellen Verträgen. Ein organisatorischer Kern ist erforderlich. Je nach der konkreten Aufgabenstellung bieten sich in erster Linie die Rechtsformen der GmbH oder des eingetragenen Vereins für die formalisierte und dauerhafte Kooperation an. Dies ist ausdrücklich nicht als eine Ja-Nein-Entscheidung aufzufassen. In vielen Fällen treten beide Formen verzahnt nebeneinander auf. Die organisatorischen Schemata werden schnell komplex, wenn man für die Gesamtsteuerung und die verschiedenen Einzelaufgaben jeweils pass-

gerechte organisatorische Lösungen konzipiert. Die Organigramme solcher Kooperationen sind schon vor Jahr und Tag spöttisch mit einem Computerschaltplan verglichen worden.¹⁹

Besonders komplex muss die Trägerstruktur in Räumen ausfallen, die Ländergrenzen überschreiten. Dafür ist die Metropolregion Rhein-Neckar ein besonders gutes Beispiel. Hier bilden drei Großstädte aus zwei Bundesländern (Mannheim und Heidelberg aus Baden-Württemberg, Ludwigshafen aus Rheinland-Pfalz) zusammen mit mehreren Landkreisen, von denen einer in einem dritten Bundesland, in Hessen, liegt, einen eng verflochtenen Wirtschaftsraum. Hier hatte es schon längere Zeit einen zweistufigen Planungsverband gegeben, in dem die regionalen Planungen der Teilräume koordiniert wurden. Der neue einstufige Verband, der bis 2020 einen einheitlichen Raumordnungsplan erstellen soll, wurde 2005 durch einen Staatsvertrag als Verband Region Rhein-Neckar (VRRN) auf eine neue Grundlage gestellt. Zusammen mit den Industrie- und Handelskammern und dem Verein Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar,²⁰ der der strategischen Steuerung und der Mobilisierung dient, wurde eine GmbH gegründet, die neben den Geschäftsstellen von Verband und IHK's eigene Vollzugsaufgaben wahrnimmt.

Hier – wie übrigens auch am Bodensee oder am Oberrhein – ist es ein Ziel, durch Kooperation quasi aus drei Randlagen einen gemeinsamen Wachstumspol zu entwickeln. Bei aller Strukturoptimierung darf aber nicht vergessen werden, dass regelmäßig zentrale Führungspersonen als MeinungsführerInnen und PromotorInnen bei der Regionsbildung eine große Rolle spielen, diese aber neben Führungsqualitäten politische Sensibilität

brauchen, um gerade die kleineren Gemeinden nicht durch ein machtpolitisch getöntes Selbstbewusstsein der Städte zu verschrecken. Besonders wichtig sind auch die „Organising Capacities“ und „Management Skills“ dieser Personen.

Neue Organisationsformen brauchen Ressourcen, um ihre Ziele zu erreichen. In der politik- und verwaltungswissenschaftlichen Literatur werden verschiedene solcher Ressourcen unterschieden, v.a.:

- das Recht als Handlungsbasis des öffentlichen Sektors im modernen Rechtsstaat;
- das Geld als Steuerungsmedium der Wirtschaft;
- das Wissen, das technische Produkte und soziale Strategien effektiver und effizienter macht;
- die Macht, die aus Recht, Geld und Wissen oder personalen Faktoren („Charisma“) abgeleitet wird.

Meine These ist nun, dass diese Ressourcen, die die sozialwissenschaftlichen Theorien dominieren, beim Aufbau regionaler Kooperationen nicht im Mittelpunkt stehen, sondern dass es hier primär um etwas geht, was in der politikwissenschaftlichen Systemtheorie²¹ „Unterstützung“ (Support) genannt wird. Dies ist die freiwillige, durch Anreize gestützte, dauerhaft internalisierte Bereitschaft der einzelnen AkteurlInnen, die gemeinsamen Ziele zu fördern („Teamgeist“ und „Commitment“).

Auch nach Einrichtung einer Region ist über eine kontinuierliche Beobachtung von Schwachstellen eine gelegentliche Anpassung von Reichweite, Aufgaben und Organisation erforderlich. Wichtig ist also nicht die lange Suche nach einer anfänglich richtigen Lösung der materiellen und prozeduralen

Probleme, sondern die Bereitschaft, einen innovativen und fairen Prozess „gelenkter Selbstorganisation“²² zu beginnen, in den Wirtschaft und Kommunen, Hochschulen und Bürgergruppen ihre Ideen von nachhaltiger Regionalentwicklung und öffentlich-privater Kooperation einbringen können.

Ein solcher Prozess bedarf zur Steuerung eines inneren Führungszirkels engagierter Personen. Die Vorstellung, alle Ideen könnten gleiches Gewicht oder gleiche Realisierungschance haben, ist eine Illusion. Diesen kontinuierlichen Prozess der Aushandlung, Anpassung und Verbesserung nennen die WissenschaftlerInnen heute überwiegend „Regional Governance“. Es ist offenkundig, dass solche Entscheidungsprozesse außerhalb der traditionellen demokratischen Entscheidungsstrukturen ablaufen und Impulse füttern, sie dahin zurückzuholen. Es ist aber ebenso offenkundig, dass damit sowohl die Vorteile lateraler Kooperation mit den Unternehmen als auch die Projektorientierung und Anpassungsflexibilität der Entscheidungen leiden müsste: kein geringer Preis, denn „mit zunehmender Unsicherheit und Komplexität wird die Anpassungsfähigkeit und -geschwindigkeit als solche immer entscheidender“.²³

6. Standortprofilierung

Standortprofilierung ist also nur ein Aspekt dieser Regional Governance, ein Aspekt, der sich leicht fordern und schwer machen lässt, denn natürlich liegt das Problem im Wie und Was: Wie packen wir es prozedural an und was ist materiell unser – möglichst unverwechselbares – Profil? Dazu nur wenige Bemerkungen:

- Am Anfang des Wie muss eine rigorose Stärken-Schwächen-Analyse

(SWOT-Analyse) stehen, die nicht nur ein Standortprofil definiert, sondern es über internationale Benchmarks mit dem von Konkurrenten vergleicht.

- Die vorhandenen regionalen Potenziale sollten ziel- und zukunftsgerichtet weiterentwickelt werden. Dabei setzen viele Regionen auf Leitbildprozesse²⁴ hin zu regionalen Entwicklungskonzepten, denn es kommt ja nicht nur darauf an, dass man wahrgenommen wird, sondern als was man wahrgenommen wird. Betriebswirtschaftliches Denken der beteiligten Unternehmen, der externen BeraterInnen und mehr und mehr der öffentlichen Verwaltung selbst führt leicht zu einer Präferenz zugunsten enger „Kernkompetenzen“, der „Alleinstellungsmerkmale“, führt zum Motto „Stärken stärken“.
- Allerdings sehe ich hier deutliche Dilemmata:
 - a) Bei ähnlicher Einschätzung der ökonomischen Megatrends ergibt sich dann zwar ein Profil, aber es gleicht dem der Nachbarn: Profil ohne Profilierung.
 - b) Von qualifizierten Standorten wird eigentlich alles erwartet. Das ist in der Metropolendiskussion deutlich geworden. Metropolen können z.B. auch nicht die fehlende Entscheidungszentralität durch einen größeren Flughafen wettmachen. Überspezialisierung führt angesichts einer ungewissen Zukunft in die Sackgasse. Es müssen nicht nur Leuchttürme gestärkt werden, sondern gerade auch Schwächen ausgemerzt werden. „Die Konzentration auf bestimmte Branchen und Kompetenz-

felder darf aber nicht dazu führen, Entwicklungen in anderen Branchen zu behindern oder die Erschließung neuer Kompetenzfelder zu verschlafen.“²⁵

c) Das dritte Dilemma überschreitet eine rein ökonomische Betrachtung und rückt diese in die umfassendere Nachhaltigkeitsdebatte ein. Regelmäßig ist ein bestimmtes Profil für einige AdressatInnen anziehend, für andere abschreckend. Die BürgerInnen mit ihren sozialen und ökologischen Erwartungen an Lebensqualität müssen auch mitgenommen werden. Die Region ist nicht nur Standort, sondern auch Lebensraum. Schon das Gefühl der BürgerInnen, die eigenen Interessen seien bei der Abwägung ausgeklammert worden, kann dramatische Folgen haben, wie das bizarre Berliner Beispiel zeigt, wo einige hundert Leute im Schlauchboot und einige Tausend beim Bürgerentscheid unter der Überschrift „Mediaspree versenken“ eine gut gemeinte und zukunftsorientierte Standortentwicklung zu torpedieren drohen, und das in Berlin, wo neue Arbeitsplätze wirklich nötig sind!

- Ein vereinbartes Profil muss aber auch wirksam kommuniziert werden, was oft bedeutet, dass es mit Symbolen (aus der Geschichte, für die Zukunft) verzahnt werden muss. Schließlich muss es von Zeit zu Zeit fortentwickelt werden, was bei einer erfolgreichen Imagebildung nicht einfach ist. Alles dies ist also eher Kunst als Wissenschaft.

7. Ausklang: eine Legende

Lassen Sie mich mit einer „Legende“ schließen, für deren Wahrheitsgehalt ich mich nicht verbürge, deren Kern aber nicht unwahrscheinlich klingt.

Als ein internationaler Medienkonzern einen Standort in Deutschland suchte, besuchte er auch Hamburg und Berlin. Nach den faktenreichen Sachgesprächen – natürlich mit der Stadtspitze – zeigte der Erste Bürgermeister Hamburgs den Gästen noch ein Viertelstündchen das imposante Hamburger Rathaus, der Regierende Bürgermeister Berlins ging mit ihnen für den Abend ins Variété Wintergarten und orderte Champagner. Dreimal dürfen Sie raten, wo sich heute der Firmensitz befindet.

Standortprofilierung kann also nicht nur durch systematische SWOT-Analysen, Leitbildprozesse und Clustermanagement erfolgen, auch Strategische Regionsbildung ist im Einzelfall

meist nicht ausschlaggebend. Oft machen die Personen und ihr Verhalten – quasi als Obertöne – die Musik und auch diese sind nicht beliebig modellierbar.

■
Heinrich Mäding

Prof. Dr. Heinrich Mäding war von 1979-1992 Professor für Kommunal- und Regionalpolitik, öffentliche Finanzen und Infrastrukturpolitik an der Fakultät für Verwaltungswissenschaft der Universität Konstanz. Von 1992-2006 leitete er das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) in Berlin, das interdisziplinäre Forschungs- und Dienstleistungsinstitut der deutschen Städte. In der Akademie für Raumforschung und Landesplanung ist er seit 1993 ordentliches Mitglied, fungierte 1999/2000 und 2005/2006 als sein Vizepräsident und 2007/2008 als sein Präsident. Zu seinen Hauptarbeitsgebieten zählen: Stadtentwicklung, Kommunalpolitik, -verwaltung, -finanzen, Raumentwicklung und Regionalpolitik, Demographie und Öffentliche Finanzen.

Kontakt: h.maeding@berlin.de

- 1 Henckel: Globalisierung, 1998, S. 33.
- 2 Floeting; Hollbach-Grömig: Wirtschaftspolitik, 2005, S. 14.
- 3 Vgl. dazu u.a.: die Literatur bei Floeting; Hollbach-Grömig (Floeting; Hollbach-Grömig: Wirtschaftspolitik, 2005) und Wiechmann (Wiechmann: networks, 2002.).
- 4 Vgl. dazu: Wiechmann: networks, 2002, p. 90ff. Läßle; Soyka: Transformationen, 2007. Floeting; Hollbach-Grömig: Wirtschaftspolitik, 2005.
- 5 Überlegungen unter dem Terminus „Strategische Regionsbildung“ wurden von mir erstmals vorgestellt in: Mäding: Perspektiven, 1999.
- 6 Vgl. auch Beier; Matern: Stadt-Umland-Prozesse, 2007.
- 7 Ganser: Region, 2005, S. 20.
- 8 In einer Untersuchung des Deutschen Instituts für Urbanistik erwies sich „Unternehmensfreundlichkeit“ als der wichtigste weiche Standortfaktor. Vgl. dazu: Grabow; Henckel; Hollbach-Grömig: Standortfaktoren, 1995.
- 9 Brake: Aufgabenspektrum, 1994.
- 10 Vgl. die Unterscheidung bei Fürst (Fürst: Metropolregionen, 2008) zwischen der eher territorialen Orientierung der Verwaltung und der eher funktionalen Orientierung der Wirtschaft, die in Metropolregionen zu Spannungen führt.
- 11 Fürst u.a.: Governance, 2002, S. 7: „One should be careful not to overvalue networks and regional cooperation because of their inherent tendency towards oligarchic structures and economic interests.“
- 12 In der ARL hat sich 2008 ein Arbeitskreis „Strategische Regionalplanung“ konstituiert, der den Aspekt der Raumentwicklung – auch international vergleichend – in den Mittelpunkt stellt.
- 13 Vgl. dazu die aktuelle Debatte zur „Strategischen Planung“ bei Kühn (Kühn: Regionalplanung, 2008.).
- 14 Hier brauchte es in die Tiefe gehende Fallstudien mit der ganzen Bandbreite der politikwissenschaftlichen Methoden (Experteninterviews, Dokumentenanalyse).
- 15 Fürst: Metropolregionen, 2008, S. 226.
- 16 Informationen aus der Forschung des BBR 2008, Heft 2, S. 6.
- 17 Aring 2006, S. 14.
- 18 Sauberzweig: Zukunft, 1988, S. 11.
- 19 Kölner Stadtanzeiger vom 07.11.1991.
- 20 Vormals Rhein-Neckar-Dreieck
- 21 Easton: Framework, 1965.
- 22 Birk; Dumont du Voitel: Management 2006.
- 23 Birk; Dumont du Voitel: Management 2006, S. 292.
- 24 SWOT-Analyse und Leitbildprozesse sieht auch Kühn (Kühn: Regionalplanung, 2008, S. 234ff.) als zentrale Elemente seiner „Modelle strategischer Planung“ an.
- 25 Floeting; Hollbach-Grömig: Neuorientierung, 2005, S. 15.

Literatur:

- Beier, Markus; Matern, Antje: Stadt-Umland-Prozesse und interkommunale Zusammenarbeit. Stand und Perspektiven der Forschung (=Arbeitsmaterial der Akademie für Raumforschung und Landesplanung 332). Hannover 2007.
- Birk, Florian; Dumont du Voitel, Roland: Strategisches Management für Kommunen: Stadtmarketing als gelenkte Selbstorganisation strategischer Initiativen in der kooperativen Stadtentwicklung. In: Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven (=Difu-Beiträge zur Stadtforschung, Bd. 42), hrsg. von Birk, Grabow, Hollbach-Grömig, Berlin 2006, S. 279-307.
- Brake, Klaus: Aufgabenspektrum und Wirkungspotentiale von Städtenetzen. Manuskript 1994.
- Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Zukunft von Stadt und Region. Beiträge zum Forschungsverbund „Stadt 2030“ (=Perspektiven der Regionalisierung, Nr. 2), Wiesbaden 2005.
- Easton, David: A Framework for Political Analysis (=Prentice-Hall contemporary political theory series). New York 1965.
- Floeting, Holger; Hollbach-Grömig, Beate: Neuorientierung der kommunalen Wirtschaftspolitik. In: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften 44(2005)1, S. 10-39.
- Fürst, Dietrich: Metropolregionen, Wissensregion und Governance. Raumforschung und Raumordnung 66(2008)3, S. 219-229.
- Fürst, Dietrich; Knieling, J. (Ed.): Regional Governance. New Modes of Self-Government in the European Community. EuroConference 19.-21. April 2001 in Hanover (=Studies in Spatial Development, No. 2), ed. by the Academy for Regional Research and Regional Planning (ARL). Hannover 2002.
- Fürst, Dietrich u.a.: Regional Governance: New Modes of Self-Government in the European Community. In: Governance. New Modes of Self-Government in the European Community (=Studies in Spatial Development, No. 2), ed. by Fürst, Knieling, Hannover 2002, p. 1-12.
- Ganser, Karl: Die Region die Stadt der Zukunft – Perspektiven für die Regionalisierung. In: von Stadt und Region. Beiträge zum Forschungsverbund „Stadt 2030“ (=Perspektiven der Regionalisierung, Nr. 2), hrsg. vom Deutschen Institut für Urbanistik, Wiesbaden 2005, S. 19-26.
- Grabow, Busso; Henckel, Dietrich; Hollbach-Grömig, Beate: Weiche Standortfaktoren (=Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Nr. 89), Stuttgart 1995.
- Henckel, Dietrich: Stadtentwicklungspolitische Konsequenzen der Globalisierung. In: Globalisierung. Dokumentation der 66. Sitzung des (Berliner) Stadtforums am 5.12.1997. Berlin 1998, S. 33-41.
- Kühn, Manfred: Strategische Stadt- und Regionalplanung. In: Raumforschung und Raumordnung 66(2008)3, S. 230-243.
- Läpple, Dieter; Soyka, Andrea: Stadt – Zwischenstadt – Stadtregion. Raumwirtschaftliche Transformationen in der Stadtregion Frankfurt, Rhein-Main (=Zwischenstadt, Nr. 10). Wuppertal 2007.
- Mädig, Heinrich: Perspektiven für ein Europa der Regionen. In: Die Region ist die Stadt (=Forschungs- und Sitzungsberichte der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Nr. 206). Hannover 1999, S. 10-22.
- Sauberzweig, Dieter: Die Zukunft der Stadt im Regionalgefüge. In: Beiträge zur Regionalentwicklung, Heft 18, hrsg. vom Zweckverband Großraum Hannover. Hannover 1988.
- Wiechmann, Thorsten: How to promote regional networks? The German InnoRegio experience and its implications for the role of regional planners in shaping regional governance. In: Regional Governance. New Modes of Self-Government in the European Community. EuroConference 19.-21. April 2001 in Hanover (=Studies in Spatial Development, No. 2), ed. by the Academy for Regional Research and Regional Planning (ARL), Hannover 2002, p. 89-102.

Regionalplanung für Ballungsgebiete – ein Handlungsfeld von nationaler Bedeutung

Wirtschaft und Lebenswelt sind heute regional organisiert. Prof. Weichhart zeigt, dass Regionen nicht nur eine komplementäre Struktur der Globalisierungsdynamik sind, vielmehr müssen sie auch in ihren sozialen Bezügen als Kernstadt und den mit ihr mehrfach funktional verflochtenen Umlandgemeinden verstanden werden. Von der Politik wird die verstärkte Auseinandersetzung mit geeigneten Formen der Institutionalisierung regionaler Kooperation erwartet.

1. Einleitung

Die Geschichte der Menschheit und die Evolution unserer Spezies sind eine Erfolgsgeschichte der Kooperation. Kooperation ist die Voraussetzung dafür, dass man für konkretes Handeln Kräfte bündeln kann, die durch arbeitsteilige Prozesse die Stärken der KooperationspartnerInnen wechselseitig ergänzen und Schwächen kompensieren können. Kooperation ist die Voraussetzung dafür, dass man gemeinsam kollektiv geteilte Ziele auch erreicht und sich durch das Zurückdrängen von Einzelinteressen Vorteile verschafft, die langfristig auch für jede einzelne PartnerIn der Kooperation Vorteile bringen, und zwar so viele Vorteile, dass damit die möglichen Vorteile eines Defektierens oder einer egoistischen Handlungsweise weit übertroffen werden. Die gegenwärtige Weltwirtschaftskrise zeigt wohl in aller Deutlichkeit, dass das hemmungslose Durchsetzen von Egoisten mit Notwendigkeit zum Kollabieren übergeordneter Systeme führt und, dass die bereits angesprochene kooperative Lösung die einzige Möglichkeit ist, mit solchen Problemen einigermaßen fertig zu werden. Dieser hohe Stellenwert der Koopera-

tion gilt selbstverständlich auch für den Bereich der Raumordnung. Wenn jede Kommune ausschließlich ihre Eigeninteressen verfolgt, Kooperation verweigert und defektiert, dann muss das übergeordnete Ganze, die Funktionalregion, Schaden erleiden. Langfristig wird dieser Schaden sowie ein nicht realisierter möglicher Nutzen für das Ganze auch für die Kooperationsverweigerer wirksam werden; der kurzfristige oder mittelfristige Vorteil, den man durch Defektieren erreichen kann, löst sich langfristig gesehen auf, und der Schaden trifft alle.

Vor diesem Gremium brauche ich wohl nicht ausführlich zu diskutieren, was wir unter Raumordnung zu verstehen haben. Ich will aber trotzdem zwei Facetten dieses Begriffes in Erinnerung rufen. Wir können nämlich unter Raumordnung einerseits die Ordnung des Raumes verstehen, d.h. die in einem Gebiet vorfindbare aktuelle Anordnung physisch-materieller Dinge in ihrer räumlichen Verteilung und in ihren Lagerrelationen. Mit der Ordnung des Raumes befasst sich die Raumforschung. Sie analysiert, hat Mittel, diese Strukturen darzustellen. Generell verstehen wir unter Raumordnung aber etwas anderes, nämlich das Ordnen

des Raumes, also die aktive Gestaltungsarbeit der öffentlichen Hand, die zu einer als wünschenswert angesehenen Entwicklung von Raumstrukturen führen soll. Diese Aufgabe wird von der Raumplanung zur Verwirklichung normativer Vorgaben der Raumordnungspolitik wahrgenommen.

2. Wofür brauchen wir denn eigentlich Raumplanung?

Ich habe manchmal den Verdacht, dass diese Frage nicht nur von den BürgerInnen gestellt wird, sondern oft auch von VertreterInnen des politischen Systems: Wozu brauchen wir denn diese lästige Raumordnung, die uns im freien Handeln doch nur behindert? Die Antwort ist einfach: Raumordnung ist erforderlich und notwendig, um in einem Territorium eine den gesellschaftlichen Zielvorstellungen angemessene Anordnung physisch-materieller Dinge mit optimierten Verteilungsmustern und optimierten Lagerrelationen sicherzustellen. Solche gesellschaftlichen Zielvorstellungen werden auch im Vortrag von Herrn Mading angesprochen, nämlich sparsamer Umgang mit dem Boden, Nachhaltigkeit, Zugänglichkeit öffentlicher Güter, Verteilungsgerechtigkeit.

Darüber hinaus werden heute Klimaschutz, Fairness zwischen Generationen und Regionen, Umweltqualität, Wirtschaftskraft etc. zunehmend diskutiert. Das sind die Zielvorstellungen, und diese Zielvorstellungen müssen durch Aktivitäten der Raumordnung verwirklicht werden.

2.1 Welche Medien der Umsetzung stehen uns da zur Verfügung?

Ich nenne an dieser Stelle nur einige Beispiele für Realisierungsmedien: eine kompakte Siedlungsstruktur, dezentrale Konzentration, ein Lebensraum der kurzen Wege, Schutz von Freiräumen, Verkehrsinfrastruktur, ein funktionierender öffentlicher Verkehr, optimierte Versorgungsinfrastruktur mit ubiquitärer Zugänglichkeit – nicht selektiver Zugänglichkeit, die es manchen mobilen Gruppen erlaubt, sich sehr wohl günstig zu versorgen, aber die immobilen Gruppen ausschließt –, Entfaltungsmöglichkeit und Standortsicherung für Wirtschaft und Arbeitsplätze sowie Vermeidung von Konfliktzonen.

2.2 Wem nützt eine erfolgreiche und effiziente Raumplanung?

Der entscheidende Punkt ist, dass eine gut funktionierende Raumordnung der Bevölkerung und der Wirtschaft eines Territoriums nützt, indem sie zur qualitativen Weiterentwicklung der Wirtschaftskraft und zur Sicherung der Lebensqualität beiträgt. Die Pointe: Unter den heutigen Rahmenbedingungen müssen sich die Verwirklichung derartiger gesellschaftlicher Zielvorstellungen und die Realisierung des Nutzens der Raumordnung für die Bevölkerung und die Wirtschaft v.a. auf die regionale Handlungsebene des Planungssys-

tems stützen. Und das setzt mit zwingender Notwendigkeit eine intensive interkommunale Kooperation voraus. Die Begründung ist ganz einfach; sie liegt seit fast 20 Jahren auf dem Tisch, und ganze Bibliotheken sind voll mit Untersuchungen dazu. Wir können festhalten: Wirtschaft und Lebenswelt sind heute regional organisiert. Regionen sind dabei eine komplementäre Struktur der Globalisierungsdynamik, was nur allzu oft vergessen wird. Die Regionsbildung, mit der wir heute konfrontiert sind, ist sozusagen eine Folgeerscheinung des Globalisierungsprozesses. Die Regionen sind die andere Seite der Medaille, auf deren Vorderseite „Globalisierung“ steht. Die Regionen sind die operativen Ausführungsorgane der globalisierten Wirtschaft. Hinzu kommt, dass Regionen das Resultat einer sozialen Praxis sind. Sie sind hybride Phänomene, die sowohl in der Wirtschaft als auch soziokulturell verankert sind. Eine weitere Begründung lautet: Der ökonomische Wettbewerb findet heute nicht nur zwischen Betrieben und Volkswirtschaften, sondern ganz besonders – wie im Referat von Herrn Mäding ausführlich dargestellt wird – zwischen Regionen statt, und zwar dadurch, dass die Region die Aufgabe hat, mobile Standortfaktoren anzuziehen. Regionen sind damit Orte der ökonomischen Modernisierung. Alles, was an ökonomischen Prozessen gegenwärtig abläuft – Cluster Building, New Industrial Districts, kreative Milieus – , ist regional organisiert und keineswegs auf Einzelkommunen bezogen. Erst auf der regionalen Ebene – und das ist die nächste Begründung – ist jene Vielfalt und wechselseitige Ergänzungsstruktur von Standortgegebenheiten präsent, die als Attraktoren für mobile Standortfaktoren wirken. Und schließlich können wir sagen: Nicht

nur die Ökonomie, sondern auch die Lebenswelt ist regional organisiert. Im Rahmen eines Forschungsprojekts in Salzburg wurde versucht, die Aktionsräume von Familien zu rekonstruieren. Für die Darstellung dieser Aktionsräume wurde fast in jedem Fall eine Karte 1:200.000 benötigt, denn die wöchentlichen Raum-Zeit-Pfade der Familienmitglieder sind räumlich sehr weit gestreut und beziehen sich auf ein Gebiet, das jeweils eine größere Zahl von Gemeinden umfasst.

Wir können festhalten, dass in der Agrar- und Industriegesellschaft die Gemeinden die räumlichen Bezugseinheiten sozialer und wirtschaftlicher Prozesse waren; der tägliche und der wöchentliche Aktionsradius war also auf die Gemeinde beschränkt. Die Gemeinde war Standort des Arbeitsplatzes, der Wohnung, des Freizeitverhaltens, des Sozialverhaltens etc. Heute sind diese Basiseinheiten großräumige Funktionalregionen, die zusätzlich durch komplementäre Bindungen zur Weltwirtschaft gekennzeichnet sind. Und, wie bereits erwähnt, diese Regionen sind operative Ausführungsorgane der Globalökonomie.

3. Was verstehen wir unter Funktionalregion?

Funktionalregionen entstehen durch die sozio-ökonomische Handlungspraxis. Sie lassen sich analytisch sehr einfach erfassen und darstellen, etwa durch die Analyse von Pendlerverflechtungen, von zentralörtlichen Beziehungen, von Kaufkraftströmen oder von sozialen Interaktionen. Meist handelt es sich hier um Nodalregionen oder Zentralräume, Ballungsräume und, wenn sie besonders groß sind, um Metropolregionen. Sie bestehen aus einer Kernstadt und den mit

Abb. 1: Pendlereinzugsbereich von Salzburg 1991

Quelle: Volkszählung 1991, Berufspendler

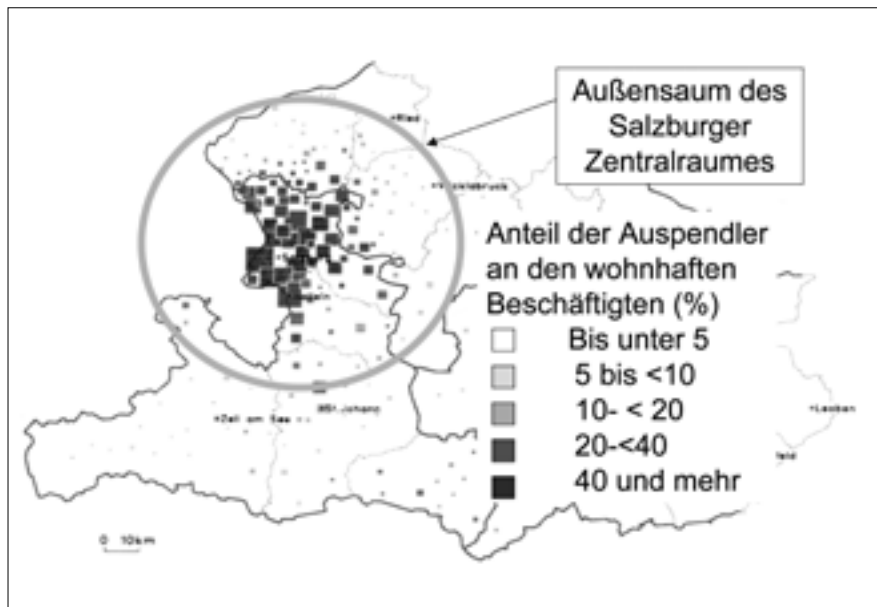
ihr funktional verflochtenen Umlandgemeinden, wobei es natürlich auch polyzentrische Nodalregionen, wie z.B. das Ruhrgebiet, gibt.

Ich versuche das, anhand von einigen Karten am Beispiel von Salzburg genauer zu erläutern. Der Pendlereinzugsbereich von Salzburg reichte 1991 weit nach Oberösterreich – nicht nur nach Norden ins Innviertel, sondern auch Richtung Vöcklabruck und ins Salzkammergut (siehe Abbildung 1). Zehn Jahre später ist die gleiche Struktur erkennbar, die Beziehungen haben sich aber noch intensiviert (siehe Abbildung 2). Würde man all die PendlerInnen, die aus Oberösterreich in die hoch suburbanisierten Stadtrandgemeinden (wie etwa Bergheim oder Wals-Siezenheim) hinzurechnen, dann wäre dieses Vernetzungsgefüge noch deutlicher erkennbar.

Ein anderes Beispiel zeigt das Kundeneinzugsgebiet der Stadt Freilassing (siehe Abbildung 3). Man kann sich fragen: Was hat Freilassing damit zu tun? Die bayrische Raumordnung hat dies jedoch klipp und klar auf den Punkt gebracht: Freilassing ist ein funktionaler Stadtteil von Salzburg. Die Staatsgrenze spielt in dieser Hinsicht keine Rolle. Und tatsächlich entspricht der Kundeneinzugsbereich weitgehend der in den Abbildungen 1 und 2 durch einen Kreis dargestellten Fläche.

Abb. 2: Pendlereinzugsbereich von Salzburg 2001 nach Gemeinden

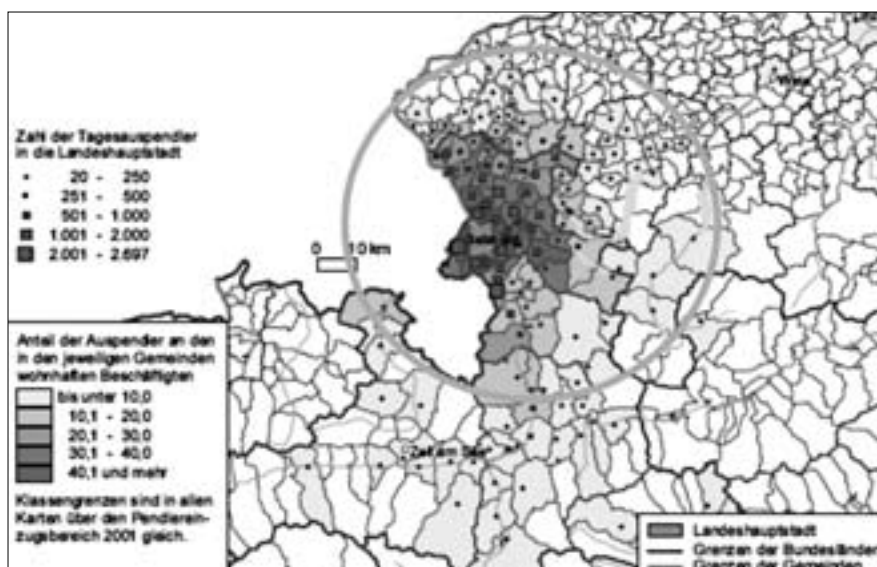
Quelle: Statistik Austria



In einer Studie im Auftrag der Salzburger Stadtplanung wurde die „Nutzungsintensität der Stadt Salzburg“ untersucht. Das ist ein Indikator, der auf die Häufigkeit verweist, mit der die BewohnerInnen einer bestimmten Gemeinde die Kernstadt Salzburg aufsuchen (siehe Abbildung 4). Auch hier ist eine räumliche Struktur erkennbar, die ziemlich genau dem in den vorangegangenen Abbildungen dargestellten Perimeter entspricht.

4. Administrative Grenzen entsprechen nicht mehr den funktionalen Raumeinheiten

Diese Beispiele verdeutlichen gleichzeitig ein gravierendes Problem der Raumordnung. Es besteht darin, dass die territoriale Binnengliederung der Staaten ein Spiegelbild historischer Funktionalregionen ist und Aktivitäts- und Standorträume älterer sozioökonomischer Systeme abbildet, wie sie etwa um 1860 funktionierten. Das



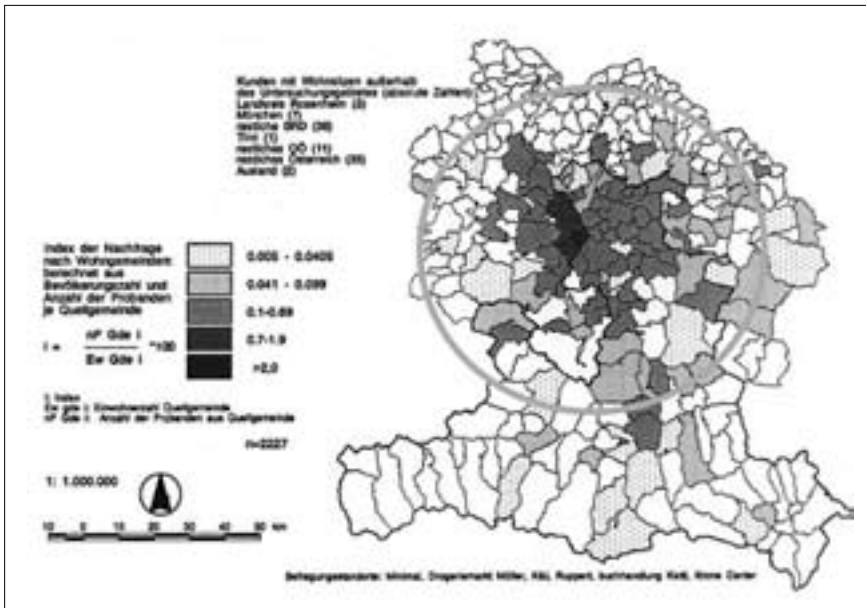


Abb. 3: Kundeneinzugsbereich der Stadt Freilassing¹

Quelle: Kundenbefragung 1995

5. Regionalplanung in Ballungs- und Metropolregionen

Warum brauchen wir in Ballungs- und Metropolregionen, die doch ohnehin wirtschaftskräftig sind, derartige Steuerungsmaßnahmen? Die gängige Meinung ist, dass es ja einleuchtet mag, dass im Waldviertel oder im Lungau, also in wirtschaftlich benachteiligten Gebieten, Regionalplanung notwendig ist. Warum brauchen wir das auch und ganz besonders in Metropolregionen? Im Vortrag von Herrn Mäding wurde die Antwort bereits gegeben: Um im Wettbewerb der Regionen bestehen zu können. In diesem Wettbewerb können sich nämlich nur jene Funktionalregionen gut positionieren, in denen eine Optimierung der immobilen Standortfaktoren gelingt. Damit erweist sich die Steuerungsfähigkeit einer Region als Schlüsselvariable ihres ökonomischen Erfolges, und dies setzt die Etablierung einer Programmregion mit intensiver interkommunaler Kooperation voraus. Das jedoch ist alles nicht neu, vielmehr seit mehr als 20 Jahren bekannt. Es dauert nur meist ein bisschen, bis sich die Dinge auf die Ebene der Politik durchsprechen. Dabei wurde der Stand der Technik aus planungstheoretischer Sicht bereits im Jahr 1995 von der Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) mit dem Band „Zukunftsaufgabe Regionalplanung“ publiziert.² 1998 erschien der Band „Regionale Verwaltungs- und Planungsstrukturen in Großstadtreionen“³, und auch dort werden alle Rezepte vorgelegt, die notwendig

zentrale Problem besteht darin, dass diese heute noch gültigen administrativen territorialen Einheiten, die gleichzeitig auch die Grenzen unserer Planungsregionen definieren, in keiner Weise mit den heute gegebenen funktionalen Raumeinheiten übereinstimmen. Die aktuellen Funktionalregionen und Verflechtungsbereiche schneiden diese Grenzen. Es ist der Funktionalregion Salzburg sozusagen „egal“, ob eine Landesgrenze überschritten wird oder nicht; die Pendelaktivitäten und sozialen Interaktionen gehen über diese Grenzen hinweg.

Die Grenzen der Funktionalregionen sind außerdem instabil und verändern sich mit dem Wandel der sozio-ökonomischen Praxis. Oft genügt schon ein Straßenneubau, um eine Verlagerung der Verflechtungsbereiche zu bewirken, was zu einem Planungsproblem führen kann. Um derartige Probleme zu lösen, müsste eine Quasi-Gebietskörperschaft geschaffen werden, welche die Steuerungskompetenz für den gesamten Verflechtungsbereich übertragen bekommt. Es müsste also eine Planungsregion oder eine Programmregion gebildet werden, die räumlich deckungsgleich mit der Verflechtungs- oder Funktionalregion ist, und das ist nur möglich, wenn so etwas wie ein Kooperationsverbund gegründet wird. Auch hier ist der Schlüssel dazu die Kooperation (siehe Abbildung 5).

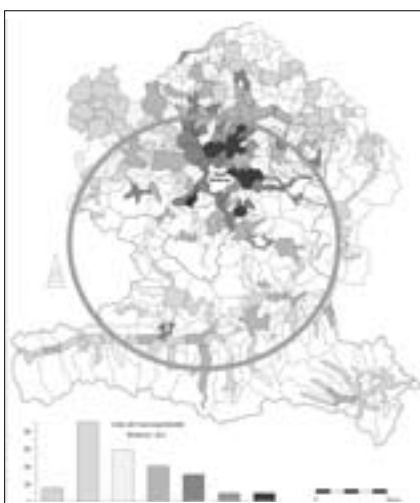


Abb. 4: Besuchshäufigkeit der Landeshauptstadt Salzburg – INI2001

Quelle: Telefonische Erhebung 2001

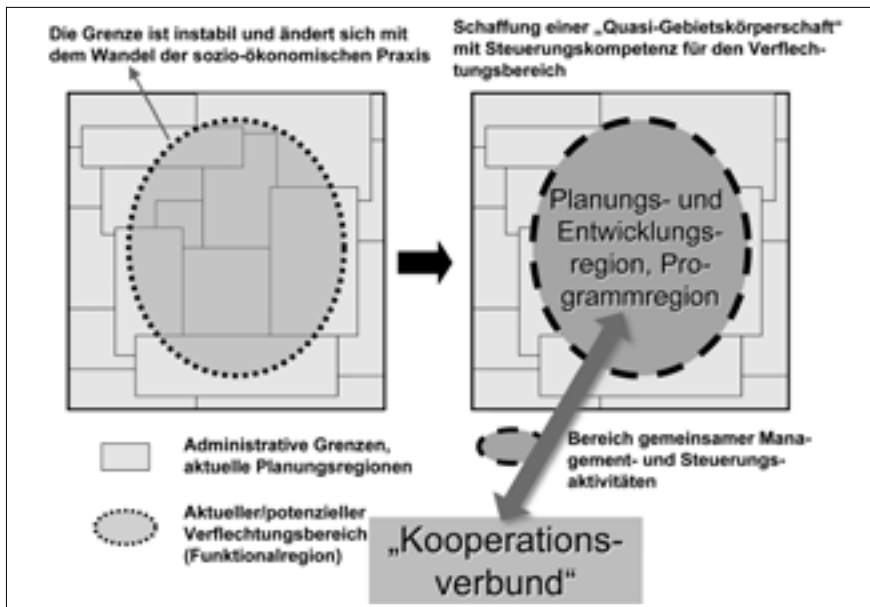


Abb. 5: Abgrenzen von Planungs- und Entwicklungsregionen (gemäß dem Verflechtungsbereich)

Quelle: Peter Weichhart, 2001

nämlich die Region Stuttgart. Dort gab es 1974 bereits einen ersten Ansatz in Form eines Regionalverbandes. Ende der 1980er Jahre wurde zwei Jahre lang intensiv eine Verbesserung des Systems vorbereitet. 1992 wurde der Regionalverband in „Regionalverband Stuttgart“ umbenannt. 1994 – und das war entscheidend – wurden von der Landesregierung zwei Gesetze verabschiedet: das Gesetz zur Stärkung der Zusammenarbeit in der Region Stuttgart und jenes zur Errichtung des Verbandes Region Stuttgart. Am 12.06.1994 fand die erste Direktwahl zum Regionalparlament statt. Es ist dies ein ganz wesentlicher Punkt, weil sich mit dieser gesetzgebenden Körperschaft die Region als politisches Subjekt konstituiert hat. Dadurch ergab sich plötzlich die Möglichkeit, mit einer erfolgreichen Regionalpolitik auf politischer Ebene zu punkten. Dieser Anreiz fehlt in Österreich vollständig, es gibt bei uns keine regionale Politikebene.

Die Region Stuttgart ist eine sehr kräftige, starke Wirtschaftsregion. Die Kernstadt mit etwa 600.000 EW ist gleichsam eingekreist von einem Ring an Mittelstädten, und es ist klar, dass es hier ein hohes Konfliktpotenzial geben muss. Insgesamt hat die Region etwa 2,6 Mio. EW, eine sehr große Besiedlungsdichte und eine Bruttowertschöpfung, die höher ist als das Bruttosozialprodukt von Finnland oder Portugal. Entscheidend ist, dass es hier eine eigene politische Organisation der Funktionalregion gibt. Der Verband sieht seine Hauptaufgabe in

sind, um nach dem Stand der Technik solche Programmregionen in Stadt-Umland-Regionen zu erstellen. 2004 stellte die ARL und die Deutsche Akademie für Städtebau und Landesplanung die Publikation „Strategien für Großstadregionen im 21. Jahrhundert“ vor.⁴ Darin wird klar und unmissverständlich herausgestellt und hervorragend begründet: Die Etablierung von stadtreionalen Steuerungssystemen und Regionalprogrammen ist eine Aufgabe von nationaler Bedeutung. Es geht dabei nicht nur um ein besseres Funktionieren der Planung, sondern darum, enorme Standortnachteile für die Regionen und letztlich für die gesamte Volkswirtschaft abzuwenden.

5.1 Institutionalisation von Programmregionen

Wie lassen sich Programmregionen institutionalisieren? Ich unterscheide hier eine harte und eine weiche Form. Für die harte Form gibt es bedauerlicherweise nur zwei Best Practice-Beispiele, nämlich Stuttgart und Hannover. In Stuttgart wurde die Programmregion

über einen Regionalverband und ein Regionalparlament realisiert, in Hannover wurde dies über eine gebietskörperschaftliche Lösung erreicht. Diese harte Form ist gekennzeichnet durch verbindliche Programme, die den einzelnen Kommunen wenig Spielraum lassen. Die weiche Form geht eher in Richtung Governance. Als Beispiel sind die so genannten Einzelhandelskonzepte zu nennen, wo versucht wird, auf dem Weg über privatrechtliche Verträge Kooperationen in einer weichen Form herzustellen. Das hat natürlich den Nachteil, dass es auch die Exit Option gibt.

Die harte Form weist also eine hohe Wirksamkeit auf, setzt aber entsprechende rechtliche Grundlagen voraus. Die weiche Form besitzt einen geringeren Wirkungsgrad, weil die Selbstbindung im Konfliktfall aufgegeben werden kann. In Österreich ist gegenwärtig nur die weiche Institutionalisierungsform möglich.

Fallbeispiel Regionalplanung Stuttgart

Gehen wir etwas genauer auf ein Best Practice-Beispiel der harten Form ein,

der Bündelung der Kräfte, damit die Region im Wettbewerb der Standorte bestehen kann. Er versteht sich als zentraler Impulsgeber für die ganze Region, und im Selbstbild wird auch klar, dass es ein zentrales Steuerungsinstrument gibt, das alle Bereiche der Siedlungsentwicklung, Verkehr, Wirtschaft und Umwelt behandelt. Dieses Instrument ist der Regionalplan. Der Verband hat eine ganze Reihe von klar definierten Aufgaben: die regionale Planung, Landschaftsrahmenplanung, Verkehrsplanung, Wirtschaftsförderung, Administration des regional bedeutsamen öffentlichen Verkehrs, Teile der Abfallentsorgung und ein regionales Tourismusmanagement. Ohne Zustimmung des Verbandes kann es zum Beispiel kein Einkaufszentrum auf der grünen Wiese geben. Der Verband ist das operative Organ der Region. Es gibt eine eigene Regionalversammlung, die das strategische und legislative Organ darstellt. Sie entscheidet über alle Vorhaben, die in den Aufgabenbereich des Verbandes fallen. Das Landesplanungsgesetz legt fest, dass sich die Kommunen an die Vorgaben des Regionalplanes halten müssen. Die Ziele des Regionalplanes müssen zwingend beachtet werden, und seit 1999 hat der Verband auch erweiterte rechtliche Durchgriffsmöglichkeiten. Die Region Stuttgart ist natürlich auch eine strategische Region im Sinne von Herrn Mäding. Sie operiert nach außen und hat eine ständige Repräsentanz in Brüssel einrichten können, weil sie eine eigene gesetzgebende Körperschaft hat.

Die zentralen Voraussetzungen für das Erfolgsmodell Stuttgart sind einfach zu benennen. Der Hintergrund für den Erfolg war die grundsätzliche Modernisierungs- und Innovationsbereitschaft des Politiksystems, denn nicht

nur die Kommunen, sondern auch das Land musste eine Reihe von Kompetenzen und Macht an die Region abtreten. Und Regionsbildung und regionale Planung ist nur möglich – das ist in jedem Hand- und Lehrbuch der Raumplanung nachzulesen –, wenn von unten und von oben Kompetenz, Macht und Einfluss delegiert werden.

Fallbeispiel Regionalplanung Salzburg

Quasi als Gegenbeispiel sei kurz auf die Situation in Österreich eingegangen. Der Salzburger Zentralraum ist ebenfalls eine Nodalregion, die aber mit allen Problemen, die angesprochen wurden, sozusagen in potenziert Form konfrontiert ist. Denn hier verlaufen nicht nur Ländergrenzen, sondern auch eine Staatsgrenze quer durch diesen Ballungsraum. Es erhebt sich die Frage: Ist denn diese Stadt-Umland-Region fit für den Wettbewerb der Regionen? Der Ausgangspunkt ist klar. Fit ist man nur dann, wenn man mit seinen Pfunden wuchert, sonst geht die Region unter. Man muss tätig werden, muss Impulse setzen und sich wirklich aktiv positionieren. Das zentrale Problem sind, wie gesagt, die Grenzen. Nachhaltige Lösungen sind nur möglich, wenn eine grenzüberschreitende Lenkungsstruktur geschaffen wird. Der Lösungsweg wäre also ein Kooperationsmodell der regionalen Entwicklungsplanung. Dazu gab es in der Vergangenheit schon mehrere Ansätze. Der erste Versuch war der Regionalverband Stadt Salzburg und Umlandgemeinden, der aber noch nicht grenzüberschreitend angelegt war. Dass dieser Regionalverband trotz aller Bemühungen nicht wirklich erfolgreich war, erkennt man vielleicht daran, dass der Bürgermeister der Kernstadt jahrelang sehr selten an den Sitzungen teilnahm und

dass ein anderer Bürgermeister nur im Beisein seines Anwalts erschien. Schließlich wurde um die Jahrtausendwende der Leidensdruck in der Region so groß, dass die Kernstadt Salzburg einen Impuls setzen musste, um die Diskussion voranzutreiben. Es gab eine Initiative zur Konstituierung einer grenzüberschreitenden Programmregion, die zwar sehr ambitioniert begann, aber dann doch wieder im Sand verlief. Schließlich wurde im Juli 2008 mit dem Projekt „Masterplan 2008“ ein neuer Anlauf, wenn auch in reduzierter Form, unternommen.

Ich war an diesen Versuchen selbst aktiv beteiligt und konnte als Beobachter einige Eindrücke sammeln. Obwohl eine Reihe von regionalen AkteurInnen zumindest prinzipiell die Notwendigkeit von Steuerung einsieht, werden in den Diskursen immer wieder Vereinnahmungsängste und Animositäten deutlich. Die Lösung, die man schon beim ersten Ansatz angepeilt hat und jetzt mit dem Masterplan weitertreiben will, ist eine sehr schwache Form der Institutionalisierung einer Programmregion Salzburger Zentralraum. Dabei soll die EuRegio Salzburg-Berchtesgadener Land-Traunstein die Rolle des Schlüsselakteurs übernehmen und Planungs- und Koordinationsaufgaben wahrnehmen, wobei in der Öffentlichkeit eine gewisse Skepsis besteht, ob die EuRegio tatsächlich im Stande ist, ein durchsetzungsfähiges Governance-Modell der Planung auf den Tisch zu legen. Hinzu kommt noch eine gewisse Unsicherheit über die Kompetenzlage, frei nach dem Motto: „Ja dürfen wir denn das eigentlich?“ Natürlich ist dieser Lösungsversuch ein wenig problematisch, denn die Abgrenzung der EuRegio stimmt bei weitem nicht mit der Funktionalregion überein. Mit einer Ausnahme sind die oberösterrei-

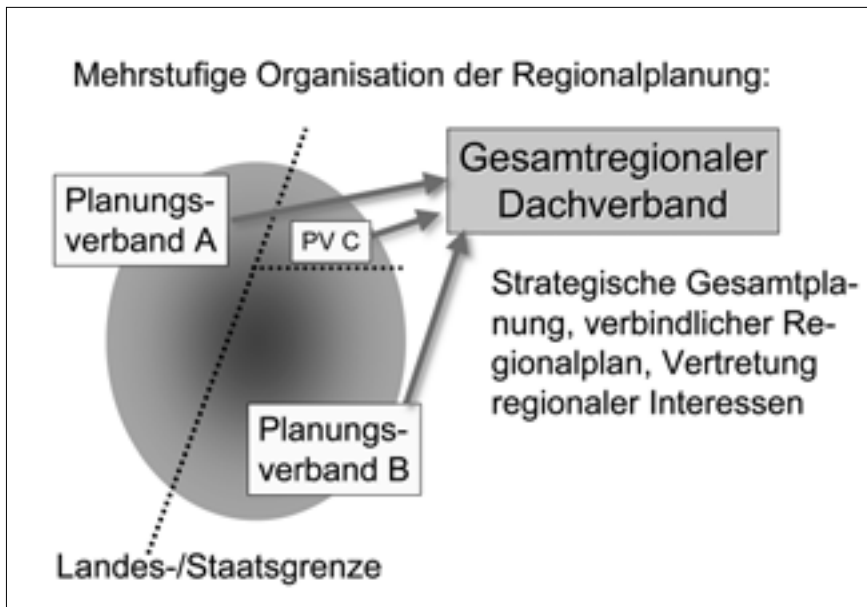


Abb. 6: Lösungsvorschläge

Quelle: ARL

Danach wäre es möglich, die EuRegion damit zu beauftragen, Regionalpläne und Regionalprogramme für die Grenzregion auszuarbeiten, die dann durch die jeweilige Planungsbehörde als verbindlich erklärt werden könnten. Und schließlich ist eine Nachjustierung der Euregio im räumlichen Zuschnitt erforderlich, es müsste also die EuRegion an die Grenze der aktuellen bzw. potenziellen Nodalregion angepasst werden. Seine langfristige Vision sieht Hillgruber darin, dass die EuRegion als autonomer supranationaler Planungsträger etabliert wird, und zwar durch die Übertragung der Hoheitsbefugnisse durch einen Staatsvertrag der beteiligten Länder. Dazu wäre allerdings einiger Novellierungsbedarf gegeben, etwa in der Verfassung. Notwendig wäre auch eine Umstrukturierung der EuRegion. Bis jetzt hat die EuRegion ja nicht einmal eine eigene Rechtspersönlichkeit, sondern ist eine Arbeitsübereinkunft zwischen zwei Vereinen, die nach österreichischem und bayrischem Vereinsrecht konstituiert wurden. Die beiden Teile müssten zunächst also in einen privatrechtlichen Verein umgewandelt und zusammengefasst werden. Anschließend müsste die gesamte EuRegion in einen öffentlich-rechtlichen Zweckverband umgewandelt werden.

6. Schlussbemerkung: Besteht der politische Wille zur Regionalplanung?

Die Gretchenfrage ist jedoch: Besteht für ein solches Projekt auch der erforderliche politische Wille? Ich kann ihn noch nicht wirklich erblicken, aber möglich wäre es. Es wäre natürlich auch denk-

chischen Gemeinden nicht eingebunden. Zweitens hat die EuRegion natürlich ungenügende Kompetenzen, und die Entscheidungsgremien werden von den Bürgermeister dominiert. Damit entsteht das Problem des Loyalitätskonfliktes. Wenn es einen Loyalitätskonflikt zwischen Kommune und Region gibt, dann ist klar, dass sich der Bürgermeister gegenüber den Gemeindeinteressen loyal verhalten muss.

DASL und ARL haben für solche Problemfälle einen klaren Lösungsweg vorgeschlagen (siehe Abbildung 9). Sie sehen eine mehrstufige Organisation der Regionalplanung vor. Im Referat von Herrn Mäding wird auf einen derartigen Lösungsansatz verwiesen. Falls Staats- und Landesgrenzen involviert sind, könnte in jedem eigenständigen Territorium ein eigener Planungsverband konstituiert werden; die einzelnen Teilverbände schließen sich zu einem gesamtheregionalen Dachverband zusammen. Dieser Dachverband übernimmt die strategische Gesamtplanung, macht einen verbindlichen Regionalplan und operiert auch stra-

tegisches, d.h. er vertritt die regionalen Interessen nach außen.

Die Frage ist, wäre ein solches Konzept auch für Salzburg umsetzbar? Die Antwort ist ein schlichtes „Ja“. Es gibt ein Gutachten des Staatsrechtlers Christian Hillgruber aus Nürnberg, das den Titel hat: „6 Schritte zu einer eigenständigen euregionalen Raumordnung“. Der erste Schritt ist bereits vollzogen: die Durchsetzung der informellen Beteiligung der EuRegion am Verfahren der Aufstellung der Regionalpläne und Regionalprogramme beiderseits der Staatsgrenze. Der zweite Schritt ist ebenfalls weitgehend abgehakt: Es ist die Etablierung einer formellen Verfahrensbeteiligung der EuRegion. Dazu muss das Salzburger Raumordnungsgesetz, das Bayerische Landesplanungsgesetz und im Falle einer Beteiligung von Oberösterreich auch das Oberösterreichische Raumordnungsgesetz geändert werden. Drittens muss eine inhaltlich-materielle Abstimmung zwischen den Planungsträgern erfolgen. Auch hier sind geringfügige Änderungen der gesetzlichen Grundlagen erforderlich.

bar, eine etwas einfachere, nicht so weit reichende Lösung zu finden. Aber auch diese setzt interkommunale Kooperation in einem Ausmaß voraus, wie sie bisher leider nirgendwo in Österreich realisiert wurde. Das zentrale Problem besteht in der Regel darin, die Animositäten zwischen der Kernstadt und den Umlandgemeinden abzubauen, wechselseitige Schuldzuschreibungen zu unterlassen und die Ernsthaftigkeit der Situation zu erkennen.

Als ich vor einiger Zeit ein Seminar zum Thema „Interkommunale Kooperation“ abhielt, wurde die Fragestellung von den teilnehmenden StudentInnen, allesamt zukünftige RaumplanerInnen, mit großem Interesse und mit Begeisterung behandelt. Bei der Abschlussveranstaltung brachte dann ein Student seine Wahrnehmung der Problemlage

auf den Punkt: „Ja, zum Kuckuck noch einmal! Der Nutzen der interkommunalen Kooperation in der Raumordnung, der liegt doch sozusagen auf der Straße! Das muss doch jeder verstehen und jeder einsehen. Warum hebt das niemand auf?“

■
Peter Weichhart

Univ.-Prof. Dr. phil. Peter Weichhart ist seit Oktober 2000 Professor für Humangeographie am Institut für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen: Methodologie und Wissenschaftstheorie im Fach Geographie, Wohn- und Wanderungsforschung, Verhaltenswissenschaftliche Geographie und Mental-Map-Forschung, Humanökologie, Stadtgeographie, Wirtschafts- und Sozialgeographie, Theorie der Gesellschaft-Umwelt-Beziehungen, Regionalforschung und Regionalentwicklung, Raumordnung und Raumplanung, Handlungstheoretische Geographie, Territorialitätsforschung und raumbezogene Identität.

- 1 Dargestellt ist die relative Bedeutung einer Gemeinde als Quellgebiet von NachfragerInnen
- 2 ARL: Regionalplanung
- 3 Benz: Planungsstrukturen, 1998.
- 4 ARL: Großstadtregionen, 2004.

Kontakt:
peter.weichhart@univie.ac.at

Literatur:

ARL: Zukunftsaufgabe Regionalplanung- Anforderungen – Analysen – Empfehlungen (=Forschungs- und Sitzungsberichte, Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Bd. 200). Hannover 1995

ARL: Strategien für Großstadtregionen im 21. Jahrhundert. Empfehlungen für ein Handlungsfeld von nationaler Bedeutung (=Arbeitsmaterial, Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Bd. 309). Hannover 2004.

Benz, Arthur: Regionale Verwaltungs- und Planungsstrukturen in Großstadtregionen (=Forschungs- und Sitzungsberichte, Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Bd. 204). Hannover 1998.

Neue KDZ-Publikation

Kommunale Infrastrukturbetriebe erfolgreich führen. Grundlagen – Beispiele – Perspektiven

Herausgeber: Peter Biwald, Markus Hödl, Alexander Maimer

Optimal organisierte, effektiv gesteuerte und qualitativ hochwertige Leistungen erbringende Infrastrukturbetriebe leisten einen wichtigen Beitrag für die Städte und Stadtregionen als Lebens- und Wirtschaftsstandort. Band 11 der KDZ-Schriftenreihe „Öffentliches Management und Finanzwirtschaft“ zeigt anhand eines theoretischen Grundlagenteils sowie zahlreicher Praxisbeispiele zentrale Perspektiven für die künftige Entwicklung der öffentlichen Infrastrukturbereiche auf. Die Beispiele aus einzelnen Städten, Gemeinden und Ländern auf Basis der aktuellen Situation in den öffentlichen Infrastrukturbereichen (Verkehrswege und -dienstleistungen, Ver- und Entsorgung, öffentliche Gebäude und Flächen, Sport- und Freizeiteinrichtungen) verdeutlichen den wissenschaftlichen Diskurs sowie die relevanten Rahmenbedingungen.

Die Publikation wird im Neuen Wissenschaftlichen Verlag zum 59. Österreichischen Städtetag 2009 erscheinen.

VORANKÜNDIGUNG

Formen, Inhalte, Erfolgsfaktoren interkommunaler Kooperation am Beispiel Wiener Neustadt

Bürgermeister Müller zeigt heute bestehende vielfältige Inhalte und Formen der Kooperation zwischen Städten auf. Er spricht von der Hoffnung, dass eine neue Generation von PolitikerInnen die Zusammenarbeit durch Überwinden der traditionellen Grenzen des Territoriums, der Parteizugehörigkeit und der kulturellen Traditionen zum Nutzen der BürgerInnen entscheidend erweitern könnte.

1. Fakten zu Wiener Neustadt

Wiener Neustadt ist mit knapp 41.000 EW (Hauptwohnsitz) die elftgrößte Stadt Österreichs. Demographische Berechnungen lassen aus heutiger Sicht den Schluss zu, dass die Hauptstadt des Industrieviertels in rund 10 Jahren Dornbirn bezüglich der Einwohnerzahl überholt haben und sich dann unter den Top 10 der größten österreichischen Städte befinden wird.

Was die wirtschaftliche Situation der Stadt betrifft, kann Wiener Neustadt auf eine relative Stärke hinsichtlich der Klein- und Mittelbetriebe, aber auch der Leitbetriebe verweisen. Untermauert wird dies durch die kontinuierlich steigende Anzahl der Gewerbeanmeldungen pro Jahr, wie auch die Steigerung der Kommunalsteuereinnahmen durch neu entstandene Arbeitsplätze. Die geographische und strategische Lage kann als günstig beurteilt werden, der Bahnhof gilt als einer der wichtigsten Verkehrsknotenpunkte Österreichs und darüber hinaus verfügt Wiener Neustadt über einen zivilen wie auch einen militärischen Flugplatz. Mit rund 13.000 SchülerInnen ist die zweitgrößte Stadt Niederösterreichs die wichtigste Bildungsmetropole in ihrem Bundesland.

Vieles, was in der Theorie zum Thema Gemeindekooperationen einfach erscheinen mag, erweist sich in der Praxis als steinig und mühevoll. Jedoch sind auch gelungene Kooperationen zu vermelden.

2. Zusammenarbeit der niederösterreichischen Statutarstädte sowie mit anderen Bezirksstädten

Bürgermeister Matthias Stadler aus St. Pölten hat vor geraumer Zeit Round Tables zwischen den Bürgermeistern der niederösterreichischen Statutarstädte (St. Pölten, Krems/Donau, Waidhofen/Ybbs und Wiener Neustadt) angeregt. Das heißt, die Bürgermeister der vier Städte treffen sich hinkünftig mindestens zweimal jährlich in institutionalisierter Weise („Statutarstädtekonferenz“), um gemeinsame Problemlösungen und Vorgehensweisen zu besprechen. Die Bürgermeister der vier Städte haben bereits bei den Finanzausgleichsverhandlungen zum FAG 2008 – historisch gesehen ein Novum – eine gemeinsame Pressekonzferenz abgehalten, um auf die ökonomischen Schwierigkeiten der Großkommunen hinzuweisen. Dabei wurden über alle Parteigrenzen hinweg einhellig die gleichen Forde-

rungen vertreten und die Anliegen der Städte artikuliert.

Über Vermittlung der Stadt St. Pölten und auch über die Landesgruppe Niederösterreich des Österreichischen Städtebundes gibt es eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen St. Pölten, Krems/Donau, Waidhofen/Ybbs und Wiener Neustadt v.a. zu Finanzfragen und Fragen des Finanzausgleichs.

Die Stadt Wiener Neustadt arbeitete während der Phase der Übergabeverhandlungen ihres Gemeindespitals an das Land Niederösterreich sehr eng mit der Stadt Neunkirchen zusammen. Es gibt in Niederösterreich seit 01.01.2008 keine Gemeindespitäler mehr, da ab diesem Zeitpunkt alle Krankenanstalten in der Niederösterreichischen Landeskliniken-Holding vereint sind. Die letzten Städte, die ihre Spitäler übergeben haben, waren Wiener Neustadt, Neunkirchen und Klosterneuburg.

Durch die regionale Nähe hat es im Rahmen der Übernahmeverhandlungen des Neunkirchner Krankenhauses einen sehr regen Austausch zwischen der Bezirkshauptstadt Neunkirchen und der Bezirkshauptstadt Wiener Neustadt gegeben. An diesem Beispiel lässt sich zeigen, dass zwei

Bezirkshauptstädte, trotz eines sehr schwierigen Anlassfalles und finanziell unter Druck stehend, überregional gut zusammenarbeiten können.

Im Stadtmarketingbereich ist die Bezirksstadt St. Veit/Glan in Kärnten ein Kooperationspartner der Stadt Wiener Neustadt. Bürgermeister Gerhard Mock wurde vor einigen Jahren nach Niederösterreich eingeladen, um seine sehr erfolgreichen Citymanagement-Aktivitäten vorzustellen. Es ist ihm dabei gelungen, eine gewisse Trendumkehr, was die Verlagerung der Kaufkraft vom Stadtkern an die Peripherie betrifft, zu erreichen. Maßnahmen zur Bindung der KundInnen an die innerstädtische Wirtschaft wurden in St. Veit/Glan bereits vor 10 bis 15 Jahren begonnen. Gern hat Wiener Neustadt dieses Know how aufgegriffen und versucht, sich an St. Veit/Glan das eine oder andere Vorbild zu nehmen.

3. Internationale Städtekontakte

Eine weitere Form der Kooperation, auf die Wiener Neustadt sehr stark setzt, sind internationale Städtekontakte. Seit 1971 gibt es eine Partnerschaft mit Monheim am Rhein in Deutschland. Ehrlicherweise muss angeführt werden, dass sich der Austausch fast ausschließlich in folkloristischen Veranstaltungen erschöpft, wobei anzumerken ist, dass die deutschen und österreichischen Vereine der Städte diese Art der solidarischen Verbundenheit über Jahrzehnte hinweg sehr schätzen und auch die wechselseitige Weiterbildungs- und Wettbewerbskomponente auf Feuerwehrebene nicht gering geschätzt werden soll.

Inhaltlich doch gehaltvoller, wenn auch erst seit kurzer Zeit (seit 2002),

stellt sich die Städtepartnerschaft mit Desenzano del Garda in Italien dar. Durch eine Zusammenarbeit der Städtischen Schule für Wirtschaftliche Berufe (HLA) in Wiener Neustadt mit einer italienischen Schule wurde das Ersuchen an die Stadtpolitik herangetragen, mit Desenzano del Garda eine Städtepartnerschaft einzugehen. Neben dem Schüleraustausch, der damit natürlich auch eine Erweiterung der Fremdsprachenkompetenz für junge Menschen darstellt, gibt es auch im kulturellen und künstlerischen Bereich Kooperationen und Partnerschaften (insbesondere wechselseitige Einladungen zu Ausstellungen und Vernissagen).

Seit dem Jahr 2006 (offizielle Vertragsunterzeichnung 2008) gibt es auch eine Städtepartnerschaft von Wiener Neustadt mit Harbin in der Volksrepublik China. Das Verwaltungsgebiet dieser Metropole im Norden des Landes hat über 9,4 Mio. EW. Betrachtet man die drei so unterschiedlichen Partnerstädte, so lässt sich der Bogen von Monheim mit viel Folklore und mit jahrzehntelanger Freundschaft, über Desenzano del Garda mit Schüler- und Kulturaustausch, bis hin zu Harbin mit einem sehr deutlichen Auftrag, wirtschaftlich und bildungspolitisch zusammenzuarbeiten, spannen. Es gibt bereits einen gut funktionierenden Austausch zwischen Studierenden der chinesischen Stadt, die nach Wiener Neustadt kommen, um an der Fachhochschule für Wirtschaft, Technik und Gesundheitswissenschaften zu studieren und hiesigen StudentInnen, die die Möglichkeit erhalten, an zwei Universitäten Harbins Auslandssemester zu absolvieren. Darüber hinaus soll sehr bald ein Partnerschaftsbüro in der jeweilig anderen Stadt etabliert werden.

Wiener Neustadt ist auch Mitglied der „Arge Neustadt in Europa“. An diesem Beispiel zeigt sich, dass dieser Kooperationsgedanke aus einer Zeit stammt, in der man sich abseits von wirtschaftlichem Denken oder Handeln Gemeinsamkeiten gesucht hat, einfach des kulturellen oder auch des folkloristischen Interesses wegen, denn die Gemeinsamkeit der Städte Neustadt in Europa besteht ausschließlich im Namen: sie heißen von Neustadt bei Krems bis Novi Grad in Bosnien-Herzegowina.

4. Kooperation im Rahmen von Verbänden

Interessanter und weitaus substanzieller gestaltet sich die überregionale Zusammenarbeit in unterschiedlichen Verbänden. An dieser Stelle können beispielsweise der Regionale Entwicklungsverband Industrieviertel (REVI), der Abwasserverband, oder der Abfallwirtschaftsverband genannt werden. Am Fallbeispiel REVI (mit 109 Mitgliedsgemeinden aus dem gesamten Industrieviertel) lässt sich erkennen, was ein lokales Aktionsprogramm bedeuten kann, nämlich die Etablierung von Arbeitsgruppen zu den Themen Regional- und auch Wirtschaftsentwicklung, mit den Bezirken Wiener Neustadt, Baden und Neunkirchen. Dabei wird versucht, über die Stadtränder hinaus zu blicken und gemeinsame Strategiepläne zu entwerfen. Dazu gehören Standortkooperationen (z.B. Betriebsflächenevaluierung im südlichen Industrieviertel), Erstellung eines regionalen Betriebsflächenverzeichnisses, Aufbau grenzüberschreitender Netzwerke, Sprachoffensiven – ein Projekt zur Erhöhung der Sprachkompetenz für den zukünftigen gemeinsamen Wirtschaftsraum Ostregion und Aufbau von Schulpart-

nerschaften (z.B. mit der Handelsakademie Wiener Neustadt und mit einigen Gymnasien, auch mit der Primary School Pestalozzi) sowie Lobbying für EU-Förderungen. Sämtliche Projekte werden durch den Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) mit REVI als Projektträger und Lead Partner gefördert. Zurzeit versucht der Regionale Entwicklungsverband beim Land Niederösterreich Förderzusagen zu erwirken, um das Thema „Mobilität im Industrieviertel“ (Erhebungen von Verkehrsströmen, Erreichbarkeit von Bildungseinrichtungen/ArbeitgeberInnen/Freizeiteinrichtungen, Vernetzung des öffentlichen Verkehrs mit dem ländlichen Raum etc.) wissenschaftlich zu untersuchen.

Als überregionales Partnerschaftsprojekt soll auch MedAustron – ein Krebsforschungs- und Therapiezentrum, das aller Voraussicht nach 2012 in Wiener Neustadt in Betrieb gehen wird – vorgestellt werden. Es wird das einzige Zentrum dieser Art in Mitteleuropa sein, wobei Tumorerkrankungen mit Laserstrahlen behandelt werden. Ähnliche Zentren entstehen in Heidelberg und in Mailand. Dieses Projekt, das durch die Partnerschaft zwischen Bund, Land NÖ und Stadt Wiener Neustadt begonnen hat, wurde in der Entwicklungsphase hinsichtlich der Kosten zwischen den genannten Gebietskörperschaften gedrittelt. MedAustron soll hinkünftig 1.200 PatientInnen pro Jahr versorgen und wird rund 400 – zum Teil hochqualifizierte – Arbeitsplätze schaffen. Nur durch gemeinsame Kraftanstrengungen kann dieses Großvorhaben realisiert werden.

Besonderer Erwähnung bedarf das Projekt „Citynet“, welches von 2006 bis 2008 bearbeitet worden ist. Es

handelt sich um ein grenzüberschreitendes Netzwerk kleinregionaler Zentren und Städte und um die Darstellung der Städte des Industrieviertels, des Burgenlandes und Westungarns. Zu diesem Zweck wurde eine eigene Broschüre mit den wichtigsten Entwicklungsdaten, Veranstaltungen zum Thema Energieeffizienz in den Gemeinden, Events zum Thema Bürgerservice (Wiener Neustadt als Best Practice-Kooperation) und Stadtmarketing herausgegeben.

Die Städtefreundschaft Wiener Neustadt-Eisenstadt-Sopron wird vom Regionalen Entwicklungsverband federführend betreut. Es handelt sich dabei vorwiegend um Kontakte auf Ebene der Stadtverwaltungen, insbesondere im Bildungs- und Kulturbereich, aber auch bezüglich des Citymanagements. Von 2006 bis 2008 wurde der Versuch unternommen, die grenzüberschreitende Güterlogistik durch Erarbeitung eines Modells für ein dezentrales Logistikzentrum in Wiener Neustadt gemeinsam mit Sopron zu forcieren. Leider sind die Bemühungen derzeit ins Stocken geraten, so dass keine Fortschritte erkennbar werden. Als problematisch für eine gedeihliche Staaten übergreifende Zusammenarbeit muss die Tatsache beurteilt werden, dass bei Kommunalwahlen in Ungarn und Italien – ähnlich wie in den USA –, bei denen ein politischer Machtwechsel stattfindet, es vielfach zu einem völligen Austausch der wichtigsten Verwaltungsbediensteten kommt und somit bereits weit fortgeschrittene Kooperationsgespräche oftmals wieder bei Null begonnen werden müssen, was verständlicherweise auf österreichischer Verwaltungsseite nicht besonders motivationsfördernd wirkt.

Als sehr gutes Beispiel für funktionierende Kooperationen in einem Verband kann der hiesige Abwasserverband (gegründet 1973), mit derzeit 16 Mitgliedsgemeinden und einem beteiligten Unternehmen, genannt werden. Die Effizienz und Sparsamkeit dieser Einrichtung zum Wohle aller Teilhabenden und letztlich aller BürgerInnen der Region, zeigt sich daran, dass die Betriebskosten der Kläranlage seit 2003 um rund 25 Prozent gestiegen sind, während sich der finanzielle Aufwand für die Mitglieder seit selbigem Zeitpunkt nur um rund 8,5 Prozent erhöht hat. Es lässt sich mit Bestimmtheit sagen, dass diese Kosteneffizienz für eine Kommune alleine – ohne einen Verbund – nicht zu schaffen wäre. Die Nutzung der Kläranlage soll etwaig hinkünftig auch der Energiegewinnung dienen.

Ebenfalls positiv ist der im Jahr 1993 gegründete Abfallwirtschaftsverband zu erwähnen. Die Stadt Wiener Neustadt „entsorgt“ über eine kommunale Tochtergesellschaft den Müll von 37 Gemeinden des Bezirks mit insgesamt 110.000 EW. Durch die Nutzung von Synergien kann die Abfallbehandlungsanlage auf dem modernsten Stand gehalten werden und es gelingt, die Restmüllmengen durch gute Mülltrennung und Organisation bisher sehr gering zu halten. Regelmäßige Auszeichnungen seitens der verschiedensten Umweltverbände sind der „Lohn“ für die akribische Wahrnehmung des Ver- und Entsorgungsauftrages. Eine besondere Ehre und Auszeichnung für Wiener Neustadt war der Besuch des irischen Umweltministers im modernen Sortierwerk der Abfallbehandlungsanlage Wiener Neustadt, dem seitens des österreichischen Umweltministeriums zu dieser Exkursion geraten worden war.

5. Voraussetzungen für funktionierende Kooperationen

Mir erscheint die Anmerkung wichtig, dass es eine moderne, über den eigenen Tellerrand hinausblickende, von Kooperation getragene Kommunalpolitik unumgänglich macht, persönliche Befindlichkeiten und Eifersüchteleien hintanzustellen. Es bedarf einer Politikergeneration, die Animositäten weitestgehend vermeidet. Es gab Zeiten in Niederösterreich, wo die Frage „Welche Stadt wird Landeshauptstadt?“ zwischen Wiener Neustadt und St. Pölten zu einem deutlichen Bruch zwischen den handelnden Personen geführt hat, obwohl beide der gleichen Partei angehört haben. Die heute fast ausschließlich konfliktfreie Zusammenarbeit unterschiedlichster KommunalpolitikerInnen aller politischen Couleurs im Rahmen von überregionalen Einrichtungen und Institutionen verstärkt den Eindruck, dass eine neue Generation von PolitikerInnen (unabhängig vom Lebensalter) am Werk ist, die das Profitieren vom Anderen in den Vordergrund stellt.

Die Sitzungen des Österreichischen Städtebundes zeigen, dass hier parteipolitisches Handeln bei all den genannten Anliegen, wie Kooperationen in Finanzfragen, beim Thema Daseinsvorsorge, aber auch im Kulturbereich oder in der Debatte der künftigen Leistbarkeit von gemeindeeigenen Sozialeinrichtungen, kaum einen Platz hat. Die Interessen der Gemeinden mögen selbstverständlich manchmal widerstrebend sein zum Verband oder zum Regionsdenken, aber es gibt kaum Bruchlinien zwischen den Parteien.

Keineswegs optimal funktioniert dagegen die Kooperation von Städten mit eigenem Statut (als Bezirksverwal-

tungsbehörden) und den Bezirkshauptmannschaften. Dieser Umstand begründet sich auf einer Vielzahl von Beispielen der Ungleichbehandlung der genannten Behörden und der nachhaltigen Benachteiligung der Statutarstädte in Niederösterreich. Den Städten mit eigenem Statut wurden durch die so genannten Verwaltungsreformen I und II zahlreiche Agenden ohne jede finanzielle Abgeltung überantwortet, während bei den Gemeinden, die über kein eigenes Statut verfügen, alles gleich geblieben ist, da diese die zusätzlichen Aufgaben durch die Bezirkshauptmannschaften erledigt bekommen. Wenn man nur auszugsweise anführt, welche Mehraufgaben auf die Magistrate der niederösterreichischen Statutarstädte hinzugekommen sind – Meldeamt, Passamt, Fundamt, Vollzug des Niederlassungs- und Aufenthaltsgesetzes, Grundverkehr, Betriebsanlagenverfahren Tankstellen, Vollziehung Apothekengesetz, zahlreiche Agenden der Bundessozialämter etc. – kann man sich die enorme Belastung hinsichtlich der neu entstandenen Kosten leicht vorstellen. Neben dem Verwaltungsaufwand, blieb es den Behörden vielfach nicht erspart, zusätzliches Personal einzustellen und notwendig gewordene Räumlichkeiten anzumieten. Dass den Bezirkshauptmannschaften beispielsweise die Anschaffung der Software für das Zentrale Gewereregister seitens des Landes Niederösterreich vor einigen Jahren bezahlt wurde, den Statutarstädten aber nicht, wird nur als die Spitze des Eisberges an Ungerechtigkeiten empfunden.

Als ein Ansatz für vertiefte Gemeindegkooperationen könnte die Forcierung des Regionsgedankens – wie Beispiele in Deutschland zeigen – gelten. Nicht umsonst wurde im „Öster-

reich-Konvent“ die Idee, anstelle der Bezirkshauptmannschaften (als ein Relikt der Monarchie) Regionalinstanzen zu schaffen, ausführlich diskutiert. Es wird daher für alle KommunalpolitikerInnen eine der vordringlichsten künftigen Herausforderungen sein, das „Kirchturmdenken“ zu überwinden. Gelingen kann dies aber nur, wenn die Städte und Gemeinden auch die entsprechende finanzielle Basis und den Rückhalt des Bundes bekommen.

Völlig richtig ist die Einschätzung, dass nicht jede/r Bürgermeister/in nahezu willkürlich auf der grünen Wiese „ihr/sein“ Einkaufszentrum bauen kann. Aber derzeit sehen sich viele BürgermeisterInnen veranlasst, dieses Bestreben voranzutreiben, auch wenn sie selbst der Meinung sind, dass es raumordnungstechnisch oder aus Sicht des Stadtmarketings gar nicht sinnvoll sei. Die Begründung für dieses Verhalten ist darin gelegen, dass es im Rahmen der gegenständlich herrschenden Finanzierungsmodelle für Gemeinden und Städte nahezu die einzige Möglichkeit ist, Betriebe anzusiedeln, um durch gesteigerte Kommunalsteuereinnahmen eine Verbesserung der städtischen Finanzlage zu erwirken. Denn parallel zu den dramatisch sinkenden Einnahmen (Stichwort: Getränkesteuer und Werbeabgabe) bekommen die Kommunen immer mehr Aufgaben. Die Städte sind in diesem Prozess generell benachteiligt und jene mit eigenem Statut werden – wie bereits ausgeführt – noch zusätzlich belastet.

Daher sind undurchdachte Schnellschüsse wie „Einkaufszentrum auf der grünen Wiese“ oder „Abverkauf des Tafelsilbers“ nur dann zu verhindern, wenn man den Großkommunen auch aus anderen Töpfen, wie dem Finanzausgleich, Mittel zur Verfügung stellt.

Denn ein Großteil der GemeindepolitikerInnen ist sich vollinhaltlich bewusst, dass es nicht sinnvoll ist, das „100. Einkaufszentrum“ zu bauen, aber manche akzeptieren vielleicht zähneknirschend Verletzungen von Raumordnungsgrundsätzen, um laufende Einnahmen für die Gemeinde erzielen zu können. Es ist wohl keine Übertreibung wenn man anmerkt, dass gegenwärtig eine politisch gelebte Praxis vorherrscht, welche die schwächste Gebietskörperschaft – nämlich die Gemeinden – in Fehlentwicklungen geradezu hineintreibt.

Die Städte sind weit fortgeschritten was die Professionalisierung und Modernisierung der Stadtverwaltungen betrifft. Natürlich sind sie auch vielfach gezwungen, neue Instrumente einzusetzen: Ausgliederungen von Aufgaben in 100%-Tochtergesellschaften, PPP-Modelle, Holdings und ähnliches. Das kann durchaus ein probater Weg sein. Er wird aber nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn neben Public Private Partnership auch Public Public Partnership funktioniert, und das tut es aus heutiger Sicht nicht. In diesem Sinne wird auch eine Stärkung der Position des Österreichischen Städtebundes unumgänglich sein, was Generalsekretär Thomas Weninger erfreulicherweise erkannt und erste wichtige Schritte gesetzt hat. Hier ergibt sich aus der Sicht des Autors ein Problem in der Wahrnehmung des Österreichischen Städtebundes – und nicht in der Dienstleistung und nicht im Substrat –, weil der Präsident des Österreichischen Städ-

tebundes in der Öffentlichkeit häufig nur als Wiener Bürgermeister wahrgenommen wird und weniger in seiner Funktion als Vertreter der Städte, während der Präsident des Österreichischen Städtebundes, als Bürgermeister einer kleineren Gemeinde, in aller Regel überregional nur in der Funktion als Präsident des Städtebundes auftritt und daher schon rein medial ein Ungleichgewicht entsteht. Es besteht daher Handlungsbedarf, dieses Manko wettzumachen.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kooperationen zwischen Gemeinden innerhalb von Verbänden fast ausschließlich ausgezeichnet funktionieren. Außerhalb dieser bestehen aber noch zahlreiche Hemmnisse, zwischen Gemeinden und Städten, aber auch zwischen Städten und Städten. Abschließend sei noch ein Beispiel gestattet, das zeigen soll, dass es immer Sinn macht, das eigene (kommunal-)politische Handeln zu hinterfragen und einer Selbstkritik zuzuführen. Offensichtlich ist es ein gemeindepolitischer Reflex, das geographisch Nahe auch als inhaltlich Nahes zu empfinden, obwohl das Gegenteil oft der Fall ist. So richtet auch die Stadtpolitik von Wiener Neustadt bei der Beurteilung von fachspezifischen und -thematischen Entwick-

lungen häufig den ersten Blick auf den eigenen Bezirk. Nehmen wir das Beispiel der ganz kleinen Bezirksgemeinde Rohr im Gebirge (480 EW). Es hat nichts mit Hochmut zu tun, wenn man behauptet, dass Wiener Neustadt mit diesem Ort praktisch nichts gemeinsam hat, außer der geographischen Lage im Bezirk. Dennoch richtet sich sehr häufig das Erstinteresse an die nächste Umgebung. Demgegenüber hat Wiener Neustadt mit Sopron, obwohl nicht im Bezirk, nicht im selben Bundesland und sogar in einem anderen Staat, viel gemeinsam was Einwohnerzahl, wirtschaftliche Stärke oder bildungspolitische Bedeutung betrifft, um nur einige Schnittpunkte zu nennen. Wir alle müssen uns täglich ermahnen, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken. Nur so können Kooperationen im vereinten Europa den Gemeinden und Städten zu wirklichen Fortschritten verhelfen.

■
Bernhard Müller

Bernhard Müller ist seit 2005 Bürgermeister von Wiener Neustadt. Von 2005-2008 Stadtrat für Finanzen und Wirtschaft. Mitglied der Geschäftsleitung des Österreichischen Städtebundes und des Vorstandes des KDZ - Zentrum für Verwaltungsforschung. Mitherausgeber der „Bibliothek der Grundwerte“ und Verfasser zahlreicher kommunalwissenschaftlicher Beiträge.

Kontakt: bernhard.mueller@wiener-neustadt.at

Die Region als Stadt der Zukunft?

In der Stadtforschung, vereinzelt auch in der Kommunalpolitik gibt es eine große Übereinstimmung darüber, dass Regionalisierungsprozesse ein zentrales Thema der Stadtentwicklung der nächsten Jahre sein werden. Wer über die Zukunft der Städte nachdenkt, kann und darf die regionale Perspektive und die Kooperation von Städten/Gemeinden in funktional eng miteinander verflochtenen Räumen nicht ausklammern.

Kooperation – wie sie hier verstanden wird – meint jedoch mehr als das, was in der zurückliegenden Fachdiskussion zur Gemeindekooperation in Österreich diskutiert wurde. Stand in den letzten Jahren v.a. die Frage im Mittelpunkt, wie durch gemeinsames gemeindeübergreifendes Handeln einzelne kommunale Leistungen wirtschaftlicher und qualitativ besser erbracht werden können¹, so muss – auch wenn die Potenziale der Kooperation bei den Leistungen nach wie vor nicht vollständig ausgeschöpft sind – zukünftig vermehrt die Gestaltung gemeindeübergreifender strategischer Entwicklungspolitik, sowohl in den Stadtregionen als auch in den ländlichen Regionen², im Zentrum von kommunalen Kooperationsprojekten stehen.

Dies v.a. vor dem Hintergrund der von Mäding beschriebenen Entwicklungen: der Globalisierung der Wirtschaft, des demographischen Wandels und nicht zuletzt auch wegen der Folgen des Klimawandels. Die mit diesen Entwicklungstrends verbundenen Herausforderungen sind letztlich zu groß, als dass sie von einzelnen Gemeinden im Alleingang zu bewältigen wären. Kooperation wird vor diesem Hintergrund zu einer wesentlichen Erfolgsvoraussetzung kommunaler Politik.

Dabei ist die Ausgangssituation für eine derartige gemeindeübergreifende „regional“ ausgerichtete Politik in Österreich alles andere als optimal: die politisch administrativen Strukturen sind durch eine stark ausge-

prägte Kleinteiligkeit auf der Ebene der Gemeinden gekennzeichnet, die vertikal durch ein mehrfach gestuftes, und in Bezug auf Kompetenzverteilung, Finanzierung und Steuerung stark verflochtenes Governance-System überlagert sind.³

Hinzu kommt, dass die Raum- und Regionalentwicklung in Österreich – im Unterschied etwa zu Deutschland oder der Schweiz – aufgrund der starken Zersplitterung der Kompetenzen mit einer tendenziell schwachen Bundeskompetenz bei gleichzeitig weit reichender räumlicher Planungshoheit der Gemeinden bisher nur sehr eingeschränkt eine Koordination von raumwirksamem Handeln erreichen konnte.⁴ Übergeordnete Raumentwicklungsleitlinien und regionale Strategien sind in diesem System bislang nur schwer entwickel- und durchsetzbar.

Auch wenn gegenwärtig noch nicht abschließend geklärt ist, welche formalen (Governance-)Strukturen für eine verstärkte Kooperation in einer Region gegeben sein müssen, gibt es gleichwohl praktikable Modelle, wie etwa das hier von Weichhart skizzierte Modell einer an funktionalen Gesichtspunkten orientierten Kooperation, die – sogar über Staatsgrenzen hinweg – in Österreich machbar wäre.⁵

Bislang werden diese Ideen in Österreich – zumindest in der politischen Praxis – jedoch nur sehr zögerlich aufgegriffen. Dies ist umso erstaunlicher, als sich bereits in den 1990er Jahre

die VertreterInnen der Raumordnungsprofession weitgehend darüber einig waren, dass es einer grundlegenden Weiterentwicklung der Konzepte, Instrumente und Verfahren der Regionalplanung bedarf und die Steuerungsfähigkeit der Regionen in Hinblick auf die in einer Region ablaufenden Planungs-/Entwicklungsprozesse verbessert werden müssen.⁶ Insbesondere in den städtischen Ballungsräumen scheint – so die Einschätzung von Weichhart⁷ – der Leidensdruck noch nicht groß genug zu sein, als dass es hier zu grundlegenden Fortschritten gekommen wäre. Einzelne positiv zu wertende eher informelle Formen der Kooperation sind bisher entstanden. Stärker institutionalisierte Lösungsansätze, wie sie mit den Beispielen der Region Stuttgart bzw. Hannover seit Jahren in Deutschland praktiziert und auch in Österreich wiederholt vorgestellt wurden, haben hierzulande bislang aber noch keine erkennbare praktische Relevanz bekommen.

Wege zu mehr Kooperation?

Insofern ist die Frage nach wie vor berechtigt, welche praktischen Lösungswege es gibt, zu einer verstärkten Kooperation aller Gebietskörperschaften auf dem Gebiet der strategischen Gemeindeentwicklung, insbesondere in den stark verflochtenen Stadtregionen, zu gelangen. Grundsätzlich – und dies zeigt nicht zuletzt unsere mehrjährige Erfah-

rung mit Gemeindekooperationen bei kommunalen Leistungen – stehen die Städte und Gemeinden in Österreich verstärkter verpflichtender Kooperation mit einer gehörigen Skepsis gegenüber. Auch in der Diskussion in Deutschland ist in den letzten Jahren immer wieder deutlich geworden, dass die Kommunen freiwillige informelle Kooperationen gegenüber allen anderen Formen bevorzugen.⁸ Auch Mäding spricht sich in seinem Beitrag eher für freiwillige Kooperationslösungen aus, wobei er bezogen auf das Themenfeld der Standortentwicklung, sogar eine Öffnung der Kooperationen für private AkteureInnen vorschlägt (Private Public Partnerships). Ob es allerdings auf Dauer ausreicht, allein auf Freiwilligkeit und Vernunft zu setzen, ist angesichts der bisher eher bescheidenen Ergebnisse im Bereich der Gemeindekooperationen fraglich.

Vor allem in den städtischen Verdichtungsräumen ist noch ein weiteres Problem zu beachten: Insbesondere das Verhältnis zwischen den größeren und den kleineren Gemeinden in einer Stadtregion ist vielfach von wechselseitigen Vorbehalten und Befürchtungen geprägt. Diese gilt es zu überwinden und gleichzeitig einen fairen Interessenausgleich zwischen unterschiedlich großen und wirtschaftlich unterschiedlich starken Partnern zu finden. Insofern überrascht es auch nicht, dass insbesondere von Seiten der RaumplanerInnen in Österreich seit langem eine Reform des Raumordnungsrechts gefordert. Dies mit dem Ziel, die gegenwärtig starke Zersplitterung der Kompetenzen in der Raumordnung zu überwinden und die in Österreich fehlende Kongruenz zwischen funktionalen räumlichen Verflechtungen und institutionell administrativen Gestaltungs-/Steuerungsräumen zu überwin-

den. Ein gestärktes Raumordnungsgesetz wird aber auch dahingehend gefordert, um allgemeinen und bundesweiten Raumentwicklungszielsetzungen gegenüber lokalen Partikularinteressen (insbesondere bei den Gemeinden) besser durchsetzen zu können und mit Hilfe des Rechts neue Verbindlichkeiten in der strategischen Zusammenarbeit der Gemeinden (z.B. bei der Siedlungsentwicklung oder auch der Gewerbepolitik) zu schaffen.⁹

Ob jedoch der Weg über eine Reform des Raumordnungsrechts in Österreich der bestmögliche Weg ist, muss hier offen bleiben. Skepsis ist jedenfalls angebracht, zumal es in den letzten 30 Jahren nicht gelungen ist, das Raumordnungsrecht grundlegend zu verändern. Ein ernsthafter politischer Wille zur Reform des Raumordnungsrechts und zur Stärkung des Gestaltungsanspruchs des Bundes gegenüber der weit reichenden Planungs- /Gestaltungsautonomie der Gemeinden ist gegenwärtig nicht zu erkennen. Von Frey¹⁰ wird in diesem Zusammenhang noch ein härteres Instrument in Erinnerung gerufen. Prinzipiell wäre ja auch denkbar, durch weit reichende Gebietsreformen in den Stadtregionen zu größeren und handlungsfähigeren Strukturen zu kommen. Im Gegensatz etwa zur Schweiz ist aber das Thema Gemeindefusion in Österreich ein absolutes Tabuthema.¹¹ Deshalb soll dieser Lösungsweg hier einzig als prinzipielle Möglichkeit in Erinnerung gerufen, aber nicht weiter vertieft werden.

Das Projekt Vision Rheintal als Beispielgebender Weg

Praktikabler hingegen scheint mir ein Ansatz zu sein, wie er gegenwärtig in Vorarlberg mit dem vom Land initiierten Projekt Vision Rheintal¹² verfolgt wird.

Im Sinne einer beispielgebenden Initiative soll Bewusstsein für regionales Handeln geschaffen und gleichzeitig auch der institutionelle Rahmen bereitgestellt werden, konkrete Kooperationsprojekte zwischen den Gemeinden in der Region anzustoßen und umzusetzen. Bei dem Projekt werden insbesondere die Möglichkeiten der regionalen Selbstorganisation und die Ausweitung der kommunalen Handlungsmöglichkeiten betont.¹³

Gestartet wurde das Projekt als offener Beteiligungsprozess („bottom up Prozess“). Als Einstieg wurde in einer ersten Phase ein gemeinsames Entwicklungsleitbild für eine stärker abgestimmte Siedlungs- und Verkehrsentwicklung erarbeitet und von allen beteiligten Gemeinden beschlossen. Zwischenzeitlich arbeiten die insgesamt 29 Gemeinden (mit zusammen rund 240.000 EW) an der Umsetzung dieses Leitbildes.

Als Ergebnisse der bisherigen Zusammenarbeit werden etwa angeführt, dass es gelungen ist,

- ein breites Bewusstsein für die Kooperation – v.a. auch bei der Politik – zu schaffen,
- ein gemeinsames Entwicklungsleitbild zu beschließen und konkrete Umsetzungsprojekte zu starten (z.B. im Bereich gemeinsamer Betriebsgebiete, abgestimmter Verkehrsplanungen, räumlicher Entwicklungskonzepte von mehreren Gemeinden, Skiliftkooperationen).

In regelmäßigen Zusammenkünften der so genannten Rheintalkonferenz, an denen sowohl die politischen Verantwortlichen der Gemeinden als auch VertreterInnen der Landesregierung teilnehmen, werden seit Beginn des Projekts aktuelle Themenstellungen erörtert und Handlungsempfehlungen festgelegt. Die Rheintalkonferenz hat

zuletzt vier Schwerpunktthemen definiert, bei denen eine gemeindeübergreifende Sichtweise in den kommenden Jahren besonders wichtig und sinnvoll ist.

1. Kinderbetreuung
2. Pflege und Betreuung älterer Menschen
3. Regionale Betriebsgebiete
4. Siedlung und Mobilität

Das Projektteam der Vision Rheintal (eingerrichtet bei der Landesregierung) hat die Aufgabe, diese Themen soweit aufzubereiten, dass eine fundierte sachliche Diskussion in der Rheintalkonferenz möglich ist. Die einzelnen Themenfelder werden dann mit entsprechenden Projekten der Gemeinden konkretisiert (siehe die Rubrik Projekte unter <http://www.vision-rheintal.at>).

Am Beispiel der Vision Rheintal wird deutlich, dass Gemeindekooperation – sowohl das Bewusstsein dafür als auch die praktische Tat – letztlich kein Zufall sind. Neben der entsprechenden Initiative und der laufenden Moderation/Unterstützung durch das Land ist ferner auch ein professionelles Kooperationsmanagement grundlegend.

Aktive Politik aller staatlichen Ebenen für die Stadtregionen

Die Forderung nach mehr regionaler Kooperation der Gemeinden in den städtischen Verdichtungsräumen bedarf einerseits gezielter Maßnahmen der Bewusstseinsbildung aber gleichzeitig auch eines Überdenkens der regionalpolitischen Entwicklungsziele in Österreich. Dies gilt für alle wesentlichen Bereiche, nämlich die Raumnutzung/Siedlungsentwicklung, die Handels-/Wirtschaftsstandortentwicklung, den regionalen ÖPNV und auch den Individualverkehr sowie die

Planung und Bereitstellung von öffentlicher Infrastruktur in einem gesamtregionalen Kontext (einschließlich der gemeinsamen Finanzierung).

Das regionale Ausgleichziel, das seit vielen Jahren die Regional- und Raumordnungspolitik dominiert, steht zunehmend in Konkurrenz zu Wachstumsanliegen.¹⁴

Wenn man danach fragt, welche Regionen werden angesichts des globalen Standortwettbewerbs die Träger zukünftiger Entwicklung sein und wo sollen die begrenzten Mittel regionaler Entwicklungsförderung in Zukunft am besten eingesetzt werden, wird ein Dilemma offenbar: Auch wenn derzeit die ländlichen Regionen den Großteil des österreichischen Staatsgebietes ausmachen und viele zugegebenermaßen stark von Abwanderung, Überalterung und Verlust von Arbeitsplätzen betroffen sind, gelten gerade die städtischen Regionen (nicht nur in Österreich) als *die* Wachstumsmotoren der Volkswirtschaft¹⁵ und als die Orte der technologischen Innovation und des wirtschaftlichen (auch gesellschaftlichen) Fortschritts.¹⁶ Doch gerade in den städtischen Verdichtungsräumen werden die Folgen des globalen Standortwettbewerbs spürbar; auch werden dort die wirtschaftsstrukturellen Probleme am deutlichsten sichtbar.¹⁷ Hinzu kommt, dass es nach wie vor in diesen Stadtregionen nicht gelungen ist, das Problem der fehlenden fiskalischen Äquivalenz zu lösen.¹⁸ Darüber hinaus wird aufgrund der weitgehenden Aufhebung des abgestuften Bevölkerungsschlüssels im FAG 2008 erwartet, dass es ab dem Jahr 2011 zu einer massiven Mittelumverteilung von den Städten über 20.000 EW, und damit v.a. von den zentralen Orten in den Stadtregionen, hin zu den kleineren Gemeinden kommt.¹⁹

Frey und Zimmermann²⁰ weisen daher zu Recht ganz deutlich darauf hin, dass es darauf ankommt, diese städtischen Verdichtungsräume – sie sprechen in diesem Zusammenhang von Agglomerationen – richtig zu gestalten, so dass diese ihre Rolle als Motor der Volkswirtschaft wirksam wahrnehmen können. Eine solche aktive Politik zur Stärkung der städtischen Räume als Wirtschaftsmotoren ist in Österreich bislang nicht zu erkennen. Stattdessen dominiert – ganz im Sinne des oben genannten Ausgleichsziels – nach wie vor die (finanzielle) Förderung des ländlichen Raums.²¹

Vor dem Hintergrund einer mit Österreich vergleichbaren Problemlage hat beispielsweise die Schweiz in ihrer Regionalpolitik zuletzt eine grundlegende Neuorientierung vollzogen²² mit dem Ziel,

- die Regionalpolitik von der traditionellen Ausgleichsaufgabe zu entlasten (das wird zu-künftig stärker über den Finanzausgleich erfolgen);
- weniger einzelne Standortfaktoren und Betriebe als vielmehr innovative Unternehmen zu fördern;
- die Regionalpolitik flächendeckend auszurichten und nicht nur Problemregionen in den Blick zu nehmen²³;
- Innovationen nicht mehr nur mittels Projekt, sondern vielmehr mittels einer Programmförderung zu fördern.

Als weiterer Entwicklungsschritt wurde in der Schweiz dann noch eine spezielle Agglomerationspolitik geschaffen, die ganz bewusst den politischen Blick auf die noch ungelösten Probleme von Agglomerationen richtet.

Agglomerationspolitik – das Beispiel der Schweiz

Ausgehend von einem Bericht zur Agglomerationspolitik im Jahr 2001

wurde in der Schweiz der Startschuss für eine gesamtschweizerische Politik zur Stärkung der Agglomerationen in gegeben.

Als Agglomerationen gelten in der Schweiz (entsprechend dem Schweizer Bundesamt für Statistik²⁴):

- zusammenhängende Gebiete mit mehreren Gemeinden,
- einer Kernstadt (evtl. auch zwei) mit ihrem jeweiligen Umland,
- insgesamt mindestens 20.000 EW,
- hoher Einwohner- und Arbeitsplatzdichte,
- geringer Bedeutung landwirtschaftlicher Produktion und zahlreiche tägliche Pendlerbewegungen aus dem Agglomerationsgürtel ins Zentrum.

Mit der Agglomerationspolitik der Schweiz werden mehrere Entwicklungspfade eingeschlagen:²⁵

- Ausbau und Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Bundeskantonen und Gemeinden;
- eine verstärkte Einbindung der Städte und Gemeinden im Rahmen von bundespolitischen Konsultationsverfahren;
- sowie die gezielte Förderung von regionalen Entwicklungsprozessen in den Agglomerationen der Schweiz mittels finanzieller Anreize (Förderung von Maßnahmen der Agglomerationen, Finanzierung von 24 Modellprojekten), durch fachliche Unterstützung und Vernetzung sowie einer aktiven Berücksichtigung von Agglomerationspolitiken bei bundesstaatlichen Politiken (z.B. Verkehr).

Das Programm gilt als eine Selbstverpflichtung der in der Agglomeration zusammenwirkenden Gebietskörperschaften. Es setzt gezielte finanzielle Anreize zur Intensivierung der Gemeindekooperation in den Stadtreigionen vor dem Hintergrund gemein-

samer strategischer Entwicklungskonzepte. Denn um in den Genuss der Fördermittel des Bundes gelangen zu können, bedarf es zunächst einmal eines schlüssigen Agglomerationsprogramms. Für diesen gemeinsam zu entwickelnden und von allen mit zu tragenden Aktionsplan gibt es von Seiten des Bundes keine inhaltlichen Vorgaben. Wohl aber wurden prozedurale Anforderungen formuliert, nämlich hinsichtlich Partizipation, Trägerschaft, Zustandsanalysen, Maßnahmenbreite, Kosten-Wirksamkeitsabschätzungen sowie Umsetzung und Controlling.²⁶

Insgesamt ist das Programm bis 2018 ausgelegt und mit rund 3,4 Mrd. Schweizer Franken dotiert. Bis Ende 2008 lagen dem Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) insgesamt 30 Agglomerationsprogramme vor, aus denen zunächst bevorzugt die Projekte ausgewählt wurden, die das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis aufwiesen. Die ersten vorliegenden Programme sind Schwerpunktmäßig auf die Themen Siedlungsentwicklung und Verkehr fokussiert und zeigen damit indirekt, wo die Agglomerationen derzeit „der Schuh am meisten drückt“.

In einer ersten Finanzierungstranche von 1,5 Mrd. Schweizer Franken werden in den Jahren 2011 bis 2014 hauptsächlich Projekte zur Verbesserung der Verkehrssysteme in 26 Agglomerationen unterstützt. Mit diesem Fördervolumen deckt der Bund 30–40 Prozent der anfallenden Investitionen ab (ergänzend stehen weitere Mittel aus dem Infrastrukturfonds für die Verbesserung der Verkehrsinfrastrukturen in Städten und Agglomerationen bereit).²⁷

Ausblick – Perspektiven für Österreich?

Die Region als Stadt der Zukunft ist mehr als bloß eine Frage, sie ist im

internationalen Wettbewerb der Wirtschaftsstandorte heute bereits Realität. Auch für österreichische Verhältnisse größere Städte werden im harten internationalen Standortwettbewerb nur sehr eingeschränkt wahrgenommen, was zählt ist die Region mit ihren gemeinsamen Stärken und den aus der Kooperation zu hebenden Potenzialen. Wollen einzelne Städte daher ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und dauerhaft absichern, dann gibt es zur verstärkten regionalen Kooperation und zur Überwindung der bestehenden Stadt-Umland-Probleme²⁸ keine Alternative.

Die Region als Stadt der Zukunft meint nicht zwingend die Fusion der Städte/Gemeinden. Grundlegend ist jedoch, dass es gelingt, in der jeweiligen Region abgestimmt, die verschiedenen (und auch berechtigten lokalen) Interessen ausbalancierend

- gemeinsam die regionale Entwicklung zu planen und zu steuern (z.B. bezüglich der Flächennutzung und Siedlungsentwicklung),
- aber auch die Bereitstellung von Leistungen/Infrastrukturen der Daseinsvorsorge als Region insgesamt zu organisieren (z.B. durch abgestimmte Schulstandorte, gemeinsam entwickelte und finanzierte Kultur-/Freizeiteinrichtungen, eine regional ausgerichtet Kinder- und Tagesbetreuung).

Gemeinsam ist man stärker und in der Lage, mehr zu leisten als die Summe aller Einzelgemeinden.

Kooperation beginnt erfahrungsgemäß immer im Kopf. Insofern sind alle Ansätze einer stärkeren Bewusstmachung der Notwendigkeit aber auch der Chancen von Kooperation – siehe das Beispiel Vision Rheintal – grundsätzlich positiv zu werten. Der Beitrag von Bürgermeister Müller stimmt

in diesem Zusammenhang optimistisch, wenn er darauf hinweist, dass die jüngere Generation von KommunalpolitikerInnen gegenüber einer Zusammenarbeit zwischen Städten (auch über parteipolitische Grenzen hinweg) offener und unvoreingenommen ist, als dies noch vor einigen Jahren wohl der Fall war.

Für die praktische Tat braucht es jedoch noch mehr. Zunächst darf Gemeindegemeinschaft nicht ausschließlich als eine Aufgabe der Gemeinden selbst angesehen werden. Es ist im vitalen Interesse von Bund und Ländern, dass die wirtschaftlich starken Stadtregionen – als Wirtschaftsmotoren des Landes – erfolgreich sind. Das bedeutet entsprechende Verantwortung für die Gemeinden zu übernehmen und sich aktiv für die Stadtregionen einzusetzen. Die bereits laufenden Programme zur Förderung der Gemeindegemeinschaft in den einzelnen Bundesländern²⁹ zeigen in die richtige Richtung. Gleichwohl ist es auch hier bisher nicht gelungen, zwischen den Bundesländern abgestimmte Initiativen zur verstärkten Gemeindegemeinschaft zu setzen und mit den bisher gemachten Erfahrungen ein schlagkräftiges Gesamtkonzept zu entwerfen und zu verfolgen.

Gleichzeitig kommt man nicht umhin, auch über die regionalpolitischen Leitbilder in Österreich offen und unvoreingenommen zu diskutieren und neben dem regionalen Ausgleichsziel stärker auch gesamtwirtschaftliche Wachstumsziele in den Blick zu nehmen.³⁰

Vielleicht kann hierbei ein Blick in die benachbarte Schweiz hilfreich sein: Die dortigen Erfahrungen zeigen jedenfalls, dass es zweckmäßig ist, das Ausgleichsziel über den Finanzausgleich anzustreben und dafür die Regionalpolitik stärker auf Wachs-

tums- und Innovationsziele hin auszurichten^{31, 32}. Was wiederum die gezielte Förderung von Agglomerationen und in diesen wiederum die Kooperationen der Gemeinden anbelangt, könnte das in der Schweiz bereits praktizierte Konzept der bundesweiten Agglomerationspolitik ohne größere Probleme auch auf Österreich übertragen werden und auch hierzulande neue Impulse für die verstärkte Zusammenarbeit in den Stadtregionen setzen.

Die Zeit drängt und um es mit Goethe zu sagen: „*Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun.*“

■
Klaus Wirth

Dr. Klaus Wirth ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der KDZ Managementberatungs- und WeiterbildungsGmbH. Inhaltlich befasst er sich mit Reorganisation der öffentlichen Verwaltung: Organisationsanalysen – Change Prozesse sowie Strategieentwicklung und Gemeindegemeinschaften.

- 1 Die vom KDZ herausgebrachte und viel beachtete Publikation zur interkommunalen Zusammenarbeit (Biwald; Hack; Wirth: Kooperation, 2006) gibt wie auch die vom KDZ betriebene Internetplattform <http://www.verwaltungskooperation.at> Anregungen und Hilfestellungen zur Intensivierung der Zusammenarbeit von Gemeinden mit Blick auf die gemeinsamen Erledigung kommunaler Aufgaben (z.B. ein gemeinsamer Bauhof, Einstellen eines gemeinsamen Sachverständigen).
- 2 Der Unterschied besteht lediglich in den Inhalten und Schwerpunkten.
- 3 Vgl. dazu exemplarisch die Publikation von Bröthaler, Bauer und Schönback (Bröthaler; Bauer; Schönback: Gemeinden, 2006).
- 4 Auf der Bundesebene gibt es zwar raumwirksame Materiengesetze und auch praktische raumwirksame Maßnahmen in den verschiedenen Politikfeldern, jedoch keine eigentliche Raumordnungskompetenz des Bundes. Raumordnung ist Ländersache und daher in 9 unterschiedlichen Landesgesetzen geregelt.
- 5 Ein ähnliches Konzept – nämlich die demokratische Funktionalreform von Bruno Frey und Rainer Eichenberger – berichtet Frey (Frey: Regionalpolitik, 2005, S. 147) in seinem Beitrag.
- 6 Vgl. dazu: Weichhart: Regionalentwicklung, 2003, S. 16.
- 7 Weichhart: Regionalentwicklung, 2003, S. 16.
- 8 Bock: Zukunft, 2005, S. 242.
- 9 Zur Diskussion über eine als notwendig erachtete Reform der Raumordnung siehe etwa die Beiträge in der Zeitschrift Raum 2008, 70 sowie den Beitrag von Peter Weichhart zum Thema „Regionalplanung für Ballungsgebiete – ein Handlungsfeld von nationaler Bedeutung“ im vorliegenden Heft.
- 10 Frey: Regionalpolitik, 2005, S. 145.
- 11 Vgl. dazu: Biwald; Hack; Wirth: Kooperation, 2006.
- 12 Vgl. dazu: <http://www.vision-rheintal.at>
- 13 Bock: Zukunft, 2005, S. 230
- 14 Vgl. dazu: Frey; Zimmermann: Rahmenbedingungen, 2005, S. 7.
- 15 Vgl. dazu: ÖROK: Strat.at, 2007, aber auch Frey: 2005.
- 16 Innovation gilt als die zentrale Wachstumsdeterminante in Hochlohnländern. Sie braucht aber auch ein geeignetes Umfeld. Viele Studien lassen den Schluss zu, dass insbesondere in städtischen Verdichtungs- und Ballungsgebieten die erforderlichen „kreativen Milieus“ für die Ausbreitung von Wissen und Innovationen zu finden sind (vgl. dazu: Frey; Zimmermann: Rahmenbedingungen, 2005, 7).
- 17 Weichhart: Regionalentwicklung, 2003, S. 17.
- 18 Als fehlende fiskalische Äquivalenz wird allgemein angesehen, dass die NutznießerInnen von öffentlichen Leistungen der Kernstädte und zentralen Orte nicht identisch sind mit dem Kreis der EntscheidungsträgerInnen und dem Kreis der KostenträgerInnen dieser Einrichtung. So arbeitet man zwar im Zentrum, wohnt aber gern im Umland und nutzt dennoch die kulturellen und sozial-/gesundheitspolitischen Annehmlichkeiten der Kernstadt (vgl. dazu: Frey: Standortwettbewerb, 2005, 15f.).
- 19 Bauer; Mitterer: Kriterien, 2009.
- 20 Frey; Zimmermann: Rahmenbedingungen, 2005.
- 21 Vgl. dazu: Bauer; Mitterer; Hochholdinger: Förderung, 2007.
- 22 Vgl. dazu: Egger: Neuorientierung, 2008.
- 23 Der Hinwendung zu den Agglomerationen steht auch in der Schweiz als laute Forderung entgegen, insbesondere die Problemregionen des Landes (ländliche, inneralpine und von Abwanderung bedrohte Regionen) zu fördern: „Wir sind arm und benachteiligt. Der Bund muss helfen, damit wir so weiter leben können wie bisher“.
- 24 Frey: Regionalpolitik, 2005, S. 143.
- 25 Huber-Holz: Bund, 2005.
- 26 Vgl. dazu: Bundesamt für Raumentwicklung (ARE): Agglomerationsprogramm, o.J.
- 27 Vgl. dazu die Informationen auf der Homepage des Bundesamtes für Regionalentwicklung ARE: <http://www.are.admin.ch>.
- 28 Vgl. dazu: Weichhart: Regionalentwicklung, 2003, S. 17 sowie den Beitrag von Heinrich Mading zum Thema „Strategische Regionsbildung – zwischen Wettbewerb & Kooperation“ im vorliegenden Heft.
- 29 Vgl. dazu: Biwald; Hack; Wirth: Kooperation, 2006.
- 30 Vgl. dazu: Frey; Zimmermann: Rahmenbedingungen, 2005.
- 31 So gibt es etwa in der Steiermark mit dem Projekt RegioNext (<http://www.regionext.steiermark.at/>) ebenfalls ein sehr ambitioniertes Projekt zur verstärkten Regionalisierung und zur Intensivierung der Gemeindegemeinschaft, das von der Landesregierung initiiert und betrieben wird. Nach einer starken Anfangsphase im Jahr 2006 ist das Projekt gegenwärtig jedoch eher in einer Konsolidierungsphase. Nur ein Teil der ambitionierten ursprünglichen Zielsetzungen wird derzeit aktiv verfolgt. Schwerpunkte für das Jahr 2009 sind die Ausarbeitung von Entwicklungskonzepten zur Vertiefung der Gemeindegemeinschaft bei kommunalen Leistungen in allen Kleinregionen des Landes.
- 32 Frey; Zimmermann: Rahmenbedingungen, 2005.

Literatur:

- Bauer, Helfried; Mitterer, Karoline; Hochholdinger, Nikola: Förderung des ländlichen Raums. Studie des KDZ. Wien 2007.
- Bauer, Helfried; Mitterer, Karoline: Kriterien für einen aufgabenorientierten Finanzausgleich. Manuskript, Wien 2009.
- Biwald, Peter; Hack, Hans; Wirth, Klaus: Interkommunale Kooperation. Zwischen Tradition und Aufbruch (=Öffentliches Management und Finanzwirtschaft, Bd. 3). Wien, Graz 2006.
- Bock, Stephanie: Kommunale Zukunft in regionalen Räumen: Fragmentierung und Kohäsion. In: von Stadt und Region. Beiträge zum Forschungsverbund „Stadt 2030“ (=Perspektiven der Regionalisierung, Nr. 2), hrsg. vom Deutschen Institut für Urbanistik, Wiesbaden 2005, S. 215-246.
- Bröthaler, Johann; Bauer, Helfried; Schönböck, Wilfried: Österreichs Gemeinden im Netz der finanziellen Transfers: Steuerung, Förderung, Belastung. Wien, New York 2006.
- Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) (o.J.): Agglomerationsprogramm Verkehr und Siedlung. In: <http://www.are.admin.ch> [Download: 05.03.2009]
- Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) (2003): Agglomerationsprogramm. Manuskript Bundesamt für Raumentwicklung, 30. Januar 2003. o.O.
- Egger, Thomas: Eidgenössische Neuorientierung. In: Raum 2008, 70, S. 42-44.
- Frey, René L.: Standortwettbewerb und neuer Finanzausgleich. In: Föderalismus – zukunftstauglich? hrsg. von René L. Frey, Zürich 2005, S. 9-42.
- Frey, René L.: Regionalpolitik, Agglomerationspolitik und Gebietsreform. In: Föderalismus – zukunftstauglich? hrsg. von René L. Frey, Zürich 2005, S. 128-156.
- Frey, René L.; Zimmermann, Horst: Neue Rahmenbedingungen für die Raumordnung als Chance für marktwirtschaftliche Instrumente. In: DISP 2005, 161, S. 5-18.
- Haag, Heidi: Modell Schweiz: Gezielte Anreize zur Zusammenarbeit. In: Raum 2008, 70, S. 46-48.
- Huber Holz, Annemarie: Der Bund als Partner. Rede der Bundeskanzlerin anlässlich der Tagung „Agglomerationspolitik als Chance“ am 25.02.2005. In: <http://www.sgvw.ch> [Download: 05.03.2009].
- Marik-Lebeck, Stephan; Wisbauer, Alexander: Binnenwanderung in Österreich 2007. In: Statistische Nachrichten 2009, 1, S. 17-23.
- Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK): 2007 Strat.at 2013 Nationaler Strategischer Rahmenplan Österreich, hrsg. von der Geschäftsstelle der Österreichischen Raumordnungskonferenz, Wien 2007.
- Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK): ÖROK-Projekt „Periphere ländliche Räume“. 3. Workshop – Empfehlungen für die Entwicklung peripherer ländlicher Räume: Soziale Vielfalt – Kooperation – Rückzug in Wien, 26. Jänner 2009. Unveröffentlichte Präsentation. In: <http://www.oerok.gv.at> [Download: 08.02.2009].
- Weber, Gerlind: Man hat immer nur Wachstum versprochen. In: Der Standard vom 08.01.2009, S. 7.
- Weichhart, Peter: Zukunftsaufgabe Regionalentwicklung – sind wir dabei, die letzten Chancen endgültig zu verspielen? In: FORUM Raumplanung 2003, 1, S. 14-19.
- Weichhart, Peter: Interkommunale Kooperation. Zwischen Notwendigkeit und Verweigerung. In: Interkommunale Kooperation. Zwischen Tradition und Aufbruch (=Öffentliches Management und Finanzwirtschaft, Bd. 3), hrsg. von Peter Biwald, Hans Hack, Klaus Wirth, Wien, Graz 2006, S. 151-166.

Verwaltungskooperation.at – Best-Practice-Dokumentation im Web 2.0

Es gibt im deutschsprachigen Raum zahllose Kooperationen zwischen öffentlichen Verwaltungen. Das Wissen, das in solchen Kooperationsprojekten entstanden ist, war bisher – wenn überhaupt dokumentiert – nur sehr verstreut auf verschiedene Publikationen und Datenbanken verteilt. Mit der Plattform Verwaltungskooperation.at hat das KDZ vor einem Jahr eine moderne Web 2.0-Plattform ins Leben gerufen, die zum Ziel hat, gemeinschaftlich eine frei zugängliche Projektdokumentation im Internet zur Verfügung zu stellen. Die Plattform wurde im Herbst 2008 mit einer Juryauszeichnung im Rahmen des Österreichischen Multimedia & E-Business Staatspreis gewürdigt.

Öffentliche Verwaltungen kooperieren, um Synergien zu nutzen, um Kosten zu senken oder um bessere Servicequalität zu erreichen. Die Schritte zu einer Kooperation können mit (1) Sondierung, (2) Initiierung, (3) Konzeptentwicklung und (4) Realisierung beschrieben werden. Der Vergleich mit anderen, bereits durchgeführten Projekten erweist sich besonders (aber nicht ausschließlich) in der Suchphase als hilfreich. Zu einer gründlichen Vorbereitung gehört das Lernen von Best Practice-Beispielen. Visionen und Ideen sowie Möglichkeiten der Umsetzung sollten durch die systematische Suche nach ähnlichen oder bereits bestehenden Lösungen unterstützt werden.¹

Die Suche gestaltete sich bisher allerdings als nicht einfach: Projekte von Gemeinden (und auch Bezirksverwaltungsbehörden) sind bisher entweder auf Internet-Seiten bzw. in Printpublikationen der jeweiligen Landesregierungen (z.B. <http://www.regionext.steiermark.at>) und/oder bei einzelnen Kooperationspartnern zu finden (<http://www.bhplus.at/tf>), oder aber in spezifischen Web-Portalen, die einem eingeschränkten Nutzerkreis zur Verfügung stehen (z.B. [\[www.kommunalnet.at\]\(http://www.kommunalnet.at\), <http://www.gemnova.net>\).](http://</p>
</div>
<div data-bbox=)

Im Bundesbereich sind Projekte üblicherweise nach thematischer Zuständigkeit verteilt dokumentiert. So gibt das Bundeskanzleramt beispielsweise seit mehreren Jahren die Publikation „Best-Practice-Katalog – E-Government in Österreich“ in deutscher und (in einer etwas reduzierten Form) auch in englischer Sprache heraus.² Weiters sind durchaus interessante Kooperationsprojekte regelmäßig im Rahmen der verschiedenen Verwaltungspreise zu finden, wenn gleich kaum als eigene Kategorie „Verwaltungskooperation“, sondern in inhaltlich definierten Kategorien. Die interne Fragmentierung zwischen institutionellen Ebenen, Behörden und Abteilungen, oft auch als „Silo-Effekt“ bezeichnet, reduziert die Effizienz und Effektivität der Verwaltung.³ Die Situation in deutschsprachigen Nachbarländern ist vergleichbar.

Ein Versuch, die Fragmentierung des Themengebietes aufzuarbeiten, bildet die im Jahr 2006 erschienene Publikation des KDZ „Interkommunale Kooperation – zwischen Tradition und Aufbruch“. In diesem Buch wurden die Praxis der interkommunalen Koope-

ration und der Stand der Fachdiskussion in Österreich und den benachbarten deutschsprachigen Ländern dargestellt. Insgesamt wurden mehr als 50 Kooperationsprojekte aus unterschiedlichen – primär kommunalen – Handlungsfeldern recherchiert und präsentiert.

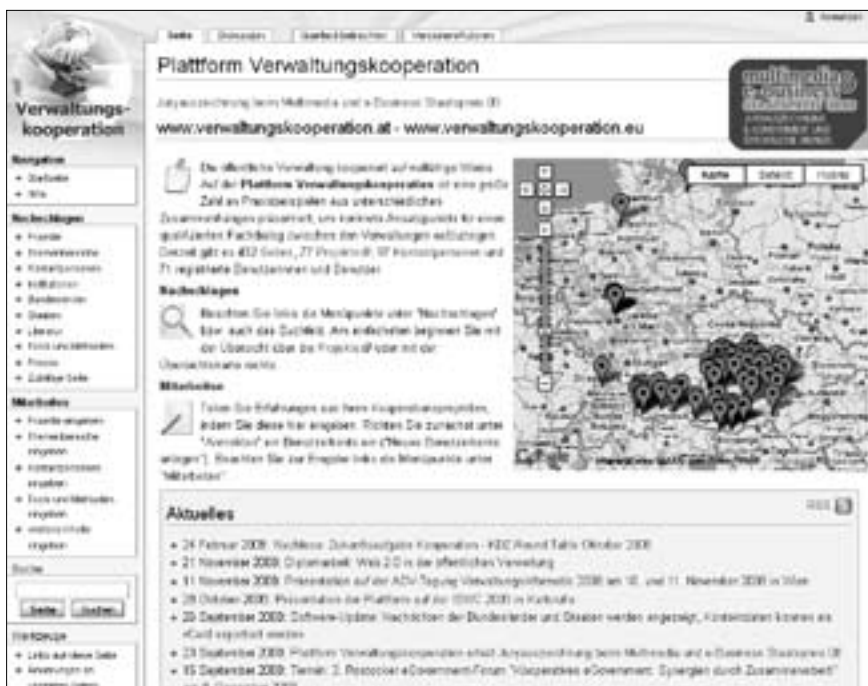
All diese Bemühungen, Wissen über Kooperationsprojekte auffindbar zu machen, waren bisher einem herkömmlichen Produktions- bzw. Publikationsprozess unterworfen: eine Institution hat zur Nennung oder Einreichung von Projekten aufgerufen bzw. diese selbst recherchiert, eine Auswahl getroffen und die Inhalte zusammengestellt und ergänzt. Somit wird eine statische Publikation produziert.

Web 2.0 und die Öffnung des Publikationsprozesses

Als Ende 2007 die Entscheidung fiel, die 50 Beispiele aus der KDZ-Publikation im Internet zu publizieren, wurde ein neuer Weg beschritten: eine moderne Web 2.0-Plattform wurde geschaffen, um möglichst einfach das geographisch und institutionell sehr verstreute Wissen über Kooperationen der öffentlichen Verwaltung für Interessierte verfügbar zu machen.

**Abb. 1: Die Startseite der Plattform
Verwaltungskooperation**

Quelle: <http://www.verwaltungskooperation.at>



Für den Start der neuen Plattform hat das KDZ zunächst die in der erwähnten KDZ-Publikation veröffentlichten Beispiele interkommunaler Zusammenarbeit und weitere im KDZ verfügbare Informationen in Form eines Wikis eingestellt. Die Nutzung der Plattform ist kostenlos. Sie wird vom KDZ operativ betrieben und betreut. Für Interessierte sind Recherchen sofort möglich; wer Änderungen an bestehenden Inhalten vornehmen oder neue Projekte hinzuzufügen möchte, muss sich lediglich zuvor als BenutzerIn auf der Plattform anmelden.

Hauptzielgruppe der Plattform sind Bedienstete der öffentlichen Verwaltung, die Wissen aus Kooperationsprojekten abrufen bzw. bereitstellen wollen. Weitere Zielgruppen sind ExpertInnen der Verwaltungskooperation (aus Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft), Studierendende, JournalistInnen sowie die interessierte Öffentlichkeit. Nachdem die Zielgruppen über das deutschsprachige Europa verteilt sind, lassen sich Schulungen nicht einfach anbieten. Die Plattform muss daher so einfach zu bedienen sein, dass Inhalte ohne vorherige Schulungen bzw. mit einfachen Hilfetexten eingegeben werden können.

Die Erfolgsgeschichte von Wikis und Web 2.0

Mit dem Schlagwort „Web 2.0“ werden eine Reihe von Phänomenen bezeichnet, denen ein neues Nutzerverständnis im World Wide Web zugrunde liegt.⁴ Die Öffnung von Inhalten zur weiteren Nutzung, die Einbeziehung

der NutzerInnen als LieferantInnen von Inhalten sowie die arbeitsteilige Wissenserstellung sind häufig anzutreffende Merkmale. Ein besonders bekanntes Aushängeschild des Webs 2.0 sind Wikis. Ein Wiki ist eine einfache Online-Datenbank, deren Inhalt (manchmal mit Einschränkungen) von jeder/jedem jederzeit geändert werden kann. Die Stärke von Wikis wird eindrucksvoll von Wikipedia demonstriert, der mit Abstand umfangreichsten Enzyklopädie, die durch ihre LeserInnen erweitert werden kann und sich bereits mehrmals im direkten Vergleich mit etablierten Enzyklopädien bezüglich der Qualität und Quantität der Informationen erfolgreich behaupten konnte.⁵ Die Weisheit der Masse zu erschließen, ist dadurch möglich, dass es den NutzerInnen einfach ermöglicht wird, das Wiki jederzeit selbst um eigenes Wissen zu ergänzen und damit in einen kollaborativen Arbeitsprozess einzutreten. Die Popularität von Wikipedia hat zu einer starken Verbreitung von Wikis auch für andere Einsatzzwecke geführt, etwa Wikis für spezielle

Interessensgruppen, Stadtwikis, Wissensplattformen in Organisationen bis hin zu kleinen Intranet-Lösungen.⁶ Das KDZ setzt seit rund drei Jahren die Wiki-Technologie für sein eigenes Wissens- und Projektmanagement ein und hat die Erfahrungen dabei bereits auch weitergegeben, beispielsweise im Rahmen von Wissensmanagement- und auch Bürgerserviceprojekten.

Die Plattform Verwaltungskooperation.at – ein semantisches Wiki

Derzeit stellt die Plattform Verwaltungskooperation.at ein sehr breit gefächertes Wissen über Verwaltungskooperationen zur Verfügung. Bislang sind vornehmlich österreichische Projekte aus dem kommunalen Bereich sowie von Bezirksverwaltungsbehörden dokumentiert (in Summe sind dies derzeit an die 80 Projekte). In Zukunft sollen aber vermehrt auch Projekte bzw. Beispiele aus anderen Ländern sowie Kooperationen der Bundesländer bzw. der Bundesverwaltung folgen. Ziel ist es,

die Plattform als unentbehrliche Resource für Verwaltungskooperationen auf allen staatlichen Ebenen zu etablieren.

Die Plattform wurde in Form eines semantischen Wikis realisiert: Das textbasierte Wiki (Informationen werden in Form von Texten in einer Datenbank abgelegt) wird um semantische Informationen (Metadaten) erweitert, wodurch sich einige Vorteile für die Konsistenz der Inhalte, den Zugriff auf das Wissen und dessen Wiederverwendung ergeben.⁷

Wissen nutzen

Bei der Konzeption der Plattform wurde großer Wert auf die Benutzerfreundlichkeit gelegt. Der Zugang zu den Daten ist über verschiedene Zugangswege möglich. Fragt man sich etwa: Wie kann ich mir schnell einen Überblick über alle Kooperationsprojekte in einem Bundesland verschaffen? oder Welche Projektideen gibt es zum Thema „Stadt- und Gemeindeentwicklung“ oder „Qualitätsmanagement“?,

können diesbezügliche Informationen schnell und einfach unter der Rubrik „Nachschlagen“ abgerufen werden. Spezielle Sortierfilter gestatten es, die große Anzahl von Projekten nach Kategorien wie Themenbereich, Staat, Bundesland oder Jahr des Projektstarts einzuschränken und auflisten zu lassen, wodurch die Notwendigkeit der Formulierung komplexer Suchanfragen entfallen kann. Diese Methode der „facettierten Suche“ wurde bereits wissenschaftlich aufgearbeitet⁸ und zeigt Vorteile gegenüber einer fixen, linearen Präsentation von Daten. BenutzerInnen können selbst entscheiden, wo sie starten wollen und wie sie die Inhalte entdecken wollen. Facettierte Suche ermöglicht es recht einfach, komplexe Suchanfragen zu stellen.⁹ Selbstverständlich steht auch eine Volltextsuche zur Verfügung. Abbildung 2 zeigt ein Beispiel, in dem die Filter „Staat: Österreich“ und „Bundesland: Oberösterreich“ gesetzt wurden. Die Ergebnismenge reduziert sich somit von 69 österreichischen Projekten auf 19 aus Oberösterreich.

Eine Wortwolke stellt Begriffe auf der Suchseite in größerer Schrift dar, je häufiger sie vorkommen. Dadurch werden die Highlights stärker hervorgehoben, ohne jedoch seltenere Begriffe untergehen zu lassen (siehe in Abbildung 2: Themenbereich und Projektstart).¹⁰

Zu jedem Projekt sind Kontaktpersonen und wichtige Daten vermerkt, die einen einfachen Kontakt zu einer/einem Projektverantwortlichen eröffnen. Über das vCard-Format können die Kontaktdaten auch in eigene Kontaktverwaltungsprogramme übernommen werden. Das Google-Maps-Service ermöglicht die geographische Anzeige von Projekten auf einer Landkarte.

Einige Spezialseiten ermöglichen die Anzeige weiterer Informationen, wie etwa beliebteste Seiten, die Auflistung von Attributen wie Rechts- und Organisationsform oder Websites, die Auflistung von Inhalten, die erstellt werden sollten, die längsten bzw. kürzesten Artikel etc.¹¹

Aktuelle Nachrichten und neu hinzugekommene Seiten können ebenso wie die letzten Änderungen im Wiki als RSS-Feed angezeigt und somit auf anderen Websites oder in Web-Browsern dargestellt werden. Das RSS-Format ermöglicht es auch, Informationen anderer Websites, beispielsweise Nachrichtenfeeds der Landesregierung auf der Plattform, anzuzeigen. Aus einer Spezialseite im Wiki können Daten im OWL/RDF-Format aus-



Abb. 2: Beispiel für eine „facettierte“ Suche: hier wurde der Filter „Staat: Österreich“ und „Bundesland: Oberösterreich“ gesetzt

Quelle: <http://www.verwaltungskooperation.at>

Abb. 3: Beispiel für eine Projektdarstellung

Quelle: <http://www.verwaltungskooperation.at>

gegeben werden, um sie in anderen Anwendungen weiter zu verwenden, wodurch zur Entwicklung des Semantic-Webs beigetragen wird.¹² Die Seitenstruktur ermöglicht es, einfach die wesentlichsten Eckdaten zu erfassen. Verweise zu weiteren Seiten (Themenbereiche, Kontaktpersonen, Projektpartner etc.) ermöglichen die Erschließung weiterer Inhalte. Ein externer Link zu einer Projekt-Website lädt die BesucherInnen ein, sich detaillierter zu informieren. Änderungen an den Inhalten der Plattform sind jederzeit transparent nachvollziehbar, wodurch der gemeinsame Bearbeitungsprozess unterstützt wird.

Selbst Wissen bereitstellen

Bestehende Informationen auf der Plattform können selbst ergänzt und auch neue Projekte können angelegt werden. Generell ist die Eingabe von Daten durch verschiedene Online-Formulare sehr einfach gestaltet. Wer jedoch neue Projekte anlegen will oder bestehende um sein Wissen ergänzen möchte, muss sich zunächst ein Benutzerkonto einrichten. Um Missbrauch vorzubeugen, können nur angemeldete BenutzerInnen Informationen ergänzen.

Abb. 4: Eingabe von Projekten über ein einfaches Eingabeformular

Quelle: <http://www.verwaltungskooperation.at>



Erste Erfolge und Rückschläge

Die ersten Reaktionen auf die Plattform waren durchwegs positiv. Mittlerweile gibt es an die 100 Kontaktpersonen und über 70 registrierte BenutzerInnen. Die Zugriffszahlen der Plattform weisen über das Jahr 2008

monatlich an die 1.000 BesucherInnen aus. Im Herbst 2008 hat die Plattform eine Juryauszeichnung beim österreichischen Multimedia und E-Business Staatspreis 2008 erhalten. Negativ muss die bisherige Beteiligung der NutzerInnen an der Entwicklung der Inhalte gesehen werden. Sie



beschränken sich häufig darauf, bestehende Inhalte (wie etwa Kontaktinformationen) zu ergänzen. Neue Projekte werden selten angelegt. Auch konnte noch kein institutioneller Partner gefunden werden, der die Plattform offiziell unterstützt und in seinem Wirkungsbereich bewirbt. Dies könnte sich allerdings noch im 1. Quartal 2009 ändern. Weiters laufen Vorarbeiten für ein Projekt zum Know-how-Transfer im Aufbau der Plattform Verwaltungskooperation im südosteuropäischen Raum.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Plattform Verwaltungskooperation.at erleichtert den Wissensaustausch über Kooperationen der öffentlichen Verwaltung durch Nutzung der Möglichkeiten des Webs 2.0. Der Einsatz eines semantischen Wikis kombiniert die Stärke von semantischen Technologien mit der einfachen Bedienung

von Wikis. Das semantische Wiki kombiniert die Leistungsfähigkeit von Wikis im Umgang mit textlichen Informationen sowie mit den Möglichkeiten von Online-Datenbanken. Die Plattform Verwaltungskooperation.at hat zum Ziel, eine führende Plattform zum Thema Kooperationen der öffentlichen Verwaltung im deutschsprachigen Raum zu werden und ist ein Beispiel für den Einsatz von Wikis in der öffentlichen Verwaltung.

Die Qualität der Plattform Verwaltungskooperation.at hängt letztlich vom Engagement Vieler ab. Wir würden uns daher freuen, wenn Sie diesen Informationsservice nutzen und gleichzeitig auch ihr Wissen teilen. Denn im Gegensatz zu anderen Ressourcen hat Wissen einen unschätzbaren Vorteil: durch Teilen wird es mehr!

■
Bernhard Krabina

Mag. Bernhard Krabina ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung. Zu seinen inhaltlichen Schwerpunkten zählen die Bereiche: Bürgerservice, Internet- und Intranetlösungen, Wissensmanagement, E-Government, Web 2.0, Web 3.0, Semantic Web, Wikis sowie Informations- und Kommunikationstechnologien.

- 1 Vgl. dazu: Wirth; Hack: Kooperation, 2006.
- 2 Vgl. dazu: <http://www.digitales.oesterreich.gv.at/DocView.axd?CobId=33428>
- 3 Vgl. dazu: Osimo: Web 2.0, 2008.
- 4 Vgl. dazu: http://de.wikipedia.org/wiki/Web_2.0
- 5 Vgl. dazu: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>
- 6 Vgl. dazu: Lucke: Wikis, 2007.
- 7 Vgl. dazu: Krötzsch u.a.: Wikipedia, 2007.
- 8 Vgl. dazu: Hearst; Smalley; Chandler: Metadata [Download: 09.03.2009].
- 9 Vgl. dazu: Hearst; Smalley; Chandler: Metadata [Download: 09.03.2009].
- 10 Vgl. dazu: Golder; Huberman: Structure, 2005.
- 11 Vgl. dazu: <http://www.verwaltungskooperation.at/index.php?title=Spezial:Spezialseiten>
- 12 Vgl. dazu: Blumauer; Krabina: Nutzenpotentiale, 2009.

Literatur:

- Blumauer, Andreas; Krabina, Bernhard: Nutzenpotentiale des „Social Semantic Web“ im öffentlichen Sektor am Beispiel semantischer Wikis. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 2009, Heft 265.
- Golder, Scott; Huberman, Bernardo A.: The Structure of Collaborative Tagging Systems. In: Journal of Information Science 32(2005)2, p. 198-208, <http://arxiv.org/abs/cs/0508082> [Download: 09.03.2009].
- Hearst, Marti: Next Generation Web Search: Setting Our Sites. In: IEEE Data Engineering Bulletin, Special issue on Next Generation Web Search, ed. by Luis Gravano, September 2000.
- Hearst, Marti; Smalley, Preston; Chandler, Corey: Faceted Metadata for Information Architecture and Search, CHI Course for CHI 2006. In: <http://flamenco.berkeley.edu/tutorials.html> [Download: 09.03.2009].
- Krötzsch, Markus; Vrandečić, Denny; Völkel, Max; Haller, Heiko; Studer, Rudi: Semantic Wikipedia. In: Journal of Web Semantics 5, September 2007 S. 251-261.
- Lucke, Jörn von: Wikis in der Verwaltung. In: Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, hrsg. von Berthold H. Hass, Gianfranco Walsh, Thomas Kilian, Berlin, Heidelberg 2007, S. 137-151.
- Osimo, David: Web 2.0 in Government: Why and How? European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies. EUR 23358 EN. Luxembourg 2008.
- Wirth, Klaus; Hack, Hans: Interkommunale Kooperation als gesteuerter Entwicklungsprozess. In: Interkommunale Kooperation. Zwischen Tradition und Aufbruch (=Öffentliches Management und Finanzwirtschaft, Bd. 3), hrsg. von Peter Biwald, Hans Hack, Klaus Wirth, Wien, Graz 2006, S. 300-314.

| Schriftenreihe Öffentliches Management und Finanzwirtschaft im NWV | | Euro |
|--|--|-------|
| Band 3 | Interkommunale Kooperation – Zwischen Tradition und Aufbruch Wien, Graz 2006, 328 Seiten | 44,80 |
| Band 4 | Handbuch zur Kommunalsteuer – Neuauflage Wien, Graz 2006, 771 Seiten | 88,00 |
| Band 5 | Finanzmanagement im föderalen Staat – Internationale & nationale Reformansätze Wien, Graz 2006, 191 Seiten | 38,80 |
| Band 6 | Kalkulation von Gebühren und Entgelten – Leitfaden für die Praxis Wien, Graz 2007, 227 Seiten | 34,80 |
| Band 7 | Stärkung der subnationalen Steuerautonomie und intragovernmentale Transfers Wien, Graz 2007, 210 Seiten | 38,80 |
| Band 8 | Finanzausgleich 2008: Ein Handbuch – mit Kommentar zum FAG 2008 Wien, Graz 2008, 536 Seiten | 44,80 |
| Band 9 | Reform der vertikalen Aufgabenverteilung und Verwaltungsmodernisierung im Bundesstaat , Wien, Graz 2008, 227 Seiten | 38,80 |
| Band 10 | Innovation im öffentlichen Sektor. Festschrift für Helfried Bauer Wien, Graz 2008, 496 Seiten | 68,80 |

Die Schriftenreihe erscheint im Neuen Wissenschaftlichen Verlag (NWV). Bestellungen richten Sie bitte schriftlich, per Telefon, Fax oder Online an die AMEDIA GnbR, 1141 Wien, Sturzgasse 1a, Tel.: +43 1 9821322, Fax: +43 1 9821322-311, E-Mail: office@amedia.co.at, Web: http://www.nwv.at

Wir leiten Ihre Bestellung auch gerne weiter!

| Sonstige Institutspublikationen | | |
|---------------------------------|--|-----------------|
| Band 43 | Kontierungsleitfaden für Gemeinden und Gemeindeverbände 2008 Wien 2007, 400 Seiten | 35,60 |
| UStG 1994 | Umsatzsteuerpflicht der Gemeinden – Spezialkommentar (Loseblattsammlung) Lieferung zum UStG 1994 (1.-6. Lieferung, 1994 – 2006), Gesamtlieferung 6. Erg.-Lfg. zum UStG 1994 | 110,00 45,00 |
| Forum Public Management | Jahresabonnent (4 Ausgaben) Studentenabonnement (4 Ausgaben) | 18,00 9,00 |

Wenn nicht anders angegeben, verstehen sich die Preise zzgl. 10% USt. und Versandkosten. Fördernde Mitglieder des KDZ erhalten als Stammkunden Preisnachlässe auf alle Publikationen mit Ausnahme der Loseblattsammlungen. Für Buchhandlungen gelten Stammkundenpreise.

Bestellung direkt beim KDZ!

Bestellschein

- Ich bestelle Forum Public Management Jahresabonnement Studentenabo
- Artikelservice: Ich bestelle aus dem Forum Public Management Nr. Bestellnummer
- Ich bestelle aus der KDZ-Schriftenreihe „Arbeitshilfen für die öffentliche Verwaltung“

Band

Stück

| | | |
|---------------|------------------|---------|
| Name: | Ansprechpartner: | |
| Adresse: | | |
| Telefon: | Fax: | E-Mail: |
| Unterschrift: | | Datum: |

KDZ Managementberatungs- und WeiterbildungsGmbH, 1110 Wien, Guglgasse 13, Fax: +43 1 8923492-20



**Zentrum für Verwaltungsforschung
Managementberatungs- und
WeiterbildungsGmbH**

Guglgasse 13
1110 Wien
E-mail: institut@kdz.or.at
Internet: www.kdz.or.at