

STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig

Kooperative Stadt-Region 2030

Forschungsergebnisse

Susanne Bieker

Jörg Knieling

Frank Othengrafen

Heidi Sinning

Braunschweig 2004

Das Vorhaben STADT+UM+LAND 2030
Region Braunschweig wurde gefördert durch:



Impressum

Kooperative Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse

Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, Band 13

1. Auflage Braunschweig 2004

Bearbeitung:

Dipl.-Ing. Susanne Bieker, Prof. Dr. Jörg Knieling, Dipl.-Ing. Frank Othengrafen,
Prof. Dr. Heidi Sinning

KoRiS - Kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung

Vahrenwalder Str. 7, 30165 Hannover

Telefon: (0511) 93 57-150

Telefax: (0511) 93 57-152

E-Mail: info@koris-hannover.de

Herausgeber:

Zweckverband Großraum Braunschweig (ZGB)

KoRiS - Kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung, Hannover

Das Vorhaben STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

Inhalt

Inhalt	3
Abbildungsverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	8
Kurzfassung	9
1 Projektbeschreibung und Aufgabenstellung des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region 2030"	13
1.1 Ausgangslage, Rahmenbedingungen und Stand der Wissenschaft	13
1.2 Zielsetzung	16
1.3 Aufbau des Forschungsberichts und Methodik	17
1.4 Wissenschaftlicher Träger des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region 2030"	20
1.4.1 Forschungserfahrungen des wissenschaftlichen Trägers	20
1.4.2 Planungspraxis	21
1.4.3 Ausgewählte Publikationen	22
2 Demographischer Wandel als Herausforderung für die Regionalentwicklung der Region Braunschweig	25
2.1 Demographische Entwicklungstrends und Auswirkungen in Deutschland ...	25
2.1.1 Geburtenhäufigkeit	26
2.1.2 Lebenserwartung	26
2.1.3 Wanderungen	27
2.1.4 Bevölkerungsentwicklung und -struktur bis 2050	28
2.2 Bevölkerungsentwicklung in der Region Braunschweig bis zum Jahr 2030	29
2.2.1 Grundannahmen hinsichtlich Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Wanderungen	29
2.2.2 Bevölkerungsentwicklung und -struktur bis 2030	30
2.2.3 Folgen des demographischen Wandels für die Region Braunschweig	31

3	Regional Governance in Stadt-Regionen mit demographischem Wandel	34
3.1	Anforderungen an stadt-regionale Steuerungsformen	34
3.2	Regional Governance als Steuerungsform in Stadt-Regionen mit demographischem Wandel	35
3.3	Regional Governance – Begriffsklärung	37
3.4	Modellierung einer Regional Governance für die Region Braunschweig	40
3.4.1	Kooperation Kommune - Kommune: Interkommunale Kooperation	41
3.4.2	Kooperation Kommune - Wirtschaft: Public-Private- Partnership	44
3.4.3	Kooperation Kommune – Bürgerschaft: Bürgerorientierte Kommune	48
3.4.4	Kooperation Bürgerschaft - Bürgerschaft: Bürgerschaftliches Engagement	52
3.4.5	Kooperation Wirtschaft - Bürgerschaft: Corporate Citizenship	56
3.4.6	Kooperation Wirtschaft - Wirtschaft: Regionale Unternehmensnetzwerke	59
3.4.7	Kooperation Kommune - Wirtschaft - Bürgerschaft	62
3.5	Zwischenfazit	64
4	Kooperation in der Region Braunschweig	66
4.1	Rahmenbedingungen für Kooperation in der Region Braunschweig	66
4.1.1	Regionale Steuerung	67
4.1.2	Kooperative Regionalentwicklung in der Region Braunschweig	69
4.2	Regionale und (inter-)nationale Best Practice-Analyse	70
4.2.1	Interkommunale Kooperation	71
4.2.2	Public-Private-Partnership	73
4.2.3	Bürgerorientierte Kommune	75
4.2.4	Bürgerschaftliches Engagement	78
4.2.5	Corporate Citizenship	82
4.2.6	Regionale Unternehmensnetzwerke	84
4.2.7	Kooperation Kommune - Wirtschaft - Bürgerschaft	86
4.3	Zwischenfazit	89

5	Evaluation des kooperativen Leitbildprozesses STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig	94
5.1	Bausteine des kooperativen Leitbildentwicklungsprozesses STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig	95
5.1.1	Bürgerdialog	95
5.1.2	Stadt-regionaler Dialog.....	96
5.1.3	Expertendialog	97
5.2	Auswertung des Prozesses	98
5.2.1	Bürgerdialog.....	99
5.2.2	Stadt-regionaler Dialog.....	103
5.2.3	Expertendialog	113
5.3	Zwischenfazit.....	116
6	Szenarien des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region Braunschweig 2030"	119
6.1	Szenarien-unabhängige Einflussfaktoren, Rahmenbedingungen und Trends	119
6.2	Trendszenario "KoopKurrenz – Zwischen Kooperation und Konkurrenz"	121
6.3	Alternativszenario 1 "KoopKonsens – Ausgeprägte Kooperationskultur"....	125
6.4	Alternativszenario 2 "KoopPression – Verpflichtung zu Kooperation"	128
6.5	Zwischenfazit.....	131
7	Leitbild "Kooperative Stadt-Region Braunschweig 2030" – Ergebnisse und Ausblick.....	133
7.1	Leitmotto REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS: modern – kooperativ – bürgerorientiert	134
7.2	Strategien für die REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS	135
7.3	Verknüpfungen zu weiteren Leitbildaussagen und Ergebnissen.....	144
8	Kooperative Stadt-Region 2030 – Auswertung des Forschungsprojekts	148
8.1	Zusammenführung der Teilergebnisse.....	148
8.2	Auswertung im Hinblick auf die Forschungsfragen	151
8.2.1	Folgen des demographischen Wandels für Organisation und Steuerung.....	151
8.2.2	Stadtregionale Steuerungsansätze in Zeiten demographischen Wandels.....	153
8.2.3	Regional Governance und demographischer Wandel.....	155

9	Verwertbarkeit der Ergebnisse und weiterführender Forschungsbedarf	158
9.1	Bedeutung und Verwertbarkeit der Ergebnisse für das Gesamtvorhaben	158
9.2	Übertragbarkeit der Ergebnisse.....	159
9.3	Weiterer Forschungsbedarf.....	160
9.4	Veröffentlichungen des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region 2030"	162
	Literatur	165
	Anhang	179

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Vorgehensweise	17
Abb. 2:	Lebenserwartung Neugeborener von 1900 bis 2050 in Deutschland	26
Abb. 3:	Annahmen zur Entwicklung des Wanderungssaldos über die Grenzen Deutschlands bis 2050	27
Abb. 4:	Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland bis 2050	28
Abb. 5:	Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland	28
Abb. 6:	Bevölkerungsentwicklung Region Braunschweig 2000 bis 2030	30
Abb. 7:	Bevölkerungsaufbau Region Braunschweig 2000 bis 2030	31
Abb. 8:	Erweitertes Akteursspektrum im Governance Modell	38
Abb. 9:	Governance Shift: Von Government zu Governance	38
Abb. 10:	Mehrebenen-Koordination in Stadt-Regionen	39
Abb. 11:	Kooperationsformen im Governance Modell	41
Abb. 12:	Unternehmensnetzwerke nach Funktionstypen	60
Abb. 13:	Ablauf des Forschungsvorhaben STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig	94
Abb. 14:	Verteilung der Altersklassen in den Bürgergruppen	99
Abb. 15:	Herkunft der Bürgergutachterinnen und Bürgergutachter	100
Abb. 16:	Beteiligungsmöglichkeiten der Bürgergutachterinnen und -gutachter in den Bürgergruppen	101
Abb. 17:	Einschätzung der Bürgergruppen	102
Abb. 18:	Verteilung der Altersklassen in der Zukunftskonferenz	103
Abb. 19:	Zukunftskonferenz – Herkunft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	104
Abb. 20:	Einschätzung der Zukunftskonferenz	105
Abb. 21:	Verteilung der Altersklassen in den Arbeitskreisen	107
Abb. 22:	Arbeitskreise – Herkunft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	108
Abb. 23:	Einschätzung der Arbeitskreise	109
Abb. 24:	Verteilung der Altersklassen beim Bilanzworkshop	109
Abb. 25:	Bilanzworkshop – Herkunft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	110
Abb. 26:	Einschätzung des Bilanzworkshops	111
Abb. 27:	Verhältnis von Aufwand und Verhältnis bei den Expertenworkshops	114
Abb. 28:	Einschätzung des Expertenworkshops	115
Abb. 29:	Die Regionale Partnerschaft REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS	136

Abkürzungsverzeichnis

AEP	Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BfLR	Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung
BfN	Bundesamt für Naturschutz
BIFFY	Big Friends for Youngsters
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
E+E-Vorhaben	Entwicklungs- und Erprobungsvorhaben
EU	Europäische Union
Gewerkschaft NGG	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten
IHK	Industrie- und Handelskammer
IuK-Technologien	Informations- und Kommunikationstechnologien
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LAG	Lokale Aktionsgruppe
LEADER+	Liaison entre Actions de Développement de l'Economie Rurale (Verbindungen zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft)
MS	Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit
NRW	Nordrhein-Westfalen
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
pfiv	Partner für Ausbilden im Verbund e. V.
PPS	Personal-, Produktions- und Servicegesellschaft mbH
RBB	Regionalbus Braunschweig GmbH
REK	Regionales Entwicklungskonzept
reson	Regionale Entwicklungsagentur für Südostniedersachsen e. V.
RROP	Regionales Raumordnungsprogramm
RBW	Rheinisch-Bergische Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH
UVP-Richtlinie	Richtlinie über Umweltverträglichkeitsprüfungen
VCD	Verkehrsclub Deutschland
VIEL	Projekt "Von der Region lernen – In der Region lernen – Eine lernende Region"
ZGB	Zweckverband Großraum Braunschweig
ZIM	Zukunft im Maschinenbau

Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zum Thema "Auswirkungen des Bevölkerungswandels auf Stadt-Regionen" im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung ausgeschriebenen Ideenwettbewerbs "Stadt 2030". Dieser Bericht untersucht als eines von fünf Forschungsfeldern des Projekts "STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig" zukunftsweisende Organisationsformen und Verfahren für die Zusammenarbeit von öffentlicher Hand, Wirtschaft und Bürgerschaft. Dabei werden Kooperations- und Dialogprozesse zwischen den stadt-regionalen Akteuren betrachtet und daraufhin untersucht, welchen Beitrag sie zur Bewältigung der bis zum Jahr 2030 entstehenden Herausforderungen leisten können. Wesentliches Ziel dieser Arbeit ist es ein Leitbild für die Entwicklung der kooperativen Stadt-Region Braunschweig bis zum Jahr 2030 zu erarbeiten.

Der demographische Wandel stellt eine grundlegende Herausforderung dar, der sich die Region Braunschweig in den kommenden Jahrzehnten stellen muss. Für die Region wird ein Bevölkerungsrückgang von ca. 3% prognostiziert, von dem vorrangig die größeren Städte und die ländlich-strukturierten Gemeinden betroffen sein werden. Durch regionale Wanderungsbewegungen kommt es zu einer Entmischung der Altersstruktur, die die Versorgungsprobleme insbesondere in den weniger dicht besiedelten Bereichen der Region verstärkt. Die gleichzeitige Alterung der Bevölkerung stellt die stadt-regionalen Akteure darüber hinaus vor neue Aufgaben, z. B. im Bereich der Grundversorgung immobiler Menschen sowie durch die Bereitstellung von Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen. Vor diesem Hintergrund misst das Forschungsfeld "Kooperative Stadt-Region 2030" dem Thema Kooperation in Stadt-Regionen eine große Bedeutung bei: Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft sind gleichermaßen vom demographischen Wandel betroffen – entsprechend stehen Möglichkeiten der Bündelung individueller Potenziale und Stärken der stadt-regionalen Akteure zu einer gemeinsamen Handlungsstrategie im Vordergrund.

Neben den Potenzialen der Zusammenarbeit der Akteure ergibt sich grundsätzlich die Frage nach einem veränderten Steuerungsmodus. Die durch andere Entwicklungen (Globalisierung, Bedeutungsverlust harter Standortfaktoren, Zunahme digitaler Vernetzung etc.) bereits angestoßene Diskussion über den Bedeutungsgewinn der Region stellt zunehmend kooperative und diskursive Verfahren in den Mittelpunkt des Interesses. Als einen Ansatz einer verstärkt auf Kooperation ausgerichteten stadt-regionalen Steuerung gilt das Modell der "Regional Governance". Regional Governance beschreibt neue Wege, die Akteursgruppen Staat, Wirtschaft und Bürgerschaft im Zuge einer regionalen Selbstorganisation miteinander zu verbinden. Die Kooperation verschiedener Akteure auf netzwerkartiger Basis bildet die Grundlage eines Zusammenspiels von hierarchischen Systemen und den Regelungsformen Markt und soziale Netzwerke. Es ergeben sich sieben Kooperationsbeziehungen, die das Modell der Regional Governance operationalisieren:

- Kooperation zwischen Kommunen: Interkommunale Kooperation,
- Zusammenarbeit von Kommune und Wirtschaft: Public-Private-Partnership,
- Kooperation von Kommune und Bürgerschaft: Bürgerorientierte Kommune,
- Formen der bürgerschaftlichen Zusammenarbeit: Bürgerschaftliches Engagement,
- Kooperation von Wirtschaft und Bürgerschaft: Corporate Citizenship,
- Zusammenarbeit zwischen Unternehmen: Regionale Unternehmensnetzwerke,
- Übergreifende Kooperation von Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft: Regionale Partnerschaft.

Das Modell der Regional Governance stellt allen stadt-regionalen Akteuren die Aufgabe, sich aktiv in den Entwicklungsprozess einzubringen und Verantwortung für die Gestaltung der Region zu übernehmen. Die gemeinsame Verantwortung der stadt-regionalen Akteure für ihren Lebens-, Arbeits- und Handlungsraum gewinnt insbesondere in Stadt-Regionen an Bedeutung, die vom demographischen Wandel betroffen sind: Die Kommunen können aufgrund verringerter finanzieller Handlungsspielräume den steigenden Anforderungen stadt-regionaler Steuerung (Versorgung älterer Menschen im Umland, Bereitstellung zusätzlicher Dienstleistungsangebote für Ältere, Konkurrenz um Zuwanderer etc.) vielfach nicht mehr allein gerecht werden. Darüber hinaus verändern sich für alle Menschen infolge des demographischen Wandels die Anforderungen in Beruf, Familie und sozialem Umfeld.

Vor diesem Hintergrund erfolgt im Rahmen dieser Arbeit eine Best Practice-Analyse stadt-regionaler sowie nationaler und internationaler Beispiele kooperativer Zusammenarbeit der drei Akteursgruppen. Diese verdeutlicht, dass es in der Region Braunschweig zwar in verschiedenen Bereichen Handlungsbedarf gibt, dennoch aber bereits verschiedene gute Ansätze zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen bestehen, auch wenn diese bei vielen stadt-regionalen Akteuren noch nicht in den Mittelpunkt des Interesses gerückt sind.

Die Praxis-Begleitforschung evaluiert den kooperativen Leitbildprozess STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig und wertet die Ergebnisse in Bezug auf neue Steuerungsformen auf stadt-regionaler Ebene aus. Dabei wurde deutlich, dass der weite Zukunftsblick in das Jahr 2030 besondere methodische Anforderungen stellt, damit die gewünschte Kreativität und Visionen entstehen können. Das Bürgergutachten belegt, dass es möglich ist, das "Alltagsexperten-Wissen" der Bürgerinnen und Bürger in regionale Zukunftsdiskurse einzubeziehen. Gleichzeitig weist es darauf hin, dass räumlich und thematisch abstrakte Themen wie der demographische Wandel auf stadtregionaler Ebene eine hohe Herausforderung für die Konzeption eines solchen Beteiligungsprozesses darstellen. Der kooperative Leitbildprozess in Form des Zukunftsdialogs hat sich als geeignetes Verfahren erwiesen, um die regionalen Akteure und die Politik für die Thematik des demographischen Wandels zu sensibilisieren und handlungsorientierte Dialoge in Gang zu setzen.

Drei Szenarien veranschaulichen die Auswirkungen unterschiedlicher Ausprägungen von Kooperationsformen und -beziehungen in der Region Braunschweig. Durch die

gezielte Verstärkung einzelner Trends, z. B. gesetzlicher Vorgaben bezüglich kooperativer Zusammenarbeit, werden mögliche zukünftige Entwicklungen und deren Auswirkungen veranschaulicht. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, eine Auswahl und auch eine Priorisierung bestimmter Kooperationsformen und -beziehungen zu treffen.

Auf der Grundlage dieser vielfältigen Grundlagen setzt sich das Leitbild aus einem Leitmotto und zehn Strategien zusammen: Das Leitmotto "REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS: modern – kooperativ – bürgerorientiert" betont die drei Qualitätsmerkmale Modernisierung, Kooperation und Bürgerorientierung.

- Modernisierung steht dafür, dass gegenwärtige Ansätze des New Public Management in Richtung einer ausgeprägteren Bürgerorientierung der Stadt-Region Braunschweig weiterentwickelt werden und Innovationen dazu beitragen, dem demographischen Wandel zu begegnen;
- Kooperation zieht sich wie ein "roter Faden" durch die Modernisierung des politisch-administrativen Systems der Stadt-Region Braunschweig. Sie trägt dazu bei, die Herausforderungen des demographischen Wandels erfolgreicher zu bewältigen;
- Bürgerorientierung nimmt einen besonderen Stellenwert ein. Bürgerengagement und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Bürgerschaft und Wirtschaft und Kommunen tragen dazu bei, die Qualitäten des Lebens- und Arbeitsraums Region Braunschweig langfristig zu stabilisieren und weiter zu entwickeln.

Als zweiter Bestandteil des Leitbildes konkretisieren zehn Strategien das Leitmotto der Region Braunschweig. Sie beziehen sich auf folgende Zielbereiche:

- Regionale Partnerschaft Region Braunschweig 2030plus
- Starke Kommunen durch kommunale Verbände
- E-Government Region Braunschweig
- Zukunftsmarkt Drittes Lebensalter
- Regio Know-how 2030plus: Wissensmanagement
- Ressource Erfahrungswissen 2030plus
- Bürger-Region Braunschweig 2030plus
- Aktive Bürgerschaft 2030plus
- Wirtschaft Pro 2030plus
- Netzwerk Bürgerengagement 2030plus

Die vorliegende Arbeit bestätigt, dass die Region Braunschweig bereits heute über eine gut ausgebildete stadt-regionale Dialog- und Kooperationskultur verfügt. Das Regional Governance-Modell kann dazu beitragen, das Anforderungsprofil der regionalen Selbstorganisation zu operationalisieren. Dadurch lassen sich gezielt Handlungsfelder und Strategien für eine Modernisierung stadt-regionaler Steuerungsformen und -verfahren ableiten. Darüber hinaus hat die Evaluation des Leitbildprozesses gezeigt, dass die dialogorientierte Vorgehensweise mit den drei Dialogsträngen Bürgerdialog, stadt-regionaler Dialog und Expertendialog geeignet ist, die verschiedenen stadt-regionalen Akteure in den Prozess zu integrieren, die Thematik des demographischen

Wandels auf der politischen Agenda der Region zu verankern und auf kooperativem Weg ein Leitbild für eine Region wie Braunschweig zu entwickeln. Ein Zwiespalt besteht allerdings zwischen der Notwendigkeit, einen solchen Dialog langfristig zu führen, und der pragmatischen Realität, dass die Beteiligten einen unmittelbaren Nutzen verlangen. Dies könnte dadurch erreicht werden, dass der Dialog mit der Entwicklung und Umsetzung konkreter Projekte verbunden wird. Diese Projektorientierung würde Erfolge produzieren und die Eigeninteressen der Akteure berücksichtigen. Gleichzeitig würde die Ernsthaftigkeit ihrer Beteiligung auf die Probe gestellt, das auch die Umsetzung der Projekte kooperative Trägerschaftsformen erfordern würde. Somit könnte sich die Dialogplattform zu einem geeigneten Rahmen entwickeln, um die geforderten kooperativen Lösungsansätze in die Tat umzusetzen.

1 Projektbeschreibung und Aufgabenstellung des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region 2030"

Das Forschungsprojekt STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig befasst sich mit den "Auswirkungen des Bevölkerungswandels auf Stadt-Regionen". Ein wesentliches Ziel des Forschungsvorhabens war es, für den Zeithorizont des Jahres 2030 Leitbilder und Handlungsempfehlungen für die Region Braunschweig zu erarbeiten. Die Bearbeitung erfolgte durch einen interdisziplinären Forschungsverbund. Die Arbeit des Forschungsverbundes konzentrierte sich auf die fünf Arbeitsfelder "Arbeits-Stadt-Region 2030", "Wohn- und Versorgungs-Stadt-Region 2030", "Stadt-Landschaft 2030", "Mobilitäts-Stadt-Region 2030" sowie "Kooperative Stadt-Region 2030".

Mit Blick auf das Jahr 2030 bestand die Aufgabe des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region 2030" darin, Kooperations- und Dialogprozesse zwischen den beteiligten stadt-regionalen Akteuren zu untersuchen. Dabei sollten – vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – zukunftsweisende Organisationsformen und Verfahren für die Zusammenarbeit von Staat/Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft betrachtet werden. Die Auswertung des praktischen stadt-regionalen Leitbildprozesses zählte ebenfalls zu den Aufgaben des Forschungsfeldes.

Das folgende Kapitel stellt zunächst die Ausgangslage und die Rahmenbedingungen des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region 2030" sowie den derzeitigen Stand von Wissenschaft und Forschung in diesem Bereich dar (Kapitel 1.1). Kapitel 1.2 beschreibt die Zielsetzung des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region 2030" und Kapitel 1.3 die weitere Vorgehensweise. Abschließend wird der Forschungsträger des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region 2030" vorgestellt (Kapitel 1.4).

1.1 Ausgangslage, Rahmenbedingungen und Stand der Wissenschaft

Die Entwicklung von Städten und Regionen wird in Zukunft maßgeblich durch zwei Größen beeinflusst werden: Zum einen wird der absehbare demographische Wandel Auswirkungen auf eine Vielzahl der Handlungsfelder von Städten und Regionen haben. Zum anderen ist aufgrund des veränderten Staats- und Steuerungsverständnisses ein Bedeutungsgewinn von Kooperationen in Stadt-Regionen zu erwarten.

Demographischer Wandel

In den nächsten 30 Jahren wird sich die Bevölkerungszahl und -struktur in Deutschland infolge der höheren Lebenserwartung und der stagnierenden Geburtenraten stark verändern. So wird die Gesamtbevölkerung trotz Wanderungsgewinnen aus anderen Staaten von heute 82 Mio. auf etwa 75 bis 78 Mio. im Jahr 2030 und etwa 68 bis 70

Mio. Einwohnerinnen und Einwohner im Jahr 2050 sinken (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a). Aufgrund der steigenden Lebenserwartung geht mit der Bevölkerungsabnahme gleichzeitig eine Alterung der Bevölkerung einher (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 14ff.; MAI 2002, 7). Immer mehr Menschen werden älter als 60 Jahre alt sein, während der Anteil der jüngeren Bevölkerung zurückgeht (BIRG 2002).

Auch für die Region Braunschweig wird in den kommenden 30 Jahren ein Bevölkerungsrückgang prognostiziert. Insgesamt wird erwartet, dass die Region bis zum Jahr 2030 mit einem Einwohnerverlust von knapp 3% rechnen muss. Von dem Bevölkerungsrückgang sind – nach der Prognose – insbesondere die größeren Städte und die ländlich-strukturierten Gemeinden betroffen. Gleichzeitig verändert sich auch in der Region Braunschweig die Altersstruktur (TOVOTE 2002, 7). Infolge des demographischen Wandels sinken die finanziellen Handlungsspielräume der Kommunen, so dass diese zunehmend Probleme bei der Bereitstellung öffentlicher Leistungen haben werden, zumal diese den Bedürfnissen der älter werdenden Bevölkerung angepasst werden müssen. Vor diesem Hintergrund gewinnen Kooperationen in Stadt-Regionen eine immer größere Bedeutung. Da Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft gleichermaßen vom demographischen Wandel betroffen sind, besteht die Notwendigkeit, die individuellen Potenziale und Stärken der Akteure zu gemeinsamen stadt-regionalen Handlungsansätzen zu vereinen (PRÄTORIUS 2000, 47).

Stand der Wissenschaft: Steuerungstheoretische Grundlagen

Der Bedeutungsgewinn von Kooperation in Stadt-Regionen ergibt sich nicht nur vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, vielmehr ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten ein grundlegender Wandel im Staats- und Steuerungsverständnis zu beobachten. Hierarchische bzw. hoheitlich ausgerichtete Steuerung von Staat und Kommunen stößt durch internationale und innergesellschaftliche Abhängigkeiten zunehmend an ihre Grenzen, insbesondere wenn ihr wirtschaftliche, gesellschaftliche oder politisch einflussreiche Interessen entgegenstehen (BENZ 2001, 55ff.; VOIGT 1995b, 14). Häufig fehlen auch die nötigen Bedingungen, damit hierarchische Steuerungsansätze optimal funktionieren können. Restriktionen sind beispielsweise Informationsdefizite, eigen- statt gemeinwohlorientiertes Handeln der beteiligten Akteure oder auch entgegenstehende Entscheidungen demokratischer Mehrheiten (SCHARPF 1991, 625).

Auf regionaler bzw. stadt-regionaler Ebene steigt folglich der Bedarf nach geeigneten Verfahren und Strukturen regionaler Steuerung (ARL 1995, 13; BENZ et al. 1999, 11; DANIELZYK 1999, 578f.). Aufgrund des Steuerungsverlustes staatlichen Handelns und staatlicher Planung (BENZ et al. 1999, 26ff.) stehen auch hier zunehmend kooperative und diskursive Verfahren im Mittelpunkt des Interesses (VOIGT 1995a, 49; DILLER 2002, 31ff.). Bei der "kooperativen Steuerung" (RITTER 1990) versteht sich der Staat zunehmend als ein Akteur unter verschiedenen anderen, die weitgehend gleichberechtigt nebeneinander agieren. Der Staat übernimmt hierbei eine Vermittlungsfunktion sowie die Rolle von Moderation und Mediation (KNIELING 2000, 14ff.; SINNING 1995a und 1995b).

Kooperative Verfahren lassen sich definieren als Zusammenarbeit zwischen beliebigen Akteuren, die mit den Mitteln der Information, Kommunikation und Koordination ge-

meinsame Ziele verfolgen (WIECHMANN 1998, 172; HÜCHTKER et al. 2000, 70). Sie zeichnen sich durch diskursive, ergebnisoffene Entscheidungsprozesse aus, in denen die beteiligten Akteure aus den Bereichen Staat/Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft gleichberechtigt sind (KESTERMANN 1997, 51f.; SELLE 1994, 79ff.).¹ Bei Kooperationen versuchen die beteiligten Akteure sich mit verschiedenen Formen der Kommunikation über gemeinsame Ziele zu verständigen und Aufgaben gemeinsam zu realisieren. In der Regel entwickeln sich kooperative Verfahren zunächst informell ohne einen institutionellen Rahmen, im Laufe der Entwicklung können formelle Strukturen entstehen. Eine besondere Rolle nehmen intermediäre Organisationen ein, die zwischen den beteiligten Sphären von Staat/Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft vermitteln.

Für das Gelingen von Kooperation spielt die Kooperationsbereitschaft aller beteiligten Akteure eine wichtige Rolle. Dabei kommt es darauf an, dass die Akteure an einer gemeinsamen Problembearbeitung interessiert sind und "kurzfristbezogene und engfokussierte Eigeninteressen zugunsten von Kollektivbelangen [...] zurückstellen" (FÜRST 1994, 186). Dies ist in der Regel der Fall, wenn die Akteure freiwillig und ohne Zwang miteinander kooperieren. Darüber hinaus müssen Kooperationen für alle Beteiligten "Win-Win-Situationen" enthalten, da Akteure Kooperationen erst dann freiwillig eingehen, wenn die abschätzbaren Vorteile der Kooperation die voraussichtlichen Nachteile überwiegen (DILLER 2002, 40).

Regional Governance als neuer steuerungstheoretischer Ansatz

Einen konzeptionellen Ansatz einer verstärkt auf Kooperation ausgerichteten stadt-regionalen Steuerung stellt in der wissenschaftlichen Diskussion das Konzept der "Regional Governance" dar. Bei Regional Governance handelt es sich um eine geregelte, aber dennoch flexible Form kooperativer Politik (BENZ 2001; Fürst 2001). Regional Governance bezieht sich auf die Akteure, Institutionen und Prozesse, welche die stadt-regionale Entwicklung sowie die Art und Weise ihrer Steuerung ausmachen. Sie umfasst neue Wege, die Akteure Staat/Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft miteinander zu verbinden (HEALEY 2002, 13). Wesentliches Element von Regional Governance ist die Kooperation verschiedener Akteure auf netzwerkartiger Basis, so dass das Zusammenspiel zwischen den hierarchischen Systemen und den Regelungsformen Markt und soziale Netzwerke eine politische Aufwertung erfährt (NISCHWITZ et al. 2002, 1). In der vorliegenden Arbeit werden Überlegungen zur "Kooperativen Stadt-Region 2030" auf den Ansatz einer Regional Governance bezogen.

¹ Kommune bzw. Staat bezeichnen die gewählten politischen Repräsentanten und die kommunale Verwaltung. Wirtschaft bezieht sich sowohl auf Vertreter des wirtschaftlichen Gesamtinteresses (Verbände, Kammern) wie auf Einzelunternehmen; der Begriff Bürgerschaft umfasst in dieser Arbeit alle privaten Einzelpersonen, aber auch soziale und gemeinnützige Initiativen, Vereine und Verbände (FUCHS et al. 2002, 1).

1.2 Zielsetzung

Das Forschungsfeld "Kooperative Stadt-Region 2030" beschäftigt sich mit der Fragestellung, welche Form einer stadt-regionalen Selbstorganisation geeignet ist, die Herausforderungen des demographischen Wandels und veränderter steuerungstheoretischer Anforderungen zu bewältigen. Dabei kommt dem Konzept der "Regional Governance" eine besondere Bedeutung zu. Folgende Fragen stehen im Vordergrund dieses Forschungsberichtes:

- Welche Folgen ergeben sich für die Selbstorganisation der Region Braunschweig aus dem demographischen Wandel?
- Welche Anforderungen stellen sich an Verfahren und Strukturen stadt-regionaler Steuerung?
- Welche Steuerungsansätze sind geeignet, um die Folgen des demographischen Wandels zu bewältigen?
- Wie kann das Konzept der Regional Governance dazu beitragen, diese Anforderungen zu erfüllen?

Zielsetzung des Forschungsfelds "Kooperative Stadt-Region 2030" ist es, zukunftsweisende Organisationsformen und Verfahren einer Zusammenarbeit von Staat, Wirtschaft und Bürgerschaft zu bestimmen. Der Forschungsbericht soll dabei – vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – Ansatzpunkte für eine "Good Regional Governance" entwickeln und diese zu einem Leitbild "Kooperative Stadt-Region 2030" zusammenführen.

In Verbindung damit will das Projekt Ergebnisse für eine Reformdiskussion kommunaler und stadt-regionaler Organisationsformen im Sinne einer Verwaltungsmodernisierung liefern (SINNING 2001b). Ausgangspunkt ist eine Differenzierung stadt-regionaler Formen der Zusammenarbeit in unterschiedlichen Kooperationsbeziehungen der jeweils beteiligten Akteure. Bezogen auf den Forschungsraum stellt sich dabei die Frage, inwieweit einzelne Kooperationsformen – vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – einen positiven Beitrag für die weitere Entwicklung der Region Braunschweig leisten können.

Bei der Analyse der Kooperationsformen werden für das Forschungsfeld "Kooperative Stadt-Region 2030" u. a. folgende Kriterien zugrunde gelegt:

- Integration und Koordination divergierender Interessen in stadt-regionale Entwicklungsprozesse,
- Einbeziehung der Öffentlichkeit (Interessengruppen und Bevölkerung) in stadt-regionale Entwicklungsprozesse durch geeignete Partizipationsverfahren,
- Dynamisierung des stadt-regionalen Entwicklungsprozesses, so dass ein kontinuierlicher Dialog über Zukunftsfragen möglich wird.

1.3 Aufbau des Forschungsberichts und Methodik

Aufbau des Forschungsberichts

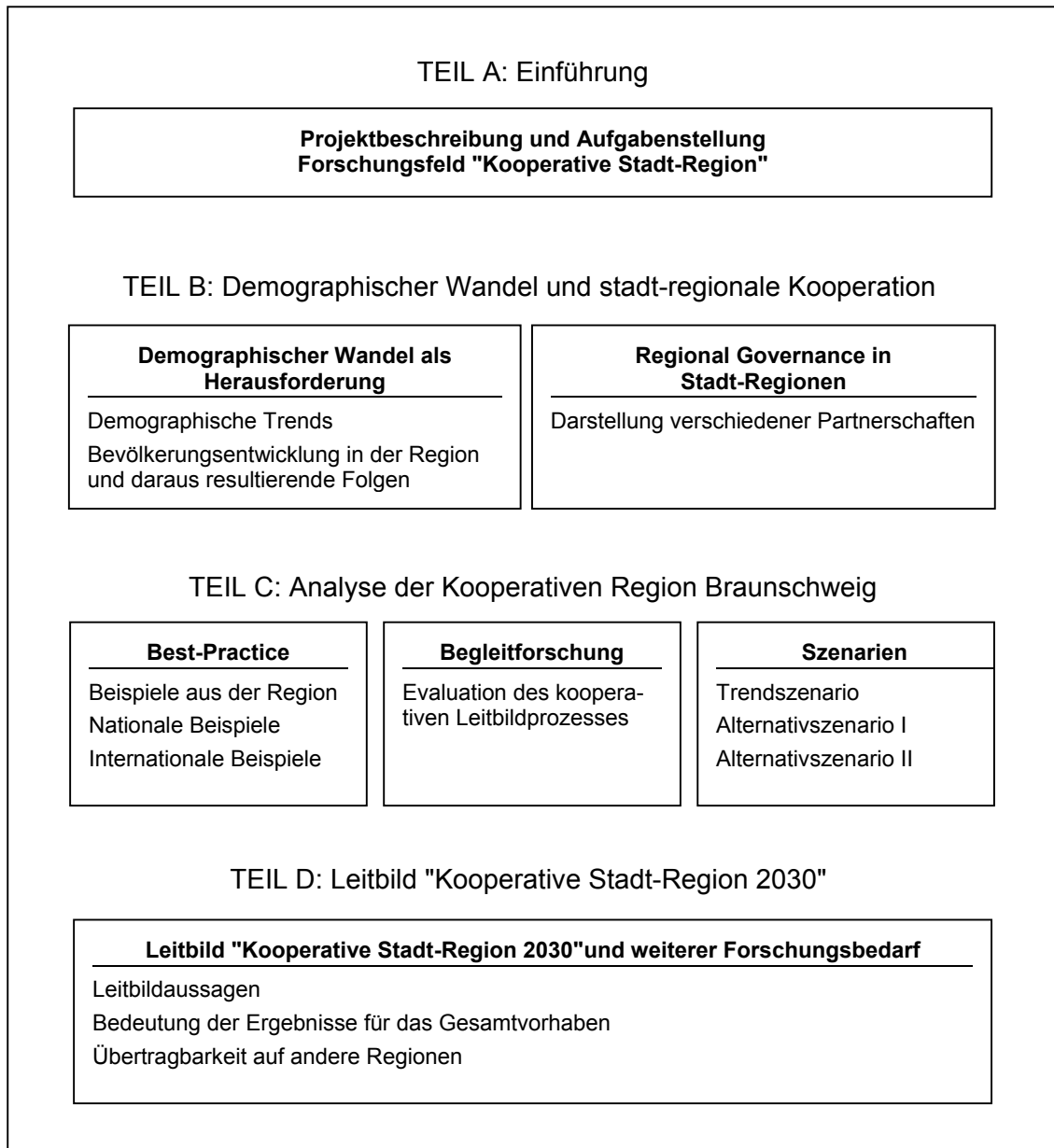


Abb. 1: Vorgehensweise (EIGENE DARSTELLUNG)

Das Vorgehen ist in vier Hauptschritte gegliedert (vgl. Abb. 1). In Teil A erläutert die Einführung die Rahmenbedingungen, Zielsetzungen und Vorgehensweise des Forschungsprojektes (Kapitel 1).

Teil B beschäftigt sich zunächst mit der demographischen Entwicklung in Deutschland (Kapitel 2). Er beschreibt die prognostizierte Bevölkerungsentwicklung und stellt die Folgen des demographischen Wandels für die Region Braunschweig dar. Kapitel 3 erläutert das Konzept von "Regional Governance" als Steuerungsansatz für stadt-

regionale Entwicklung. Regional Governance wird dabei als modellhafter Ansatz verschiedener netzwerkartiger Kooperationsbeziehungen zwischen den Akteursgruppen Staat/Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft verstanden. Besondere Aufmerksamkeit kommt dabei den Kooperationsformen und möglichen Steuerungsansätzen von Regional Governance im Hinblick auf den demographischen Wandel zu.

Gegenstand von Teil C ist die Analyse der "Kooperativen Region Braunschweig". Dazu stellt Kapitel 4 verschiedene Best Practices Ansätze der definierten Kooperationsformen vor, sowohl für die Region Braunschweig als auch auf nationaler und internationaler Ebene. Die Resultate der Best Practice-Analyse fließen in die Leitbildaussagen ein. Die Praxis-Begleitforschung (Kapitel 5) evaluiert den kooperativen Leitbildprozess STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, d. h. die drei Dialogstränge Bürgerdialog, stadt-regionaler Dialog und Expertendialog. Dabei wird der Leitbildprozess auf der Grundlage von Befragungen der Beteiligten ausgewertet. Daraus leiten sich zum einen Folgerungen und Anregungen für das Prozessmanagement von kooperativen Entwicklungsprozessen in Stadt-Regionen ab, zum anderen dienen die Ergebnisse als Grundlage für die Leitbildaussagen "Kooperative Stadt-Region 2030". Kapitel 6 stellt darauf aufbauend verschiedene Szenarien für die Entwicklung von Kooperationsformen und -beziehungen sowie deren Ausprägungen in der Region Braunschweig vor. Die Schlussfolgerungen aus dem Vergleich der Szenarien werden ebenfalls in den Leitbildaussagen berücksichtigt.

Teil D stellt das erarbeitete Leitbild "Kooperative Stadt-Region 2030" vor. Neben der Darstellung der Leitbildaussagen wird die Bedeutung der Ergebnisse für das Gesamtvorhaben dargestellt und die Übertragbarkeit auf andere Stadtregionen untersucht.

Methodik

Die Forschungsarbeit bezieht entsprechend der unterschiedlichen Fragestellungen verschiedene Methoden der Sozialforschung ein. Die Forschungsfragestellung wird sowohl durch deduktive als auch induktive Verfahren untersucht: Der theoretische Grundlagenteil basiert auf einer Analyse der aktuellen wissenschaftlichen Literatur (deduktive Ableitung), die Empirie beruht auf Best Practice-Analysen (induktive Fallstudienanalyse) sowie der Begleitforschung des Zukunftsdialogs STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig.

Der Theorieteil der Arbeit umfasst steuerungstheoretische und gesellschaftliche Anforderungen an die Entwicklungspolitik von Regionen, insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Dieser Teil beruht auf einer umfassenden Analyse der entsprechenden Literatur; wozu verschiedene Datenbanken, u. a. RSWB, FORS, WISO und ORLIS ausgewertet wurden. Ziel der theoretischen Auseinandersetzung ist es, die Arbeit in die aktuelle Diskussion über den demographischen Wandel einerseits und die stadt-regionale Steuerung andererseits einzuordnen.

Anhand einer Best Practice-Analyse werden die theoretischen Erkenntnisse in einen praktischen Bezug gesetzt. Ausgewählt wurden Beispiele aus der Region Braunschweig und Beispiele auf nationaler und internationaler Ebene, die einerseits einen

Bezug zum demographischen Wandel aufweisen und andererseits modellhaft für die kooperative Zusammenarbeit zwischen den Akteuren Staat/Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft sind. Für die Recherche der Best Practices wurden Veröffentlichungen und "Internet-Präsenzen" der Best Practices sowie Artikel der regionalen Tagespresse ausgewertet. Die Analyse beruht hauptsächlich auf vertiefenden (Telefon-)Interviews mit verschiedenen stadt-regionalen Akteuren.

Bei der Methodik der Best Practice-Analyse ist zu berücksichtigen, dass die Analyse die Eigensicht der Akteure in den Vordergrund rückt. Vertiefende Aussagen, die die subjektive Sicht der Akteure mit Fremdeinschätzungen in Beziehung setzen, konnten im Rahmen dieser Arbeit nur eingeschränkt durchgeführt werden. Vorrangiges Ziel der Best Practice-Analyse war es, die Aufgaben und Ziele sowie Organisation und Vorgehensweise der Best Practices zu verdeutlichen und Aussagen für die Leitbilderstellung in der Region Braunschweig abzuleiten.

Die Praxis-Begleitforschung umfasst die Evaluation des kooperativen Leitbildprozesses des Projektes STADT+UM+LAND 2030. Die für die Evaluation herangezogenen Bewertungskriterien beruhen auf einer umfassenden Analyse der entsprechenden aktuellen wissenschaftlichen Literatur. Die Evaluation des kooperativen Leitbildprozesses selbst erfolgte durch eine schriftliche Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Anschluss an die einzelnen Veranstaltungen des Bürgerdialogs, des stadt-regionalen Dialogs und des Expertendialogs. Dafür erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Fragebögen zugesandt. Die Ergebnisse beziehen sich auf freiwillige Angaben der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die anonym ausgewertet wurden. Die gewonnenen Erkenntnisse und Resultate dienen als weitere Grundlage für die Leitbildaussagen im Bereich "Kooperative Stadt-Region 2030".

Ergänzend werden Szenarien als argumentative Verfahren zur Ermittlung, Beschreibung und Abschätzung zukünftig möglicher Situationen und Entwicklungen eingesetzt. Sie dienen der Darstellung realistischer Entwicklungsmöglichkeiten in vergleichsweise ferner Zukunft und in Abhängigkeit von bestimmten Rahmenbedingungen (STIENS 2003, 69; STIENS 1998, 130ff.; TREUNER/GEE 1995, 730).² Das Trendszenario beschäftigt sich mit der Frage, wie es weitergeht, wenn alle Rahmenbedingungen unverändert bleiben und sich aktuelle Entwicklungen fortsetzen ("business as usual"). Es ist als Ausgangspunkt für die in dieser Arbeit entwickelten Alternativszenarien von Bedeutung. Die Alternativszenarien zeigen Varianten zukünftiger gesellschaftlicher Werthaltungen, Entwicklungsgeschwindigkeiten oder Veränderungen in den Rahmenbedingungen auf. Sie stellen dar, welche Entwicklungen eintreten könnten, wenn einzelne Einflussfaktoren oder Rahmenbedingungen verändert werden (SCHOLLES 2001; Stiens 1998, 134ff.).

Das Leitbild "Kooperative Stadt-Region 2030" leitet sich aus den Teilergebnissen der theoretischen und praxisbezogenen Analyse ab.

² Szenarien grenzen sich gegenüber Leitbildern ab, indem sie keinen realisierbaren Soll-Zustand beschreiben, sondern vor allem Bilder darstellen, die sich aus der Veränderung beschreibender Elementvariablen unterschiedlicher Zustände ergeben (LENDI 1995, 625).

Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Forschungsverbund und Kooperation mit anderen Institutionen

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit erfolgte über Arbeitssitzungen des Forschungsverbunds STADT+UM+LAND 2030, die alle 6-8 Wochen zur Abstimmung inhaltlicher und organisatorischer Fragen und zum Diskurs stattfanden. Zusätzlich gab es – bei Bedarf – bilaterale Abstimmungen zwischen den Forschungspartnerinnen und -partnern. Die inhaltliche interdisziplinäre Zusammenarbeit mit den anderen Forschungspartnerinnen und -partnern erfolgte dabei vor allem bei der Erarbeitung und Abstimmung der Szenarien sowie der Best Practice-Analyse bzw. Auswahl. Darüber hinaus fand ein intensiver Austausch bei der Abstimmung und Festlegung der themenübergreifenden Handlungsfelder und bei der Zusammenführung der einzelnen Themenbereiche statt.

Neben der interdisziplinären Zusammenarbeit im Forschungsverbund erfolgte ein regelmäßiger Austausch mit den stadt-regionalen Akteuren im Rahmen der Zukunftskonferenz, der Arbeitskreissitzungen und des Bilanzworkshops. Über die Best Practice-Analyse flossen darüber hinaus die Einschätzungen einer Vielzahl stadt-regionaler Akteure in die Forschungsarbeit ein.

1.4 Wissenschaftlicher Träger des Forschungsfelds "Kooperative Stadt-Region 2030"

Wissenschaftlicher Träger des Forschungsfelds "Kooperative Stadt-Region 2030" des Forschungsverbundes "STADT+UM+LAND 2030" ist das Büro KoRiS – Kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung. KoRiS verfügt über umfassende Erfahrungen in Forschung und Praxis im Bereich der kommunikativen Planung und des kooperativen Prozessmanagements. Zu den Arbeitsfeldern von KoRiS gehören Stadt- und Regionalplanung, Stadt- und Regionalmarketing bzw. -management, Regionale Entwicklungskonzepte, Moderation, Mediation und Prozessmanagement.

1.4.1 Forschungserfahrungen des wissenschaftlichen Trägers

Die Schwerpunkte der Forschung von KoRiS liegen in der Analyse und Weiterentwicklung von Planungsprozessen und insbesondere des eingesetzten Instrumentariums. Beispielhafte Forschungsvorhaben sind:

- Öffentlichkeitsbeteiligung bei Plänen und Programmen der Raumordnung (DANIELZYK/HANEFELD/KNIELING/REITZIG 2000-2002)
- Kooperative Handlungsformen in der Regionalplanung in Deutschland (KNIELING/FÜRST/DANIELZYK 1998-2001)
- Leitbildprozesse und Regionalmanagement zur Weiterentwicklung des Instrumentariums der Raumordnungspolitik (KNIELING 2000)

- Kooperativer Umgang mit einem knappen Gut: Neue Aktions- und Organisationsformen für die Freiraumentwicklung in Stadt und Region (SELLE/SINNING 2000; HÜCHTKER et al. 2000)
- Fortbildungskonzeption für Moderation in der Raum- und Umweltplanung (SINNING 1998)
- Städtenetze. Vernetzungspotenziale und Vernetzungskonzepte (BRAKE/KNIELING/MÜLLER 1996; KNIELING 1997b)
- Stadt- und raumplanerische Leitbilder als Vorstudie zum EXPO-Kulturprojekt "Charta 2000", 1995/96 (FÜRST et al. 1996)
- Verfahrensinnovationen kooperativer Stadt- und Regionalentwicklung (SINNING 1995b)

Synergien mit dem Projekt STADT+UM+LAND 2030 ergaben sich insbesondere durch das Forschungsfeld "Urban and Regional Governance". Hierzu veranstaltete KoRiS in Zusammenarbeit mit der Universität Hannover im April 2001 die internationale Euro-Conference "Regional Governance – New modes of self-government in the European Community" (FÜRST/KNIELING 2002). Im Bereich der Good Governance-Diskussion zielen konzeptionelle Überlegungen insbesondere auf eine Integration von modernen Planungs- und Entwicklungsprozessen mit Innovationen der Verwaltungsmodernisierung (PRÖHL/ SINNING 2002; SINNING 2001b; PFLÜGER/SELLE/SINNING 2003).

1.4.2 Planungspraxis

In der Planungspraxis setzt KoRiS vielfältige Verfahren und Methoden kommunikativer und aktivierender Planung ein. Diese reichen von Arbeitskreisen und Werkstätten bis hin zu Bürgergutachten und Zukunftskonferenzen – beispielsweise die Bürgergutachten "Attraktiver Öffentlicher Personennahverkehr in Hannover" (1995/1996, STIFTUNG MITARBEIT 1996) und "Bürgeramt Hannover Süd-Ost" im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung (1998/1999; SINNING 1999a und b).

KoRiS arbeitet sowohl auf kommunaler als auch auf regionaler Ebene. Hervorzuheben sind die Auszeichnungen der KoRiS-Projekte "Region Aller-Leine-Tal" in den Wettbewerben "Regionen der Zukunft" des BMVBW (2. Preis, 2000) und "Bürgerorientierte Kommune" der Bertelsmann-Stiftung (1999) sowie des Städtenetzes EXPO-Region Hannover ebenfalls als "Region der Zukunft" (2. Preis).

Wichtige Grundlagen für das Projekt STADT+UM+LAND 2030 waren die ausgeprägten Kenntnisse des Untersuchungsraums. Tätigkeiten von KoRiS umfassten in den vergangenen Jahren im Großraum Braunschweig u. a. Beiträge zum Regionalen Raumordnungsprogramm des ZGB, Fachforen zur Anhörung des Regionalen Raumordnungsprogramms und die Mitwirkung am Regionalen Entwicklungskonzept (REK) Südniedersachsen (KNIELING 1997a; KEGEL/KNIELING 1998).

1.4.3 Ausgewählte Publikationen

Folgende Veröffentlichungen illustrieren die beschriebenen Forschungs- und Praxisaktivitäten:

- BISCHOFF, A.; SELLE, K.; SINNING, H. 2001: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken, 3. Aufl., Dortmund.
- BISCHOFF, A.; SELLE, K.; SINNING, H. 1998: Kommunikation in Lokalen Agenda-Prozessen. Eine Übersicht zu Formen und Verfahren der Beteiligung und Kooperation, Umwelt & Beratung, H. 1, S. 33-40.
- BRAKE, K.; KNIELING, J.; MÜLLER, W. 1996: Städtenetze. Vernetzungspotentiale und Vernetzungskonzepte, Materialien zur Raumentwicklung der Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung, H. 76, Bonn.
- DANIELZYK, R.; KNIELING, J.; HANEBECK, K.; REITZIG, F. 2003: Öffentlichkeitsbeteiligung bei Programmen und Plänen der Raumordnung, BBR, Forschungen, H. 113, Bonn (im Erscheinen).
- EINIG, K.; FÜRST, D.; KNIELING, J. 2003: Einleitung zum Themenheft, Aktionsraum Region - Regional Governance, IzR, H. 8/9, S. I-IV, Bonn.
- FÜRST, D.; HARDER, G.; HARDER, K.; KNIELING, J.; SCHMIDT, C.; TIEKE, D., 1996: Leitbilder in der Stadt- und Raumplanung von 1930 bis 1996, Beiträge zur räumlichen Planung der Universität Hannover, Bd. 48, Hannover.
- FÜRST, D.; KNIELING, J. (Hg.) 2002: Regional Governance - New Modes of Self-Government in the European Community, ARL, Studies in spatial development, Nr. 2, Hannover.
- HÜCHTKER, S.; SCHOLZ, B.; SELLE, K.; SINNING, H.; SUTTER-SCHURR, H. 2000: Freiräume, Siedlung, Kooperationen. Forschungsergebnisse, Hinweise für die Praxis, Arbeits- und Organisationsformen für eine nachhaltige Entwicklung, Bd. 1, Dortmund.
- HÜCHTKER, S.; SELLE, K.; SINNING, H. 2000: Freiräume entwickeln – in Stadt und Region, Beispiele aus der Praxis, Arbeits- und Organisationsformen für eine nachhaltige Entwicklung, Bd. 3, Dortmund.
- KEGEL, U.; KNIELING, J. 1998: Handlungsorientierung und Regionalmanagement. Fallbeispiel Großraum Braunschweig, Raumordnung und Raumforschung, H. 2/3, S. 143-152.
- KNIELING, J. 1997a: Regionalmanagement durch Dialog und regionale Selbstorganisation: Beispiel "Regionalplanung im Großraum Braunschweig und Südostniedersachsen 2020", in: Regionale Entwicklungskonzepte und Städtenetze. Von der Regionalplanung zur Regionalentwicklung, Arbeitsmaterial der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Bd. 235, S. 142-159, Hannover.
- KNIELING, J. 1997b: Städtenetze und Konzeptionen der Raumordnung, Wirkungszusammenhänge und Maßnahmen zur Optimierung der instrumentellen Ergänzungsfunktion, Raumforschung und Raumordnung, H. 3, S. 165-175.

- KNIELING, J. 2000: Leitbildprozesse und Regionalmanagement. Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Instrumentariums der Raumordnungspolitik, Beiträge zur Politikwissenschaft, Bd. 77, Frankfurt.
- KNIELING, J. 2003a: Lernende Region zwischen Konsens und Innovation – Strategien zur Auflösung eines Widerspruchs, Arbeitsergebnisse, Heft 55, Zeitschrift der Arbeitsgemeinschaft Land- und Regionalentwicklung am Fachbereich Architektur, Stadtplanung, Landschaftsplanung der Universität Kassel, S. 21-29.
- KNIELING, J. 2003b: Kooperative Regionalplanung und Regional Governance: Praxisbeispiele, Theoriebezüge und Perspektiven, IzR, H. 8/9, S. 463-478, Bonn.
- KNIELING, J.; FÜRST, D.; DANIELZYK, R. 1999: Kooperative Handlungsformen in der Regionalplanung, Raumforschung und Raumordnung, H. 2/3, S. 195-201.
- KNIELING, J.; FÜRST, D.; DANIELZYK, R. 2001: Warum Kooperation in der Regionalplanung leicht zu fordern, aber schwer zu realisieren ist. Ergebnisse eines Forschungsprojekts, DISP Nr. 145, S. 41-50.
- KNIELING, J.; FÜRST, D.; DANIELZYK, R. 2003: Kooperative Handlungsformen in der Regionalplanung. Zur Praxis der Regionalplanung in Deutschland, Dortmund.
- PRÖHL, M.; SINNING, H.; NÄHRlich, S. (Hg.) 2002: Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland. Anforderungen und Qualitätsbausteine, Gütersloh.
- REITZIG, F.; KNIELING, J.; HANEBECK, K.; DANIELZYK, R. 2003: Öffentlichkeitsbeteiligung bei Programmen und Plänen der Raumordnung, UVP-report 5/2002, S. 210-213.
- SELLE, K.; SINNING, H. 2000: Projekte und Strategien der Freiraumentwicklung in Stadtregionen, Raumforschung und Raumordnung H. 2-3, S. 222-232.
- SINNING, H. 1995a: Prozessmanagement für eine kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung, RaumPlanung, H. 71, S. 262-266.
- SINNING, H. 1995b: Verfahrensinnovationen kooperativer Stadt- und Regionalentwicklung, Raumordnung und Raumforschung, H. 3, S. 169-176.
- SINNING, H. 1996: Moderation in der Raum- und Umweltplanung – eine Fortbildungskonzeption, in: Claussen, B.; Fürst, D.; Selle, K.; Sinning H., Zukunftsaufgabe Moderation. Herausforderung für die Raum- und Umweltplanung, Dokumentationen zur wissenschaftlichen Weiterbildung, Bd. 28, VAS-Verlag, S. 71-142, Frankfurt (Main).
- SINNING, H. 1999a: Bürgergutachten – ein Dialoginstrument zur Stadtentwicklung, DISP – Fachzeitschrift des Instituts für Orts-, Regional- und Landesplanung der ETH Zürich, H. 136/137, S. 12-16.
- SINNING, H. 1999b: Bürgergutachten als Instrument eines kundenorientierten Marketings für den Öffentlichen Personennahverkehr, in: Apel, D.; Holzapfel, H.; Kiepe, F.; Lehmbrock, M.; Müller, P. (Hg.) 1992/1999, Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung, Loseblatt-Ausgabe, Kap. 3.4.18.2, S. 1-19, Economica-Verlag, Bonn.
- SINNING, H. 2001a: Auf dem Weg zur Stärkung der lokalen Demokratie – Anforderungen an bürgerorientierte Kommunen. In: Langfeld, G.; Wezel, H.; Wolf, G. (Hg.):

Bürgergesellschaft konkret. Initiativen und Erfahrungen in Nürtingen, S. 30-46, Gütersloh.

SINNING, H. 2001b: Verwaltungsmodernisierung und Planungskommunikation. In: RaumPlanung, H. 97, S. 181-186.

SINNING, H. 2003: Kommunikative Planung. Leistungsfähigkeit und Grenzen am Beispiel nachhaltiger Freiraumpolitik in Stadtregionen, Reihe "Stadtforschung aktuell", Bd. 85, Opladen.

Sinning, H.; Selle, K.; Pflüger, F. (Hg.) 2003: Neue Medien und Bürgerorientierung. Anforderungen, Strategien und Praxisbeispiele, Gütersloh.

STIFTUNG MITARBEIT 1996 (Hg.): Bürgergutachten üstra – Attraktiver Öffentlicher Personennahverkehr in Hannover, bearbeitet von Sinning, H.; Schesny, M.; Reinert, A.; Kanther, S., Bonn.

2 Demographischer Wandel als Herausforderung für die Regionalentwicklung der Region Braunschweig

"Was der demographische Wandel für Deutschland bedeutet, lässt sich mit einem Radiergummi vorführen. Man stelle sich vor, auf einer Deutschlandkarte würde ein Ort nach dem anderen ausradiert: erst Lübeck, dann Magdeburg, schließlich Erfurt und Kassel. Ungefähr 200.000 Einwohner müssten die Städte haben, denn so stark schrumpft nach Prognosen der Vereinten Nationen pro Jahr die Bevölkerung Deutschlands. Am Ende der kleinen Vorführung wäre das Jahr 2050 erreicht. Die Landkarte hätte 47 blanke Stellen. Wo Städte eingezeichnet waren, sind jetzt nur noch weiße Flecken übrig" (NIEJAHR 2003, 9).

Deutschland steht vor einem demographischen Wandel und – damit verbunden – vor tief greifenden Veränderungen im Bevölkerungsaufbau. Mit der sich abzeichnenden Entwicklung sind große Herausforderungen für die gesamte Gesellschaft verbunden (BMFSFJ 2003), denen sich sowohl Politik und Verwaltung in Bund, Ländern und Kommunen als auch Wirtschaft und gesellschaftliche Akteure stellen müssen. Mit anderen Worten: Der demographische Wandel wird die politischen und gesellschaftlichen Diskussionen der kommenden Jahrzehnte maßgeblich prägen (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a, 31).

Dieses Kapitel zeigt zunächst die demographischen Entwicklungstendenzen und die sie bestimmenden Einflussfaktoren in Deutschland auf, da diese als Basis für die weiteren Darstellungen und Analysen dienen (Kapitel 2.1). Kapitel 2.2 beschreibt in einem weiteren Schritt die Bevölkerungsentwicklung und die sich daraus ergebenden Folgen für die Region Braunschweig.

2.1 Demographische Entwicklungstrends und Auswirkungen in Deutschland

Die Bevölkerungsentwicklung bzw. -verteilung ergibt sich durch die natürliche Entwicklung (Geburten, Sterbefälle) und durch räumliche Wanderungen (Zu- und Fortzüge). Entscheidend für die Bevölkerungsentwicklung sind somit die drei Komponenten Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung bzw. Sterblichkeit sowie Wanderungen (BBR 2000, 12; STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 9). Die Fortschreibung der Bevölkerungsentwicklung erfolgt dabei mit Hilfe begründeter Annahmen, d. h. aus vergangenen Entwicklungen werden plausible Annahmen für die Zukunft getroffen.³

³ Im Folgenden werden die Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung bis 2050 zugrunde gelegt (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2003).

2.1.1 Geburtenhäufigkeit

In Deutschland ist seit ca. 30 Jahren eine anhaltend niedrige Geburtenhäufigkeit festzustellen, d. h. es werden weniger Kinder geboren als dies zur langfristigen Erhaltung der Bevölkerung notwendig wäre (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 10ff.; BBR 2000, 14). Mit dem Ende des "Babybooms" in den 60er Jahren kam es zu einem gravierenden Rückgang der Geburtenzahlen auf 1,4 geborene Kinder pro Frau. Zur langfristigen Sicherung der Bevölkerung wäre aber eine Geburtenrate von 2,1 geborenen Kinder pro Frau notwendig (BIRG 2003, 7; MAI 2002, 4).

Aufgrund der konstanten Entwicklung und der langfristigen Stabilität des Geburtenniveaus im letzten Jahrzehnt ist nicht mit einer grundlegenden Änderung der Geburtenhäufigkeit zu rechnen (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a, 43). Ausgehend von dieser Entwicklung wird für den Prognosezeitraum bis zum Jahr 2050 deshalb eine Geburtenrate von 1,4 geborenen Kindern pro Frau zugrunde gelegt. Falls die Geburtenrate dauerhaft auf diesem niedrigen Niveau bleibt, hat das langfristig einen Bevölkerungsverlust bei gleichzeitiger Alterung der Bevölkerung zur Folge: "Die Eltern rücken in ein höheres Alter auf, deren Kinder bilden die schwächer besetzte nachfolgende Elterngeneration, die auch bei gleich bleibender (niedriger) Geburtenhäufigkeit insgesamt weniger Kinder zur Welt bringen wird, so dass sich die Alterspyramide nach unten weiter verengt. Dadurch werden die Sterbefälle in wachsendem Maße die Geburten überwiegen" (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 12).

2.1.2 Lebenserwartung

Parallel zu der stagnierenden Geburtenhäufigkeit nimmt die Lebenserwartung der Bevölkerung kontinuierlich zu (vgl. Abb. 2). Die Lebenserwartung von Frauen ist beispielsweise seit 1960 von 72 auf 81

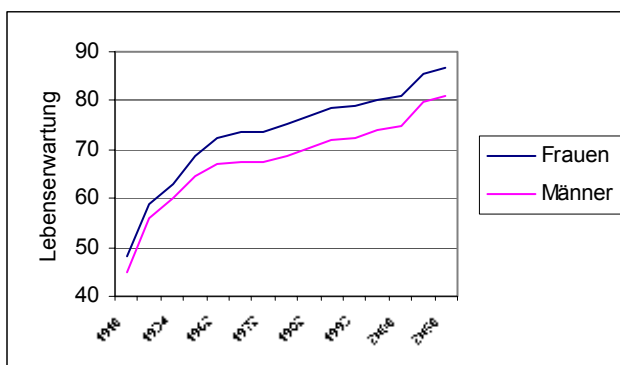


Abb. 2: Lebenserwartung Neugeborener von 1900 bis 2050 in Deutschland (EIGENE DARSTELLUNG, NACH STATISTISCHES BUNDESAMT 2003)

Jahre, die der Männer von 67 auf 72,5 Jahre angestiegen. Die Zunahme der Lebenserwartung ist zurückzuführen auf den Rückgang der Säuglings- und Kindersterblichkeit, verbesserte Lebensumstände und medizinischen Fortschritt sowie einen starken Rückgang der Alterssterblichkeit (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 14ff.; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a, 36; MAI 2002, 7).

Ausgehend von diesen Entwicklungen ist bis zum Jahr 2050 mit einem weiteren Anstieg der Lebenserwartung um ca. 6 Jahre für Frauen und Männer zu rechnen.⁴ Die

⁴ Dies gilt bei der mittleren Annahme (L2). Bei der minimal angenommenen Lebenserwartung (L1) fällt der Anstieg der Lebenserwartung bei Männern um zwei und bei Frauen um ein Jahr geringer aus. Bei

Lebenserwartung wird auch aufgrund der Tatsache, "dass Deutschland im internationalen Vergleich – auch innerhalb Europas – keineswegs eine Spitzenstellung einnimmt", weiter ansteigen (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 5 und 19f.; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a, 36).⁵

2.1.3 Wanderungen

Der Umfang der Wanderungen ist nur schwer vorherzusagen, da Wanderungen von vielfältigen Faktoren und Ursachen abhängig sind (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a, 48).

Diese heterogenen Ursachen haben in der Vergangenheit zu starken Schwankungen des Wanderungssaldos und sogar zu mehrfachem Wechsel zwischen positiven und negativen Wanderungssalden geführt (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 20). Zu diesen heterogenen Entwicklungen zählten in den letzten 50 Jahren die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte, der Anwerbestopp, das Rückkehrhilfegesetz, die starke Zuwanderung von deutschstämmigen Ausiedlern aus Osteuropa, der Zustrom von Asylbewerbern und Bürgerkriegsflüchtlingen sowie das

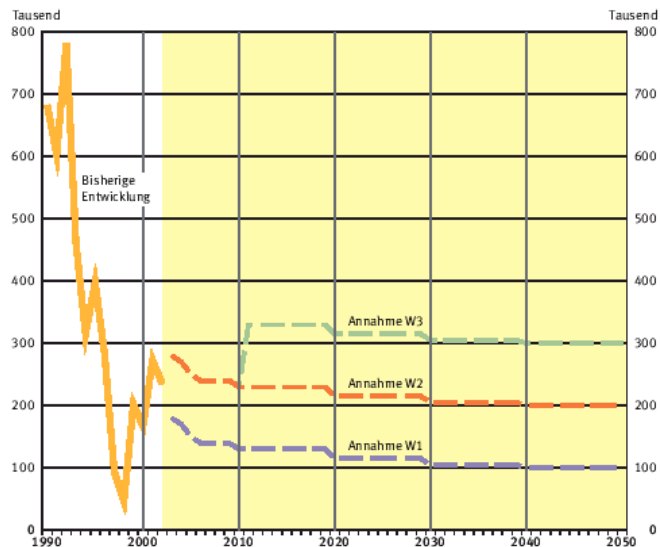


Abb. 3: Annahmen zur Entwicklung des Wanderungssaldos über die Grenzen Deutschlands bis 2050 (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003,

Asylverfahrensgesetz, das eine Rückführung von Bürgerkriegsflüchtlingen zur Folge hatte (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 20ff.).

Bezüglich der Wanderungen nach Deutschland gibt die Bevölkerungsprognose für das Jahr 2050 drei Varianten vor: Variante 1 geht von einem langfristigen jährlichen Wanderungssaldo von 100.000 Menschen in den Jahren 2000 bis 2050 aus, Variante 2 hingegen von 200.000 Menschen, Variante 3 sogar von 300.000 Menschen jährlich (vgl. Abb. 3). "Im Vergleich zu den in den vergangenen 50 Jahren stattgefundenen Wanderungen erscheint dieses als eine durchaus plausible und begründete Annahme" (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a, 62 f.).

der maximal angenommenen Lebenserwartung würde die Lebenserwartung für beide Geschlechter ca. 1,5 Jahre höher liegen als bei der mittleren Annahme L2 (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 5).

⁵ Für einen detaillierten Vergleich zwischen der Lebenserwartung in Deutschland und der Lebenserwartung anderer Staaten vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 17f.

2.1.4 Bevölkerungsentwicklung und -struktur bis 2050

Ausgehend von diesen Entwicklungen ergibt sich für das Jahr 2030 – je nach Modellrechnung – eine Gesamtbevölkerung zwischen 75 und 78 Mio., für das Jahr 2050 zwischen 68 und 70 Mio. (vgl. Abb. 4) (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a, 63).⁶ Der Bevölkerungsrückgang ist eine Folge des niedrigen Geburtenniveaus sowie der – damit verbundenen – abnehmenden Zahl der Geburten bzw. der nachwachsenden jüngeren Altersgruppen (BIRG 2002). Betrug das Geburtendefizit 2000 noch 72.000, so wird es im Jahr 2050 bei ca. 580.000 liegen.⁷ Die prognostizierten Wanderungsgewinne (z. B. 200.000 pro Jahr) können den Bevölkerungsrückgang demnach nicht aufhalten, sondern nur verringern (MAI 2002, 12; STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 27).

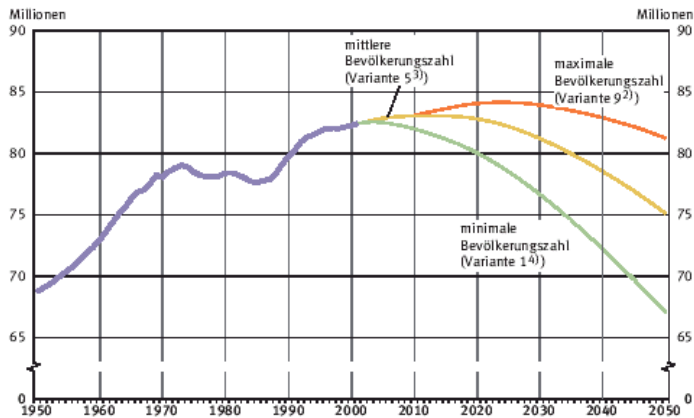


Abb. 4: Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland bis 2050 (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 26)

zwischen 68 und 70 Mio. (vgl. Abb. 4) (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a, 63).⁶ Der Bevölkerungsrückgang ist eine Folge des niedrigen Geburtenniveaus sowie der – damit verbundenen – abnehmenden Zahl der Geburten bzw. der nachwachsenden jüngeren Altersgruppen (BIRG 2002). Betrug das Geburtendefizit 2000 noch 72.000, so wird es im Jahr 2050 bei ca. 580.000 liegen.⁷ Die prognostizierten Wanderungsgewinne (z. B. 200.000 pro Jahr) können den Bevölkerungsrückgang demnach nicht aufhalten, sondern nur verringern (MAI 2002, 12; STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 27).

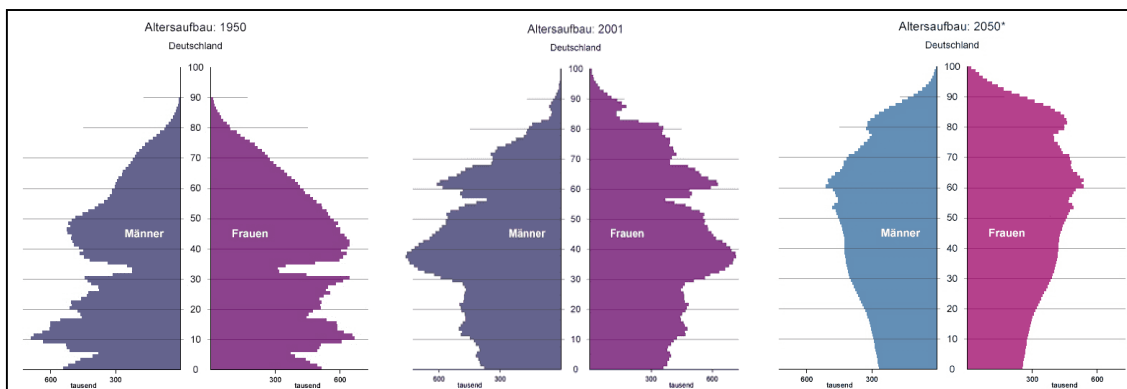


Abb. 5: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland (EIGENE DARSTELLUNG, nach STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 30)

⁶ Variante 9: Hohe Wanderungsannahme W3 (jährlicher Saldo von mindestens 300.000) und hohe Lebenserwartungsannahme L3 (durchschnittliche Lebenserwartung 2050 bei 83 bzw. 88 Jahren); Variante 5: Mittlere Wanderungsannahme W2 (jährlicher Saldo von mindestens 200.000) und mittlere Lebenserwartungsannahme L2 (durchschnittliche Lebenserwartung 2050 bei 81 bzw. 87 Jahren); Variante 1: Niedrige Wanderungsannahme W1 (jährlicher Saldo von mindestens 100.000) und niedrige Lebenserwartungsannahme L1 (durchschnittliche Lebenserwartung 2050 bei 79 bzw. 86 Jahren).

⁷ Dies gilt bei der mittleren Wanderungsannahme W2 (jährlicher Saldo von mindestens 200.000) und der mittleren Lebenserwartung L2 (durchschnittliche Lebenserwartung 2050 bei 81 Jahren für Männer und 87 Jahren für Frauen) (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 27).

Gleichzeitig verändert sich die Alters- bzw. Bevölkerungsstruktur als Folge der oben dargestellten Einflussfaktoren. Die Zahl der Älteren wächst, so dass der Bevölkerungsrückgang automatisch mit einer Alterung der Gesellschaft gekoppelt ist (BIRG 2002; LEHR 2003, 3). Es werden immer mehr Menschen 60 Jahre und älter sein, während die Anzahl und der Anteil Jüngerer in der Bevölkerung weiter zurückgehen wird. Es kommt hinsichtlich der Altersstruktur somit zu einer Verschiebung von der "Bevölkerungspyramide" hin zu einem "Bevölkerungspilz" (vgl. Abb. 5) (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a, 63; BIRG 2003, 11).

Die Verschiebungen hinsichtlich der Altersstruktur lassen sich auch deutlich am Altenquotient ablesen, der das Verhältnis der Bevölkerung im Rentenalter (60 Jahre und älter) zur Bevölkerung im Erwerbsalter (zwischen 20-59 Jahre) beschreibt. Demnach kommen heute auf 100 Personen zwischen 20 und 59 Jahren etwa 44, die älter sind als 60 Jahre, im Jahr 2030 sind es ca. 71 und in 2050 etwa 78.⁸ Es kommen also weniger junge Menschen nach, als am oberen Rand der mittleren Altersgruppe in die ältere überwechseln (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 31ff.).

2.2 Bevölkerungsentwicklung in der Region Braunschweig bis zum Jahr 2030

Dieses Kapitel beschreibt die Bevölkerungsentwicklung in der Region Braunschweig bis zum Jahr 2030. Dazu werden zunächst begründete Annahmen für die Komponenten Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Wanderungen getroffen.

2.2.1 Grundannahmen hinsichtlich Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Wanderungen

Die Geburtenrate in Deutschland lag in den letzten 15 Jahren konstant bei 1,4 Geburten je Frau, eine Veränderung zeichnet sich auch in Zukunft nicht ab. Für die Bevölkerungsprognose der Region Braunschweig wird deshalb von dieser Geburtenrate ausgegangen. Bezüglich der Lebenserwartung bzw. Sterblichkeit orientiert sich die Bevölkerungsprognose der Region Braunschweig an den Periodensterbetafeln des Statistischen Bundesamtes. Darauf aufbauend, geht die Bevölkerungsprognose der Region Braunschweig von einer kontinuierlichen Steigerung der Lebenserwartung auf 85 Jahre für Frauen bzw. 80 Jahre für Männer im Jahr 2030 aus (TOVOTE/ROHR-ZÄNKER 2002, 23).

Der Bevölkerungsprognose für die Region Braunschweig liegt ein durchschnittlicher Wanderungsüberschuss von ca. 20.000 Einwohnerinnen und Einwohnern pro Jahr für Niedersachsen zugrunde. Dies entspricht den Annahmen der 9. koordinierten Bevölke-

⁸ Dies gilt bei einer mittleren Wanderungsannahme W2 (jährlicher Saldo von mindestens 200.000) und einer mittleren Lebenserwartung L2 (durchschnittliche Lebenserwartung in 2050 bei 81 Jahren für Männer und 87 Jahren für Frauen) (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, 32).

rungsprognose des Statistischen Bundesamtes (TOVOTE/ROHR-ZÄNKER 2002, 23).⁹ Bei einer verstärkten Berücksichtigung der künftigen EU-Osterweiterung erhöht sich die Zahl der Zuwanderer. Bis 2040 kommen voraussichtlich ca. 100.000 Zuwanderer aus den EU-Beitrittsländern nach Niedersachsen, davon allein 90.000 zwischen den Jahren 2011 und 2020 (TOVOTE 2002, 5).¹⁰ Zwischen 2011 und 2030 werden deshalb jedes Jahr zwischen 1.000 und 9.000 zusätzliche Migranten aus den EU-Beitrittsländern in Niedersachsen erwartet.

2.2.2 Bevölkerungsentwicklung und -struktur bis 2030

Aufgrund der getroffenen Annahmen ist in den nächsten Jahren zunächst von einem geringen Anwachsen der Bevölkerung in der Region Braunschweig auszugehen. Ab dem Jahr 2005 verläuft die Bevölkerungsentwicklung negativ, d. h. die Bevölkerungszahl wird stetig abnehmen. Insgesamt verliert die Region bis zum Jahr 2030 knapp 3% ihrer Bevölkerung (vgl. Abb. 6).¹¹

Die Bevölkerungsentwicklung in der Region Braunschweig verlief in der Vergangenheit sehr heterogen: Die kreisfreien Städte Braunschweig und Wolfsburg erlitten z. B. erhebliche Verluste, der Landkreis Gifhorn verzeichnete hingegen ein Bevölkerungswachstum von 30%. Eine Fortsetzung dieser Entwicklungen ist auch bis 2030 wahrscheinlich: So wird für die Gemeinde Sassenburg eine Bevölkerungsentwicklung von plus 31% und die Bergstadt St. Andreasberg ein Minus von 30% prognostiziert. Insgesamt liegen die räumlichen Schwerpunkte des Bevölkerungsrückgangs im südlichen und östlichen Bereich der Region

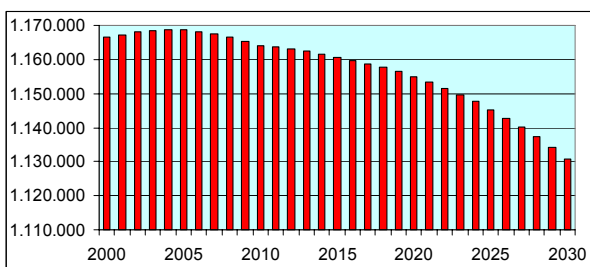


Abb. 6: Bevölkerungsentwicklung Region Braunschweig 2000 bis 2030 (TOVOTE 2002, 7)

wachstum von 30%. Eine Fortsetzung dieser Entwicklungen ist auch bis 2030 wahrscheinlich: So wird für die Gemeinde Sassenburg eine Bevölkerungsentwicklung von plus 31% und die Bergstadt St. Andreasberg ein Minus von 30% prognostiziert. Insgesamt liegen die räumlichen Schwerpunkte des Bevölkerungsrückgangs im südlichen und östlichen Bereich der Region

Braunschweig, wovon insbesondere die Landkreise Goslar (-11%) und Helmstedt (-8,7%) betroffen sind. Daneben verzeichnen die kreisfreien Städte Braunschweig und

⁹ Das Statistische Bundesamt geht von 200.000 Nettozuwanderungen pro Jahr aus. Da Niedersachsen 10% der Gesamtbevölkerung Deutschlands stellt, geht die Bevölkerungsprognose für die Region Braunschweig davon aus, dass 10% der Nettozuwanderungen Niedersachsen zufallen.

¹⁰ Ausgehend von wahrscheinlich zwei Beitrittsrunden in den Jahren 2004 und 2006 und der damit verbundenen siebenjährigen Übergangsfrist werden ab 2011 bzw. 2013 verstärkt EU-Ostbürger nach Deutschland zuwandern. Der Anteil der Zuwanderer nach Niedersachsen richtet sich nach den Kriterien (1) Arbeitsmöglichkeiten, (2) geografische Entfernung zu den Heimatländern und (3) der Zahl der bereits in der Region lebenden Landsleute. Insgesamt ergibt sich daraus ein positives Wanderungssaldo von ca. 100.000 Migranten, die aus den EU-Beitrittsländern nach Niedersachsen kommen (TOVOTE 2002, 1ff.).

¹¹ Das Niedersächsische Landesamt für Statistik berechnet bei seiner Bevölkerungsprognose bis zum Jahr 2015 bereits einen Bevölkerungsrückgang von 7,2% für die Region Braunschweig, geht dabei aber auch von einem geringeren Anteil von Zuwanderern nach Niedersachsen aus (NLS 2000).

Wolfsburg einen Bevölkerungsrückgang von 6,4% bzw. 5,5%, die Stadt Salzgitter verliert sogar 14,9%. Dagegen gehören die Landkreise Gifhorn (+8,7%), Peine (+7,7%) und Wolfenbüttel (+5,8%) zu den regionalen Gewinnern im Jahr 2030.

Gleichzeitig verändert sich die Alters- bzw. Bevölkerungsstruktur der Region Braunschweig als Folge der oben dargestellten Einflussfaktoren. Die Zahl der Älteren, d. h. der Bevölkerung über 60 Jahre, steigt stark an, während die Bevölkerungszahl in den jüngeren Jahrgängen deutlich abnimmt (vgl. Abb. 7). Die gegenwärtig stark besetzten Jahrgänge der 30- bis 50-Jährigen werden im Jahr 2030 die am stärksten

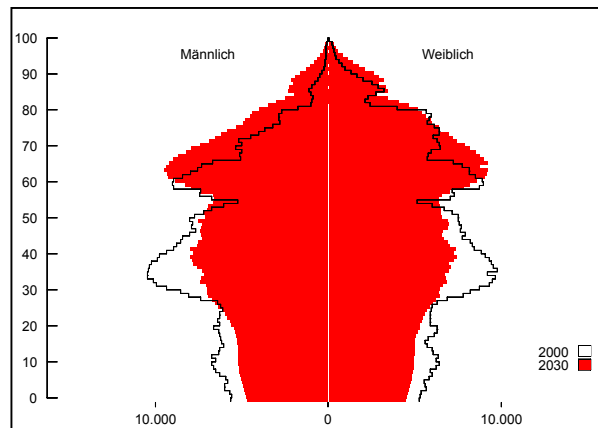


Abb. 7: Bevölkerungsaufbau Region Braunschweig 2000 bis 2030 (TOVOTE 2002, 7)

besetzte Bevölkerungsgruppe der Menschen zwischen 60 und 80 Jahren ausmachen. Die Zahl der 60- bis 80-Jährigen wird von gegenwärtig 255.000 um rund 70.000 auf 325.000 steigen, d. h. um gut 27% zunehmen. Der Anteil der über 80-Jährigen wird sich von gegenwärtig 41.000 auf etwa 80.000 Menschen verdoppeln.

Grundsätzlich ist die gesamte Region Braunschweig von diesen Veränderungen betroffen. Allerdings variiert der Altersaufbau entsprechend der beschriebenen Wanderungsbewegungen. Im Vergleich zu den Landkreisen Helmstedt und Goslar weisen die Landkreise Gifhorn, Peine und Wolfenbüttel eine größere Basis an jüngerer Bevölkerung im Alter bis zu 20 Jahren auf. In den Städten Wolfsburg und Salzgitter nimmt aufgrund der Abwanderung von Familien die Besetzung der Altersjahrgänge sowohl bei den Kindern und Jugendlichen als auch bei den 20- bis 40-Jährigen ab. Diese Entwicklung vollzieht sich auch in der Stadt Braunschweig, wobei der Rückgang der 20- bis 40-Jährigen nicht so ausgeprägt ist, wie in den anderen Großstädten. Für diese Entwicklung ist die Zuwanderung zu Ausbildungszwecken verantwortlich, die Braunschweig als Universitätsstandort zum Ziel hat.

2.2.3 Folgen des demographischen Wandels für die Region Braunschweig

Wenn in der Region Braunschweig zukünftig die Zahl der Bevölkerung sinkt und zugleich der Altersdurchschnitt steigt, hat dies weit reichende Folgen für die Städte und Gemeinden der Region, für die Wirtschaft und gesellschaftliche Akteure sowie die Bürgerschaft. Zu diesen Herausforderungen zählen:

- Einengung der (finanziellen) kommunalen Handlungsspielräume: Der demographische Wandel führt zu einer Unterauslastung der sozialen und technischen Infra-

struktur und zu kommunalen Einnahmeverlusten¹², d. h. er schränkt die (finanziellen) kommunalen Handlungsmöglichkeiten stark ein (ILS 2002, 27; MÄDING 2003, 7f.; GLOCK 2002, 3ff.). So sehen bereits heute Städte wie Braunschweig, Gifhorn oder Salzgitter ihre Möglichkeiten zur Haushaltssanierung als weitgehend ausgereizt und haben ihre Ausgaben deutlich minimiert. Der demographische Wandel wird diese Situation weiter verschärfen (JAHNKE et al. 2003, 14).

- Veränderte Nachfrage der verschiedenen Infrastrukturangebote (Versorgungsstruktur, Freizeit-, Bildungs- und Kulturangebote sowie Wohnformen und -angebote) an die Bedürfnisse älterer Menschen (WINKEL 2002, 99 ff.; KORT-WEIHER 2002, 10; JAHNKE et al. 2003, 14).
- Steigende Wohnraumnachfrage bei gleichzeitigem Wohnungsleerstand: Trotz sinkender Einwohnerzahlen steigt die Wohnraumnachfrage, da die Haushalte immer kleiner werden und alte Menschen in vertrauten Familienwohnungen bleiben (KORT-WEIHER 2002, 10). Gleichzeitig führt der demographische Wandel zu Wohnungsleerstand, da ein Teil des Wohnungsbestands aufgrund veränderter Bedürfnisse der älter werdenden Bevölkerung nicht mehr nachgefragt wird (AFHELDT 2001, 26; GLOCK 2002, 3; MAI 2002, 16).
- Stadt-regionale Konkurrenz um Zuwanderer (AFHELDT 2001, 26): Der demographische Wandel könnte eine verschärfte interkommunale Konkurrenz bewirken, um dem prognostizierten Bevölkerungsrückgang innerhalb der jeweiligen Kommune entgegenzuwirken. Dies ist bereits heute beispielhaft an der – zeitlich befristeten – großzügigen und vergünstigten Baulandbereitstellung der Stadt Braunschweig abzulesen, mit der sie Einwohner in der Stadt halten bzw. neue Einwohner gewinnen will.
- Entmischung der Altersstruktur: In ländlichen Räumen führen Wanderungen tendenziell zu einer Verschärfung des natürlichen Bevölkerungsrückgangs. Es kommt zu einer deutlichen Entmischung der Altersstruktur mit der Folge, dass Leerstand und Unterauslastung von Infrastruktureinrichtungen zunehmen (WINKEL 2003, 35). Dies betrifft insbesondere die Landkreise Goslar und Helmstedt.
- "Verwaisung" abgelegener ländlicher Gebiete aufgrund des demographischen Wandels (AFHELDT 2001, 26): Dies gilt insbesondere in den Landkreisen Helmstedt und Goslar, die – aufgrund ihrer Altersstruktur – besonders stark von Alterung und Bevölkerungsrückgang betroffen sind.
- Sinkende Nachfrage nach privaten Gütern und Diensten aufgrund des demographischen Wandels: Es treten wirtschaftliche Einbußen für den Einzelhandel bis hin zu Rechtsanwaltskanzleien auf, insgesamt führt die sinkende Nachfrage zu einer qualitativen und quantitativen Ausdünnung des Angebots (MÄDING 2003, 7).

¹² So sinkt - unter dem bestehenden Steuersystem - z. B. die Anzahl der Personen, die Lohn- und Einkommenssteuer zahlen, die Anzahl der Personen, für die es Schlüsselzuweisungen gibt und die Anzahl der Personen, die Beiträge und Gebühren zahlen. Daneben steigt durch den wachsenden Anteil älterer Menschen der Anteil der Personen, die keine Lohnsteuer entrichten (WINKEL 2003, 35).

- Versorgungsprobleme älterer Menschen im Umland der kreisfreien Städte Braunschweig, Wolfsburg und Salzgitter sowie der größeren kreisangehörigen Städte: Die abzusehende Handelskonzentration im Umland der Städte führt zur Ausdünnung des Angebotes, so dass mit der Alterung der Bevölkerung wachsende Versorgungsprobleme für ältere Menschen zu erwarten sind (WINKEL 2002, 100).
- Abnahme der Zahl der Erwerbstätigen (BURSEG/FLEMMING 2002): Aufgrund des Bevölkerungsrückgangs wird das Angebot an Arbeitskräften deutlich zurückgehen, gleichzeitig sinkt durch Alterung auch der Anteil der Personen im erwerbsfähigen Alter (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a, 148 ff.).
- Der Trend zu mehr Ein- und Zweipersonenhaushalten führt dazu, dass Sozialbeziehungen immer weniger im familiären Kontext gelebt werden. Zugleich wird der Anteil alter und auf Hilfe bzw. Pflege angewiesener Menschen ansteigen (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a, 399 ff.; GOLLNICK 2002).
- Zusätzliche Dienstleistungsangebote für ältere Menschen werden deshalb an Bedeutung gewinnen. Bei Einrichtungen der sozialen Infrastruktur werden neue Kooperationsformen und Organisationsmodelle erforderlich, um diese Einrichtungen in der Region Braunschweig langfristig zu erhalten (JAENSCH/BLUME 2003, 19).
- Konfliktpotenzial zwischen unterschiedlichen Kulturen (Immigranten und Einheimischen), da durch die Zuwanderung und v. a. durch die EU-Osterweiterung mit einem erhöhten Immigrantenteil zu rechnen ist (O.A. 2002, 258).

Auf der anderen Seite können sich durch den demographischen Wandel auch Chancen für die Region Braunschweig ergeben. So können durch die zusätzlichen Dienstleistungsangebote, die für die älteren Bevölkerungsgruppen entstehen werden, neue Märkte, Geschäftsfelder und Arbeitsplätze entstehen. Daneben kann der Bevölkerungsrückgang beispielsweise zu Preissenkungen auf dem Immobilienmarkt führen, so dass sich insbesondere junge Menschen früher eine eigene Immobilie leisten können. Gleichzeitig besteht die Chance, frei werdende Flächen für neue Freiraum-, Nutzungs- und Wohnqualitäten zu nutzen (GLOCK 2002, 9; ULLRICH 2001, o.S.; WINKEL 2002, 101).

Ein weiteres Potenzial stellt die Bereitschaft älterer Menschen dar, sich ehrenamtlich zu engagieren. Ältere Menschen sind heute länger gesund und leistungsfähig und viele wollen – auch nach ihrem Erwerbsleben – einen aktiven Beitrag für die Gesellschaft leisten, indem sie sich ehrenamtlich engagieren. Dieses Engagement wie auch das Erfahrungswissen älterer Menschen stellen einen Gewinn für die Gesellschaft bzw. die Region Braunschweig dar (KOHLI/KÜNEMUND 2003, 18ff.; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a, 31; BURSEG/FLEMING 2002; LEHR 2003, 4).¹³

¹³ In Niedersachsen sind bereits 2.000.000 Menschen bürgerschaftlich aktiv (35% der Gesamtbevölkerung), weitere 2.500.000 Menschen haben Interesse an freiwilligem Engagement. Zu näheren Ausführungen vgl. GLADE 2001 sowie NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR FRAUEN, ARBEIT UND SOZIALES o.J.

3 Regional Governance in Stadt-Regionen mit demographischem Wandel

Regionalentwicklung stellt sich vor dem Hintergrund des demographischen Wandels als ein immer komplexer werdender Prozess dar, der auch für die stadt-regionale Steuerung neue Herausforderungen bringt.¹⁴ Das folgende Kapitel beschreibt zunächst die Anforderungen an stadt-regionale Steuerungsformen in Zeiten des demographischen Wandels (Kapitel 3.1), betrachtet Regional Governance als einen möglichen Steuerungsansatz (Kapitel 3.2) und entwickelt darauf aufbauend ein Modell zur Verknüpfung lokaler und regionaler Kooperations- und Steuerungsprozesse (Kapitel 3.3). Dieses dient als Basis zur Erarbeitung des Leitbildes "Kooperative Stadt-Region" im Projekt STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig (Kapitel 7).

3.1 Anforderungen an stadt-regionale Steuerungsformen

Die Folgen des demographischen Wandels für die Region Braunschweig – wie z. B. die Einengung der finanziellen Handlungsspielräume, die Anpassung verschiedener Infrastrukturangebote an die Bedürfnisse älterer Menschen oder die Konkurrenz um Zuwanderer – weisen darauf hin, dass kommunale Politik und Verwaltung immer seltener in der Lage sind, diese komplexen Prozesse allein zu steuern. Gleichzeitig verdeutlichen diese Folgen bzw. Anforderungen den Bedarf für neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den Kommunen sowie zwischen Kommune/Region, Land, Bund und EU (TEISMANN/KLIJN 2002, 197ff.; BENZ 2001, 5). Für angemessene Lösungen müssen sich die kommunalen und staatlichen Akteure darüber hinaus aktiv um die Einbindung wichtiger Partner vor Ort bemühen. Dies bezieht sich vor allem auf Wirtschaftsakteure, Bürgerinnen und Bürger sowie Initiativen, Vereine und Kirchen. Herausforderungen wie der demographische Wandel sind nur durch die Zusammenarbeit vieler Akteure zu lösen (PRÖHL/WEGENER 2002, 10). Zugleich hat die regionale Ebene in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, so dass in diesem Rahmen der Bedarf nach geeigneten Verfahren und Strukturen stadt-regionaler Steuerung steigt (ARL 1995, 13; FÜRST 1999a, 351ff.; BENZ et al. 1999, 11; DANIELZYK 1999, 578f.).

Darüber hinaus ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten ein grundlegender Wandel im Staats- und Steuerungsverständnis festzuhalten (BENZ et al. 1999; PRIEBIS 1999, 306ff.; KNIELING 2000, 14ff.). Hierarchische bzw. hoheitlich ausgerichtete Steuerung von Staat und Kommunen stößt u. a. durch internationale und innergesellschaftliche Abhängigkeiten zunehmend an ihre Grenzen. Insbesondere in Stadtregionen stellen sich diese Voraussetzungen (BENZ 2001, 4f.): Hier führen verschiedene Faktoren, wie z. B.

¹⁴ Unter "staatlicher Steuerung" wird im Folgenden "eine absichtsvolle und im Sinne der eigenen Ziele erfolgreiche Intervention [...] der Politik in die Strukturen und Prozesse der Wirtschaft und anderer Funktionssysteme" verstanden (SCHARPF 1989, 18).

die zunehmende Außenabhängigkeit (Globalisierung), die Forderung nach einer nachhaltigen Entwicklung, die Bewältigung erheblicher Konflikte zwischen divergierenden Interessen, der demographische Wandel und das Paradigma der Regionalisierung ("endogene Regionalentwicklung") zu einem erhöhten Koordinationsbedarf.¹⁵ Gerade in Stadt-Regionen stoßen hierarchische Steuerungsstrukturen und traditionelle Planungsinstrumente an ihre Grenzen, wenn ihr wirtschaftliche, gesellschaftliche oder politisch einflussreiche Interessen entgegenstehen (BENZ 2001, 5; VOIGT 1995b, 14).¹⁶

Vor diesem Hintergrund ist insgesamt festzustellen, dass der Bedarf nach geeigneten Verfahren und Strukturen einer modernisierten Steuerung auf regionaler bzw. stadt-regionaler Ebene steigt (FÜRST 1999). Aufgrund des Steuerungsverlustes staatlichen Handelns und staatlicher Planung rücken zunehmend kooperative und diskursive Verfahren neben die etablierten hierarchischen Formen. Dazu gehören u. a. Konzepte der endogenen Regionalentwicklung, die Regionalisierung der Strukturpolitik, Regionalkonferenzen sowie eine stärkere Projekt- und Umsetzungsorientierung über Regionale Entwicklungskonzepte (ARL 2002; SAUERBREY 1999; DANIELZYK 1998a; GÖRMAR et al. 1998). Im Rahmen kooperativer Steuerungsverfahren versteht sich der Staat zunehmend als ein Akteur unter verschiedenen anderen Akteuren, die weitgehend auf gleicher Ebene und miteinander agieren.

Einen Ansatz einer verstärkt auf Kooperation ausgerichteten stadt-regionalen Steuerung stellt das Konzept der "Regional Governance" dar. Regional Governance wird im Folgenden als Steuerungskonzept detaillierter vorgestellt, da es Kooperationen zwischen den Akteursgruppen Staat/Kommune, Wirtschaft sowie Bürgerschaft betrachtet. Dieses Verständnis erscheint für Regionen mit demographischem Wandel geeignet zu sein.

3.2 Regional Governance als Steuerungsform in Stadt-Regionen mit demographischem Wandel

Regional Governance kennzeichnet ein verändertes Verständnis stadt-regionaler Steuerung. Dabei bezieht sich "Governance" auf die Akteure, Institutionen und Prozesse, welche die stadt-regionale Entwicklung sowie die Art und Weise ihrer Steuerung ausmachen. Regional Governance kommt zustande, wenn Leistungen nur kollektiv erbracht werden können und die traditionellen Government-Strukturen diese Leistungen nicht (allein) erbringen können. Dies trifft in besonderem Maße auf Regionen zu, die

¹⁵ Vgl. hierzu auch LOMPE/WEIS 2003.

¹⁶ Danach sieht sich staatliches Handeln zunehmend veränderten steuerungstheoretischen Anforderungen ausgesetzt. Im Gegensatz zu früheren Zeiten, in denen der Staat nach außen hin souverän und nach innen hierarchisch auftreten konnte, sind heute internationale und innergesellschaftliche Vernetzungen und Abhängigkeiten der Akteure prägend (SCHARPF 1991, 623). Einschränkend sei darauf hingewiesen, dass die Vorstellung größerer staatlicher Steuerungsfähigkeit in früheren Zeiten ebenfalls zu hinterfragen ist. "Es ist eine durchaus unbewiesene Annahme, dass die staatliche Steuerungskapazität in der Ära des Fordismus insgesamt größer war als heute" (BLOTEVOGEL 1998, 33).

mit Folgen des demographischen Wandels umgehen müssen: Der demographische Wandel stellt eine gesamte Region – im vorliegenden Fall die Region Braunschweig – und ihre stadt-regionalen Akteure aus Staat/Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft vor gemeinsame Probleme (z. B. Verteilungskonflikte). Die Kommunen können diese Probleme nicht allein lösen, dafür sind vielmehr die gemeinsamen Anstrengungen aller Akteure erforderlich. Vor diesem Hintergrund erfahren die Regelungsformen Markt und soziale Netzwerke sowie deren Zusammenspiel mit hierarchischen Systemen eine politische Aufwertung (NISCHWITZ et al. 2002, 1).

Das Ziel von Regional Governance liegt in dem wirksamen, transparenten und kooperationsorientierten Zusammenwirken von Staat bzw. Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft zur innovativen Bewältigung gesellschaftlicher Probleme und Herausforderungen, wie z. B. dem demographischen Wandel. Im Vordergrund soll die nachhaltige Verbesserung der Lebensqualität in der Stadt-Region stehen. Gleichzeitig soll Regional Governance zur Schaffung von zukunftsweisenden und nachhaltigen Entwicklungsmöglichkeiten und -chancen für alle Beteiligten beitragen (LÖFFLER 2001, 212; PRÖHL/WEGENER 2002, 11f.).

Innerhalb des Konzeptes Regional Governance wird eine kooperative Steuerung als Alternative zur Hierarchie gefordert, die im Rahmen eines konsensualen Politikmodus auf den Elementen Verhandlung und Kooperation aufbaut. Dabei werden Staat und Kommunen zum "Mitspieler in einem Netz von Handelnden" (RITTER 1990, 83; PRÖHL/SINNING 2002, 18). Verhandlungen entsprechen dieser kooperativen Netzwerkstruktur der Politik (SCHARPF 1992, 13). Steuerung ist dann nicht mehr ein einseitiger Prozess von Staat bzw. Kommunen als Steuerungssubjekt zu den Adressaten als Steuerungsobjekte, sondern Steuerungsimpulse und entsprechende Wirkungen sind in beide Richtungen zu beobachten (VOIGT 1995a, 40).

Die Tendenz zur Kooperation wird durch die Engpässe der öffentlichen Haushalte und die Folgen des demographischen Wandels verstärkt (vgl. Kapitel 2.2.3). Wenn genügend Finanzmittel zur Verfügung stehen, sind Staat und Kommunen in der Lage, die Ansprüche aller Interessen zu befriedigen. Bei Finanzengpässen kommt es dagegen zu Verteilungskonflikten in Form von Nullsummenspielen, da die Finanzierung eines Ziels die Verwirklichung eines anderen Ziels be- oder sogar verhindert. Verhandlungen sollen in diesem Rahmen zu einem Zielkonsens beitragen, der die Verteilungskonflikte minimiert (RENN 1996).

Im Gegensatz zur hierarchischen Steuerung gelten die Voraussetzungen der horizontalen Selbstkoordination durch Verhandlungen als vergleichsweise anspruchslos. Die Verhandlungssysteme sind von ihrem aufbauorganisatorischen Zuschnitt her flexibel und daher in der Lage, "das Wohlfahrtsoptimum im Prinzip auch mit egoistischen Akteuren zu erreichen" (SCHARPF 1991, 625). Allerdings ist der Verhandlungserfolg davon abhängig, dass das "Verhandlungsdilemma" – das durch konkurrierende bis kompetitive Verhaltensstile der Verhandlungspartner entsteht – überwunden wird (KNIELING 2000, 95ff.).

3.3 Regional Governance – Begriffsklärung

Bei Regional Governance geht es um Prozesse und Strukturen zur Steuerung und Koordinierung auf regionaler Ebene, d. h. die Art und Weise, wie stadt-regionale Akteure zusammenwirken (BENZ/FÜRST 2003, 7ff.). Regional Governance entwickelt neue Wege, die Sphären Staat/Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft netzwerkartig miteinander zu verbinden (HEALEY 2002, 13) und überschreitet die traditionellen Sektorgrenzen (FÜRST 2001, 374ff.). Es handelt sich um eine geregelte, aber dennoch flexible Form kooperativer Politik, die von den beteiligten Akteuren eine dauerhafte Anpassungs- und Lernfähigkeit verlangt. Der Erfolg von Regional Governance beruht auf der ständigen Variation von Strukturen und Kombinationen der Steuerungsmechanismen (BENZ 2001, 3).

"Governance" grenzt sich im Englischen von "Government" ab, eine Unterscheidung, die in der deutschen Sprache in dieser Form nicht möglich ist. "Regional Government" beschreibt die staatlichen Institutionen und die formalen Regeln und Verfahren, mit deren Hilfe eine Region politisch gelenkt und verwaltet wird. "Regional Governance" drückt dagegen einen Wandel des Verständnisses aus, was stadt-regionale Steuerung ist. Sie rückt in den Vordergrund, dass wettbewerbsfähige Regionen zukünftig in der Lage sein müssen, sich, d. h. ihre komplexen Abläufe und Aushandlungsprozesse sowie die dazu gehörigen Institutionen, stärker selbst zu organisieren.

Im Vordergrund stehen somit selbstgesteuerte Entwicklungsprozesse auf stadt-regionaler Ebene (FÜRST 2001, 372). Zentrales Merkmal dieser Selbstorganisation ist die Kooperation der stadt-regionalen Akteure untereinander, die durch entsprechende politische Führung und Management sowie durch unterschiedliche formale Organisations- und Verfahrensregeln gestaltet wird. Im Verständnis von Regional Governance fügen sich Staat und Kommunen partnerschaftlich in die stadt-regionalen Aushandlungs- und Konfliktlösungsprozesse ein.

Angesichts der vielfältigen Ausprägungen von Governance ist es nicht verwunderlich, dass es unterschiedliche Definitionen gibt. Dabei zeigen sich allerdings drei Merkmale, die für Regional Governance durchweg von Bedeutung sind (KOOIMAN 2002, 73). Es geht um

- Regeln und Qualitäten von Systemen,
- Kooperation zur Verbesserung der Legitimation und der Effektivität sowie
- neue Prozesse, Strukturen und Methoden.

Regional Governance steuert über attraktive Initiativen und Projekte sowie die Einsicht der Akteure, dass eine Notwendigkeit zu kollektivem Handeln besteht. Im günstigsten Fall entsteht eine regionale Verantwortungsgemeinschaft, so dass sich öffentliche und private Akteure gemeinsam in der Verantwortung für die stadt-regionale Entwicklung sehen. Damit Belange des Gemeinwohls nicht vernachlässigt werden, wird staatlichen Einrichtungen dabei eine gewisse Sonderstellung zugestanden und planerische Vorgaben, beispielsweise von Seiten der Landesplanung, behalten auch weiterhin ihren

Stellenwert. Das Ergebnis ist eine regionale "Kooperation im Schatten der Hierarchie" (SCHARPF 1991; KILPER 1999).

Governance unterscheidet sich als Ausprägung "modernen Regierens" deutlich vom klassischen Verständnis staatlicher Regulation. Als Form einer "regionalen Verhandlungsdemokratie" (BENZ/FÜRST 2003, 7) weist sie folgende Merkmale auf (FREY 2002, 9ff.):

- Erweitertes Akteurspektrum: Während im klassischen Verständnis von Stadt- und Regionalentwicklung staatliche und kommunale Akteure im Mittelpunkt stehen, treten bei Regional Governance institutionelle und private Akteure hinzu: Dies betrifft

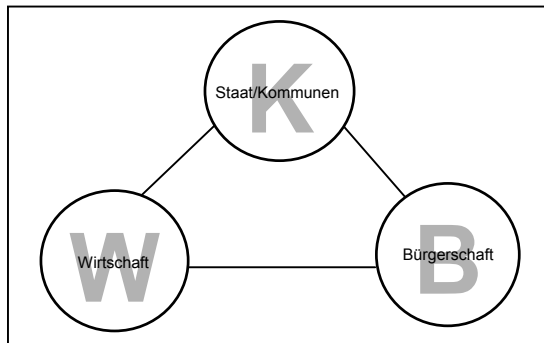


Abb. 8: Erweitertes Akteurspektrum im Governance Modell (EIGENE DARSTELLUNG)

insbesondere die Vertreter von wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und ökologischen Interessen sowie die Bürgerschaft. Damit entsteht ein Akteursdreieck aus Staat/Kommunen, Wirtschafts- und Sozialpartnern sowie Bürgerschaft, in dem vielfältige Kooperationsbeziehungen zwischen den Akteuren möglich werden (siehe Abb. 8, NISCHWITZ et al. 2002, 3). Regional Governance steht für eine Steuerungs-

und Regulationsstruktur, die staatliche wie gesellschaftliche Akteure zusammenführt, formelle wie informelle Elemente beinhaltet und im Rahmen von institutionellen Strukturen durch pluralistische, netzwerkartige Kooperationsbeziehungen geprägt wird (BENZ 2001, 2).

- "Governance Shift": Kooperation und Konkurrenz verdrängen Koordination als Steuerungsprinzip (vgl. Abb. 9). Koordination ist darauf ausgerichtet, dass eine

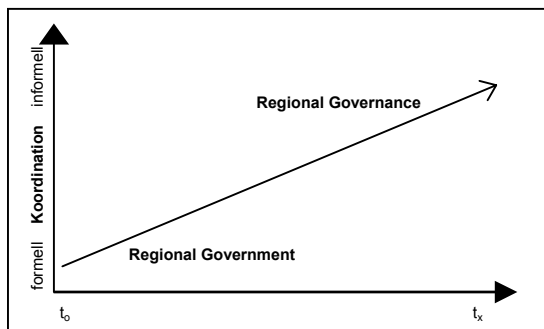


Abb. 9: Governance Shift: Von Government zu Governance (EIGENE DARSTELLUNG)

übergeordnete Instanz das Verhalten der Akteure bestimmt (explizit durch unmittelbare Verhaltenssteuerung, implizit durch Vorgabe und Kontrolle von Spielregeln). Dagegen treten bei der Konkurrenz rechtlich autonome Einheiten in den Wettbewerb miteinander. Dies schließt zugleich aber die Kooperation miteinander nicht aus, wenn die Zusammenarbeit für alle Beteiligten von Vorteil ist, insbesondere, wenn sich

Komplementaritäten ergeben, Synergieeffekte entstehen oder gemeinsam eine kritische Masse erreicht wird (AXELROD 1984).

- "Instrumental Shift": Mit der Verschiebung der Steuerungsprinzipien geht einher, dass sich Veränderungen im Instrumentarium der Regionalentwicklung ergeben. Durch diesen "Instrumental Shift" treten neben regulative Instrumente, wie z. B. Raumordnungs- und Bauleitpläne oder Genehmigungsverfahren, zunehmend kom-

munikative und kooperative Instrumente. Regionalkonferenzen, Städtenetze, Mediationsverfahren etc. gewährleisten, dass für den steigenden Bedarf nach Verhandlung zwischen den vielfältigen Interessen unterschiedlichste Verfahren zur Verfügung stehen. Ebenso gewinnt die Marktorientierung öffentlicher Akteure an Bedeutung, so dass sie marktliche Prozesse als Steuerungsinstrumentarium nutzen. In der Folge dieser veränderten Arrangements wird zudem die Organisationsentwicklung wichtiger. Es entstehen neue, oft intermediäre Organisationen, die Aushandlungsprozesse zwischen den Akteuren organisieren oder dafür eine Plattform bieten (zum Instrumenten-Mix HÜCHTKER et al. 2000; SINNING 2003).

- Mehrebenen-Koordination: Stadtregionen stellen komplizierte Mehrebenenkonstellationen dar, weil Entwicklungsprozesse auf Quartiers-, Stadtteil-, Stadt- und regionaler Ebene miteinander sowie gegenüber der Landes- und Bundesebene abgestimmt werden müssen. Entsprechend agieren viele der beteiligten Akteure in unterschiedlichen Arenen, so dass sie gezwungen sein können, voneinander abweichende Positionen zu vertreten, je nachdem für welche Institution oder Ebene sie sprechen. Als Delegierte stehen sie außerdem vor der Aufgabe, die Ergebnisse regionaler Verhandlungen in die Institution zurück zu vermitteln, die sie entsandt hat. Gelingt die Vermittlung nicht, führt dies zu einer Schwächung der regionalen Kooperation. Die Mehrebenenproblematik wirft die Frage auf, wie das Handeln der Akteure legitimiert ist, wenn Entscheidungen zu treffen sind, bzw. wie sie mit demokratisch legitimierten Gremien verzahnt sind (BENZ 1992).

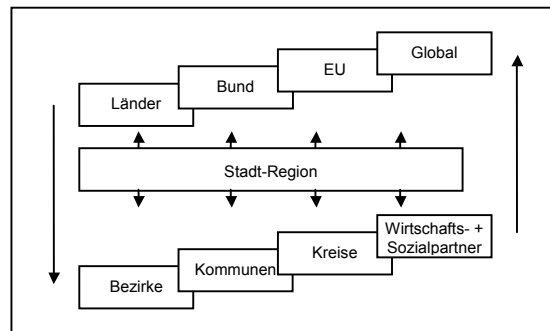


Abb. 10: Mehrebenen-Koordination in Stadt-Regionen (EIGENE DARSTELLUNG)

Ein wesentliches Merkmal von Regional Governance besteht in den freiwilligen Kooperationsbeziehungen von Kommunen, Wirtschaftsakteuren und Bürgerschaft auf Netzwerkbasis. Netzwerke sind für die Verknüpfung der unterschiedlichen Handlungslogiken unverzichtbar, da es sich um intermediäre Strukturen handelt, die solche Integrationsleistungen erbringen können (FÜRST 2001, 374ff.). Netzwerke werden definiert als "Konfiguration von Akteuren, die in einer interdependenten Beziehung zueinander stehen. D. h. kein Akteur hat die alleinige Kontrolle über Tauschrelationen oder Entscheidungsprozesse, und alle sind in irgendeiner Form aufeinander angewiesen" (DÖHLER 1993, 8). Darüber hinaus weisen Netzwerke weitere Merkmale auf (DÖHLER 1993, 9 ff.; FÜRST 1994, 185; FÜRST/SCHUBERT 1998):

- Netzwerke haben "Mittler-Charakter zwischen marktlichen und politischen (hierarchischen) Entscheidungssystemen" (FÜRST 1994, 185).
- In Netzwerken besitzen die Mitglieder eine relative Autonomie, d. h. ein Austritt ist jederzeit möglich (exit-option), und es gibt keine formalen Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den Netzwerkmitgliedern.

- In Bezug auf die Bindung der Netzwerkmitglieder liegt eine "lose Kopplung" vor, da bei einer festen Verbindung eine Organisation oder Hierarchie entsteht. Netzwerke können aber auch eine Übergangsform zu einer Organisation oder einer Hierarchie sein.
- Es gibt eine "strukturelle Dimension von Netzwerken", d. h. Netzwerke geben sich einen institutionellen Rahmen, der vor allem auf die Ablauforganisation bezogen ist und so die Reaktions- oder Handlungsformen der Akteure begrenzt.
- Damit verbunden ist die Labilität der Netzwerkstruktur, denn "ihnen fehlt die puffern- de Wirkung einer härteren Institutionalisierung" (FÜRST 1994, 185).
- Je nach Zweck der Netzwerkbildung bestehen horizontale oder Mehrebenenver- flechtungen mit der Folge, dass sich unterschiedliche Verhandlungskonstellationen ergeben.

Netzwerke werden auch "als Koordinationsmechanismus definiert, der zwischen den beiden Extremtypen Markt und Hierarchie angesiedelt ist" (DÖHLER 1993, 13). In dieser Koordinationsfunktion beeinflussen Netzwerke die Wahrnehmungs-, Interpretations- und Wertemuster der Akteure. Als " 'lernende Systeme' [...] nähern sie die Standpunk- te/Deutungsmuster der beteiligten Akteure einander an; zum anderen aber können sie – bei geeigneter Aktorenzusammensetzung – überholte Denkmuster aufbrechen und neuen Ideen/Einsichten öffnen, aus denen neue kollektive Handlungen hervorgehen" (FÜRST 1994, 186f.). Damit wird normativ die Vorstellung verbunden, dass Netzwerke gegenüber herkömmlichen Koordinationsformen eine größere Problemlösungskapazi- tät besitzen, da sie Verhandlungen erleichtern, "die verschiedenen Akteure gemeinsam Leistungen erbringen, die das Handlungsvermögen der jeweils Einzelnen übersteigen" (SELLE 1994, 78) und sie in der Lage sind, schneller und besser auf Problemlagen zu reagieren (DANIELZYK 1998b, 431ff.). Ein erfolgreiches "networking" muss deshalb die- jenigen Schnittmengen herausarbeiten, bei denen gemeinsame Interessen der Akteure bestehen. Vor allem im Bereich dieser Schnittmengen sind wirkungsvolle Synergien aus der Zusammenarbeit verschiedener Akteure im Rahmen der Regional Governance zu erwarten.

3.4 Modellierung einer Regional Governance für die Region Braunschweig

Was bedeutet das Konzept der Regional Governance für Leitbilder der Region Braun- schweig, die sich auf zukünftige Formen stadt-regionaler Steuerung, d. h. auf die Or- ganisation der Prozesse und Strukturen in einer Stadt-Region mit demographischem Wandel beziehen? Als Modell bietet sich eine Differenzierung von Regional Governan- ce in verschiedene Kooperationsbeziehungen an. Im Folgenden wird davon ausgegan- gen, dass sich diese Kooperationsbeziehungen als ein Netz kooperativer Akteursbe- ziehungen darstellen lassen. In diesem Modell übernehmen private und öffentliche Ak- teure Verantwortung für die stadt-regionale Entwicklung und bewältigen gemeinsam die Herausforderungen des demographischen Wandels. Dabei kommt es zu verschie-

denen modellhaften Formen der Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaftsakteuren und der Bürgerschaft (vgl. Abb. 11).

Zur Bewältigung der mit dem demographischen Wandel verbundenen Herausforderungen lassen sich diese kooperativen Akteursbeziehungen jeweils mit spezifischen öffentlichen Aufgaben verknüpfen. Ansätze dafür finden sich bereits heute. Mit Blick auf das Jahr 2030 bietet das Konzept der Regional Governance folglich einen flexiblen "Möglichkeitsraum" für kommunales und regionales Handeln, der je nach

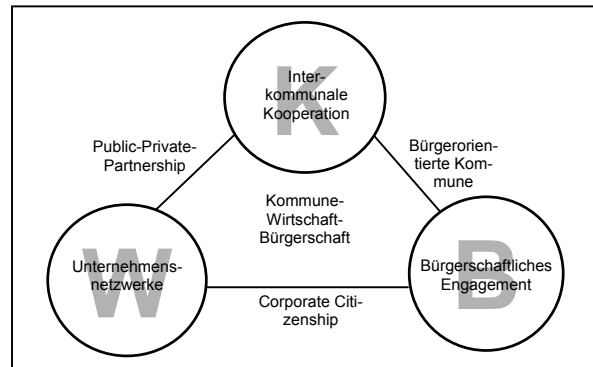


Abb. 11: Kooperationsformen im Governance Modell
(EIGENE DARSTELLUNG)

Modernisierungsbereitschaft und Handlungsdruck von den Teilräumen der Region unterschiedlich genutzt werden kann. Im Folgenden sind Potenziale und Restriktionen der einzelnen Kooperationsbeziehungen näher erläutert.

3.4.1 Kooperation Kommune - Kommune: Interkommunale Kooperation

Interkommunale Kooperationen unterscheiden sich von anderen Formen der Kooperation dadurch, dass primär lokale Gebietskörperschaften zusammenarbeiten (GEIGER 2003, 9; BUNZEL et al. 2002, 19f.). Der Unterschied zwischen interkommunaler und regionaler Kooperation liegt darin, dass interkommunale Kooperation praktisch ausschließlich territorial-gebundene Akteure wie z. B. die Kreise Gifhorn und Helmstedt oder Städte wie Braunschweig und Peine verknüpft, während regionale Kooperation auch funktional-gebundene Akteure, z. B. die Volkswagen AG oder die Salzgitter AG, einbezieht (FÜRST/KNIELING 2004).

Interkommunale Kooperationen haben in den letzten Jahren wachsende Bedeutung erlangt, weil (GEIGER 2003, 9; BUNZEL et al. 2002, 19ff.; HEGEWALD/MÜLLER 1999, 75):

- sich der Staat zunehmend aus der regionalen Strukturpolitik zugunsten der endogenen Regionalentwicklung zurückgezogen hat,
- immer mehr Infrastruktur-Aufgaben lokal nicht effektiv und effizient bewältigt werden können,
- Ressourcenengpässe eine bessere interkommunale Arbeitsteilung erfordern (Flächenhaushaltspolitik, Unterhaltung gemeinsamer Einrichtungen etc.),
- Wirtschaft und private Haushalte ihren Aktionsraum zunehmend regional und nicht mehr lokal wählen (Stadt-Umland-Verflechtung, Suburbanisierung) und
- der Standortwettbewerb ebenfalls regional stattfindet.

Gegenstand interkommunaler Kooperation sind sowohl freiwillige als auch pflichtige kommunale Aufgaben. Dabei existiert eine Fülle von Möglichkeiten und Handlungsfel-

dern, in denen Kommunen miteinander kooperieren können (KLEMME 2002, 39; BUNZEL et al. 2002, 20ff.; HEIDENREICH/KOLLATZSCH 1999, 33). Die Kooperationsprozesse sind offen und dynamisch, d. h. die Zusammenarbeit zeichnet sich durch nicht-hierarchische Strukturen aus, wie auch das Beispiel des Kooperationsvertrages zwischen der Stadt und dem Landkreis Goslar verdeutlicht (vgl. Kapitel 4.2.1).

Gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels kommt der interkommunalen Kooperation eine große Bedeutung zu, um auch weiterhin – trotz Bevölkerungsrückgang und den damit verbundenen Einnahmeverlusten – öffentliche Infrastruktureinrichtungen wie Büchereien, Schwimmbäder und Sozialberatungsstellen betreiben zu können. Der demographische Wandel macht darüber hinaus eine Anpassung der verschiedenen Infrastrukturangebote an die Bedürfnisse älterer Menschen erforderlich (KORT-WEIHER 2002, 10; JAHNKE et al. 2003, 14). Auch hier bieten sich interkommunale Kooperationen an, da gemeinsame Lösungen kostengünstiger sein können (WINKEL 2002, 102).

Kooperation basiert in der Regel auf Freiwilligkeit; jedes Mitglied kann jederzeit die Kooperation verlassen, das bedeutet, die Kooperation muss für alle Beteiligte mehr Vor- als Nachteile erzeugen. Sie ist deshalb dort leichter herzustellen, wo ein *funktionaler* (projektbezogener) Ansatz gewählt wird, d. h. konkrete Probleme zu bearbeiten und nur betroffene Akteure einzubeziehen sind. Kooperation ist sehr viel schwieriger zu organisieren, wenn ein *territorialer* (regionsbezogener) Ansatz gewählt wird (z. B. Regionalkonferenzen) und die Mitglieder repräsentativ für die betreffende Region ausgewählt werden müssen. Bei interkommunalen Kooperationen dominiert ein territorialer Ansatz. Eine Kooperation, die kollektives Handeln erzeugen will (und nicht nur Informations- bzw. Erfahrungsaustausch), bedarf der Führung, der Selbstbindung der Mitglieder und eines effektiven Kooperationsmanagements (längerfristige Motivation, ergebnisorientierte Steuerung etc.). Organisatorische Grenzen behindern die Kooperation bei territorialgebundenen Akteuren (z. B. Politiker, Verwaltungsleute) stärker als bei funktionalgebundenen Akteuren (z. B. Unternehmen, Gewerkschaften, Umweltschutzverbände), weil bei Territorialbindung der Raum und die "Innenpolitik" dominieren, während bei Funktionalbindung die "Problembewältigung" vorherrscht (FÜRST/KNIELING 2004).

Interkommunale Kooperationen können grundsätzlich öffentlich-rechtlich oder privatrechtlich organisiert sein und dabei unterschiedlich intensiv betrieben werden. Die Rechts- und Organisationsformen sind ähnlich vielfältig wie die inhaltlichen Bereiche der Zusammenarbeit (GEIGER 2003, 9ff.; LANG 1997, 46; KLEMME 2002, 48-60).¹⁷ Bei der Entscheidung über die rechtliche Form der Zusammenarbeit spielen verschiedene Aspekte eine Rolle: Sobald interkommunale Kooperationen hoheitliche oder finanzrechtliche Aufgaben berühren, sind öffentlich-rechtliche Organisationsformen eher geeignet. Wenn nicht, können privatrechtliche Organisationsformen, z. B. private Unternehmen, diese Aufgaben übernehmen (HEGEWALD/MÜLLER 1999, 75).

¹⁷ Für eine detaillierte Darstellung der einzelnen Organisationsformen vgl. GEIGER 2003, 9ff. und KLEMME 2002, 48-62.

Die öffentlich-rechtlichen Organisationsformen weisen ein breites Spektrum auf. Zu unterscheiden sind vor allem aufgabenspezifische und territoriale bzw. regionsorientierte Formen (KLEMME 2002, 52). Insgesamt reicht das Spektrum der öffentlich-rechtlichen Organisationsformen von "weichen" Formen der Zusammenarbeit (z. B. Kommunale Arbeitsgemeinschaften) über die Verlagerung der Abstimmung mittels Zweckvereinbarungen (z. B. öffentlich-rechtliche Verträge) hin zu relativ "harten" Formen der Zusammenarbeit wie z. B. in Planungs- oder Zweckverbänden (HEGEWALD/MÜLLER 1999, 75f.). Die privat-rechtlichen Organisationsformen hingegen sind durch Flexibilität und eine größere Eigenständigkeit gekennzeichnet. Potenzielle privat-rechtliche Organisationsformen stellen vor allem Vereine, Stiftungen, Aktiengesellschaften, Gesellschaften mit beschränkter Haftung oder Gesellschaften des bürgerlichen Rechts dar (GEIGER 2003, 13f.; KLEMME 2002, 50-52; HEGEWALD/MÜLLER 1999, 76). Sie bieten zudem den organisatorischen Rahmen für Public-Private-Partnerships (vgl. Kapitel 3.3.2).

Seit den 90er Jahren gibt es daneben vermehrt informelle bzw. weiche Formen der interkommunalen Zusammenarbeit. Diese Formen beruhen in der Regel auf Freiwilligkeit und sind unterschiedlich ausgestaltet: Sie reichen von einem losen Informationsaustausch in Netzwerken und Foren über Regionalkonferenzen bis hin zu Städtenetzen und Stadtverbänden (KLEMME 2002, 57ff.).

Die Motive und Ziele der interkommunalen Zusammenarbeit lassen zwei grundlegende Ausrichtungen erkennen. Zum einen soll die Zusammenarbeit von Gebietskörperschaften die routinemäßige Abwicklung des Alltagsgeschäftes gewährleisten bzw. optimieren. Im Mittelpunkt der Zusammenarbeit steht hier die Lösung bestimmter Probleme, d. h. die Zusammenarbeit ist sach- bzw. aufgabenorientiert. Zum anderen kommt es zu interkommunalen Zusammenschlüssen, denen strategische Überlegungen und langfristige Entwicklungsziele wie z. B. Wettbewerbsfähigkeit, Innovationsentwicklung und regionale Imageverbesserung zugrunde liegen (KLEMME 2002, 38).

Vorteile und Potenziale interkommunaler Kooperationen

Insgesamt lassen sich – gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – folgende allgemeine Vorteile und Potenziale interkommunaler Kooperation festhalten (KLEMME 2002, 38; LANGER/RENN 2000, 9; LANG 1997, 46):

- Die kommunale Leistungsfähigkeit kann durch eine bessere Auslastung der (gemeinsamen) Infrastruktur, sowie eine effektivere Nutzung der Kapital- und Verwaltungskraft (durch die Bündelung von Kapazitäten) erhöht und die generelle Bereitschaft zu interkommunaler Kooperation durch finanzielle Anreize von Bund oder Land verstärkt werden.
- Die Berücksichtigung regionaler Faktoren (z. B. koordinierte Abstimmung bei Freiflächeninanspruchnahme) kann die Maßnahmenqualität verbessern und die Umsetzung durch frühzeitige Abstimmung beschleunigen.
- Die Risiken von Projekten aufgrund der Unsicherheit bei neuen Vorgehensweisen, Planungen und Projekten werden auf mehrere Beteiligte verteilt und somit für den Einzelnen minimiert.

- Die gemeinsame Positionierung gegenüber anderen Akteuren aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft etc. kann z. B. gegenseitigem Auspielen von Gemeinden durch private Investoren entgegenwirken.
- Durch den Aufbau einer überörtlichen Identität wird die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit gestärkt.

Grenzen und Restriktionen interkommunaler Kooperationen

Durch (interkommunale) Kooperationen entstehen nicht nur Vorteile, es gibt auch eine Reihe von Problemen und Restriktionen. Verschiedene Akteure und Interessen müssen miteinander in Verbindung gebracht werden: Unterschiedliche Handlungsformen, Aktionsradien, Organisationsstrukturen, Werte etc. können zu Reibungsverlusten sowie Verständigungs- und Koordinationsproblemen führen. Folgende Faktoren erschweren den Aufbau interkommunaler Kooperationen (LANG 1997, 46f.; KLEMME 2002, 43ff.; LANGER/RENN 2000, 9ff.; HEGEWALD/MÜLLER 1999, 76):

- Territorial-bezogene Eigeninteressen ("Kirchturmdenken"), Angst (der politischen Mandatsträger) vor Autonomie-, Entscheidungs- und Kompetenzverlust,
- Angst vor Übervorteilung, vor allem in Kooperationen mit größeren und finanzstärkeren Gemeinden, sowie vor unklarer Aufteilung von Kosten und Gewinnen,
- Selbstüberschätzung bezüglich eigener Problemlösungsfähigkeiten, Verkennen von Kooperationsvorteilen, unzureichende Kommunikationsstrukturen und unzulängliche Kenntnisse über Konkurrenzverhältnisse,
- Politisch-administrative Strukturen, die eher hierarchisch aufgebaut sind und Kooperation generell erschweren, Bindungen an bestehende kommunale Rats- und Parteibeschlüsse (die einer Kooperation eher entgegenstehen), kurzfristige Zeithorizonte von Legislaturperioden, kommunalen Haushalten etc. sowie
- Schwierigkeiten der Willensbildung bei großer Zahl von Akteuren und hoher Interessenheterogenität (unterschiedliche Kooperationsziele, unklare Entscheidungskompetenzen, mangelndes Vertrauen, Voreingenommenheit, fehlende gegenseitige Akzeptanz etc.).

3.4.2 Kooperation Kommune - Wirtschaft: Public-Private-Partnership

Public-Private-Partnership beschreibt eine Kooperationsform, die sich aus der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Institutionen und privaten Unternehmen ergibt. Tendenzen der sozialen Spaltung, Konkurrenz von Städten oder Regionen, der demographische Wandel sowie die Globalisierung wirtschaftlicher Zusammenhänge stellen Entwicklungen dar, auf die der öffentliche Sektor immer seltener allein reagieren kann. Kommunen suchen deshalb zunehmend die Kooperation mit der privaten Wirtschaft (VOGT 2001, 219). Public-Private-Partnership kommt gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels eine große Bedeutung zu. Zum einen tragen sie zur finan-

ziellen Entlastung der Kommunen bei, die – bedingt durch den demographischen Wandel – einen Verlust der kommunalen Einnahmen zu verzeichnen haben. Sie erhöhen somit die kommunalen Handlungsmöglichkeiten. Zum anderen können Public-Private-Partnership die Lebensqualität in der Region fördern. Gerade im Hinblick auf den demographischen Wandel wird das Engagement von Unternehmen aufgrund des Interesses an weichen Standortfaktoren wachsen: Public-Private-Partnership können dazu beitragen, die Standort- und Lebensqualität in Regionen zu verbessern, so dass sie für (hoch)qualifizierte Arbeitskräfte interessant werden und jüngere Bevölkerungsgruppen in der Region bleiben.¹⁸

Public-Private-Partnership müssen sich auf eine "mehr oder weniger formell geregelte Kooperation zwischen kommerziellen, nicht-kommerziellen und staatlichen Trägern stützen, die in Agenturen, Vereinen oder Projekten zusammenarbeiten. [...] Privatgewerbliche, nichtstaatliche und staatliche Akteure kooperieren bei Public-Private-Partnership in formellen Gremien oder gemischten Unternehmen, um Projekte umzusetzen und Leistungen zu erstellen, die auch in staatlicher Eigenregie erstellt werden könnten. Dafür bringen sie personelle, strategische und finanzielle Ressourcen ein. [...] Das charakteristische Merkmal von Public-Private-Partnership im Vergleich zu Alternativen-Konzepten ist die mehr oder weniger formal geregelte Kooperation" (STRÜNCK/HEINZE 1998, nach VOGEL/STRATMANN 2000, 11). Bei Public-Private-Partnership bringen beide Seiten Ressourcen ein, um komplementäre Ziele zu erreichen (VOGEL/STRATMANN 2000, 12). Es handelt sich somit um ein pragmatisches Handlungskonzept, um z. B. Struktur- und Finanzkrisen, dem Funktionsverlust von Stadtzentren oder sozialer Armut zu begegnen (KIRSCH 1997, 20). Die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Institutionen und privaten Unternehmen kann unterschiedliche Ziele und Ausrichtungen haben und lässt sich im Rahmen kooperativer Zusammenarbeit in zwei Bereiche unterteilen:

Bei der *Organisationsprivatisierung* teilt sich die Kommune die Durchführung und Organisation bestimmter Aufgaben bzw. Einrichtungen, die nicht zu den hoheitlichen Aufgaben nach öffentlichem Recht gehören, mit anderen Akteuren. Sie werden somit aus dem kommunalen Haushalt ausgegliedert. Die Ausgliederung erfolgt jedoch nur formal, z. B. in Form einer GmbH- oder AG-Gründung, da die Gebietskörperschaft ihr Steuerungsvermögen durch den Besitz mehrheitlicher Geschäftsanteile behält (EICKMEYER 2002, 70 ff.).

Die Erfüllung kommunaler Kernaufgaben durch private Firmen – wie z. B. die Reinigung der öffentlichen Gebäude – zählt zu den *Durchführungsprivatisierungen*. So agiert beispielsweise eine Reinigungsfirma nach privatem Recht in der Weise weiter, wie es vorher die Verwaltungseinheit der Kommune getan hat (KRAUS 1997, 104). In der Betriebswirtschaft gibt es diesen Trend schon länger. Im Rahmen der Einführung des New Public Management-Modells in deutschen Verwaltungen wird dieses als Outsourcing bezeichnete Prinzip auch in öffentlichen Einrichtungen umgesetzt. Es beinhaltet die Konzentration auf die Kernaufgaben des Betriebes und die enge Verknüpfung mit

¹⁸ Vgl. hierzu auch LOMPE/WEIS 2003.

Unternehmen, die die anderen Aufgaben übernehmen. Beim Outsourcing von kommunalen Aufgaben bleibt das Kapitaleigentum meist bei der öffentlichen Körperschaft (HEINZ 1993, 38).¹⁹

Generell ist es einer Gebietskörperschaft erlaubt, sich bei der Organisation von Public-Private-Partnership sämtlicher Rechtsformen zu bedienen. Städte und Gemeinden können neben Formen des öffentlichen Rechts auch alle Rechtsformen des privaten Rechts benutzen.²⁰ Die Effektivität bei öffentlichen und privaten Formen ist gleich. Jedoch ist die interne Steuerung innerhalb der öffentlichen Unternehmensformen immer an ein Gremium, wie z. B. den Gemeinderat, gebunden. Dadurch werden sie zu unflexibel, nicht zuletzt weil die Entscheidungen eher politisch als ökonomisch orientiert sind (WOHLFAHRT/ZÜHLKE 1999, 12). Finanzielle Belange in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen sind zudem nicht an den öffentlichen Haushalt gebunden.

Vorteile und Potenziale von Public-Private-Partnership

Eine Kooperation zwischen Wirtschaft und Kommunen besitzt für beide Akteursgruppen Vorteile (BUDÄUS/GRÜNING 1997, 56). Diese Vorteile lassen sich für Kommunen folgendermaßen zusammenfassen:

- Einsparpotenziale erschließen und kommunalen Haushalte entlasten bzw. stabilisieren: So können Kommunen beispielsweise bei der Durchführungsprivatisierung auf Investitionen verzichten und dafür Dienstleistungsaufgaben an die Wirtschaft vergeben. Für die Kommunen ergeben sich dadurch Einsparungen, da der kommunale Haushalt nicht stärker belastet wird und keine weiteren Zinskosten für Neuverschuldungen anfallen (BMVBW 2003, 2f8 Kooperative Stadt-Region 2030 – Auswertung des Forschungsprojekts).
- Projekte und Vorhaben schneller umsetzen: Stadt- bzw. Gemeinderäte müssen nicht mehr über die großen Investitionssummen verhandeln, sondern "nur" über die wesentlich geringeren Dienstleistungszahlungen (BMVBW 2003, 3).

¹⁹ Im Verständnis von Public-Private-Partnership existieren daneben zwei weitere Formen: die Aufgabenprivatisierung und die Finanzierungsprivatisierung. Die *Aufgabenprivatisierung* beinhaltet die Einstellung der öffentlichen Tätigkeit und bzw. oder den Verkauf von betrieblichen Einrichtungen der öffentlichen Hand an Private; die Kommune behält keine Mitgestaltungsrechte bzw. Steuerungsfunktionen (KRAUS 1997, 104). Die *Finanzierungsprivatisierung* (v. a. Leasing, sale-and-lease-back-Verfahren und US-Cross-Boarder-Leasing) beschreibt die gewerbsmäßige Überlassung bzw. Vermietung von Wirtschaftsgütern durch private Eigentümer an die Kommunen. Private Eigentümer und Unternehmen erhalten dadurch steuerliche Vorteile, Kommunen verbessern (kurzfristig) die Liquidität ihrer Haushalte (DEUTSCHER STÄDTE- UND GEMEINDEBUND 2002, 8f.; EICKMEYER 2002, 127ff.). Der kooperative Aspekt der Aufgabenerfüllung spielt in diesen Formen jedoch nur eine untergeordnete Rolle, so dass diese Varianten den Anforderungen an kooperative Akteursbeziehungen und der notwendigen Netzwerkbildung nicht entsprechen. Daher finden sie im weiteren Verlauf dieser Studie keine weitere Berücksichtigung.

²⁰ Für eine detaillierte Betrachtung der öffentlichen und privaten Rechtsformen vgl. vor allem WOHLFAHRT/ZÜHLKE 1999, 12; VOGEL/STRATMANN 2000, 96ff.; KRAUS 1997, 59f.; EICKMEYER 2002, 109; BÖHM 1999, 81.

- Einsparungseffekte an die Bürgerinnen und Bürger weitergeben, z. B. in Form niedriger Gebühren.
- Hoher Dienstleistungsservice durch private Unternehmen für Außenstehende: Für die erbrachten Dienstleistungen kann das bedeuten, dass die Kommunen durch Public-Private-Partnership einen Schritt in Richtung "Bürgerkommune" unternehmen (EUROPEAN COMMISSION 2003, 15-16; vgl. Kapitel 3.3.3).
- Lerneffekte durch das betriebswirtschaftliche Handeln und Denken der Unternehmen: Die Kommunen können ihre Verwaltungsstrukturen modernisieren und neu gewonnene Erkenntnisse in die kommunalen Aufgabenbereiche integrieren (DEUTSCHER STÄDTE- UND GEMEINDEBUND 2002, 4; BMVBW 2003, 2f.).

Für die Wirtschaft ergeben sich bei der Kooperation mit den Kommunen folgende Vorteile:

- Attraktive Finanzierungen durch die öffentliche Hand: Kommunen sind oftmals in der Lage, günstigere Finanzierungen als der privatwirtschaftliche Bereich (z. B. Banken) bereitzustellen. Eine Finanzierung kann dadurch i. d. R. schneller bereit stehen. Ist der privatwirtschaftliche Partner zur finanziellen Aufwendung verpflichtet, kann die öffentliche Seite zumindest als Bürger eine private Kreditvergabe ermöglichen (DEUTSCHER STÄDTE- UND GEMEINDEBUND 2002, 5 ff.).
- Mittel- bzw. langfristige Finanz- und Planungssicherheit durch Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen: Die Finanz- und Planungssicherheit ergibt sich für die privaten Akteure auch dadurch, dass sie einen "festen Kundenstamm" von den Kommunen übernehmen und diese gesetzlich verpflichtet sind, bestimmte Leistungen für diesen "Kundenstamm" zu erbringen (EICKMEYER 2002, 74).
- Mitgestaltungsmöglichkeiten bzw. -rechte bei öffentlichen Aufgaben.
- Direkter Nutzen – je nach Projektcharakter und Öffentlichkeitsarbeit – durch Imageverbesserung, Umfeldgestaltung oder ähnliche Maßnahmen.

Die Chancen, die sich aus einer Public-Private-Partnership ergeben, lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Kommunen erschließen Einsparpotenziale und Möglichkeiten, notwendige kommunale Maßnahmen umzusetzen. Für die zur Umsetzung herangezogenen privaten Partner ergeben sich günstige Bedingungen (z. B. Planungssicherheit) sowie Mitgestaltungsrechte in öffentlichen Belangen. Die Ergebnisse der Kooperation sind öffentlich und bringen für alle Vorteile, d. h. von den Maßnahmen und Ergebnissen einer Public-Private-Partnership profitieren auch Akteure, die sich nicht an der konkreten Umsetzung beteiligt haben.²¹

Grenzen und Restriktionen von Public-Private-Partnership

Den Vorteilen einer Zusammenarbeit von öffentlichen Institutionen und privaten Unternehmen stehen folgende Grenzen bzw. Restriktionen gegenüber:

²¹ Zu der sogenannten "Trittbrettfahrer-Problematik" im Rahmen von Public-Private-Partnership vgl. BUDÄUS/GRÜNING 1997, 57.

- Interessensgegensätze zwischen der Gemeinwohlorientierung der Kommunen und der Gewinnerorientierung der privaten Wirtschaft (BÖHM 1999, 65): Besonders deutlich wird dieses, wenn Unternehmen als Monopolisten auftreten und maximale Gewinne erzielen können. Dies widerspricht dem Ziel der öffentlichen Akteure, einen gesellschaftlichen Nutzen zu erzielen (EICKMEYER 2002, 10f.).
- Erhöhter Koordinations- bzw. Kontrollaufwand für Verwaltung und Kommunalpolitik durch die voranschreitende Auslagerung bzw. Privatisierung und durch immer differenziertere Entscheidungsstrukturen, Organisationsformen und Finanzströme. Gleichzeitig kommt es zu einem Verlust an Gestaltungskraft sowie einem Abbau vorhandener und erforderlicher Fähigkeiten und Kenntnisse in den öffentlichen Institutionen durch die Kompetenzabgabe an Private (HEINZ 1993, 528).
- Selektivität durch Public-Private-Partnership: Es besteht die Gefahr, dass Kommunen und Wirtschaftsvertreter durch ihre Zusammenarbeit eine Art "Schattenregierung" bilden (BUDÄUS/GRÜNING 1997, 62). Bei der Zusammenarbeit werden andere Akteure, wie z. B. die Bürgerinnen und Bürger, unter Umständen nicht berücksichtigt.
- Kommunen haben für die von einer Firma erbrachten Leistungen indirekt die Verantwortung zu tragen. Fehlt es also beispielsweise an Qualität bei einer bestimmten Leistung, machen die Bürgerinnen und Bürger die Stadt- oder Gemeindeverwaltung dafür verantwortlich. Darüber hinaus ist die Kommune in den meisten Fällen zur Vollkostendeckung verpflichtet, falls ein Unternehmen in finanzielle Schwierigkeiten gerät (EICKMEYER 2002, 74).
- Mögliche Übertragbarkeit hoheitlicher Aufgaben an Private ist durch Gewaltenteilung und den Verfassungsgrundsatz des Vorbehaltes des Rechts beschränkt: Im Einzelnen bedeutet das, dass die Privatisierung nur auf die Leistungserstellung und -verwaltung begrenzt ist. Art und Weise der Durchführung sowie Abrechnung der Leistungen bei den Bürgerinnen und Bürgern und die Einhaltung rechtlicher Vorschriften beim Betrieb der Anlagen bestimmen weiterhin die Kommunen (BÖHM 1999, 74).²² Darüber hinaus sehen sich die Kommunen einem zunehmenden Steuerungsverlust gegenüber, der ihre generellen Handlungsmöglichkeiten und damit auch ihre Zusammenarbeit mit Privaten im Bereich hoheitlicher Aufgaben reduziert.

3.4.3 Kooperation Kommune – Bürgerschaft: Bürgerorientierte Kommune

Eine weitere Kooperationsbeziehung stellt die Kooperation zwischen Kommune und Bürgerschaft dar. Bislang standen in den Kommunen – vor allem im Rahmen der Ver-

²² Dies entspricht der Bindung der vollziehenden Gewalt und der Rechtsprechung an Gesetz und Recht (EICKMEYER 2002, 79ff.). Diese Restriktionen schränken die Gründung von Public-Private-Partnerships unter Umständen ein, sind insgesamt aber positiv zu bewerten, da sie die Bürgerinnen und Bürger vor privatwirtschaftlicher Machtausnutzung (Monopolstellungen) schützen. Zu detaillierten Ausführungen hinsichtlich hoheitlicher Aufgaben, Leistungs- und Eingriffsverwaltung vgl. KRAUS 1997, 32f.

waltungsmodernisierung – Konzepte der Bürgerorientierung und des "Neuen Steuerungsmodells" (New Public Management) im Vordergrund. Ziel des Neuen Steuerungsmodells war bzw. ist es, die vorhandenen finanziellen Mittel durch eine Verbesserung der internen Steuerungsmechanismen des öffentlichen Sektors effizienter einzusetzen (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 340). Das Konzept des Neuen Steuerungsmodells betrachtet die Bürgerinnen und Bürger vornehmlich in ihrer Konsumenten- und Kundenrolle: Sie sollen zum einen zwischen Dienstleistungen entscheiden können, die im Wettbewerb zwischen öffentlichen und privaten Anbietern angeboten werden. Zum anderen sollen die Bürgerinnen und Bürger ihre Zufriedenheit über die angebotenen öffentlichen Dienstleistungen in Kundenbefragungen äußern. Während das Anforderungsprofil der Dienstleistungskommune in der kommunalen Verwaltungspraxis als "state of the art" zu bezeichnen ist, stellt die "Bürgerorientierte Kommune" das neue Anforderungsprofil, das auf der Dienstleistungskommune aufbaut (BANNER 1998).

Bei der Entwicklung der "Bürgerorientierten Kommune" entwickeln die Kommunen die Kundenorientierung weiter, indem sie Bürgerinnen und Bürger als Mitgestalter unmittelbar in ein kooperatives Zusammenwirken einbeziehen. Der einstige Kunde wird zum Mitgestalter in der Leistungserstellung und beteiligt sich aktiv an der kommunalen Entwicklung (BOGUMIL 1999, 1ff.; SINNING 2001b, 181; REICHARD 2003, 57). Somit definieren nicht die Kommunen primär den Inhalt von Leistungen, sondern in erster Linie die Bürgerinnen und Bürger selbst. "Empowerment" lautet in diesem Zusammenhang das Stichwort; dabei geben Staat und Kommunen ein Stück (Definitions-)Macht ("power") an die Bürgerinnen und Bürger ab, die ihre Engagementziele selber definieren (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 341; HILL 2002, 324ff.).

Die Kommunen erkennen, dass die Bürgerinnen und Bürger kompetent genug sind, für sich selbst und in Bezug auf ihre Lebenswelt (Wohnumfeld, Kommune, Region) Probleme zu benennen, an geeigneten Lösungen mitzuarbeiten und für diese auch eine Mitverantwortung zu tragen (NÄHRLICH 2002, 33). Darüber hinaus können Kommunen dem drohenden Legitimationsverlust – verursacht durch Globalisierung, Europäisierung und der zunehmenden Individualisierung – durch eine enge Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger entgegenwirken. Die so erreichte Verbindung von Gruppen und Individuen führt dazu, dass jeder sowohl für sich selbst als auch für die Gesellschaft Verantwortung übernimmt (ROTH 2002, 168).

Die Bürgerorientierte Kommune weist demnach folgende Merkmale auf: Zunächst reagiert sie auf die Diskussionen über den Zustand der kommunalen Demokratie, die Kritikpunkte wie Politikverdrossenheit, Zerfallserscheinungen nachbarschaftlich-sozialer Netze, Desintegration gesellschaftlich benachteiligter Gruppen etc. Die Bürgerorientierte Kommune fordert erstens die Mitverantwortung der Bürgerinnen und Bürger für die Gestaltung ihrer Städte und Gemeinden ein. Zweitens soll die Bürgerorientierte Kommune eine höhere Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit den kommunalen Dienstleistungen und Planungsprojekten bewirken (PFLÜGER et al. 2003, 12). Drittens stellt die Bürgerorientierte Kommune eine Antwort auf die Bemühungen der Kommunen dar, ihre teilweise schwierige Finanzsituation zu konsolidieren. So kann bürgerschaftliches Engagement im Bereich verschiedener Infrastrukturangebote, wie

Schwimmbädern, Kindergärten oder Kindertagesstätten als kostengünstigere Alternative zur kommunalen Trägerschaft gelten (SINNING 2001b, 181).

Das Konzept der Bürgerorientierten Kommune setzt voraus, dass alle Akteure (Verwaltung, Politik, Bürgerschaft, Wirtschaft, Verbände und Vereine) die Verwirklichung einer Verantwortungsgemeinschaft als kontinuierliche Herausforderung verfolgen. Es beinhaltet, dass Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungsprozessen beteiligt werden, ihnen die Übernahme öffentlicher Aufgaben ermöglicht und bürgerschaftliches Engagement intensiv unterstützt wird. Entscheidend ist dabei die Veränderung des Selbstverständnisses hinsichtlich der partnerschaftlichen Rolleneinnahme und die damit einhergehende Veränderung der Beteiligungskultur vor Ort (AKTIVE BÜRGERSCHAFT E. V. 2000, 3).

Vorteile und Potenziale Bürgerorientierter Kommunen

Im Einzelnen besitzt das Konzept der Bürgerorientierung – auch vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – folgende Vorteile:

- Fortbestehen der Infrastruktureinrichtungen und Erhalt der Lebensqualität in den Kommunen bzw. der Region durch das Bürgerengagement (BOGUMIL 1999, 6): Dazu zählt zum einen die Anpassung der Infrastruktureinrichtungen und -angebote an die veränderten Bedürfnisse älterer Menschen. Zum anderen müssen attraktive Möglichkeiten für jüngere Bevölkerungsgruppen existieren, um diese in der Region halten zu können. Durch die Einbeziehung aller betroffenen Bürgerinnen und Bürger und den Akteuren von Verwaltung und Politik in die Planungen ist eine nachhaltige Entwicklung von Städten bzw. Gemeinden zu erwarten (NICKEL 2003, 4).
- Identifikationsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger mit ihrem Lebensraum durch das Bürgerengagement, so dass Tendenzen des demographischen Wandels ("Vereinsamung des ländlichen Raumes") oder der Suburbanisierung ("Abwanderung ins Umland der Städte") gemindert werden können. Dadurch kann die Bürgerorientierte Kommune auch einer Entmischung der Altersstruktur entgegenwirken.
- Finanzielle Entlastung der Kommunen durch Übertragung von öffentlichen Aufgaben an Bürgerinnen und Bürger in verschiedenen kommunalpolitischen Bereichen (z. B. Schulen, Sport, Freizeit, Grünflächen, Soziales, Jugend, Kultur, Seniorenarbeit, integrative Stadtteilarbeit und Stadtmarketing): Gerade in Zeiten knapper Kassen stellt der Zugriff auf die Bürgerinnen und Bürger (Humankapital) eine neue, fast nicht zu erschöpfende Ressourcenquelle dar (EVERS et al. 2002, 143; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 339; WOLLMANN 2003, 37ff.).
- Erhöhte Transparenz und Akzeptanz politischer Entscheidungen durch die Abstimmung und frühzeitige Einbindung bzw. Zusammenarbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern. Politische Entscheidungen können von den Bürgerinnen und Bürgern dadurch besser nachvollzogen werden und sie finden sich in den Entscheidungsprozessen mit ihren Vorstellungen und Erwartungen stärker wieder.
- Imagegewinn der Kommunen, d. h. das zum Teil negative Ansehen von Verwaltung bzw. Politik wird verbessert: Die Kommunen können über das Konzept der Bürger-

orientierten Kommune deutlich herausstellen, dass ihnen die Entwicklung und das "Wohl" der Gemeinden wichtig sind und dass sie Anregungen aus der Bürgerschaft berücksichtigen (SINNING 2002, 139f.).

Grenzen und Restriktionen Bürgerorientierter Kommunen

Bei der Einführung der Bürgerorientierten Kommune ergeben sich eine Reihe von Schwierigkeiten und Restriktionen. Dazu zählen im Einzelnen:

- Fehlende Zeit, Räumlichkeiten und Gelegenheiten für die Bürgerinnen und Bürger, sich gestalterisch einzubringen (REINERT/SINNING 1997, 143f.). Daneben ist es für Bürgerinnen und Bürger oftmals nicht erkennbar, an wen sie sich wenden können, wenn sie sich engagieren wollen (mangelnde Transparenz).
- Skeptische Haltung der lokalen Politik gegenüber einer verstärkten Bürgerorientierung. Politiker sehen die Erweiterung der Kompetenzen auf die Bürgerinnen und Bürger oftmals als Angriff auf ihre Ämter und die parlamentarische Demokratie (KLAGES 2000/2001, 27f.).
- Fehlende Dialogbereitschaft von Politik und Verwaltung bzw. unterschiedliche Interessen und Denkweisen zwischen Verwaltung und Politik auf der einen sowie Bürgerinnen und Bürger auf der anderen Seite erschweren die Zusammenarbeit (REINERT 2002A, 83f. sowie 91ff.).
- Qualitative wie quantitative Unflexibilität hoheitlicher Aufgaben verhindert die marktorientierte Leistungsanpassung beispielsweise "fixer" bzw. "starrer" Leistungen der Verwaltungen (Einwohnermeldeamt oder Kfz-Zulassungsstelle), die aufgrund gesetzlicher Vorschriften nicht flexibel an den "Markt" angepasst werden können. Die Bürger- bzw. Kundenorientierung muss in diesen Bereichen deshalb über einen erweiterten Service, wie z. B. kundenorientierte Öffnungszeiten oder Bürgerämter in mehreren Stadtteilen, erfolgen (BOGUMIL 1999, 1ff.).

Daneben existieren aus Sicht der kommunalen Praxis einige strukturelle Restriktionen, die der Verwirklichung der Bürgerorientierten Kommune und der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements entgegenstehen (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 336ff):

- Geringe Gestaltungsspielräume durch "Überregelung": Politikvorgaben, Gesetze und Programme, die von den Ländern, dem Bund und der Europäischen Union kommen, bestimmen zu 90% und mehr, was auf kommunaler Ebene geschieht.
- Knappe Finanzen bedrohen die Förderung von gesellschaftlichen und sozialen Initiativen und Vereinen, da diese Unterstützung in den Bereich der freiwilligen kommunalen Aufgaben fällt (WOLLMANN 2003, 39).
- Politikverflechtung, Mischfinanzierung und vielfältige rechtliche Vorgaben machen kommunale Politik zu einer komplexen Sache, die zu einer Überforderung bei den Bürgerinnen und Bürgern führen kann (WIENHÖFER 2002, 55).²³

²³ Wenn schon ehrenamtliche Gemeinderäte nach Einschätzung von Bürgermeistern mehrere Jahre benötigen, um einen kommunalen Haushaltsplan zu verstehen, wird dieses "Normalbürgerinnen und -bürgern" wahrscheinlich noch schwerer fallen (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 337).

3.4.4 Kooperation Bürgerschaft - Bürgerschaft: Bürgerschaftliches Engagement

Bürgerschaftliches Engagement beschreibt die Kooperation innerhalb der Bürgerschaft, also zwischen Bürgerinnen und Bürgern.²⁴ Diese Zusammenarbeit innerhalb der Bürgerschaft beruht auf dem Interesse an einer aktiven Gestaltung der eigenen Lebensbedingungen und der Erkenntnis, dass "Gerechtigkeit nicht nur zwischen Staat und Bürgern, sondern auch zwischen Bürgerinnen und Bürgern selbst eingelöst wird" (HUMMEL 2000, 308). Bereits heute engagieren sich 34% aller Bürgerinnen und Bürger in Deutschland in ihrer Freizeit ehrenamtlich in Verbänden, Initiativen und Projekten, ein weiteres Drittel ist aktiv, ohne ehrenamtliche Aufgaben zu übernehmen (BMFSFJ 2001, 5). Die Bürgerinnen und Bürgern engagieren sich in den Bereichen Sport, Freizeit, Kultur und Musik, in religiösen Einrichtungen, in Natur- und Umweltschutz, im Bereich der wirtschaftlichen Selbsthilfe sowie in der politischen, aber auch beruflichen Interessenvertretung (NÄHRLICH 2002, 29; BMFSFJ 2001, 40f.). Das Engagement der Bürgerinnen und Bürger kann über verschiedene Wege initiiert werden, vor allem aber über die direkte Betroffenheit (OXONITSCH 2002, 77).

Bürgerschaftliches Engagement unterliegt zwei wesentlichen dynamischen Entwicklungen (BÜRSCH 2002, 66; MÜNKLER 2002, 7): Einerseits verändert sich die thematische Breite (MÜNKLER 2002, 8; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 109ff.). So hat das bürgerschaftliche Engagement in der Gremienarbeit (Ehrenamt) in Politik oder in Sportvereinen eine weitaus längere Tradition als die freiwillige Mitarbeit beispielsweise im Umweltschutz. Durch die immer geringere staatliche Sozialversorgung kommen neue Bereiche hinzu, vor allem wenn Mängel oder Missstände erfahrbar werden (REINERT 2002b, 55). Dies gilt z. B. bei Kindergarten und -hortplätzen, die von staatlicher Seite nicht mehr in ausreichender Zahl angeboten und daraufhin durch engagierte Eltern in Eigeninitiative organisiert werden. Zum anderen nimmt die Bereitschaft in der Bevölkerung ständig ab, langfristig Ämter und Verpflichtungen zu übernehmen (PICOT 2001, 146). Fälschlicherweise wurde dies lange als generelle Abnahme der Bereitschaft zu bürgerschaftlichem Engagement interpretiert (BMFSFJ 2001, 53). Richtig ist vielmehr, dass sich die Form des Engagements verändert, weg von mittel- oder langfristigen Abhängigkeiten und Aufgaben (in Form des "klassischen Ehrenamtes") hin zu informeller Mithilfe und Beteiligung in Form von unverbindlichen und unregelmäßigen Tätigkeiten (KLEIN 2001, 19; HACKET 2002, 3; REINERT 2002b, 55). Das vermeintliche Defizit der

²⁴ Bürgerengagement, Ehrenamt, Bürgergesellschaft, Freiwilligenarbeit, bürgerschaftliches Engagement – es existiert eine Fülle von Begriffen, hinter denen ein noch breiteres Spektrum an Interpretationsvarianten steht (DETLING 2001, 132; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 73; ROTH 2000, 26). Generell wird unter dem Begriff des "bürgerschaftlichen" Engagements im Folgenden jegliche Form freiwilligen und nicht auf materiellen Gewinn ausgerichteten Engagements von Bürgerinnen und Bürgern verstanden, das im öffentlichen Raum stattfindet - und somit den "Brückenschlag" zwischen den "alten und neuen Bereichen" des klassischen Ehrenamtes und der Freiwilligenarbeit ermöglicht (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 90 sowie ROTH 2000, 32). Zu weiterführenden Informationen der inhaltlichen Abgrenzung und historischen Abstammung der Termini "Ehrenamt" und "freiwilliges Engagement" vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 73ff.

Hierarchiearmut, d. h. die erhöhte Netzwerkfähigkeit informeller Bindungen, erweist sich dabei als strategischer Vorteil ("strengths of weak ties") und als "Stabilitätsinstrument" (STRACHWITZ 1999, 21; REINERT 2002a, 84; DILLER 2002, 58f.).

Zentrale Voraussetzung für das bürgerschaftliche Engagement ist der freiwillige Charakter, entsprechend kommt den Motiven für bürgerschaftliches Engagement eine besondere Rolle zu: Maßgebliche Bedeutung hat das Aufgabenfeld und die Erwartung, dass die Tätigkeit Spaß machen soll (BMFSFJ 2001, 113f.). In engem Zusammenhang mit dem Aufgabenfeld steht auch der persönliche Bezug zu der gewählten Thematik (SCHUMACHER 2003, 72). Mit der Vergrößerung der thematischen Bandbreite bürgerschaftlichen Engagements pluralisieren sich auch die Motive der Engagierten (SCHUMACHER 2003, 71). Altruistische Beweggründe spielen für die Entscheidung zu einer freiwilligen Tätigkeit nur noch eine untergeordnete Rolle. Insgesamt treten "instrumentelle Motive" immer weiter in den Vordergrund (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 114). Daneben ist auch der Wunsch, mit anderen Menschen zusammenzukommen, ein wichtiges Motiv für persönliches Engagement, ebenso wie die Erwartung an die Vergrößerung persönlicher Kenntnisse und Erfahrungen (BMFSFJ 2001, 114). Insgesamt lässt sich ein deutlicher Wandel von pflichtbezogenen hin zu stärker selbstbezogenen Motiven beobachten (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 115). Dennoch bilden auch gestaltungsorientierte Motive, also der Wunsch nach Mitbestimmung, aktiver Partizipation und Gestaltung des eigenen Lebensraumes sowie die Veränderung von Missständen Antriebskräfte bürgerschaftlichen Engagements (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 114).

Bürgerschaftliches Engagement findet überwiegend auf kommunaler Ebene statt (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 333), da die persönliche Betroffenheit und der individuelle persönliche Zugang eine entscheidende Rolle für bürgerschaftliches Engagement spielen (DREWES 2002, 50). Der größte Anteil freiwillig Engagierter findet sich in kleinen Gemeinden und nimmt mit zunehmender Größe der Kommune ab, so dass in den Großstädten ein – in Relation betrachtet – geringerer Anteil engagierter Bürger zu verzeichnen ist (BMFSFJ 2001, 28f.).

Vorteile und Potenziale bürgerschaftlichen Engagements

Wie bereits dargestellt, sind 34% der Deutschen freiwillig bürgerschaftlich tätig.²⁵ Für die Entwicklung bürgerschaftlichen Engagements ist dabei auch die Zahl der Menschen von Interesse, die heute oder künftig bereit wären, sich freiwillig zu engagieren. Dieser Anteil liegt ebenfalls bei über 30% der Gesamtbevölkerung (KLAGES 2001,

²⁵ In Niedersachsen sind bereits 2.000.000 Menschen bürgerschaftlich aktiv (1/3 der Gesamtbevölkerung), weitere 2.500.000 Menschen haben Interesse an freiwilligem Engagement. Damit weist Niedersachsen ein größeres Potenzial bürgerschaftlichen Engagements als der Bundesdurchschnitt auf. Deutlich wird dies auch bei einer Betrachtung der zurückliegenden Entwicklung: In den vergangenen 10 Jahren ist der Anteil bürgerschaftlich Aktiver in Niedersachsen von 25% auf 35% gestiegen. Zu näheren Ausführungen vgl. GLADE 2001 sowie MFAS NIEDERSACHSEN 2003.

199f.).²⁶ Im Hinblick auf den demographischen Wandel wird die Aktivierung dieses Drittels der Bevölkerung für freiwilliges Engagement einen wichtigen Stellenwert einnehmen.

Ein stärkeres bürgerschaftliches Engagement besitzt – gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – folgende Vorteile:

- Bürgerschaftliches Engagement kann zur Aufrechterhaltung des kulturellen und sozialräumlichen Angebotes beitragen. Die Zahl der Menschen mit freier Zeit und bei guter Gesundheit, die sich bürgerschaftlich engagieren will, wird so groß sein wie nie zuvor (DETLING 2002, 24).
- Gerade ältere Menschen könnten eine besondere Rolle im Hinblick auf die entstehende Versorgungslücke übernehmen.²⁷ Daneben können sie Erfahrungen an Jüngere weitergeben und den Aspekt der persönlichen Integration mit den in dieser Altersgruppe verstärkt ausgeprägten altruistischen Motiven verbinden (BRAUN 1999, 92ff.). Durch ihr freiwilliges Engagement ermöglichen sich die Seniorinnen und Senioren selbst eine aktive und selbstbestimmte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben (BRAUN 1999, 92ff.; BRENDGENS/BRAUN 2001, 159f.; HUMMEL 2000, 310).
- Der hohe Anteil der Jugendlichen (37%)²⁸, die sich freiwillig engagieren, spielt im Hinblick auf die demographische Entwicklung ebenfalls eine wichtige Rolle. Einerseits wird deutlich, dass sich Jugendliche ebenso freiwillig engagieren wie jede andere Altersklasse. Gleichzeitig birgt das Engagement jüngerer Bevölkerungsgruppen ein enormes Potenzial: Jeder zweite, der sich heute freiwillig engagiert, hat bereits im Alter von unter 20 Jahren erstmals vergleichbare Aufgaben übernommen (BMFSFJ 2001, 27; PICOT 2001, 148). Dies zeigt, dass viele Menschen frühzeitig in bürgerschaftliches Engagement hineinwachsen können (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 210ff.; SHELL-STUDIE 2002).
- Bürgerschaftliches Engagement birgt ein erhebliches Identifikationspotenzial mit dem Ort des Handelns, der Region (DIENEL 1999, 23 sowie 2002, 74). Die Bürger identifizieren sich durch ihre Tätigkeiten stärker mit ihrem Lebensumfeld (Stadtteil, Gemeinde), was sich positiv auf die Lebensqualität auswirkt und gleichzeitig eine positive Rückkopplung auf die Engagementbereitschaft hat (SINNING 2001a, 30).

²⁶ KLAGES definiert 11% der derzeit Engagierten als "Expansive", die bereit wären, ihr Engagement auszuweiten, 10% der Nicht-Aktiven als "Ehemalige", die bereit wären, sich wieder zu engagieren und 16% der Nicht-Aktiven als "Neue", die bereit wären, sich erstmals zu engagieren (KLAGES 2000, 127).

²⁷ Bereits heute engagieren sich die 60- bis 69-Jährigen fast genauso häufig wie der Durchschnitt aller Befragten (BRENDGENS/BRAUN 2001, 157). Bei einem Seniorenanteil von über 30% der Bevölkerung im Jahre 2030 kommt dem bürgerschaftlichen Engagement von älteren Menschen eine große Bedeutung zu.

²⁸ Bereits heute engagieren sich 37% der Jugendlichen (14-24 Jahre) freiwillig. Die Jugendlichen engagieren sich vorwiegend in Sportvereinen, im kulturellen und kirchlichen Bereich sowie im Bereich der Rettungsdienste (PICOT 2001, 147).

Grenzen und Restriktionen bürgerschaftlichen Engagements

Die Engagementbereitschaft der Bevölkerung stößt allerdings auch an Grenzen. Zu den Grenzen und Restriktionen bürgerschaftlichen Engagements gehören u. a.:

- Fehlende bzw. unzureichende Möglichkeiten und Gelegenheiten für Engagementwillige, sich einzubringen: Obwohl der Bedarf an Kräften im sozialen Bereich, insbesondere im Bereich der Altenversorgung und -betreuung, stetig zunimmt, werden Engagementwilligen immer weniger Möglichkeiten geboten, sich einzubringen. Gestiegene Qualitätsansprüche in der Pflege und die Professionalisierung und Ökonomisierung der Leistungserbringung gehen einher mit einer schrittweisen Abwertung und Marginalisierung sozialen Engagements (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 194). Entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen, die fachliche Defizite ausgleichen könnten, werden nur selten angeboten bzw. aufgrund schlechter Haushaltslagen als nicht länger "förderfähig" eingestuft und eingespart.
- Knappe Finanzen bedrohen die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement: Kommunen sparen vor allem im Bereich der freiwilligen kommunalen Aufgaben, darunter fällt auch die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Daneben sparen auch die Unternehmen in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation – sie reduzieren ihre Unterstützung und damit die Möglichkeiten zur Initiierung von Projekten durch bürgerschaftliches Engagement (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 337).
- Veränderte Anforderungen an die Menschen durch Beruf, Familie und soziales Umfeld: So nehmen z. B. die erhöhten Anforderungen an die Mobilität und die zeitliche Flexibilität der Beschäftigten Einfluss auf bürgerschaftliches Engagement (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 490). In Kombination mit "starren" Öffnungszeiten von kommunalen Einrichtungen wird das bürgerschaftliche Engagement zum Teil stark eingeschränkt.
- Fehlende bzw. unzureichende Anerkennungskultur sowie unterstützende Infrastruktur: Kommunen erkennen das bürgerschaftliche Engagement ihrer Bürgerinnen und Bürger nur unzureichend an. Gleichzeitig fehlt es häufig an Infrastruktur (z. B. geeignete Räumlichkeiten, Anlaufstellen für freiwilliges bürgerschaftliches Engagement), um bürgerschaftliches Engagement attraktiv zu gestalten. Dies führt zu einem Rückgang bei der Bereitschaft, sich freiwillig zu engagieren.
- Verkürztes Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement: Es besteht die Gefahr, dass Kommunen bürgerschaftliches Engagement als Faktor zur Kosteneinsparung missverstehen und damit seinen "Eigensinn" (HACKET 2002, 7; KLEIN 2001, 20) als zwischenmenschliche, ideelle und soziale Qualität verleugnen (REINERT 2002b, 59).²⁹

²⁹ Freiwilligenarbeit begründet sich neben den bereits angesprochenen instrumentellen und gestaltungsorientierten Motiven mit dem Spaß an der ausgeübten Tätigkeit in einem selbst gewählten Aufgabenfeld und an dem Interesse, etwas für andere Menschen und damit für das Gemeinwohl zu tun (BMFSFJ 2001, 112).

3.4.5 Kooperation Wirtschaft - Bürgerschaft: Corporate Citizenship

Eine weitere kooperative Akteursbeziehung besteht in der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Bürgerschaft, die auch als Corporate Citizenship bezeichnet wird. Corporate Citizenship bezeichnet Formen des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen (ANDRIOF/MCINTOSH 2001, 13ff.; MUTZ et al. 2001, 16 f.). Es umfasst die "Bündelung aller über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehenden gesellschaftsbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens", wobei alle Ressourcen des Unternehmens bestmöglich genutzt werden sollen (DAMM/LANG 2002, 41).³⁰ Wesentliches Element ist die bewusste und gezielte Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements gegenüber möglichst vielen Zielgruppen.

Gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels gewinnt Corporate Citizenship an Bedeutung, auch angesichts der leeren öffentlichen Kassen ist dieses Konzept eine attraktive Option geworden. Der Wohlfahrtsstaat wird sich zukünftig bis zu einem gewissen Grad aus der sozialen Versorgung (Rente, Gesundheitswesen etc.) zurückziehen müssen. Um die Lebensqualität in der Region für alle Menschen gleichermaßen aufrecht zu erhalten, bedarf es in zunehmenden Maße Kooperationen und des "bürgerschaftliches Engagements in und von Unternehmen", die zur Bereitstellung öffentlicher Aufgaben beitragen (KIEFER 2003). Des Weiteren stärkt das Konzept des Corporate Citizenship die Mitwirkung, Mitgestaltung und "Eigenverantwortung" der Bürgerinnen und Bürger (MUTZ et al. 2001, 9 sowie 24).

Im Wesentlichen umfasst Corporate Citizenship Konzepte des Corporate Giving und des Corporate Volunteering (MUTZ et al. 2001, 17). Corporate Giving bezeichnet die "klassischen" Spendenzuweisungen sowie das Sponsoring von Non-Profit-Unternehmen und gemeinnützigen Initiativen durch Unternehmen. Dieses Konzept beschreibt die einseitige Überlassung von Gütern und Leistungen durch Unternehmen, wie dies in Deutschland häufig anzutreffen ist. Zu Corporate Giving gehört neben Geld- und Sachzuwendungen auch die kostenlose Nutzungsmöglichkeit betrieblicher Einrichtungen sowie die Bereitstellung von Dienstleistungen (MAAß/CLEMENS 2002, 11). Zu den etablierten Aktivitäten zählt daneben, dass Unternehmen Ausbildungsmaßnahmen durchführen. So stellen Unternehmen z. B. Personal bereit, um organisatorische Aufgaben im Ausbildungsbereich oder bei der Abnahme von Prüfungen zu übernehmen. Dabei handelt es sich in der Regel um die Ausbildungsleiter (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 469).

Den Kern von Corporate Citizenship bildet das Corporate Volunteering. Hier fördern und unterstützen Unternehmen gezielt das bürgerschaftliche Engagement ihrer Mitar-

³⁰ In den USA und einigen europäischen Ländern, wie z. B. Großbritannien, den Niederlanden oder Dänemark, praktizieren Unternehmen bereits seit zwei Jahrzehnten Corporate Citizenship, das dort als selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur gilt. Die Betriebe verstehen sich als "aktive Bürger", d. h. sie übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft und sehen es als ihre gesellschaftliche Aufgabe an, andere an ihrem wirtschaftlichen Erfolg teilhaben zu lassen. Über Corporate Citizenship haben sie die Möglichkeit, ihr soziales Umfeld mitzugestalten. Seit einigen Jahren ist Corporate Citizenship auch in Deutschland ein Thema (MUTZ et al. 2001, 14ff).

beiterinnen und Mitarbeiter. Gegenstand der Unterstützung von Non-Profit-Organisationen sind dabei nicht Güter oder Leistungen des Unternehmens, sondern die Arbeitskraft bzw. der persönliche Einsatz der Beschäftigten (MAAß/CLEMENS 2002, 13). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden für ehrenamtliche Tätigkeiten freigestellt oder wirken in – oftmals von den Betrieben selbst initiierten – sozialen Projekten mit (MUTZ 2003, 46; BACKHAUS-MAUL 2003, 64f.).

Einige Unternehmen unterstützen das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie Infrastruktur und Logistik des Unternehmens (Kopierer, Firmenwagen etc.) für ehrenamtliche Tätigkeiten der Beschäftigten bereitstellen. Andere Betriebe stellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die als Vorstandsmitglieder oder in vergleichbaren Positionen in Vereinen fungieren, zeitweise von der Arbeit frei (MAAß 2003, 117; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 471). Darüber hinaus lassen sich auch Beispiele für Projekttage und Mentorenprogramme in Deutschland finden. So stellen beispielsweise "Senior sucht Junior", "Alt hilft Jung" und vergleichbare Projekte Varianten dar, in denen ältere, aus dem Unternehmen ausgeschiedene Mitarbeiter ihr Wissen für die berufliche Ausbildung, Fortbildung und Qualifizierung von Fach- und Führungskräften einsetzen. Daneben engagieren sich Unternehmen mit ihrer Belegschaft in zahlreichen lokalen bzw. regionalen Netzwerken, die sich mit dem Problem der Jugendarbeitslosigkeit beschäftigen. Hier stellen die Unternehmen neben dem Fachwissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch finanzielle Mittel und Kontakte zur Verfügung (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 472). Vereinzelt "leihen" Unternehmen in Deutschland Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an eine gemeinnützige Organisation aus ("Secondments"). Meistens handelt es sich dabei um einwöchige Programme, "switchen" oder "Seitenwechsel" genannt.³¹ Hier wechseln zumeist Führungskräfte aus Unternehmen in eine soziale Einrichtung, um deren Ziele, Arbeitsweisen und Organisation kennen zu lernen (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 472f.).³²

Vorteile und Potenziale von Corporate Citizenship

Von Corporate Citizenship profitieren sowohl Wirtschaft als auch Bürgerschaft, da es für beide Partner "Win-Win-Situationen" schafft. Für die Bürgerschaft und insbesondere die sozial- und gemeinwohlorientierten Einrichtungen ergeben sich dabei folgende Vorteile (MUTZ et al. 2001, 22):

- Zusätzliche Finanz- und Sachmittel sowie tatkräftige Unterstützung durch die Unternehmen und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- größere Zahl ehrenamtlich engagierter Menschen sowie

³¹ In den USA dauern diese "secondments" in der Regel mehrere Wochen bzw. Monate (HABISCH 2003, 67).

³² Das Projekt "Soziales Lernen" hat diese Idee auf Jugendliche übertragen und in Zusammenarbeit mit Schulen, Unternehmen und Einrichtungen der Jugendarbeit Möglichkeiten für Schüler und Auszubildende entwickelt, sich für kurze Zeit in sozialen Einrichtungen zu engagieren (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 472f.).

- neue Möglichkeiten des Lernens und der Organisationsentwicklung, indem Unternehmen ihr Wissen, ihre Managementenerfahrungen und ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse einbringen.

Auch für Unternehmen ist Corporate Citizenship eine Investition, die sich mittel- und langfristig lohnt. Zu den Vorteilen für Unternehmen zählen (HABISCH 2003, 59ff.; HARTMANN 2003, 28; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 460ff.):

- Förderung der sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter, Bildung von Human- und Sozialkapital, Entstehen neuer Netzwerke mit sozialen Bindungen, Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls in der Belegschaft,
- Produktivitätssteigerung aufgrund der Erweiterung der sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter sowie
- positives Image des Unternehmens nach außen, Unterscheidung von anderen Anbietern am Markt und eigene Akzentsetzung, Wettbewerbsvorteile.

Innovative Ansätze entstehen vor allem durch das Corporate Volunteering. Diese Form des Corporate Citizenship führt Unternehmen und Akteure des Gemeinwesens zusammen und schafft günstige Rahmenbedingungen für das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf diese Weise können bislang nicht ausgeschöpfte Ressourcen bürgerschaftlichen Engagements aktiviert werden.

Grenzen und Restriktionen von Corporate Citizenship

Bei der Einführung von Corporate Citizenship ergeben sich eine Reihe von Schwierigkeiten und Restriktionen. Dazu zählen im Einzelnen (MUTZ et al. 2001, 14ff.; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002, 462ff.):

- Unternehmen in Deutschland sind der Ansicht, dass sie ihren Beitrag zum Gemeinwohl bereits durch steuerliche Abgaben erfüllen. Für ein darüber hinaus gehendes Engagement fehlt oftmals die Bereitschaft (MUTZ 2003, 48).
- Eine eigenverantwortliche Übernahme gesellschaftlicher Aufgaben durch Unternehmen wird seitens des deutschen sozialstaatlichen Versorgungssystems erschwert: Anders als in den USA basiert die soziale Sicherung in Deutschland nicht so stark auf der individuellen Verantwortung. Der deutsche Sozialstaat gewährleistet bereits ein hohes Maß an sozialer Versorgung, so dass Unternehmen kaum Handlungsbedarf für Corporate Citizenship sehen.
- Erheblicher Aufwand für Unternehmen, Kooperationen mit anderen Akteuren und Organisationen aufzubauen: In Deutschland gibt es zwar bereits verschiedene Einrichtungen (z. B. Freiwilligen-Agenturen), deren Status allerdings noch wenig gesichert ist (WOLLMANN 2002, 36). Entsprechend ist die Unterstützung von dieser Seite gering.
- Fehlende "Anerkennungskultur" in den meisten Betrieben: D. h. Unternehmen erkennen das bürgerschaftliche Engagement einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur unzureichend an.

- Fehlende Erkenntnis, dass Corporate Citizenship "Win-Win-Situationen" schafft: Es ist in der Praxis auch oftmals nicht einfach, diese angesichts der unterschiedlichen Zielvorstellungen von Unternehmen und Non-Profit-Gesellschaften zu schaffen (HABISCH 2003, 60).

Grenzen des Corporate Citizenship ergeben sich auch durch die allgemeinen Ziel- und Erwartungshaltungen von Unternehmen: Aufgrund der engen Verknüpfung mit den Unternehmensinteressen bleiben verschiedene soziale und gesellschaftliche Themen unberücksichtigt. Diese thematische Selektivität führt dazu, dass bestimmte sozial- und gemeinwohlorientierten Einrichtungen kaum Unterstützung oder Förderung durch Unternehmen erhalten. Darüber hinaus kann Corporate Citizenship keine dauerhafte und verlässliche Förderung gewährleisten, da die Unternehmen je nach Konjunktur und Unternehmensstrategie ihre Schwerpunkte bei den Engagementprogrammen wechseln (zeitliche Selektivität) (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 462f.).

3.4.6 Kooperation Wirtschaft - Wirtschaft: Regionale Unternehmensnetzwerke

Bei Regionalen Unternehmensnetzwerken handelt es sich um Netzwerke, bei denen in erster Linie die Vernetzung regionaler Unternehmen oder unternehmensbezogener Interessen im Vordergrund stehen.³³ In Regionalen Unternehmensnetzwerken kooperieren zumeist kleinere und mittelständische Unternehmen mit einem räumlich begrenzten Aktionsraum, wodurch sich ein stärkerer Regionsbezug als bei anderen Unternehmenszusammenschlüssen ergibt.³⁴

Ein Regionales Unternehmensnetzwerk zeichnet sich durch "eher kooperations- als konkurrenzorientierte und relativ stabile, auf Vertrauen beruhende Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zunehmend voneinander abhängigen Unternehmen aus" (SPRENGER 2001, 8). "Durch die Bildung von Vertrauen werden die Transaktionskosten niedrig gehalten und es lassen sich langfristige Kooperationsbedingungen realisieren" (DIECKMANN 1999, 59). Viele Netzwerke verfügen nicht über ein Netzwerkmanagement, die Kooperation erfolgt über offene Verhandlungen ohne Vermittler oder Moderatoren (WARSCHAT et al. 2001, 32; LOMPE et al. 1996, 52). Um Vorteile bei der Kooperation zu erzielen und die Kooperation zu festigen, stellt die systematische Förderung der Informations- und Kommunikationsbeziehungen jedoch – auch bei etablierten Netzwerken – einen zentralen Aufgabenbereich dar (SPRENGER 2001, 89). Große Bedeutung kommt dabei regelmäßigen Meetings, Arbeitskreisen, Informationsveranstaltungen und internetbasierten Kommunikationsplattformen zu (WARSCHAT et al 2001, 38 ff.; SPRENGER 2001, 92).

³³ Vgl. hierzu auch LOMPE/WEIS 2003.

³⁴ So gehören Verbände von Großunternehmen (global player) nicht unter den hier geprägten Begriff. Für diese national und international orientierten Kooperationsformen finden eher Begriffe wie "Strategische Allianz", "Konsortien" und "Joint Ventures" Verwendung. Für eine detaillierte Darstellung aller Kooperationsformen vgl. SPRENGER 2001, 10; WARSCHAT et al. 2001, 105.

Typ	Funktionen
Qualifizierungsnetzwerke	Gemeinsame Aus- und Weiterbildungsaktivitäten
Kapazitätsmanagementnetzwerke	Gemeinschaftliche Nutzung von Anlagen und Geräten und/oder Personalaustausch
Innovationsnetzwerke	Gemeinsame F+E-Aktivitäten, Know-how-Transfer

Abb. 12: Unternehmensnetzwerke nach Funktionstypen³⁵ (EIGENE DARSTELLUNG, nach SPRENGER 2001, 33)

Regionale Unternehmensnetzwerke können auf Basis der Kooperationsabsicht in verschiedene Funktionstypen unterteilt werden (vgl. Abb. 12). Für die Region sind – insbesondere im Hinblick auf den demographischen Wandel – die Qualifizierung der Fachkräfte, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und der Erhalt des Fachkräftepotenzials in der Region wichtig. Der Konkurrenzkampf der Regionen wird sich in den nächsten Jahrzehnten wahrscheinlich noch weiter verschärfen, da es in Folge des demographischen Wandels vermutlich zu einem partiellen Mangel an Arbeitskräften, insbesondere von Fachkräften, kommen wird (vgl. Kapitel 2.2.3). Für die wirtschaftliche Funktionsfähigkeit einer Region ist es daher besonders wichtig, genügend Fachkräfte zu qualifizieren bzw. zu gewinnen, Kunden in der Region zu halten und die Innovationskraft der Region bzw. das Image der Region als Wirtschaftsstandort zu stärken (FUCHS et al. 2002, 50f.). Positive Impulse für die Region lassen daher vor allem Qualifizierungs-, Kapazitätsmanagement- und Innovationsnetzwerke erwarten. Sie erhöhen die Konkurrenzfähigkeit der Region und tragen zum Erhalt bzw. zur Entstehung von Arbeitsplätzen bei. Ein "place-making" – als neue Form der Gewinnorientierung von Unternehmen – bestimmt somit zunehmend das Handeln von wirtschaftlichen Betrieben und Verbänden. Bei "place-making" in Regionalen Unternehmensnetzwerken geht es darum, nicht mehr isolierte Standorte, sondern das stadt-regionale Umfeld eines Standortes mit zu beeinflussen (FUCHS et al. 2002, 51).

Vorteile und Potenziale Regionaler Unternehmensnetzwerke

Kleine und mittelständische Unternehmen verfügen in der Regel nicht über das breite Know-how von Großunternehmen. Durch die gemeinsame Nutzung sich gegenseitig ergänzender Fähigkeiten und Ressourcen können sie Größennachteile ausgleichen, Spezialisierungsvorteile nutzen und absatz- bzw. produktionswirtschaftliche Vorteile erzielen, ohne auf die rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit verzichten zu müssen. (SPRENGER 2001, 16). Regionale Unternehmensnetzwerke bieten – gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – folgende Vorteile:

- Qualifizierungsnetzwerke: Durch Qualifizierungsnetzwerke kann der von regionalen Unternehmen oft beklagte – und durch den demographischen Wandel noch verstärkte – Fachkräftemangel vermindert werden. Qualifizierungsnetzwerke ermögli-

³⁵ Weitere Funktionsformen stellen Bieter-, Beschaffungs-, Vertriebs-, Kommunikations- und Marketingnetzwerke sowie Stoffmanagement- bzw. Entsorgungsnetzwerke dar. Diese erleichtern den Unternehmen u. a. die Auftragsakquisition und -abwicklung und bieten Kostenvorteile bei Beschaffung, Marketing, Vertrieb und Entsorgung. Für eine genaue Darstellung vgl. SPRENGER 2001, 33.

chen den Unternehmen eine gemeinsame Aus- und Weiterbildung. Sie erlauben ihnen eine Mitgestaltung der Bildungsangebote entsprechend ihrem Bedarf und verhindern so Fehlentwicklungen auf der Angebotsseite (BAUERDICK et al. 1997, 194ff.).³⁶ Darüber hinaus tragen Qualifizierungsnetzwerke zu einer Vergrößerung des Fachkräftepotenzials in der Region bei und stellen damit einen wichtigen Faktor für die stadt-regionale Entwicklung dar.

- Kapazitätsmanagementnetzwerke: Neben der gemeinsamen Beschaffung bzw. Nutzung aufwändiger Produktionsmittel durch mehrere Unternehmen gewinnt auch der Personalaustausch und die gemeinsame Nutzung von Personalkompetenzen zunehmend an Bedeutung (SPRENGER 2001, 38). Bei schlechter Auftragslage könnten betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden, indem die Mitarbeiter an andere Netzwerkteilnehmer "verliehen" werden. Dies führt zu einer Stabilisierung des regionalen Arbeitsplatzangebotes und einer stärkeren Bindung von Fachkräften an die Region. Dies wird in Zukunft zunehmend wichtiger, da – bedingt durch den demographischen Wandel – mit einem fortschreitenden Mangel an Fachkräften gerechnet werden muss. Gleichzeitig kann es die Region für Arbeitssuchende attraktiver machen.
- Innovationsnetzwerke: Kleine und mittelständische Unternehmen können durch die gemeinsame Entwicklung von neuen Produkten oder Dienstleistungskonzepten – aufgrund ähnlicher Kompetenzen und Aufgabenbereiche – erhebliche Innovationspotentiale erschließen und ihre Angebotsposition verbessern. Durch die Zusammenarbeit können sie Entwicklungszeiten verkürzen sowie Entwicklungskosten und Risiken teilen. Innovationsnetzwerke stärken die Innovationskraft der Region und erhöhen damit die Attraktivität der Region, auch für Unternehmenszuwanderungen (BRUCH-KRUMBEIN et al. 1995, 2 sowie 59).

Grenzen und Restriktionen Regionaler Unternehmensnetzwerke

Regionale Unternehmensnetzwerke können folgenden Restriktionen unterliegen:

- Die Angst vor einem Verlust von Know-how (z. B. Innovationsnetzwerke) und der Abhängigkeit von Kooperationspartnern (z. B. Qualifizierungs- und Kapazitätsmanagementnetzwerke), der hohe organisatorische Aufwand und die ungleiche Verteilung von Gewinnen bzw. Nutzen verhindern die Teilnahme von Unternehmen an Netzwerken (WARSCHAT et al. 2001, 51ff.; BRUCH-KRUMBEIN et al. 1995, 57). Zusätzlich erschweren unzureichende Verknüpfung und Abstimmung der Unternehmen die Zusammenarbeit in Regionalen Unternehmensnetzwerken, den Zugang zum Know-how und den Austausch von Wissen und Informationen (WARSCHAT et al. 2001, 82 f.).

³⁶ In der Regel erfolgt die Zusammenarbeit auch mit Bildungseinrichtungen, um Aus- und Weiterbildung gemeinsam inhaltlich zu planen und durchzuführen. Unterstützung bieten Weiterbildungs- und Beratungseinrichtungen, die den Aus- und Weiterbildungsbedarf ermitteln, Programmanschläge erstellen und schließlich die Durchführung organisieren (SPRENGER 2001, 36; BAUERDICK et al. 1997, 198).

- Regionale Unternehmensnetzwerke erfordern einen großen Abstimmungs- und Koordinationsaufwand. Weitere Hemmnisse für Qualifizierungs-, Kapazitätsmanagement- und Innovationsnetzwerke stellen die für die notwendige Qualifizierung knappen personellen Ressourcen dar; oftmals fehlt auch ein gemeinsames Innovationsmanagement (SPRENGER 2001, 90f.).
- Die zunehmende Intensität der Zusammenarbeit führt zu einer immer stärkeren wechselseitigen Abhängigkeit der Akteure. Eine Auflösung der Beziehungen wird umso kostenintensiver, je stärker die Abhängigkeit ist (SPRENGER 2001, 9).

3.4.7 Kooperation Kommune - Wirtschaft - Bürgerschaft

Die Kooperation Kommune – Wirtschaft – Bürgerschaft beschreibt das gemeinsame und gleichzeitige Zusammenwirken der drei Akteursgruppen an bestimmten Planungen, Projekten und Entwicklungen. Durch die zielgerichtete Zusammenarbeit aller Akteure sollen endogene Potenziale genutzt sowie unterschiedliche Bereiche und Ressourcen systematisch gebündelt werden (AUSTERMANN et al. 2002, 22ff.). Die Integration verschiedener Handlungsfelder und die systematische Vernetzung politisch-administrativer, ökonomischer und sozial-integrativer Handlungsansätze ermöglicht es, "komplexe" Probleme zu lösen und Lösungen zu finden, die die einzelnen Akteure allein nicht erreicht hätten (AUSTERMANN et al. 2002, 26; FUCHS et al. 2002, 58).

Der Mehrwert der gemeinsamen und gleichzeitigen Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft liegt in einem möglichen "Aufbau von Sozialkapital" (FUCHS et al. 2002, 57f.). Gerade bei "komplexen" Problemen kann eine kooperative Problembearbeitung dazu beitragen, dass die Akteure die Handlungslogiken der anderen Partner besser nachvollziehen können und respektieren. Die Kooperation zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft kann gemeinsame Lernprozesse initiieren, die eine gemeinsame Problemsicht, die Bereitschaft zu Kompromissen und kooperatives Handeln fördern. Darüber hinaus trägt diese Kooperation zur Netzwerkbildung bei, d. h. es können Allianzen entstehen, die "über die Projektdauer hinaus Bestand haben und in anderen Zusammenhängen wiederum genutzt werden können" (FUCHS et al. 2002, 57).

Zentrale Bedeutung für die Zusammenarbeit innerhalb dieser Kooperationsform hat die frühzeitige Aktivierung und Beteiligung der Bevölkerung (AUSTERMANN et al. 2002, 26 u. 59ff.). Die Kooperation zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft ist oft in einem kleinräumigen lokalen Maßstab anzutreffen. Die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern und die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements ist – vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – gerade bei der Realisierung zahlreicher sozial-integrativer Angebote und Projekte, der Verbesserung der sozialen und kulturellen Infrastruktur sowie der Stadtentwicklung bzw. -erneuerung wünschenswert (DETTLING 2002, 24; SINNING 2001a, 30; AUSTERMANN et al. 2002, 12; vgl. Kapitel 3.3.3. und 3.3.4).

Vorteile und Potenziale der Kooperation Kommune - Wirtschaft - Bürgerschaft

Die Kooperationsbeziehungen zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft besitzen für die Akteure folgende Vorteile (FUCHS et al. 2002, 58f.):

- Die Kommunen können durch die umfassende und frühzeitige Kooperation konfliktreiche Aufgabenstellungen absichern, d. h. die Kooperation mit der Wirtschaft und Bürgerschaft erhöht die Akzeptanz kommunalen Handelns und gewährleistet eine höhere Planungssicherheit. Daneben können die Kommunen durch die enge Kooperation mit den anderen Akteuren das Verständnis für kommunales Handeln steigern und einen Reputationsgewinn verzeichnen, indem sie sich als innovative, fortschrittliche und bürgeroffene Kommune präsentieren (EUROPEAN COMMISSION 2003, 15f.; SINNING 2002, 139f.; vgl. Kapitel 3.3.3). Die gemeinsame Realisierung von Projekten führt zu einer städtebaulichen Aufwertung (AUSTERMANN et al. 2002, 12); zusammen wirken sich Reputationsgewinne und erfolgreich realisierte Projekte wiederum günstig auf die Stadtentwicklung aus. Darüber hinaus kann die Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Bürgerschaft zu einer Arbeitsentlastung bei Kommunen führen, falls Projektmanagement oder Moderation von einem der anderen Akteure übernommen werden (vgl. Kapitel 3.3.2).
- Die Wirtschaft besitzt durch die Kooperation mit den Kommunen und der Bürgerschaft Möglichkeiten, eigene Projekte effizienter durchzuführen. Dies beinhaltet vor allem die Gewährung günstiger Finanzierungen, die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren und die inhaltliche Verbesserung eigener Planungen (DEUTSCHER STÄDTE- UND GEMEINDEBUND 2002, 5ff.; vgl. Kapitel 3.3.2). Gleichzeitig kann die Zusammenarbeit – vor allem mit der Bürgerschaft – das Image von Unternehmen verbessern und die Akzeptanz von Planungen und Produkten erhöhen (vgl. Kapitel 3.3.5). Darüber hinaus haben Unternehmen durch die Kooperation die Möglichkeit, Einfluss auf ihr unternehmerisches Umfeld zu nehmen, d. h. sie können sich in einen "place-making-Prozess" einbringen (vgl. Kapitel 3.3.6).
- Die Bürgerinnen und Bürger erhalten durch die Zusammenarbeit mit Kommunen und Wirtschaft Mitgestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich ihres direkten oder weiteren Lebensumfeldes (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b, 8; vgl. Kapitel 3.3.3). "Damit kann auch ein gewisser Emanzipationsprozess und ein Wandel des Staatsverständnisses verbunden sein. Die Grenzen staatlichen Handelns treten in kooperativen Prozessen deutlich zu Tage und die Notwendigkeit zur Selbstorganisation und Engagement wird erkannt" (FUCHS et al. 2002, 59; vgl. Kapitel 3.3.4).

Grenzen und Restriktionen der Kooperation Kommune – Wirtschaft – Bürgerschaft

Den Vorteilen einer Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft stehen folgende Grenzen und Restriktionen gegenüber:

- Unterschiedliche Handlungslogiken der Akteure (Gewinnorientierung und Marktabhängigkeit der Wirtschaft, Machtorientierung und Wählerabhängigkeit der Politik, Lebensqualitätsorientierung und Gemeinschaftsbezogenheit der Bürgerinnen und

Bürger) und unterschiedliche Verhaltensmuster (egoistisch/solidarisch, gemeinwohlorientiert/partikularistisch, kooperativ/kompetitiv) erschweren die Zusammenarbeit (FUCHS et al. 2002, 2; vgl. Kapitel 3.3.2 bis 3.3.4).

- Politik und Verwaltung zeigen sich nicht immer bzw. nur unzureichend bereit, substantielle Entscheidungskompetenzen an die Bürgerinnen und Bürger abzutreten (AUSTERMANN et al. 2002, 12; vgl. Kapitel 3.3.3).
- Problem der Selbstrekrutierung bei Bürgerinnen und Bürgern: Es beteiligen sich nur die Bürgerinnen und Bürger, die über die notwendige Zeit und Sozialkompetenz verfügen (REINERT/SINNING 1997, 143f.; vgl. Kapitel 3.3.4).
- Die kooperative Konsensbildung kann dazu tendieren, bestimmte Themen mit hoher Heterogenität oder einem starken Interessensgegensatz von der konkreten Zusammenarbeit auszuschließen (FUCHS et al. 2002, 13).

3.5 Zwischenfazit

Der demographische Wandel, d. h. Bevölkerungsrückgang und -alterung, stellt große Anforderungen an die Städte, Gemeinden und Regionen, an die Wirtschaft und die Bürgerschaft. Dazu zählen u. a.:

- Finanzengpässe der Städte und Gemeinden,
- Anpassung verschiedener Infrastrukturangebote an die Bedürfnisse älterer Menschen,
- regionale Konkurrenz um Zuwanderer,
- Entmischung der Altersstruktur,
- Versorgungsprobleme älterer Menschen im Umland der kreisfreien Städte sowie der größeren kreisangehörigen Städte,
- Bedarf an zusätzlichen Dienstleistungsangeboten für ältere Menschen und
- veränderte Anforderungen an die Menschen durch Beruf, Familie und soziales Umfeld.

Die Kommunen können auf diese immer komplexer werdenden Entwicklungsprozesse nur begrenzt Einfluss ausüben. Das Modell der Regional Governance bietet die Möglichkeit, das Feld kommunaler Handlungsstrategien neu zu strukturieren. Dabei gewinnt die Zusammenarbeit zwischen Gebietskörperschaften, Wirtschaft und Bürgerschaft an Bedeutung. Regional Governance kennzeichnet ein neues Verständnis von stadt-regionaler Steuerung, bei dem die Sphären Staat/Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft netzwerkartig miteinander verbunden sind. Regional Governance bezieht sich dabei auf die Akteure, Institutionen und Prozesse, die die Entwicklung der Region – sowie die Art und Weise ihrer Steuerung – ausmachen.

Die Kooperationsbeziehungen von Regional Governance können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, da Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft vor ähnlichen Problemen und Anforderungen stehen. Ziel sollte es daher sein, eine Verantwortungs-

gemeinschaft auf Ebene der Region Braunschweig zu bilden, die durch teilräumliche Kooperationen innerhalb des "Akteurs-Dreiecks" ergänzt wird. Die enge Zusammenarbeit aller Akteure der Region kann dazu beitragen, die Anforderungen des demographischen Wandels zu bewältigen.

4 Kooperation in der Region Braunschweig

Die aufgezeigten Folgen des demographischen Wandels werden auch in der Region Braunschweig bis zum Jahr 2030 deutlich werden. Die Zunahme des Anteils älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung sowie die absolute Abnahme der Bevölkerung verursachen in diesem Zusammenhang die entscheidenden Probleme. Wie Kapitel 3 gezeigt hat, bieten kooperative Handlungsansätze Möglichkeiten zur Bewältigung der daraus resultierenden Anforderungen.

Bereits heute zeigen Beispiele in der Region Braunschweig – wie z. B. die Wolfsburg AG oder das braunschweiger forum – die erschlossenen Potenziale kooperativer Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft. Darüber hinaus können verschiedene Formen der Zusammenarbeit zwischen den Kommunen der Region die Grundversorgung der Bevölkerung sichern (z. B. Kooperationsvertrag Goslar). Unterschiedlich strukturierte Kooperationen zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft können ehemals öffentliche Aufgaben erfüllen (z. B. Jugendcamp Salzgitter) und ehrenamtliches Engagement kann dazu beitragen, die soziale und kulturelle Versorgung (z. B. Kennel Bad e. V., Bürgerstiftung Goslar) zu sichern (vgl. Kapitel 4.2).

Das folgende Kapitel beschreibt die Rahmenbedingungen für kooperatives Handeln in der Region Braunschweig (Kapitel 4.1) und verdeutlicht anhand einer Best Practice-Analyse Chancen kooperativer Handlungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen, die sich für die Region aus dem demographischen Wandel ergeben (Kapitel 4.2). Das Zwischenfazit (Kapitel 4.3) gibt einen zusammenfassenden Überblick über die bereits in der Region Braunschweig realisierten Möglichkeiten sowie den Handlungsbedarf im Bereich kooperativer Zusammenarbeit.

4.1 Rahmenbedingungen für Kooperation in der Region Braunschweig

Kooperative Zusammenarbeit ermöglicht es den stadt-regionalen Akteuren, die gewachsenen Interessen und Verhaltensweisen miteinander zu verknüpfen und Synergieeffekte zu erzielen. Diese Form der kooperativen Regionalentwicklung wird in der Region Braunschweig wesentlich durch drei regionale Akteure geprägt, die ein "regionales Steuerungs-dreieck" (BLÖCKER/LOMPE 1994, 53) bilden. Darüber hinaus wird die Regionalentwicklung maßgeblich durch teilregionale und lokale Kooperationen zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft ausgestaltet.

4.1.1 Regionale Steuerung

Drei Akteure haben die Regionalentwicklung in der Region Braunschweig³⁷ in den letzten Jahren geprägt und sich durch "komplementäre Arbeitsteilung" (FÜRST/LÖB 2002, 6) ergänzt:

- Der Zweckverband Großraum Braunschweig (ZGB) übernimmt die hoheitlichen konzeptionellen Aufgaben der Regionalplanung für die Region.
- Die Regionale Entwicklungsagentur für Südostniedersachsen e. V. (reson) fungiert in Form eines wirtschaftlichen Netzwerkes als Moderator zwischen den einzelnen Akteuren und sichert die projektbezogene Ausrichtung der trilateralen Zusammenarbeit.
- Die Bezirksregierung Braunschweig vertritt die landesrechtlichen Rahmenbedingungen und vermittelt den Zugang zu behördlichem Fachwissen sowie zu Fördermitteln.

Der ZGB wurde 1992 als interkommunale Kooperation von den kreisfreien Städten Braunschweig, Salzgitter und Wolfsburg sowie den Landkreisen Gifhorn, Goslar, Helmstedt, Peine und Wolfenbüttel gegründet (LAND NIEDERSACHSEN 2002, 20). Der ZGB ist ein per Gesetz gegründeter Pflichtverband, dessen Verbandsmitglieder vertraglich an die Gemeinschaft gebunden sind (ZGB o.J.). Dies gewährleistet dem ZGB die notwendige Planungssicherheit für die Abstimmung aller raumbedeutsamen Planungen und Maßnahmen für das Verbandsgebiet. Durch die Zusammenarbeit der Kommunen und Landkreise wird eine intensive Abwägung und Zusammenführung der sozialen, ökologischen und kulturellen, aber auch der ökonomischen Belange der Region ermöglicht. Darüber hinaus ist der Zweckverband Aufgabenträger des ÖPNV. Die Verbandsversammlung als das einzige "die ganze Region berücksichtigende Legitimationsorgan" besitzt aufgrund der Möglichkeit, Mehrheitsentscheidungen treffen zu können, eine hohe "Konfliktregelungsfähigkeit" (FÜRST/LÖB 2002, 8-9).

Im Vergleich zum ZGB verfügt reson über eine deutlich heterogenere Akteursstruktur. Reson wurde 1994 auf Initiative der IG Metall gegründet, unterstützt von der Volkswagen AG, der Salzgitter AG und der niedersächsischen Landesregierung (RESON o.J.). Gegenwärtig hat reson 45 Mitglieder, darunter 12 Gebietskörperschaften, 7 Gewerkschaften, 3 Hochschulen und 23 regionale Großunternehmen (RESON o.J.).³⁸ Das "In-

³⁷ Die Region Braunschweig umfasst die Landkreise Gifhorn, Goslar, Helmstedt, Peine und Wolfenbüttel sowie die kreisfreien Städte Braunschweig, Salzgitter und Wolfsburg, und ist damit deckungsgleich mit der Region Südostniedersachsen. Die unterschiedlichen Regionalbezeichnungen gehen auf verschiedene kooperative Zusammenschlüsse innerhalb der Region zurück.

³⁸ Dies sind im Einzelnen: Landkreise Gifhorn, Goslar, Helmstedt, Peine und Wolfenbüttel, kreisfreie Städte Braunschweig, Peine, Salzgitter, Wolfenbüttel und Helmstedt, Land Niedersachsen, DGB-Region Südostniedersachsen, IG Bergbau, Chemie, Energie Wolfenbüttel, IG Metall-Verbände Braunschweig, Peine, Salzgitter, Wolfsburg, Gewerkschaft NGG Vst SON, Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Hochschule für Bildende Künste (HBK) und Technische Universität Braunschweig. Beteiligte Wirtschaftsunternehmen: aerodata GmbH, ASLTOM LHB GmbH, BKB Aktiengesellschaft, Bühler GmbH, TI Group Automotive Systems (Gifhorn) GmbH, Continental Teves AG&Co. OHG Gifhorn, H.

novationsnetzwerk aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und gesellschaftlichen Gruppen" (LOMPE et al. 1996, 307) hat sich die Standort- und Beschäftigungssicherung in der Region Braunschweig zur Aufgabe gesetzt.

Durch die Kombination von gebietskörperschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren gelingt es reson, die regionalen Unternehmen an der Vereinsfinanzierung zu beteiligen und somit relativ unabhängig von öffentlicher Finanzierung zu sein (FÜRST/LÖB 2002, 10). Die Zusammensetzung der reson-Akteursgemeinschaft ermöglicht eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Politik und Wirtschaft, die nicht politischen Mehrheiten und territorialen Zwängen unterworfen ist; gleichzeitig berücksichtigt sie sowohl wirtschaftliche Interessen als auch gemeinwohl-orientierte Ansprüche.

Die Bezirksregierung bildet den dritten Akteur im Regionalen Steuerungs-dreieck. Ihr Hoheitsgebiet ist nicht deckungsgleich mit der Region Braunschweig, sondern umfasst weitere Landkreise in Südniedersachsen.³⁹ Seit Ende der 1990er Jahre wandelt sich das Selbstverständnis der Bezirksregierung weg von rein staatlichen Vollzugsaufgaben hin zu einem Dienstleistungs- und Regionalentwicklungsangebot. Aufgrund der begrenzten finanziellen Mittel ist es der Bezirksregierung allerdings nicht möglich, eigene Projekte zu initiieren. Dennoch wird ihre "offensive Herangehensweise" an neue Aufgaben im Bereich Regionalmanagement und die Unterstützung der laufenden kooperativen Prozesse in der Region von den stadt-regionalen Akteuren durchaus positiv eingeschätzt (FÜRST/LÖB 2002, 6).

Durch die Zusammenarbeit von ZGB, reson und Bezirksregierung können die unterschiedlichen "Fähigkeiten" der drei Partner gut genutzt werden. So verkörpert die Bezirksregierung die staatliche Autorität innerhalb des Regionalen Steuerungs-dreiecks, die sicher stellt, dass sich alle stadt-regionalen Akteure in den Kooperationsprozess einbringen können. Darüber hinaus ermöglicht sie den Zugang zu verschiedenen Förderprogrammen (KEGEL/KNIELING 1998, 150). Ergänzend bringt der ZGB die Prämissen der Gebietskörperschaften⁴⁰ für die räumliche Entwicklung in die gemeinsame Arbeit ein. Auf diese Weise wird eine enge Abstimmung mit dem Träger der Regionalplanung gewährleistet. Die Integration der Wirtschaft wird durch reson ermöglicht. Seit Beginn des Jahres 2003 hat die Bezirksregierung ihre Aktivitäten im Bereich Regionalmanagement allerdings aufgrund einer politischen Diskussion über die zukünftige Rolle der Bezirksregierung erheblich eingeschränkt, so dass die Region Braunschweig seitdem auf regionaler Ebene durch die bilaterale Kooperation von reson und ZGB geprägt ist.

Butting GmbH&Co. KG, IAV GmbH, iup Beratende Ingenieure, IVM Technical Consultants Wolfsburg GmbH, Ledderboge Internationale Speditionen, PPS Personal-, Produktions-, Service GmbH, Robert-Bosch Elektronik GmbH, Salzgitter AG, Siemens AG, SLG Schnelltrans Logistik, Teutloff Schule, TWW Wolfenbüttel, Volkswagen AG, Deutsche BKK Wolfsburg, Volkswagen Financial Services AG, Wolfsburg AG und die WVI GmbH.

³⁹ Dies sind die im Süden an die Region Braunschweig angrenzenden Landkreise Göttingen, Northeim und Osterode am Harz.

⁴⁰ Die Prämissen der räumlichen Entwicklung wurden im RROP festgelegt (vgl. Kapitel 4.1.2).

Die bilaterale Zusammenarbeit beschränkt sich allerdings auf wenige Themen bzw. Projekte; einen übergreifenden Ansatz einer gemeinsamen Regionalentwicklung lässt sie nicht erkennen. Dementsprechend ist das kooperative Umfeld der drei regionalagierenden Akteure von Bedeutung, nicht zuletzt unter der Annahme, dass Regionalentwicklung von bottom-up-Prozessen und -Impulsen lebt (FÜRST 1999, 352). Beispielhaft werden im Folgenden kooperative Prozesse beschrieben, die aufgrund ihres regionalen Charakters Einfluss auf die Entwicklung der Gesamtregion Braunschweig nehmen. Der Fokus liegt dabei auf der Struktur der beteiligten Akteure sowie den Auswirkungen der Projekte auf die Region.

4.1.2 Kooperative Regionalentwicklung in der Region Braunschweig

Um dem Bestreben einer regionalen Koordination und Abstimmung der lokalen Projekte und Initiativen gerecht zu werden, erstellte der ZGB als Träger der Regionalplanung von 1993 bis 1996 das Regionale Raumordnungsprogramm (RROP) für den Großraum Braunschweig. Die Aufstellung des RROP war durch eine intensive Dialog- und Umsetzungsorientierung geprägt (KEGEL/KNIELING 1998, 144). Expertendialoge und Fachforen boten die Möglichkeit, die fachlichen Kompetenzen und Standpunkte der stadt-regionalen Akteure schon in den Entwicklungsprozess des RROP einfließen zu lassen, um bereits frühzeitig eine intensive Abstimmung zu gewährleisten.

Noch vor Abschluss des RROP-Verfahrens nahm das Regionale Steuerungsdreieck gemeinsam die Arbeit zur Erstellung eines Regionalen Entwicklungskonzeptes (REK) für Südostniedersachsen auf. Die kooperative Erarbeitung von Leitbildern durch die stadt-regionalen Akteure prägte das Regionale Entwicklungskonzept und sollte dazu dienen, "wirtschaftliche, soziale und kulturelle Perspektiven für die Region" zu entwerfen (BEZIRKSREGIERUNG/RESON/ZGB 2001, IX). Als Leitfaden dienten die im RROP erarbeiteten theoretischen Grundlagen, die im Rahmen des REK durch "Grenzen überwindende [und] Identität stiftende Projekte" ergänzt werden sollten, "von denen möglichst alle in der Region profitieren" (PRÄTORIUS 2002, 79).

1997 lobte das Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau den Wettbewerb "Regionen der Zukunft" aus. Ziel des Wettbewerbs war die Darstellung regionsspezifischer Ziele und umsetzungsorientierter Strategien für eine nachhaltige Raum- und Siedlungsentwicklung (BFLR 1997, 3f.). Aus 130 gemeldeten regionalen Initiativen erhielt der Großraum Braunschweig als eine von 25 Regionen den Titel "Region der Zukunft". Darüber hinaus bekam die Region eine Auszeichnung für die Initiierung einer "vorbildlichen regionalen Entwicklung" sowie für "integrierte Konzeptionen und innovative Umsetzung einzelner Modellprojekte" (LANDKREIS CHAM O.J.). Ermöglicht wurde dies durch die Zusammenarbeit verschiedener stadt-regionaler Akteure unter der Federführung des Zweckverbands Großraum Braunschweig. Neben den Akteu-

ren des Steuerungsdreiecks waren wissenschaftliche Akteure ebenso in den Prozess eingebunden wie lokale Gruppen engagierter Bürgerinnen und Bürger.⁴¹

Des Weiteren bestehen in der Region Braunschweig mit einer Agrarstrukturellen Entwicklungsplanung (AEP) sowie LEADER+ Regionen Ansätze für kooperatives Handeln. Während die AEP vorrangig strategische Untersuchungen vornimmt und Entwicklungsrichtungen aufzeigen soll, stellt LEADER+ ein umsetzungsorientiertes Förderprogramm dar, das die endogenen Potenziale des ländlichen Raums mit Hilfe einer gezielten Projektförderung zu aktivieren versucht (vgl. Kapitel 4.2.7).

Neben den genannten Projekten bestehen in der Region Braunschweig auch Kooperationen, die nicht unmittelbar durch Förderprogramme initiiert wurden. So z. B. das Regionalmanagement Goslar, das auf eine enge Zusammenarbeit der im Landkreis Goslar ansässigen Unternehmen mit Wissenschaft, Bildungseinrichtungen und der öffentlichen Verwaltung setzt. Die Zusammenarbeit beruht auf dem gemeinsamen Interesse aller Beteiligten, konkurrenzfähiges Know-how zu entwickeln und erfolgreich zu vermarkten (WIR 2002).

Kooperation findet in der Region Braunschweig jedoch nicht nur auf regionaler Ebene statt, vielmehr existiert eine Vielzahl von lokalen Projekten. Das folgende Kapitel beschreibt weitere, überwiegend lokale Ansätze regionaler Best Practices und zeigt die inhaltlichen Möglichkeiten der einzelnen Kooperationsformen auf. Zur Veranschaulichung möglicher Kooperationsvorteile und -bereiche werden die regionalen Beispiele um nationale und internationale Beispiele ergänzt. Ziel ist es, bestehende Kooperationsansätze in der Region Braunschweig mit dem in Kapitel 3 dargestellten Potenzial der einzelnen Kooperationsformen zu vergleichen und die daraus resultierenden Potenziale bzw. Defizite in der Region Braunschweig aufzuzeigen.

4.2 Regionale und (inter-)nationale Best Practice-Analyse

Das folgende Kapitel gibt für die einzelnen Kooperationsbeziehungen der Regional Governance einen Überblick über Best Practices in der Region Braunschweig. Dieses Kapitel stellt eine vorbildhafte Auswahl von Best Practices dar, um die im Rahmen dieses Forschungsberichtes formulierten Ansprüche an die einzelnen Kooperationsformen zu veranschaulichen. Ergänzend werden teilweise nationale und internationale Beispiele modellhafter Kooperation angeführt, um Anregungen für die Weiterentwicklung einzelner Kooperationsformen in der Region Braunschweig zu geben bzw. Potenziale und Dimensionen kooperativer Zusammenarbeit aufzuzeigen, die in der Region Braunschweig bislang keine Anwendung gefunden haben. Die Projektauswahl erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität aller kooperativen Zusammenschlüsse in der Region, sondern soll vielmehr durch die modellhafte Projektauswahl nach Kooperationsgegenstand, Bezug zum demographischen Wandel, Akteurszusammensetzung sowie die räumliche Dimension des Beispiels die Potenziale der einzelnen Kooperationsformen

⁴¹ Für weiterführende Informationen vgl. "Region im Netz" (ZGB, o.J.).

verdeutlichen. Die grau hinterlegten Felder zu Anfang eines jeden Kapitels geben eine Übersicht über die in der jeweiligen Kooperationsform beschriebenen Best Practices.

4.2.1 Interkommunale Kooperation

Interkommunale Kooperationen umfassen allgemein die kooperative Zusammenarbeit von Kommunen und/oder Landkreisen. Der Anspruch an das gemeinsame Handeln der Gebietskörperschaften lässt sich im Wesentlichen an folgenden Aufgaben festmachen (vgl. Kapitel 3.3.1):

- Flexible Anpassung an sich verändernde öffentliche Aufgaben,
- Aufbau und effiziente Nutzung einer gemeinsamen Infrastruktur,
- verbesserte Position im interkommunalen und -regionalen Wettbewerb sowie
- Vernetzung lokaler Kooperationen auf regionaler Ebene zu einer gemeinsamen strategischen Entwicklungsplanung.

Folgende Best Practices interkommunaler Kooperation werden beschrieben:

Best Practices in der Region Braunschweig

- Gewerbepark "Waller See"
- Kooperationsvertrag zwischen dem Landkreis und der Stadt Goslar
- Zweckverband Großraum Braunschweig (ZGB)

Nationale Best Practices

- Kulturräume in Sachsen

Internationale Best Practices

- Parkstad Limburg

Best Practices in der Region Braunschweig

Der gemeinsame Aufbau und die gemeinsame Nutzung technischer Infrastruktur in Form von interkommunalen Gewerbegebieten gehören zum "klassischen" Aufgabenbereich interkommunaler Kooperation. So dient auch die gemeinsame Ausweisung des *Gewerbeparks "Waller See"* durch die Stadt Braunschweig und die Gemeinde Schwülper der Schaffung eines attraktiven Angebots für Unternehmen. Die Kooperation stärkt einerseits die interkommunale Abstimmung der jeweiligen kommunalen Entwicklungsplanung, was den langfristigen Erhalt von Siedlungs- und Freiflächen ermöglicht und dazu beiträgt, die landschaftliche Attraktivität zu erhalten. Gleichzeitig ermöglicht die interkommunale Zusammenarbeit ein verbessertes Angebot für beide Partner (Win-Win-Situation). Derartige Kooperationen verstärken die projektbezogene interkommunale Zusammenarbeit.

Einen weit reichenderen Ansatz verfolgt der *Kooperationsvertrag zwischen dem Landkreis und der Stadt Goslar*. Beide Partner streben eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit an, die zur Verbesserung der Bürgerorientierung und der Dienstleistungs-

qualität sowie zu Kosteneinsparungen führen soll. Die Kooperation besteht auf formeller Ebene seit Anfang 2003 und erstreckt sich zunächst auf die Organisation des Versicherungsamtes und der Schülerbeförderung sowie den Bereich gemeinsamer Ausschreibungen bzw. Beschaffungsmaßnahmen. Für die zukünftige Zusammenarbeit ist die Kooperation in den Bereichen Verkehr bzw. Fahrlehrerwesen, bei der Organisation gemeinsamer Bürgerbüros und Ausländerbehörden sowie bei der Abstimmung einer Mischfinanzierung in Vorbereitung. Die Nutzen der Kosteneinsparung und der Orientierung an den Bürgerinnen und Bürgern stellen insbesondere im Bezug auf die Folgen des demographischen Wandels ein erhebliches Potenzial dar, die Menschen durch die Qualität öffentlicher Leistungen an die Region zu binden. Modellcharakter weist diese Kooperation in Umfang und Intensität der Zusammenarbeit zwischen der Kommune und dem Landkreis auf. In vielen Fällen werden nur einzelne Kooperationsbereiche anstelle eines so umfangreichen Kooperationsvertrages interkommunal betrieben. Gleichzeitig reicht die "Strahlkraft" der Zusammenarbeit bereits über die Kreisgrenze hinaus, so dass die Anfragen anderer Kommunen und Landkreise zunehmen.

Auf regionaler Ebene ist der *Zweckverband Großraum Braunschweig* (ZGB) eine interkommunale Kooperation, die alle regionalen Gebietskörperschaften der Region Braunschweig vereint.⁴² Auf der Basis eines formellen Zusammenschlusses gestalten und planen die Städte, Gemeinden und Landkreise gemeinsam ihre Region. Der gemeinsame Arbeitsbereich erstreckt sich überwiegend auf regionalplanerische Aufgaben sowie die Bereitstellung des öffentlichen Personennahverkehrs. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs um (hoch qualifizierte) Fachkräfte als Folge des demographischen Wandels spielt die regionale Ebene eine zunehmend wichtigere Rolle: Aufgrund seiner übergeordneten Aufgaben kann der ZGB zur Überwindung des kommunalen "Kirchturmdenkens" beitragen und der interkommunalen Zusammenarbeit eine längerfristige, von Wahlperioden unabhängige Perspektive bieten. Darüber hinaus besteht die Chance, durch die verbindliche Zusammenarbeit Win-Win-Situationen zu schaffen, die zu weiteren Kooperationen auf untergeordneten Ebenen motivieren (FÜRST/LÖB 2002; ZGB o.J.).

Nationale und internationale Best Practices interkommunaler Kooperation

Interkommunale Kooperationen können freiwillige sowie pflichtige kommunale Aufgaben umfassen. In Anbetracht der Gefahr, dass die Kommunen im Zuge des demographischen Wandels weiter an Finanzkraft verlieren werden, wird die Durchführung freiwilliger öffentlicher Aufgaben zunehmend in den Bereich interkommunaler Kooperation verlagert. Ein Beispiel dafür sind die *Kulturräume in Sachsen*. Dort wurde 1994 per

⁴² Obgleich der ZGB ein Pflichtverband ist, also keine freiwillige Kooperation darstellt, wird er, aufgrund seiner Integrationsleistung und seiner regionalen Verantwortung als Best-Practice interkommunaler Kooperation eingestuft.

Gesetz die Kulturpflege als kommunale Pflichtaufgabe festgeschrieben.⁴³ Organe der Kulturpflege sind festgesetzte Kulturräume, interkommunale Kooperationen aus Kreisen, kreisfreien Städten und Gemeinden. Die Aufgabe der Kulturräume ist die Sicherung der lokalen und regionalen Infrastruktur im Kulturbereich. Ermöglicht wird dies mit Hilfe einer finanziellen Basisförderung des Landes bis zum Jahr 2007. Angestrebt wird allerdings zusätzlich die finanzielle Unterstützung durch andere Akteure, um die kulturelle Infrastruktur langfristig erhalten zu können (SÄCHSKRG 1994; SMWK o.J.).

Die *Parkstad Limburg* in den Niederlanden verkörpert ein anderes Konzept interkommunaler Zusammenarbeit. Vor dem Hintergrund der sich aus dem Strukturwandel ergebenden Probleme einer einstmals vom Bergbau geprägten Region kooperieren acht Städte und Gemeinden⁴⁴ mit dem Ziel, nachhaltige Strukturen in der Raumentwicklung, im Sozialwesen und in der Wirtschaft zum Wohle der Region zu entwickeln. Bei der Kooperation sollen inhaltliche Aspekte im Vordergrund stehen, deshalb gründete die Parkstad Limburg keine neue Organisationsform, sondern griff auf die bestehenden Beratungs- und Entscheidungsstrukturen zurück. Die Zusammenarbeit ist grundsätzlich projektorientiert; die jeweils durchführende Kommune übernimmt die Projektorganisation. Kennzeichnend für die Zusammenarbeit ist die gleichzeitige Existenz einer regionalen und einer lokalen Handlungsperspektive, die durch die einzelnen Kommunen und ihre individuellen Stärken und Merkmale geprägt sind. Gegenstand der Kooperation ist die Bündelung der individuellen kommunalen Stärken zu einer starken Region, d. h. die gegenseitige Ergänzung mit Funktionen und Qualitäten. Dies ist nur möglich, da gleichzeitig ein Bewusstseinswandel der einzelnen Kooperanden im Sinne gemeinsamen regionalen Handelns stattfindet. So bieten die kleineren Gemeinden attraktive Naturräume, sind aber auf die städtischen Qualitäten ihrer Kooperanden für die Ganzheitlichkeit der Standortansprüche ihrer Bürgerinnen und Bürger angewiesen und umgekehrt (PARKSTAD LIMBURG o.J.).

4.2.2 Public-Private-Partnership

Public-Private-Partnership stellen Kooperationen zwischen Unternehmen und der öffentlichen Hand dar. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels suchen Kommunen zunehmend die Kooperation mit der Wirtschaft, um öffentliche Leistungen trotz reduzierter finanzieller Handlungsspielräume erbringen zu können. Auch Unternehmen profitieren von der Mitgestaltung des öffentlichen Leistungsangebotes, insbesondere in Anbetracht der durch den demographischen Wandel zu erwartenden Zunahme des regionalen Wettbewerbs um Fachkräfte.

⁴³ Das Landeskulturraumgesetz trat am 01.08.2002 in Kraft und hat eine Laufzeitbeschränkung bis zum 31.12.2007. Der Landesgesetzgebung war die Einstellung der Kulturförderung des Bundes Anfang 1993 vorausgegangen.

⁴⁴ Im Einzelnen sind das Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Brunssum, Nuth, Voerendaal, Simpelveld und Onderbanken. Das zusammenhängende, städtisch-geprägte Gebiet von Parkstad Limburg im Osten der Niederlande hat 220.000 Einwohnerinnen und Einwohner und ist bezüglich seiner Dichte damit größte "Stadt" der Niederlande (PARKSTAD LIMBURG o.J., 2).

Grundsätzlich sind zwei Formen von Public-Private-Partnership zu unterscheiden: Bei der Durchführungsprivatisierung besteht die Kooperation darin, dass ein Unternehmen ehemals öffentliche Aufgabenbereiche übernimmt, während bei der Aufgabenprivatisierung die gemeinsame Bewältigung alter oder neuer kommunaler Aufgaben im Vordergrund steht (vgl. Kapitel 3.3.2).

Best Practices in der Region Braunschweig

- Kooperation der Stadt Wolfenbüttel mit der Purena GmbH
- Wolfsburg AG
- reson e. V.

Best Practices in der Region Braunschweig

Ein Beispiel für Public-Private-Partnership im Bereich technischer Ver- und Entsorgung stellt die Kooperation der *Stadt Wolfenbüttel* mit der *Purena GmbH* dar. In Form eines "Outsourcings" hat die Stadt die kommunale Wasserversorgung der Purena GmbH übertragen. Seit Anfang 2002 betreibt Purena sowohl die Brunnen der Stadtwerke als auch das örtliche Wasserwerk. Sie ist also verantwortlich für die Wassergewinnung, die Aufbereitung, den Transport und die Verteilung bis zum Wasserzähler. Die Stadtwerke Wolfenbüttel treten als Kunde der Purena GmbH auf und verkaufen das Frischwasser an ihre Kunden, die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Wolfenbüttel. Für die Stadt reduzieren sich dadurch die laufenden Kosten für die Wassergewinnung und -versorgung. Seit Mai 2003 besteht eine weitere Kooperationsvereinbarung zwischen den Kooperationspartnern. Die überschüssige Wassermenge, die die Purena aus den Wolfenbütteler Brunnen fördert, wird über einen Kooperationsvertrag an die Stadt Helmstedt weiterverkauft, deren Wasserwerke die Eigenversorgung unter den gegenwärtigen Umständen nicht mehr leisten können. Der Kooperationsvertrag ermöglicht so eine für die Stadt Helmstedt kurzfristig kostengünstige Lösung zur Deckung der Produktionsdefizite in Helmstedt (HUESKE 2003).

Das gemeinsame Interesse am Standort Wolfsburg bildet die Grundlage der *Wolfsburg AG*, einer Kooperation zwischen der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG. Die Zusammenarbeit erfolgt in Form einer eigenen Gesellschaftsform. Die Folgen des Strukturwandels in der durch die Automobilbranche monostrukturierten Region waren die Hauptmotivation für die Zusammenarbeit von Stadt und Konzern, mit dem langfristigen Ziel, die Region auf eine breitere wirtschaftliche Basis zu stellen. Kurzfristiges Ziel ist die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit in der Region, welches mit Hilfe eines umfassenden Arbeitsschaffungs- und -vermittlungskonzeptes erreicht werden soll.⁴⁵ Gleichzeitig legt die Wolfsburg AG Wert auf die Qualitätsverbesserung und -sicherung weicher Standortfaktoren, um die Region langfristig attraktiv für ihre Bewohnerinnen und Bewohner sowie für ihre Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu machen – ein Faktor,

⁴⁵ Das Gesamtkonzept zur Vitalisierung der Region läuft unter dem Namen AUTOVISION und umfasst noch weitere Bausteine. Für ausführlichere Informationen vgl. Wolfsburg AG, o. J.

auf den sowohl die Stadt Wolfsburg als potenzieller Steuernehmer, als auch die Volkswagen AG als potenzieller Arbeitgeber angewiesen ist. Die Zusammenarbeit der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG beschränkt sich entsprechend nicht nur auf ehemals kommunale Aufgabenbereiche. Sie erschließt vielmehr mit der gemeinsamen Absicht, die Konkurrenzfähigkeit der Region Wolfsburg zu sichern, ein neues, sowohl harte als auch weiche Standortfaktoren umfassendes Aufgabenfeld.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt *reson e. V.* für die Gesamtregion Braunschweig. In der Gesellschaftsform eines Vereins haben sich neben den Kreisen und kreisfreien Städten der Region regionale Wirtschaftsunternehmen, Gewerkschaften und wissenschaftliche Institutionen zusammengeschlossen, um gemeinsam den Wirtschaftsstandort Großraum Braunschweig zu sichern und zu fördern.⁴⁶ Ziel ist es, durch die Mobilisierung regionaler Potenziale und durch Qualitätssicherung regionaler Standortfaktoren die Wirtschaftskraft der Region zu stärken und neue Beschäftigungs- und Standortperspektiven zu entwickeln. Der Verein bildet den organisatorischen Rahmen der Kooperation *reson* und bildet ein Forum für Austausch und Abstimmung der Interessen von Wirtschaft und Gebietskörperschaften.⁴⁷ *Reson* tritt überwiegend als beratende bzw. gutachterliche Instanz auf. So erarbeitete *reson* beispielsweise die Transferstudie "Nachwachsende Rohstoffe", das Regionale Entwicklungskonzept für Südostniedersachsen (vgl. Kapitel 4.1) sowie verkehrstechnische Studien für den Standort Südostniedersachsen. Darüber hinaus ist *reson* beratend für einzelne Mitglieder und Auftraggeber sowie Kooperationen in den Bereichen Strukturentwicklung, Regionalmarketing, Akquisition von Fördergeldern sowie Finanz- und Organisationskonzeption tätig.

4.2.3 Bürgerorientierte Kommune

Den zweiten potenziellen Partner der Kommunen zur Bereitstellung öffentlicher Leistungen stellt die Bürgerschaft dar. Im Rahmen dieses Forschungsberichtes ist das Verständnis der Bürgerschaft als aktiver Partner der Gebietskörperschaften Voraussetzung für die Verwendung des Begriffs Bürgerorientierte Kommune. Dafür sind zwei grundlegende Aspekte von Bedeutung (vgl. Kapitel 3.2.3):

- Die Kooperanden "Bürgerschaft" und "Kommune" übernehmen gemeinsam Verantwortung für das Gemeinwohl.
- Die Kommune ermöglicht der Bürgerschaft ein breites Angebot an Mitgestaltungsmöglichkeiten.

⁴⁶ *reson* verfügt über 45 Mitglieder (Stand 07/2003) – nähere Informationen vgl. Kapitel 4.1 sowie *RESON*, o. J.

⁴⁷ So führt *reson* Symposien und Workshops zu den Bereichen "Verkehr und Umwelt", "Arbeitsmarkt und Qualifizierung" sowie "Innovationsmanagement und Technologietransfer" durch und ermöglicht Austausch und Qualifizierung zwischen den und für die Akteure der Region.

Folgende Best Practices werden näher beschrieben:

Best Practices in der Region Braunschweig

- braunschweiger forum
- Interaktiver Landschaftsplan Königslutter
- Bürgerbus Oberharz

Nationale Best Practices

- Kommunalen Bürgerhaushalt Emsdetten

Internationale Best Practices

- Bürgerkommune Christchurch/Neuseeland

Best Practices in der Region Braunschweig

Einen thematisch breiten Ansatz kommunaler Planung verfolgt die Kooperation zwischen dem *braunschweiger forum* und der Stadt Braunschweig. Das braunschweiger forum ist eine 1980 gegründete Initiative engagierter Bürgerinnen und Bürger zur Förderung bürgernaher Stadtplanung. Ziele des Vereins sind die kritische Betrachtung der Braunschweiger Stadtplanung, die Information von Bürgerinnen und Bürgern sowie Politikerinnen und Politikern über Maßnahmen und Probleme sowie die Entwicklung von Lösungsvorschlägen und deren öffentliche Diskussion. Was zunächst als rein bürgerschaftliches Engagement initiiert wurde, hat sich im Verlauf der Tätigkeit des Vereins zu einer Kooperation zwischen der Stadt Braunschweig und dem braunschweiger forum entwickelt. Während der Verein in einzelnen Planungsfragen der Stadt beratend zur Seite steht, unterstützt die Stadt Braunschweig den Verein seit 1998 über eine institutionelle Förderung. Hinzu kommt eine projektbezogene Förderung durch das Umweltamt der Stadt Braunschweig für einzelne Projekte, die durch den Verein initiiert werden. Für den Erfolg und den breiten inhaltlichen Ansatz der Zusammenarbeit zwischen Kommune und Bürgerschaft sprechen die Auszeichnungen, die das braunschweiger forum für seine Tätigkeiten verliehen bekommen hat (BRAUNSCHWEIGER FORUM 2003).⁴⁸

Zu den klassischen Planungsaufgaben gehört die Landschaftsplanung. Die Stadt *Königslutter* bietet ihren Bürgerinnen und Bürgern seit 2002 die Möglichkeit, sich aktiv in den Aufstellungsprozess des *Interaktiven Landschaftsplans* einzubringen.⁴⁹ Das Internet dient hierzu als Informationsplattform sowohl für die Inhalte und Ansprüche an den

⁴⁸ 1986 und 1991 erhielt das braunschweiger forum den Feldschlößchen-Naturschutz-Preis für den Waldschadens-Lehrpfad bzw. für Aktivitäten zur Stadtbegrünung. Im Jahr 1995 wurden sie mit dem GEK-Gesundheits-Preis für die Aktivitäten im Rahmen des Gesunde-Städte-Projektes ausgezeichnet.

⁴⁹ Den Interaktiven Landschaftsplan erstellt die Stadt Königslutter am Elm in Zusammenarbeit mit der Universität Hannover im Rahmen eines Entwicklungs- und Erprobungsvorhabens (E+E-Vorhaben). Das E+E-Vorhaben fördern das Bundesamt für Naturschutz (BfN) mit Mitteln des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit und das Land Niedersachsen.

Landschaftsplan als Instrument, als auch zur Information über das Verfahren und die Beteiligungsmöglichkeiten. Ihre Vorstellungen, Ideen und Wünsche können die Bürgerinnen und Bürger in speziellen Bürgerversammlungen, Arbeitsgruppen und Diskussionsforen einbringen. In beiden Formen spielt der Anspruch der Bürgerzufriedenheit eine ebenso große Rolle wie die Hoffnung, "neue", vom traditionellen Verfahren losgelöste Handlungsansätze und Sichtweisen in den Aufstellungsprozess einfließen zu lassen (STADT KÖNIGSLUTTER 2003).

Ebenfalls funktional ausgerichtet ist die Zusammenarbeit zwischen Kommune und Bürgerschaft beim *Bürgerbus Oberharz e. V.* In Zusammenarbeit mit der Gemeinde als Koordinator und Finanzierungsinstanz hat der Verein ein ergänzendes ÖPNV-Angebot auf der Basis bürgerschaftlichen Engagements geschaffen. Abseits der Hauptlinien der RBB bedient der Bürgerbus regelmäßig nach eigenem Fahrplan sechs verschiedene Linien.⁵⁰ Die Fahrer sind ausschließlich ehrenamtlich tätig. Die Aufgabe der Stadt liegt vorwiegend in der "Restfinanzierung" des Services, der nicht aus Sponsoreinnahmen und Fahrgeldern gedeckt werden kann. Die Organisation liegt beim Bürgerbus Oberharz e. V. Die überwiegende Zahl der Nutzer ist mobilitätseingeschränkt, und verfügt aus Alters- oder Gesundheitsgründen nicht (mehr) über ein eigenes Auto.⁵¹

Nationale und internationale Best Practices Bürgerorientierter Kommunen

Ein ähnliches Angebot im Bezug auf die klassischen kommunalen Aufgaben wie in der Stadt Königslutter bietet die Stadt *Emsdetten* an. In Anbetracht der steigenden finanziellen Belastungen bei gleichzeitig sinkenden Einnahmen stand die Kommune für das Haushaltsjahr 2002 vor einem Defizit von 2.800.000 €. Um die Transparenz der finanziellen Situation der Stadt zu erhöhen und sowohl Anregungen sowie Rückbestätigungen für zu treffende Maßnahmen von Seiten der Bürgerinnen und Bürger zu erhalten, stellte die Stadt Emsdetten im Jahr 2002 erstmals einen *kommunalen Bürgerhaushalt* auf. Um breite Teile der Bevölkerung in den Prozess zu integrieren, wurde eine Gruppe von Bürgerinnen und Bürgern, die sich an der Aufstellung des Haushaltes beteiligen konnten, nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Die Beteiligung aller Bürgerinnen und Bürger zu Möglichkeiten des finanziellen Lückenschlusses im kommunalen Haushalt wurde durch einen online-Fragebogen und ein Bürgerforum ermöglicht. Durch die aktive Beteiligung, Gestaltung und Mitsprache der Bürgerinnen und Bürger konnte das Ziel "Transparenz" ebenso realisiert werden wie eine einvernehmliche Lösung zur Haushaltsumschichtung, so dass das Haushaltsdefizit gedeckt werden konnte. Die positive Resonanz aus der Bürgerschaft hat die Stadt Emsdetten dazu bewogen, das als Gemeinschaftsinitiative der Bertelsmann Stiftung und des Landes NRW geförderte Pilotprojekt auch ohne die Förderung weiterzuführen (STADT EMSDETTEN o.J.).

⁵⁰ Die Regionalbus Braunschweig GmbH (RBB) ist auch Konzessionsträger der Bürgerbus-Fahrzeuge. Die Organisation, Finanzierung und Umsetzung des Projektes liegt ansonsten ausschließlich bei der Kommune Clausthal-Zellerfeld und dem Bürgerbus Oberharz e. V.

⁵¹ Für weiterführende Informationen zum Kooperationsbeispiel Bürgerbus Oberharz e. V. vgl. WERMUTH et al. 2003 sowie Bürgerbus Oberharz 2002.

Das Beispiel der *Bürgerkommune Christchurch/Neuseeland* weist den in Kapitel 3.3.3 beschriebenen Ansatz auf, dass die Gebietskörperschaften die Kooperation mit der Bürgerschaft suchen, um bürgerschaftliches Engagement stärker in die eigene Leistungsverwaltung zu integrieren. 1989 erfolgte in Neuseeland eine grundlegende Gebietsreform, in deren Zuge fünf City Councils und vier Gebietskörperschaften zu einer Stadt, Christchurch, zusammengefasst wurden. Somit ergab sich die Möglichkeit, losgelöst von bestehenden Verwaltungsstrukturen, ein auf die Bürgerinnen und Bürger zugeschnittenes attraktives und effizientes öffentliches Leistungsangebot zu entwickeln. Wesentlicher Bestandteil der gegenwärtigen Zusammenarbeit von Bürgerschaft und Kommune in den Bereichen Stadtplanung und -verwaltung ist die gemeinsame Jahres- und Haushaltsplanung. Die Stadt entwirft eine Planung für die Arbeitsbereiche der Stadtentwicklung, zu der die Bürgerinnen und Bürger Stellung nehmen können und sollen.⁵² Die überarbeitete Form des Jahresplanes wird daraufhin von der Stadt mit einem Haushaltsplan versehen, zu dem die Bürgerschaft ebenfalls zur Stellungnahme aufgefordert ist (vgl. Kommunaler Bürgerhaushalt Emsdetten). Das Ergebnis ist ein intensiv abgestimmter Handlungsrahmenplan, der sich durch die Nutzung der Kompetenzen beider Partner in Form einer intensiven Abstimmung und Annäherung auszeichnet. Darüber hinaus evaluiert die Stadt jährlich die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit den angebotenen kommunalen Leistungen. Ziel dieser Evaluation ist wiederum, die Vorstellungen und Wünsche der Bürgerinnen und Bürger in den verschiedensten kommunalen Aufgabenbereichen zu erfahren, um das Angebot öffentlicher Leistungen entsprechend anpassen zu können (GRAY 1993 sowie RICHARDSON 1997, 367ff.).

4.2.4 Bürgerschaftliches Engagement

Kooperationen innerhalb der Bürgerschaft, die öffentliche Belange betreffen und zum Gemeinwohl beitragen, werden als bürgerschaftliches Engagement bezeichnet. Unabhängig von der Raumkategorie lassen sich folgende Qualitätsmerkmale benennen (vgl. Kapitel 3.3.4):

- Anerkennungskultur, Qualifizierungsangebote und eine unterstützende Infrastruktur, die bürgerschaftliches Engagement fördern,
- Zugangsmöglichkeiten und -gelegenheiten für Engagementwillige, sich einzubringen,
- Verknüpfung der Arbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen (z. B. im Pflegebereich), um ehrenamtliche Tätigkeiten zu integrieren und die Potenziale des bürgerschaftlichen Engagements zu nutzen,
- regionale Vernetzung lokaler Initiativen.

⁵² Dieser Plan wird detailliert für ein Jahr aufgestellt und gilt im Sinne einer strategischen Planung in Umrissen für 3-4 Folgejahre.

Folgende Best Practices Bürgerschaftlichen Engagement werden dargestellt:

Best Practices in der Region Braunschweig

- Bürgerstiftung Goslar
- Hospizinitiative Salzgitter e. V.
- Seniorenkreis Wirtschaft Braunschweig e. V.
- Freiwilligen-Zentrum Braunschweig
- SOS-Mütterzentrum Salzgitter

Nationale Best Practices

- Tauschbörse Sonnentaler
- wellcome

Best Practices in der Region Braunschweig

Die 1999 gegründete *Bürgerstiftung Goslar*⁵³ verfolgt das Ziel, zur Stärkung und Sicherung städtischer Qualitäten im Raum Goslar beizutragen. Auslöser für die Gründung der Bürgerstiftung war der Wunsch nach Gestaltungsmöglichkeiten des öffentlichen Lebens vor dem Hintergrund der rückläufigen Förderung sozialer Projekte durch die öffentliche Hand. Wichtig ist der Initiative, als erweitertes Angebot sozialer Infrastruktur(förderung) wahrgenommen zu werden und nicht als Schattenhaushalt der Kommune, der ehemals öffentliche Aufgaben aufgrund leerer Kassen übernimmt. Entsprechend breit gefächert ist der Aufgabenbereich: Bildung, Erziehung, Wissenschaft sowie Kriminalprävention und Sport sind ebenso satzungsgemäße Ziele der Bürgerstiftung wie Altersförderung, Kunst, Kultur und mildtätige Zwecke. Der Hauptarbeitsbereich der Stiftung liegt in der Koordination und Verteilung der finanziellen Mittel – für die Entwicklung eigener Projekte fehlen noch personelle Kapazitäten. Dennoch gibt es viele Ideen und Projekte, die von der Bürgerschaft an die Stiftung herangetragen werden und die ohne die finanzielle Förderung durch die Stiftung in ihrer bestehenden Form nicht existieren könnten.⁵⁴ Die Organisation wird von sieben ehrenamtlichen Mitarbeitern in Form eines Stiftungsrates geleistet, der über die an die Stiftung herangetragen Projekte bezüglich ihrer Förderfähigkeit entscheidet.

Einen inhaltlich deutlich abgegrenzteren Aufgabenbereich verfolgt die *Hospizinitiative Salzgitter e. V.* Gegenstand dieses bürgerschaftlichen Engagements ist die Betreuung

⁵³ Hinter dem Begriff der Bürgerstiftung steht die Idee einer breiten finanziellen Stiftungsbasis durch die Bürgerschaft für einen gemeinnützigen Zweck, d. h. viele Menschen stiften kleine Beiträge, die zusammen das Stiftungskapital ausmachen, das für die Interessen der Bürgerschaft eingesetzt wird, nach dem Prinzip "Bürger für Bürger".

⁵⁴ Exemplarisch seien an dieser Stelle die Co-Finanzierung des Waldkindergartens genannt, der Ersatz eines Kleinbusses für die Jugendpflege sowie die finanzielle Förderung des theaterpädagogischen Unterrichts der Stadt Goslar.

von Sterbenden im Krankenhaus bzw. ambulant bei den Betroffenen zu Hause.⁵⁵ Die enge Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen Kräften der Hospizinitiative und hauptamtlichen Pflegekräften und Medizinern ist für die Hospizbewegung Grundvoraussetzung. Um diese gewährleisten zu können, ist eine umfassende Qualifizierung der freiwillig Aktiven durch die Hospizinitiativen unerlässlich. Die Hospizinitiative in Salzgitter wird ebenso durch das ehrenamtliche Engagement der Vereinsmitglieder, die organisatorische und koordinierende Aufgaben wahrnehmen, als auch durch die Betreuenden getragen.⁵⁶ Modellhaft im Sinne der Entwicklung der Region Braunschweig ist neben dem Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamtlichen die Organisationsstruktur der Hospizbewegung: Die lokalen Hospizinitiativen, wie z. B. die Hospizinitiative in Salzgitter, sind über einen Landesverband miteinander vernetzt, der einen Erfahrungs- und Informationsaustausch sowohl im Bezug auf Organisationsstrukturen als auch auf Fördermöglichkeiten ermöglicht.

Der *Seniorenkreis Wirtschaft Braunschweig e. V.* bietet auf der Basis bürgerschaftlichen Engagements Beratungstätigkeiten für Unternehmensgründer⁵⁷ an und bewegt sich daher, ebenso wie die Hospizinitiative, innerhalb eines engen Aufgabenbereiches. Der Verein besteht aus 16 Mitgliedern, allesamt pensionierte Führungskräfte regionaler Unternehmen aus Industrie, Handwerk, Handel und Verwaltung. Ziel des Vereins ist die Weitergabe des Fachwissens und Erfahrungsschatzes der "Seniolexperten" an junge Unternehmer. Die Beratung kostet den Servicenehmer lediglich eine Pauschale, mit der der Verein seine laufenden Kosten deckt. Die Nachfrage in der Region Braunschweig ist groß – die Seniolexperten führen zwischen 20 und 40 Beratungsgespräche pro Woche. Entsprechend umfangreiche Beratungen werden von keiner Instanz in vergleichbarer Weise angeboten. Die Resonanz der Beratungsnehmer ist überwiegend positiv.

Einen inhaltlich umfassenderen Ansatz bürgerschaftlichen Engagements verfolgt das *Freiwilligen-Zentrum Braunschweig*.⁵⁸ Dieses bietet ein Forum für Menschen, die sich grundsätzlich bürgerschaftlich engagieren möchten, aber nicht wissen, wie sie sich in den von ihnen präferierten Engagementbereich einbringen können, bzw. keinen Ansprechpartner kennen, an den sie sich wenden können. Das Freiwilligen-Zentrum ist in erster Linie Vermittlungsstelle, d. h. hier melden sich sowohl Engagementwillige als auch Institutionen und Einrichtungen, die nach Ehrenamtlichen suchen. Sie werden

⁵⁵ Die Begleitung Sterbender ist nur ein Aufgabenbereich der Hospizinitiative Salzgitter e. V. Darüber hinaus bietet sie Beratungsmöglichkeiten für Familien und Betroffene und führt eine Trauergruppe.

⁵⁶ Finanziell lebt die Hospiz von Spenden sowie von Finanzmitteln der Pflegeversicherung und der Krankenkassen.

⁵⁷ Der Seniorenkreis Wirtschaft Braunschweig e. V. bietet neben der Beratung zur Existenzgründung auch eine Beratung zur Existenzsicherung von kleinen und mittelständischen Unternehmen an.

⁵⁸ Die Auswahl der Best Practices erfolgt grundsätzlich nach der Konstellation der beteiligten Akteure bezogen auf die Projektträgerschaft. Beim Freiwilligen-Zentrum Braunschweig stand die Absicht des Projektes, die Vernetzung zwischen Ehrenamtlichen und ihren "Einsatzorten", im Vordergrund, obgleich das Projekt ebenfalls durch bürgerschaftliches Engagement Einzelner sowie des Caritasverbandes Braunschweig e. V. getragen wird.

entsprechend der individuellen Bedarfs- und Interessenlage sowie der Qualifikation der Freiwilligen vermittelt. Insgesamt bildet das Freiwilligen-Zentrum die Schnittstelle zwischen interessierten Bürgerinnen und Bürgern und über 100 Institutionen, die auf der Suche nach Freiwilligen sind. Über diesen Vermittlungsrahmen hinaus ist das Freiwilligen-Zentrum ein Ideengeber für eigene soziale Projekte. Gegenwärtig liegt der Arbeitsschwerpunkt im Bereich Jugendförderung und im Aufbau einer Initiative zur Vermittlung von Integrationspatenschaften (vgl. Projekt BIFFY Kapitel 4.2.5)

Das *SOS-Mütterzentrum Salzgitter* hebt sich von den vorgestellten Beispielen ab, weil die Nutzerinnen und Nutzer selbst das Angebot des SOS-Mütterzentrums gestalten.⁵⁹ Das SOS-Mütterzentrum bietet mit seinem "offenen Treff" ein Forum des Zusammenseins, des Austausches und der gegenseitigen Unterstützung – das Haus steht für alle Interessierten offen.⁶⁰ Die Idee ist, freiwillige Mitarbeiter in Dienstleistungen zu binden sowie ein auf Gegenseitigkeit und kurzfristige Nachfrage ausgerichtetes Forum zu schaffen. In diesem kann jede Nutzerin und jeder Nutzer entsprechend der individuellen Bedürfnisse wahlweise Anbieter und Nehmer verschiedener "Dienstleistungen" sein: Zuhören oder die Betreuung von Kindern und älteren Menschen zählen ebenso zu möglichen Aufgabenbereichen wie die aktive Mitarbeit in den Bereichen Garten- und Hausarbeit, Verwaltung, Küche etc.

Nationale Best Practices bürgerschaftlichen Engagements

Die Förderung des freiwilligen Engagements von Jugendlichen nimmt aufgrund des Sozialisierungsaspekts (vgl. Kapitel 3.3.4) einen wichtigen Stellenwert zur Sicherung bürgerschaftlicher Aktivitäten ein. Entsprechend modellhaft wird das Projekt *Tauschbörse Sonntaler* in Nürnberg eingestuft.⁶¹ Das Projekt bietet insbesondere benachteiligten Kindern und Jugendlichen ein Forum, sich sozial zu engagieren und dafür Punkte in Form von Sonntalern zu sammeln. Diese können sie innerhalb des Forums zur Eigenqualifizierung in Form von PC-Kursen, Musikstunden, Sprachunterricht etc. wiederum bei anderen Kindern und Jugendlichen eintauschen. Das Projekt ermöglicht die soziale Integration der Forumteilnehmerinnen und -teilnehmer und fördert die Toleranz gegenüber kulturellen Unterschieden und durch die verschiedenen potenziellen Aufgabenbereiche der Kinder und Jugendlichen (Altenbetreuung, kleinere Besorgungen für ältere Bewohnerinnen und Bewohner des Stadtteils etc.) auch zwischen den Generationen (STARTSOCIAL o.J.).

Das Projekt *wellcome* aus Hamburg zählt aufgrund seiner expliziten Zielgruppe zu den "kleineren" Projekten. Es zeigt besondere Bezüge zur Thematik des demographischen Wandels: Ehrenamtlich organisiert bietet *wellcome* jungen Familien in der ersten Zeit

⁵⁹ Dies gilt vorrangig für das Angebot des "offenen Treffs".

⁶⁰ Neben dem "offenen Treff" bietet das SOS-Mütterzentrum Salzgitter noch andere Dienstleistungen an, die sich aus der Nachfrage der Nutzerinnen und Nutzer über die Jahre entwickelt haben. Zu weiterführenden Informationen vgl. SOS-MÜTTERZENTRUM o.J. sowie ZIBELL et al. 2003.

⁶¹ Das Projekt wurde im Jahr 2002 mit dem Sonderpreis im Rahmen des startsocial-Wettbewerbs ausgezeichnet.

nach der Geburt ehrenamtliche Unterstützung bei der Bewältigung des veränderten Alltags an. Die Organisation von wellcome erfolgt über ehrenamtlich Tätige in Form eines gemeinnützigen Vereins und schließt gleichzeitig zwei Angebotslücken: Einerseits bietet es Ehrenamtlichen die Möglichkeit, ein attraktives Aufgabenfeld zu erschließen ohne sich gleichzeitig langfristig an ein Amt oder Gremium binden zu müssen. Andererseits bietet das Projekt jungen Familien eine kostengünstige Möglichkeit zur Entlastung in der ersten Phase nach der Geburt (STARTSOCIAL o.J.).

4.2.5 Corporate Citizenship

Corporate Citizenship als bürgerschaftliches Engagement von und durch Unternehmen verfolgt zwei grundlegende Interessen: Im Vordergrund steht die Gemeinwohlorientierung durch die zeitlich-personelle (Corporate Volunteering) bzw. materielle (Corporate Giving) Unterstützung sozialer Projekte und Institutionen. Gleichzeitig profitieren die Unternehmen, indem sie durch ehrenamtliche Tätigkeiten die individuellen sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter fördern und stadt-regionale soziale Netzwerke stärker an das Unternehmen binden (vgl. Kapitel 3.3.5). Folgende Best-Practices werden beschrieben:

Best Practices in der Region Braunschweig

- Kennel Bad e. V.
- BIFFY Wolfenbüttel

Nationale Best Practices

- Partner für Ausbilden im Verbund e. V. (pfiv)
- Community Involvement der Ford-Werke

Best Practices in der Region Braunschweig

Die Zusammenarbeit zwischen dem *Kennel Bad e. V.* und der lokalen Wirtschaft gehört aufgrund ihrer Ausgestaltung in den Bereich des Corporate Giving. Der Verein wird durch bürgerschaftliches Engagement getragen und wurde zum Erhalt eines Strandfreibades in Braunschweig gegründet. Das ehemals städtisch betriebene Bad wäre ohne die Übernahme durch den privaten Verein geschlossen worden. Die Kooperation mit lokalen Wirtschaftsunternehmen besteht neben dem Sponsoring von Veranstaltungen im Kennel Bad darin, dass die notwendigen Unterhalts- und Sanierungsmaßnahmen durch Arbeitskräfte, Material etc. unterstützt werden. Die Organisation und Verantwortung liegt beim Beispiel Kennel Bad allein auf Seiten des bürgerschaftlichen Engagements – die Wirtschaft ermöglicht lediglich verbesserte Rahmenbedingungen.

Ebenfalls im Bereich Corporate Giving bewegt sich das Projekt *Big Friends for Youngsters (BIFFY)* in Wolfenbüttel. Bei BIFFY geht es darum, benachteiligte Jugendliche im Alter zwischen 10 und 16 Jahren mit Erwachsenen in Kontakt zu bringen, die sie als Freunde begleiten und unterstützen können. Dabei sollen die Eltern als Ansprechpartner nicht ersetzt, sondern vielmehr unterstützt werden. Die Zusammenarbeit

von Jugendlichen und Erwachsenen erfolgt von beiden Seiten freiwillig. Die langjährige Projekterfahrung in den USA zeigt, dass Kinder, die sich an vergleichbaren Projekten beteiligten, zu einem wesentlich geringeren Anteil straffällig werden oder Drogen konsumieren. Die Kooperation mit der Wirtschaft wurde in Wolfenbüttel über eine intensive Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht, so dass lokale Unternehmen die Initiative sowohl mit Geld- und Sachspenden, als auch durch die Förderung der freiwilligen personellen Mitarbeit unterstützen. In Wolfenbüttel ist BIFFY über die Freiwilligenagentur organisiert. Bundesweit finden sich in sechs weiteren Städten Anlaufstellen für das gemeinsame Handeln von "Big Friends for Joungsters" (DKJS o.J.).

Nationale Best Practices von Corporate Citizenship

Abseits der klassischen Strukturen von Corporate Citizenship stellt das Projekt *Partner für Ausbilden im Verbund e. V. (pfiv)* eine weitere Form kooperativer Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaft und engagierter Bürgerschaft dar. Bei pfiv handelt es sich um einen Verein ehrenamtlich Tätiger, der über die Kooperation mit lokalen kleinen und mittelständischen Unternehmen die Ausbildung benachteiligter Jugendlicher ermöglicht. Durch die Zusammenarbeit von pfiv und der Industrie- und Handelskammer (IHK) Karlsruhe sowie dem örtlichen Arbeitsamt schließen die Auszubildenden ihre Ausbildungsverträge mit pfiv e. V., der für die gesamte Koordination und Administration der Ausbildung zuständig ist. Die kooperierenden Unternehmen zahlen eine monatliche Umlage, mit der die Ausbildungsvergütung der Jugendlichen finanziert wird. Modellhaft ist der Ausbildungsverbund von über 30 lokalen Unternehmen, die keine selbständige Ausbildung durchführen können, sowie die ehrenamtliche Koordination des Ausbildungsverbundes durch sieben engagierte Berufsschullehrer. Die seit 1998 arbeitende Initiative kann gegenwärtig die Schaffung von 14 Lehrstellen im Raum Karlsruhe, sechs erfolgreich absolvierte Ausbildungen mit anschließender Festanstellung, die administrative Unterstützung des Projektes durch mehr als 30 Unternehmen sowie vier Unternehmen, die nach ihrem Einstieg in die Initiative nun selbständig ausbilden, vorweisen (PFIV o.J.).

Die *Ford-Werke* in Köln beschäftigen ca. 30.000 Mitarbeiter. Im Rahmen des "*Community Involvement*" der Ford AG können sich alle Mitarbeiter freiwillig zu ehrenamtlicher Arbeit in gemeinnützigen Institutionen melden und werden dafür 16 Stunden im Jahr von ihrer Arbeit freigestellt.⁶² Die Engagementförderung bezieht sich vorrangig auf Projektarbeit, in die mehrere Mitarbeiter eingebunden sind und unterstützt thematisch die Bandbreite von Bildung über Gesundheit, Naturschutz und Sport bis hin zu Kunst und Kultur. In der Praxis finden neben Nachhilfestunden und Berufsberatungen für Schülerinnen und Schüler Pflege- und Reinigungsmaßnahmen von Grünflächen und Gewässern statt, aber auch die Betreuung von Behinderten in einer Tagesstätte. Die Projekte werden überwiegend durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst angeregt. Ziel der Ford-Werke ist die Einbringung des Fachwissens ihrer Mitarbeiter in das soziale Umfeld des Konzerns, um dadurch die Standortbeziehung des Konzerns und seiner

⁶² Das entspricht einer potenziellen Gesamtstundenzahl von 480.000 Stunden für den Standort Köln.

Mitarbeiter zu intensivieren. Darüber hinaus spielen Faktoren wie die Entwicklung von Teamgeist, Kundenbeziehung, Personalrekrutierung, soziale Verantwortung sowie Akzeptanz und Unternehmensidentität und -image eine ebenso wichtige Rolle für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements. Seit dem Jahr 2000 werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Köln und Valencia für Programme und Projekte im Rahmen von "Community Involvement" freigestellt. Die Erfahrungen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort sammeln, sollen in ein Programm für alle europäischen Standorte der Ford-Werke AG einfließen (BMFSFJ 2002, 51f.).

4.2.6 Regionale Unternehmensnetzwerke

Bei der Kooperation zwischen Wirtschaftseinheiten steht in der Betrachtung der regionale Bezug der Unternehmensnetzwerke im Vordergrund. Dabei geht es darum, nicht mehr isolierte lokale Standorte, sondern das stadt-regionale Umfeld eines Standortes mit zu beeinflussen, um hoch qualifizierte Arbeitskräfte für die Region zu gewinnen, Kunden in der Region zu halten sowie das Image der Region zu verbessern. Entsprechend dieser Zielsetzung können als Netzwerktypen Qualifizierungsnetzwerke, Kapazitätsmanagementnetzwerke und Innovationsnetzwerke unterschieden werden (vgl. Kapitel 3.3.6).

Best Practices in der Region Braunschweig

- Senior sucht Junior
- Zukunft im Maschinenbau (ZIM)
- Personal-, Produktions- und Servicegesellschaft mbH (PPS)

Nationale Best Practices

- Initiative 50plus

Best Practices in der Region Braunschweig

Gegenstand der Kooperation "*Senior sucht Junior*" ist die Vermittlung zwischen dem bestehenden Arbeitsmarkt und Nachwuchskräften der Region. In den nächsten Jahren werden ca. 3.000 Handwerksbetriebe im Kammerbezirk Braunschweig einen Nachfolger finden müssen. Die Suche nach geeigneten Kräften gestaltet sich schwierig, vielfach fehlen Vernetzungsstrukturen zwischen den Betrieben und potenziell nachfolgenden Fachkräften. Um diese Lücke zu schließen, bietet die Handwerkskammer Braunschweig gemeinsam mit der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel und mit Unterstützung zweier niedersächsischer Landesministerien⁶³ ein Forum, in dem Handwerksbetriebe und Hochschulabsolventen zusammengeführt und gemeinsam auf die Anforderungen der betrieblichen Übernahme vorbereitet werden. Der Prozess ist in drei Phasen unterteilt: In der ersten Phase werden Absolventen der Hochschule und

⁶³ Es handelt sich dabei um das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur und das Niedersächsische Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr.

andere Interessierte entsprechend der praktischen Anforderungen einer Unternehmensführung qualifiziert. Die zweite Phase umfasst die Zusammenführung der potenziellen mit den gegenwärtigen Unternehmensinhabern. Über die Zusammenführung hinaus besteht die Möglichkeit einer gemeinsamen Übernahmephase, die durch Fachkräfte der Handwerkskammer sowie der Hochschule begleitet wird. Ergänzend dazu bieten die Handwerkskammer und die Hochschule den neuen Unternehmensinhabern bei erfolgreicher Übernahme die Möglichkeit, ein individuelles Coachingprogramm in Anspruch zu nehmen. Das seit 1999 laufende Projekt hat bis heute in 30 Fällen eine Betriebsübernahme ermöglicht, durch die insgesamt ca. 350 Arbeitsplätze erhalten werden konnten.⁶⁴ Weitere 28 Übernahmen sind derzeit in Bearbeitung (GENERATIONENWECHSEL IM HANDWERK o.J. sowie HUCK et al. 2003).

Die Initiative "*Zukunft im Maschinenbau*" (ZIM) ist eine Kooperation von 12 Maschinenbauunternehmen der Region Braunschweig, die im Rahmen des "Bündnisses für Arbeit in Braunschweig" gegründet und von reson begleitet wurde. Die Unternehmen verfolgen das Ziel, den gemeinsamen Standort zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit der Region Braunschweig zu erhöhen. Anlass der Kooperation war der von Gewerkschaften errechnete Verlust von 40% aller Maschinenbauarbeitsplätze binnen 15 Jahren bis 2000. Ergebnisse der Zusammenarbeit sind u. a. die Realisierung eines Kompetenzzentrums für den Bereich "Große Teile/Karusselldrehmaschine", der Aufbau einer Datenbank mit allen relevanten Maschinendaten und Ansprechpartnern sowie der Abschluss eines Pilotvertrages zwischen dem "Verband der Metallindustriellen Niedersachsens" und der "IG-Metall Bezirksleitung Hannover", der den Austausch von Fachkräften zwischen den kooperierenden Unternehmen bei zeitlich befristeten Beschäftigungsspitzen ermöglicht. Gegenwärtig werden 12 Unternehmen durch einen regionalen "Kümmerer", die CLE Consulting, betreut, die u. a. für den Aufbau und die Pflege einer gemeinsamen Internetplattform zuständig ist und die gemeinsamen Netzwerkbauwerke Qualifizierung und Weiterbildung weiterentwickelt.

Die *Personal-, Produktions- und Servicegesellschaft mbH (PPS)* ist ein Dienstleistungsanbieter der Salzgitter AG, der neben sieben anderen Servicebereichen (unter anderem in den Bereichen Arbeitsmedizin und -sicherheit, Veranstaltungsmanagement, Sicherheitsdienst etc.) auch einen Bildungssektor umfasst. Dieser bietet neben verschiedenen Weiterbildungsmöglichkeiten auch eine regionale Verbundausbildung an. In den Bereichen Metalltechnik, Elektrotechnik, IT und kaufmännische Verwaltung können regionale Betriebe und Unternehmen eine Voll- bzw. Teilverbundausbildung mit der PPS vereinbaren, d. h. die PPS übernimmt die kompletten auf den jeweiligen Bedarf des Unternehmens abgestimmten Ausbildungsabschnitte. Dadurch ermöglicht sie Betrieben und Unternehmen der Region, gezielt entsprechend ihres Bedarfs auf hohem qualitativem Niveau auszubilden, auch wenn die betrieblichen Möglichkeiten keine selbständige Ausbildung ermöglichen. Die insgesamt rund 600 Auszubildenden der PPS stammen vorwiegend aus dem eigenen Hause (der PPS sowie der Salzgitter

⁶⁴ Das Projekt wurde nach einer Verlängerung von einem Jahr im Februar 2003 abgeschlossen. Das operative Geschäft wird aber von den beteiligten Institutionen fortgeführt.

Stahl GmbH), ca. 20-30 Auszubildende kommen von 15 bis 20 externen Firmen durch das Ausbildungsangebot hinzu. Der räumliche Schwerpunkt der unternehmensübergreifenden Ausbildung liegt im westlichen Teil der Region Braunschweig, im Dreieck zwischen Wernigerode, Peine und Braunschweig.

Nationale Best Practice Regionale Unternehmensnetzwerke

Die *Initiative 50plus* hat zur Förderung und Sicherung der wirtschaftlichen Konkurrenzfähigkeit ihrer Region den Ansatz eines Innovationsnetzwerks gewählt. Das Einzugsgebiet der Rheinisch-Bergischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH (RBW) umfasst ca. 20.000 Unternehmen im Großraum Bergisch Gladbach (in NRW) und ist Träger der Initiative 50plus, die den demographischen Wandel in der Region als Marktpotenzial versteht. Ziel des im Jahr 2002 gestarteten Projektes ist es, ein Forum für den Zusammenschluss lokaler Unternehmen zu bieten, die gemeinsam von den wirtschaftlichen Aktivitäten und der Kaufkraft älterer Menschen profitieren wollen.⁶⁵ Inhaltlich soll einerseits ein Branchennetzwerk aufgebaut werden, das den Bedürfnissen der über 50-Jährigen durch zielgruppenspezifische Waren- und Dienstleistungsangebote gerecht wird. Gleichzeitig soll ein Beratungsservice mit generationenübergreifendem Wissenstransfer eingerichtet werden. Beispielhaft ist in diesem Bereich das Projekt "Senioren beraten", das ähnlich wie das Projekt "Wirtschaftssenioren Braunschweig e. V." der auf ehrenamtlicher Basis beruhenden Unterstützung von Unternehmensgründungen und -sicherungen dient (vgl. Kapitel 4.2.4). In Vorbereitung ist das Projekt "Altersgerechtes Bauen und Wohnen", das sich zur Aufgabe macht, ein umfassendes Dienstleistungsangebot für den Wohn- und Versorgungsbereich älterer Menschen zu schaffen (RBW 2002).

4.2.7 Kooperation Kommune - Wirtschaft - Bürgerschaft

Die übergreifende Kooperation der Akteure Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft stellt die siebte Kooperationsform dar. Gegenstand dieser Zusammenarbeit ist die gemeinsame Verantwortung der drei Akteursgruppen für lokale und regionale Belange. Voraussetzung hierfür ist ein Problembewusstsein sowie die Einsicht in die Stärke gemeinsamen Handelns. Ist dieses Bewusstsein bei den Akteuren entwickelt, bietet die Kooperation die Chance, Vorteile aller bisherigen Kooperationen zu vereinen. Beispielhaft seien hier die flexible Anpassung an sich verändernde kommunale Aufgaben, die gemeinsame Verantwortung für harte und weiche Standortfaktoren sowie die Vielfalt an Beteiligungsmöglichkeiten von Wirtschaft und Bürgerschaft an öffentlichen Aufgaben genannt (vgl. Kapitel 3.3.7).

⁶⁵ Gemäß den Angaben der RBW liegen die über 50-Jährigen gegenwärtig mit etwa 20% der Gesamtkonsumausgaben aller privaten Haushalte in Deutschland deutlich über dem durchschnittlichen Gesamtkonsum (RBW 2002).

Folgende Best Practices werden dargestellt:

Best Practices in der Region Braunschweig

- Jugendcamp der Stadt Salzgitter
- Nachhaltigkeitsregion Isenhagener Land
- "Von der Region lernen - In der Region lernen - Eine lernende Region" (VIEL)

Best Practices in der Region Braunschweig

Das *Jugendcamp der Stadt Salzgitter* ist Gegenstand der Kooperation zwischen der Stadt Salzgitter, engagierten Bürgerinnen und Bürgern und verschiedenen ortsansässigen Unternehmen. Das städtische Jugendcamp auf der Insel Neuwerk stand 1996 vor der Schließung, weil die Stadt die notwendigen Sanierungsarbeiten nicht finanzieren konnte. Durch das Engagement einzelner Bürgerinnen und Bürger sowie die Unterstützung lokaler Handwerksbetriebe konnte sowohl eine schrittweise Sanierung, als auch die gemeinsame Instandhaltung und der Betrieb des Camps geplant und durchgeführt werden.⁶⁶ Die Kooperationsbereitschaft der Unternehmen erstreckt sich in dieser Zusammenarbeit nicht nur auf die Bereitstellung von Materialien und die Freistellung von Mitarbeitern für temporäre Einsätze auf Neuwerk, sondern ermöglicht auch die ganzjährige Beschäftigung der im Sommer auf Neuwerk tätigen Belegschaft in privaten Unternehmen in Salzgitter. Als langfristige Perspektive sieht die Stadt Salzgitter das Camp aus Kostengründen in der Trägerschaft des Fördervereins, mit Unterstützung der Ehrenamtlichen und der lokalen Wirtschaft.

Ausgehend von der Stadt Wittingen und den Samtgemeinden Wesendorf, Brome und Hankensbüttel wurde Ende 2002 die "*Nachhaltigkeitsregion Isenhagener Land*" gebildet. Kooperationspartner in dieser LEADER+ Region sind neben den genannten Gebietskörperschaften sowohl engagierte Bürgerinnen und Bürger und Vereine, als auch lokale Wirtschaftsunternehmen. Ziel des Zusammenschlusses zur Nachhaltigkeitsregion ist eine dauerhaft tragfähige Entwicklung der Gesamtregion unter Berücksichtigung aller relevanten stadt-regionalen Akteure mithilfe einer fortschreitenden Vernetzung der stadt-regionalen Strukturen. Zu diesem Zweck existiert eine regionale Steuerungsgruppe⁶⁷, die sich aus Vertretern der Gebietskörperschaften sowie Repräsentanten der stadt-regionalen Bürgerschaft und Wirtschaft zusammensetzt. Darüber hinaus erfolgt die fachliche Arbeit in vier Arbeitskreisen von je ca. 30 Personen – ebenfalls aus allen drei Akteursgruppen. Alle Projekte, die finanziell durch das europäische LEADER+ Programm gefördert werden sollen, müssen von der regionalen Steuerungsgruppe ge-

⁶⁶ Das Engagement der Bürgerinnen und Bürger liegt einerseits in der tatkräftigen Unterstützung bei der Sanierung durch Handwerksfachkräfte, andererseits aber auch in der Gründung eines Fördervereins für das Jugendcamp, durch den zusätzliche finanzielle Mittel bereit gestellt werden können.

⁶⁷ Die regionale Steuerungsgruppe arbeitet in der Gesellschaftsform eines eingetragenen Vereins als "Nachhaltigkeitsregion Isenhagener Land e. V." und ist im Rahmen von LEADER+ auch gleichzeitig die Lokale Aktionsgruppe (LAG).

nehmigt werden. Dadurch laufen in diesem Gremium viele Informationen über Projekte und Initiativen in der Region zusammen. Die Projekte erfolgen bezüglich ihrer Akteurszusammensetzung durchaus unterschiedlich – einzelne Projekte werden in Form von Public-Private-Partnerships realisiert – entsprechend der individuellen räumlichen Gegebenheiten sowie der Projekt- und Akteursansprüche. So besteht die Bildungskooperation "Buntes Dach" überwiegend aus stadt-regionalen Wirtschaftsakteuren und das Projekt "Spätaussiedler" zur Integration von Migranten mithilfe von Naturschutzmaßnahmen durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Kommunen und der Bürgerschaft. Das Dachprojekt im Bereich Tourismus ist dagegen durch die Zusammenarbeit von Wirtschaft und Kommunen geprägt. Einzelne Projekte im Bereich der Vernetzung und Abstimmung lokaler und regionaler Bildungsträger mit dem kommunalen Angebot werden aber durchaus von Bürgerinnen und Bürgern mitgestaltet (NACH-HALTIGKEITSREGION ISENHAGENER LAND o.J.).

Mit dem Projekt "*Von der Region lernen – In der Region lernen – Eine lernende Region*" (VIEL) beteiligt sich die Region Braunschweig auf Initiative von reson an dem vom BMBF und der EU geförderten Programm "Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken". Mit VIEL soll die Lernkultur verbessert werden. Es sollen bedarfsgerechte Angebote für selbstverantwortlich lernende Bürgerinnen und Bürger sowie für Betriebe, Verwaltungen, Schulen, Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen als lernende Organisationen zur Verfügung gestellt werden. Seit Mitte 2002 befindet sich VIEL in einer vierjährigen Umsetzungsphase, in der fünf Vorhaben die Zusammenarbeit innerhalb von VIEL prägen:

- Jährliche *regionale Bildungskonferenzen* werden von reson vorbereitet und durchgeführt. Zu den Inhalten zählen die Bildung in der lernenden Organisation, Bildungsgänge, die Entwicklung der Lernkultur und die Bildung regionaler Profile in Forschung und Technik.
- Eine *Arbeitsstelle für selbstgesteuertes Lernen* entwickelt Ansätze zur Unterstützung eigenverantwortlichen Lernens in der Region und soll zur Entwicklung neuer Lernkonzepte beitragen. Sie befindet sich noch im Aufbau, umfasst aber bereits ein Netzwerk aus Wirtschaft und kommunalen Partnern, wie z. B. der Deutschen Angestellten Akademie.
- Das sogenannte *Intermediäre Management* basiert auf der Kooperation von Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft. Da die Integration und der demographische Wandel zwei wesentliche Herausforderungen für die lernende Gesellschaft darstellen, bilden intergenerative und interkulturelles Lernen den Schwerpunkt dieses Teilvorhabens.
- Das vierte Vorhaben, das *Weiterbildungsnetz Lernende KMU*, dient der Verbesserung der Weiterbildungsangebote für kleine und mittlere Unternehmen, um die Akzeptanz und den Nutzungsgrad der Weiterbildung deutlich zu steigern und so dem zukünftigen Bedarf an Qualifikationen gerecht zu werden. Auch dieses Vorhaben befindet sich noch in der Aufbauphase, wird aber bereits von fünf regionalen Akteuren aus Wirtschaft und kommunalen Partnern, wie der Volkswagen Coaching GmbH

getragen und vom Technologietransferzentrum am Institut für Werkzeugmaschinen und Fertigungstechnik der TU Braunschweig koordiniert.

- Zur Vernetzung der Akteure in der Region dient der *VIEL-Server*. Er stellt die zentrale Datenbank für die verschiedenen Anwendungsanforderungen der Projekte dar. Unter Federführung des Rechenzentrums der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel erfolgt der Aufbau gegenwärtig in Form eines virtuellen regionalen "Wissens-, Lern- und Informationsportals".

4.3 Zwischenfazit

Das Zwischenfazit betrachtet die Best Practice-Analyse anhand der Strukturmerkmale

- Kooperationsgegenstand,
- Bezug zum demographischen Wandel,
- Zusammenwirken der Akteure sowie
- Maßstabsebene des Projektes.

Diese wurden für die Auswahl der Best Practices innerhalb der Region Braunschweig sowie für die nationalen und internationalen Beispiele herangezogen.

Kooperationsgegenstand

Die Best Practices lassen sich in Bezug auf ihren Kooperationsgegenstand prinzipiell in zwei Kategorien unterteilen: Auf der einen Seite stehen Kooperationen, die einen konkreten Kooperationsgegenstand aufweisen, wie der Interaktive Landschaftsplan Königslutter, das Kennel Bad oder der Interkommunale Gewerbepark Waller See. Die gemeinsame Ausweisung eines Gewerbegebietes durch mehrere Kommunen stellt ein klar definiertes Handlungsfeld dar, das mit konkreten Zielen, wie der Ansiedlung bestimmter Unternehmenstypen, versehen ist. Bei konkreten Kooperationsgegenständen sind kurzfristig Erfolge realisierbar, die relativ einfach durch Kriterien der Auslastung, Neuansiedlung etc. messbar sind.

Dagegen weisen Kooperationen wie VIEL oder BIFFY einen thematisch umfassenden Kooperationsgegenstand mit einem deutlich längerfristigen Zeithorizont auf. Dies erschwert die Messbarkeit der Kooperationserfolge: der regionale Nutzen einer lernenden Region wird erst nach Jahren "spürbar" und kann nicht vereinfacht in Zahlenwerten ausgedrückt werden. Auch die Sozialkompetenz von Jugendlichen einer Kommune ist nur schwierig in Indikatoren zu fassen. Darüber hinaus fehlen häufig Vergleichswerte, an denen die Kooperationserfolge verdeutlicht werden könnten. Durch die umfassende Ausrichtung bestehen deshalb Schwierigkeiten, kompetente Partner zu finden, die sich auf eine langfristige Kooperation im Sinne der Region einlassen. Vielfach steht das Konkurrenzdenken der Einzelnen einer Kooperation entgegen. Dies gilt beispielsweise für die Bildung von Regionalen Unternehmensnetzwerken wie ZIM oder der Initiative 50plus, bei denen die Konkurrenz zwischen einzelnen regionalen Unternehmen die Kooperation erschwert.

Die Betrachtung der Best Practices lässt den Schluss zu, dass die Aspekte Kurzfristigkeit und Sichtbarkeit von Kooperationserfolgen Einfluss auf die Motivation von Akteuren haben, sich auf eine Kooperation einzulassen. Je kurzfristiger Erfolge zu verzeichnen sind und sich erkennbare Win-Win-Situationen einstellen, desto einfacher ist es, Akteure zu einer Zusammenarbeit zu motivieren.

Bezug zum demographischen Wandel

Ein Merkmal für die Auswahl der Best Practices bestand darin, dass die Projekte dazu beitragen sollten, die Herausforderungen des prognostizierten demographischen Wandels zu bewältigen. Entsprechende Möglichkeiten bieten alle Best Practices auf unterschiedlichen Ebenen. So trägt die Kooperation zwischen der Purena GmbH und der Stadt Wolfenbüttel dazu bei, die Versorgungssituation der Stadt trotz sinkender kommunaler Finanzspielräume zu sichern, der Bürgerbus Oberharz schließt Versorgungslücken des öffentlichen Personennahverkehrs im ländlichen Raum und die Initiative Senior sucht Junior sorgt für den Kontakt zwischen Jung und Alt im Handwerk, um die regionale Wirtschaftskraft zu sichern und zu stärken. Allerdings war der demographische Wandel lediglich für die Kooperationsbildung von VIEL ausschlaggebend. Für alle anderen stadt-regionalen sowie (inter-)nationalen Beispiele standen andere Gründe im Vordergrund.

Der demographische Wandel bringt nicht nur grundlegend neue Probleme mit sich, sondern verstärkt vielfach bereits bestehende Problemsituationen, z. B. die schlechte finanzielle Situation der öffentlichen Hand. Gleichzeitig verdeutlicht er die Notwendigkeit für Wirtschaft und Kommunen, stärker auf die Bedürfnisse der Bürger einzugehen, und unterstützt das Interesse der Bürgerschaft, ihren Lebensraum aktiv zu gestalten. Ansätze zur Bewältigung dieser Herausforderungen bestehen bereits, nicht zuletzt aufgrund der Vorteile, die den einzelnen Akteuren aus der Kooperation entstehen. Beispielsweise stehen der demographische Wandel und die Notwendigkeit, die Mitarbeiter in ferner Zukunft stärker an das Unternehmen und den Standort zu binden, nicht im Vordergrund für das Community Involvement der Ford Werke in Köln. Vielmehr nutzt das Unternehmen die Möglichkeit, seine Mitarbeiter gegenwärtig mit besseren "soft-skills" auszustatten und so eine zeitnahe Effizienzsteigerung und –stabilisierung der Unternehmensabläufe zu erzielen. Gleichzeitig trägt das Community Involvement damit aber auch zu einer regionalen Bindung der Mitarbeiter bei, was im Zusammenhang mit sinkenden Einwohnerzahlen im Zuge des demographischen Wandels einen wichtigen Faktor für die Region darstellt. Auch die zunehmende Bedeutung weicher Standortfaktoren, die der demographische Wandel erwarten lässt, ist keine neue Anforderung. Initiativen bürgerschaftlichen Engagements wie das SOS-Mütterzentrum Salzgitter oder wellcome zeigen, dass bereits gegenwärtig Ansätze zur Stärkung weicher Standortfaktoren durch die Bürgerinnen und Bürger bestehen. Entsprechend stellt der demographische Wandel nicht zwangsläufig eine Bedrohung dar, sondern bietet vielmehr Chancen, auf bestehenden Ansätzen und Strukturen aufzubauen, um zukünftigen Entwicklungen erfolgreich zu begegnen.

Zusammenwirken der Akteure

Das erweiterte Akteursspektrum im Rahmen der Regional Governance umfasst sowohl Kommunen und Wirtschaft als auch die Bürgerschaft und bietet entsprechend sieben Kombinationsmöglichkeiten kooperativer Zusammenarbeit zwischen den drei Akteursgruppen. Grundgedanke bei der Betrachtung des kooperativen Zusammenwirkens der Akteure war die Gleichberechtigung der Kooperationspartner in der jeweiligen Kooperationsform, also von mehreren Wirtschaftsunternehmen im Rahmen eines regionalen Unternehmensnetzwerks oder von Kommune und Wirtschaft im Rahmen einer Public-Private-Partnership. Schwieriger gestaltet sich dagegen die Gleichberechtigung bei Ansätzen von Corporate Citizenship.

Die Best Practice-Analyse hat gezeigt, dass die Gleichberechtigung der Partner im Rahmen der beschriebenen Kooperationen nicht zwangsläufig maßgeblich für den Erfolg einer Zusammenarbeit ist. So bietet das braunschweiger forum in Zusammenarbeit mit der Stadt Braunschweig den Bürgern die Möglichkeit, sich kompetent und aktiv an der kommunalen Planung zu beteiligen. Die Bürger bringen Ideen, Anregungen und Bedenken in Planungsprozesse ein, die Entscheidungskompetenz liegt jedoch bei der Kommune. Dennoch funktioniert die Kooperation seit über 20 Jahren und kann auf zahlreiche Ergebnisse erfolgreicher Zusammenarbeit zurückblicken. Die Wolfsburg AG stellt ein erfolgreiches Beispiel einer - zumindest formal - gleichberechtigten Partnerschaft dar, die durch einen jeweils 50%igen Anteil an der gemeinsamen Aktiengesellschaft und damit durch gleiche Stimm- und Einflussrechte auf gemeinsame Entscheidungen gekennzeichnet ist.

Auch im Zusammenwirken der Akteure wird deutlich, dass ein konkreter Projektgegenstand die Kooperation begünstigt. Wenn ein gemeinsamer bzw. für jeden Akteur individueller Nutzen aus der Kooperation resultiert, werden gemeinsame Aktivitäten offenbar leichter initiiert und umgesetzt. Dabei spielt die Gleichberechtigung der Akteure nur eine untergeordnetere Rolle. Auch "ungleiche" Partner können erfolgreich für den Einzelnen und die Gemeinschaft zusammenwirken und sich ergänzen, wie das Beispiel der Parkstad Limburg zeigt. Die dortige Zusammenarbeit großer und kleiner Kommunen führt die städtischen und ländlichen Qualitäten der Einzelnen zu einer gemeinsamen regionalen Qualität zusammen. Allerdings muss jeder einzelne Akteur einen individuellen Nutzen in der gemeinsamen regionalen Perspektive erkennen, da sonst einzelne Belange und das "Kirchturmdenken" Kooperationen ungleicher Partner verhindern kann.

Maßstabsebene

Die räumliche Dimension von Kooperation spielt vor dem Hintergrund des demographischen Wandels in der Region Braunschweig ebenfalls eine wichtige Rolle. Akteure scheinen in Anbetracht der aufgezeigten Best Practices eher geneigt, lokale Kooperationen einzugehen als solche, die einen regionalen Bezugsraum und damit regionale Auswirkungen haben. Das Beispiel des Jugendcamps in Salzgitter zeigt, dass die Kooperation von Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft möglich ist, da das Projekt einen

konkreten und lokalen Bezugspunkt für alle Akteure bietet. Sowohl die Kommune, die lokale Wirtschaft als auch die Bürgerinnen und Bürger haben ein Interesse an der Sanierung und Erhaltung des Jugendcamps – was die trilaterale Kooperation ermöglicht. Auf lokaler Ebene sind die Vorteile der Kooperation leichter "spürbar", die Betroffenheit der Akteure ist größer und daher offensichtlich auch ihre Bereitschaft zur Kooperation. Auf der regionalen Ebene hingegen sind die Kooperationsgegenstände allgemeiner und die Erfolge sind nicht mehr für alle Beteiligten unmittelbar messbar. Um dieser Problematik entgegen zu wirken, ist die Kooperation zwischen Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft in der Nachhaltigkeitsregion Isenhagener Land so konzipiert, dass sich die regionale Steuerungsgruppe aus regionalen Vertretern zusammensetzt, während die einzelnen Projekte lokal organisiert sind.

Diese Kombination aus (teil-)regionaler Kooperation und lokaler Umsetzung erscheint aus verschiedenen Gründen sinnvoll: Einerseits liegt die Vermutung nahe, dass die Akteure zu lokalen Projekten leichter zu motivieren sind (u. a. da einfacher Win-Win-Situationen erzielt werden). Andererseits ist das Wissen über Gegebenheiten und Potenziale auf der regionalen Ebene nicht so ausgeprägt wie direkt vor Ort. Um diese lokalen Potenziale jedoch auf regionaler Ebene zu erschließen – d. h. um die lokalen Möglichkeiten und Kompetenzen aufeinander abzustimmen und die individuellen lokalen Stärken für die Region nutzbar zu machen – scheint eine regionale Vernetzung geeignet. Gleichzeitig bieten sich auf regionaler Ebene Möglichkeiten, räumliche Ungleichheiten als Chance wahrzunehmen. Ähnlich wie am Beispiel der Parkstad Limburg verdeutlicht, kann die Region davon profitieren, dass nicht alle Teilräume über die gleichen Ausstattungsmerkmale und -qualitäten verfügen, sondern vielmehr ihre Unterschiede herausarbeiten und somit Komplementärangebote schaffen. Insbesondere dieser Aspekt der teilräumlichen Ergänzung bietet für die Region Braunschweig ein Potenzial, da die Region durch eine heterogene Struktur sowohl auf landschaftlicher Ebene als auch im Bereich hoheitlicher und organisatorischer Strukturen geprägt ist. Durch eine Vernetzung der Teilräume besteht die Möglichkeit, einen Informations- und Ideenaustausch zu bieten (beispielsweise Austausch von grundlegenden Informationen über Organisations- oder Fördermöglichkeiten von Kooperationen etc.), ein regionales Marketing aufzubauen und die Heterogenität der Region zu einer regionalen Qualität zu entwickeln.

Ansätze einer Vernetzung bestehen bereits heute. Verschiedene Projekte und Institutionen verfügen über ein sektorales Netzwerk, das die jeweiligen Interessen der Verbände und Einrichtungen vertritt. So sind beispielsweise die lokalen Initiativen der Wirtschaftssenioren über die Bundesarbeitsgemeinschaft "Alt hilft Jung" miteinander vernetzt. Auch die lokalen Hospizeinrichtungen sind über eine Landes- und Bundesarbeitsgemeinschaft miteinander verbunden, die ihnen inhaltliche Unterstützung sowie organisatorischen Rückhalt bietet. Darüber hinaus bietet der lokale Partner der Hospizinitiative Salzgitter, die Caritas, auch einen Ansatz sektorübergreifender Vernetzung; so wird beispielsweise auch das Freiwilligen-Zentrum Braunschweig von der Caritas unterstützt. Auch im Bereich von Freiwilligen-Agenturen und -zentren bestehen bereits

Ansätze einer Vernetzung von bürgerschaftlichem Engagement über Sektorgrenzen hinweg.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass es vielfältige positive Ansätze von Zusammenarbeit und Bürgerengagement in der Region gibt. Die nationalen und internationalen Best Practices verdeutlichen weiterführende Potenziale, die für die Region Braunschweig von Nutzen sein können. Grundsätzlich scheint eine Chance darin zu liegen, die Möglichkeiten existierender Kooperationen als Vorbilder darzustellen und sie entsprechend den Herausforderungen des prognostizierten demographischen Wandels weiterzuentwickeln.

5 Evaluation des kooperativen Leitbildprozesses STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig

In diesem Kapitel erfolgt die Auswertung des kooperativen Leitbildprozesses des Forschungsvorhabens STADT+UM+LAND 2030. Die Dialogstränge und einzelnen Elemente des Leitbildprozesses werden in Bezug auf die kooperative Verfahrensweise ausgewertet, um daraus Empfehlungen für das Management stadt-regionaler Entwicklungsprozesse (Qualitätskriterien) ableiten zu können (Kapitel 5.3). Darüber hinaus dienen die Ergebnisse der Evaluation als Grundlage für die Leitbildaussagen im Bereich "Kooperative Stadt-Region 2030". Kapitel 5.1 beschreibt zunächst die wichtigsten Elemente innerhalb des Leitbildprozesses, bevor in Kapitel 5.2 die Evaluation der einzelnen Bausteine erfolgt.

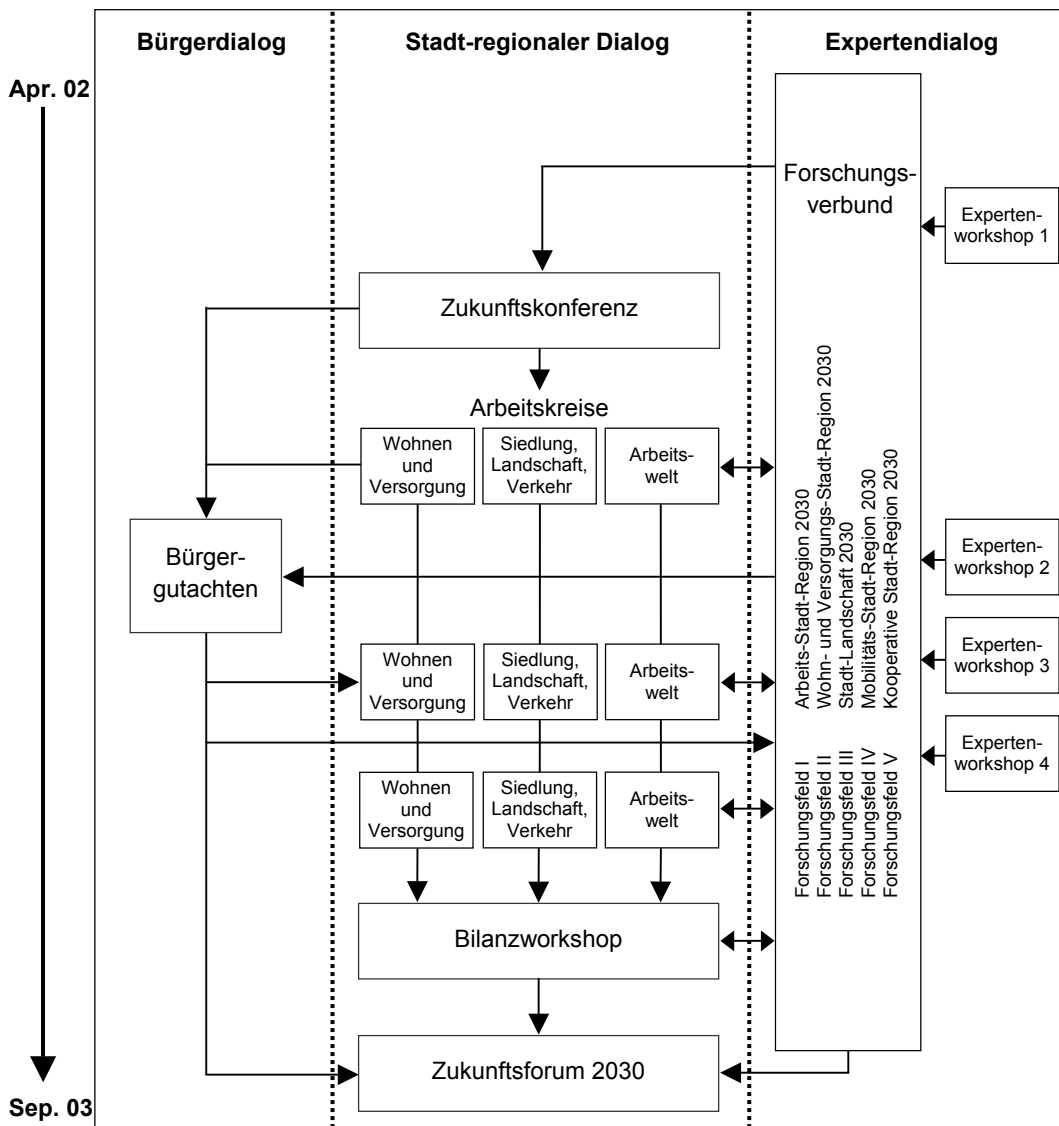


Abb. 13: Ablauf des Forschungsvorhaben STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig (EIGENE DARSTELLUNG)

5.1 Bausteine des kooperativen Leitbildentwicklungsprozesses STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig

Der Leitbildentwicklungsprozess für die Region Braunschweig gliederte sich in drei Dialogstränge (vgl. Abb. 13): Bürgerdialog (Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern), stadt-regionaler Dialog (Kooperationsprozess der stadt-regionalen Akteure der Region Braunschweig) und Expertendialog (Grundlagen- und Praxisbegleitforschung). Zwischen den drei Dialogsträngen gab es intensive Verknüpfungen.

5.1.1 Bürgerdialog

Im Rahmen des Bürgerdialogs waren Bürgerinnen und Bürger der Region Braunschweig über ein Bürgergutachten am Leitbildprozess STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig beteiligt (KORIS/ZGB 2003).⁶⁸ Um eine möglichst heterogene und für die Region repräsentative Gruppenzusammensetzung zu erzielen, wurden Bürgerinnen und Bürger über Zufallsstichproben aus den Einwohnermelderegistern von 20 Kommunen der Region Braunschweig ausgewählt.⁶⁹ Die Stichproben gewährleisteten, dass jede Person im Alter von 16 bis 80 Jahren mit Erstwohnsitz in den jeweiligen Gemeinden berücksichtigt wurde. Die Auswahl erfolgte nach Altersklassen, um einen breiten Querschnitt aus der Einwohnerschaft zu erreichen. Der Anteil der Altersklassen entsprach den tatsächlichen Einwohnerverhältnissen der jeweiligen Kommune. Insgesamt erhielten 2.743 Bürgerinnen und Bürger aus den ausgewählten 20 Städten und Gemeinden eine Einladung zum Bürgergutachten, von denen 94 Personen teilnahmen.⁷⁰

In fünf "Bürgergruppen" erarbeiteten jeweils rund 20 Bürgerinnen und Bürger für die Dauer von vier Tagen gemeinsam Ideen und Lösungsvorschläge zu vorgegebenen Themen und Fragestellungen.⁷¹ Die Diskussion und Arbeit der Bürgergruppen erfolgte in Kleingruppen und im Plenum. Ihre persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen gaben die Bürgergutachterinnen und -gutachter mit Hilfe von Fragebögen ab. Ein Mo-

⁶⁸ Das Verfahrensmodell Bürgergutachten, auch als "Planungszelle" bezeichnet, entwickelte der Wuppertaler Professor Peter C. Dienel. Diesem Modell liegt der Gedanke zugrunde, dass Bürgerinnen und Bürger aus unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen in die Rolle von sachkundigen Beraterinnen und Beratern versetzt werden und ihre Meinung konstruktiv in politische Entscheidungsprozesse einbringen können. Sie werden über ein konkretes Problem umfassend informiert und sprechen auf dieser Grundlage Empfehlungen aus (DIENEL 2002; SINNING 1999).

⁶⁹ Dabei handelt es sich um kreisfreie Städte, kreisangehörige Städte, Samtgemeinden und Gemeinden, die aufgrund ihrer Einwohnerzahl und räumlichen Lage einen Querschnitt der Region abbilden.

⁷⁰ Die vergleichsweise hohe Zahl der Einladungen zeigt die Schwierigkeit, die Bürgerinnen und Bürger für die Bearbeitung eines regionalen Themas zu motivieren. Die Identifikation mit ihrer Kommune und ihrem unmittelbaren Lebensumfeld ist größer als mit der Region. Darüber hinaus konnten erwerbstätige Bürgerinnen und Bürger aufgrund gesetzlicher Bestimmungen keinen Bildungsurlaub für die Teilnahme am Bürgergutachten beantragen. Dies führte dazu, dass nur ein verhältnismäßig kleiner Anteil der Erwerbsbevölkerung am Bürgergutachten teilnahm.

⁷¹ Die fünf Bürgergruppen fanden im Januar und Februar 2003 statt.

derationsteam leitete die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch das Programm. Fachlicher Input erfolgte durch die Forschungspartnerinnen und -partner des Projektes STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig.

Zur Strukturierung der Leitbildentwicklung erfolgte eine Abgrenzung folgender Themen: "Wohnen und Versorgung", "Landschaft und Stadt", "Mobilität", "Arbeit", "Siedlungsstruktur" sowie "Zusammenarbeit und Bürgerengagement". Die Bürgergutachterinnen und -gutachter erarbeiteten zu diesen Themen Leitbildaussagen, wie die Region Braunschweig im Jahr 2030 aussehen soll. Die Ergebnisse der Bürgergruppen wurden als Leitbild für die Region Braunschweig im Jahr 2030 aus Sicht der Bevölkerung, im "Bürgergutachten STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig", zusammengefasst (KoRiS/ZGB 2003).

5.1.2 Stadt-regionaler Dialog

Im stadt-regionalen Dialog des Leitbildprozesses STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig trafen Vertreterinnen und Vertreter aus Politik und Planung, Verwaltung, Wirtschaft, Gewerkschaften, Verbänden sowie gesellschaftlichen Gruppen der Region Braunschweig zusammen. Der stadt-regionale Dialog setzte sich aus den Elementen Zukunftskonferenz, Arbeitskreisen und Bilanzworkshop zusammen (vgl. Abb. 13).⁷²

Zukunftskonferenz

Den Auftakt des stadt-regionalen Dialogs bildete im August 2002 die Zukunftskonferenz mit 155 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der Region Braunschweig. In einem moderierten Prozess stellten alle Anwesenden ihre Erwartungen und Wünsche für das Jahr 2030 zusammen und diskutierten mögliche Leitbildansätze: "Wie sieht die Region Braunschweig im Jahr 2030 aus? Welche Probleme erwarten wir? Was wünschen wir uns für 2030 in der Region Braunschweig?" Die Diskussionen fanden sowohl in Kleingruppen als auch im Plenum statt. Die Forschungspartnerinnen und -partner gaben einen fachlichen Input zu den erwarteten Trends, die durch den demographischen Wandel entstehen.

Arbeitskreise

Aus der Zukunftskonferenz gingen drei thematische Arbeitskreise "Wohnen und Versorgung", "Landschaft/Siedlung/Verkehr" sowie "Arbeitswelt" hervor. Auf Grundlage der in der Zukunftskonferenz festgehaltenen Wünsche und Erwartungen für das Jahr 2030 entwickelte jeder Arbeitskreis ein thematisches Leitbild. Die Arbeitskreise tagten jeweils drei Mal zwischen Oktober 2002 und Mai 2003. Insgesamt nahmen 124 Personen an den Arbeitskreissitzungen teil.

⁷² Der Zweckverband Großraum Braunschweig sowie die Forschungspartnerinnen und -partner begleiteten die Veranstaltungen. Auf diese Weise konnten sie die Leitbildvorstellungen der stadt-regionalen Akteure bei ihrer weiteren Arbeit berücksichtigen.

Ziel der jeweils ersten Arbeitskreissitzung war es, die Ergebnisse der Zukunftskonferenz zu vertiefen. Dazu begaben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf eine Zukunftsreise, die visionäre Vorstellungen zum Jahr 2030 hervorbrachte. Zur Vorbereitung auf die zweite Arbeitskreis-Runde erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Arbeitspapiere, mit denen sie Leitbildaussagen fokussieren konnten. In der zweiten Arbeitskreis-Runde erarbeiteten die stadt-regionalen Akteure auf dieser Grundlage erste Leitbildaussagen in Kleingruppen. Außerdem präsentierte jeweils eine Bürgergutachterin bzw. ein Bürgergutachter die thematisch zum jeweiligen Arbeitskreis passenden Leitbildaussagen des Bürgergutachtens. Auch die Forschungspartnerinnen und -partner gaben einen fachlichen Input in die Arbeitskreise. Auf diese Weise wurden die bisherigen Ergebnisse des Bürger- und Experten-Dialogs mit dem stadt-regionalen Dialog verknüpft.

In der dritten Arbeitskreis-Runde erörterten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitskreise eine Schwerpunktsetzung für das Leitbild und stimmten die Entwürfe der Leitbildaussagen hinsichtlich des diskutierten Schwerpunktes inhaltlich ab. Die Leitbildaussagen wurden um eine bildhafte Darstellung ergänzt, um die Anschaulichkeit der Aussagen zu erhöhen.

Bilanzworkshop der Arbeitskreise

Der Bilanzworkshop im Juni 2003, an dem 73 Personen teilnahmen, führte die Ergebnisse der drei Arbeitskreise zu einem gemeinsamen Leitbild zusammen. Zur Vorbereitung auf den Bilanzworkshop erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nochmals Arbeitspapiere, um die Leitbildaussagen weiter zu konkretisieren. Eine Vertreterin bzw. ein Vertreter jedes Forschungsfeldes kommentierte den Leitbild-Entwurf des stadt-regionalen Dialogs. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer diskutierten die Leitbildaussagen und führten sie zu einem Leitbild zusammen. Zusätzlich waren neun Bürgergutachterinnen und -gutachter anwesend. In einer Plenumsdiskussion konnten die stadt-regionalen Akteure ihre Meinung zum Leitbild-Entwurf äußern.

Zukunftsforum

In einem Zukunftsforum im September 2003 stellten Vertreterinnen und Vertreter des stadt-regionalen Dialogs, des Bürger- und des Expertendialogs die erarbeiteten Leitbilder des Projektes "STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig" vor. In Workshops zu zentralen Handlungsfeldern entwickelten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Strategien zur Umsetzung der Leitbilder STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig.

5.1.3 Expertendialog

Der Expertendialog bestand aus dem Forschungsverbund "STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig" und ausgewählten Expertenworkshops. Der Forschungsverbund betrieb Grundlagenforschung und entwickelte auf der Grundlage von Szenarien Leitbilder aus Expertensicht in den fünf Forschungsfeldern "Arbeits-Stadt-Region

2030", "Wohn- und Versorgungs-Stadt-Region 2030", "Stadt-Landschaft 2030", "Mobilitäts-Stadt-Region 2030" sowie "Kooperative Stadt-Region 2030". Dabei deckte er die Bereiche Stadt- und Regionalplanung, Landschafts- und Freiraumplanung, Städtebau und Stadtentwicklung, Verkehrswesen, Sozialwissenschaften sowie kommunikative und kooperative Stadt- und Regionalentwicklung ab.

Zur Klärung inhaltlicher und organisatorischer Fragen tagte der interdisziplinäre Forschungsverbund in Form von Austauschtreffen regelmäßig im Abstand von etwa sechs bis acht Wochen. Zusätzlich fanden – bei Bedarf – weitere thematische Austauschtreffen der Forscherinnen und Forscher statt, die durch bilaterale Abstimmungen der Forschungspartnerinnen und -partner ergänzt wurden. Ein regelmäßig erscheinender Infobrief versorgte die Forschungspartnerinnen und -partner darüber hinaus regelmäßig mit zusätzlichen Informationen. Die Zwischenergebnisse des Expertendialogs sind in den Bürgerdialog (vgl. Kapitel 5.1.1) und in den stadt-regionalen Dialog eingeflossen (vgl. Kapitel 5.1.2).

Zwischen Juni 2002 und April 2003 fanden darüber hinaus vier Expertenworkshops statt, in denen der Forschungsverbund die erarbeiteten Ergebnisse mit regionalen und nationalen Experten aus Forschung und Praxis diskutierte. Im ersten Expertenworkshop widmete sich der Forschungsverbund dem methodischen Thema Zukunftsentwicklung und Szenarien. In den folgenden Expertenworkshops standen die Themen Lebensqualität, Siedlungsentwicklung und Mobilität sowie Kooperation und Zusammenarbeit im Mittelpunkt.

5.2 Auswertung des Prozesses

Das folgende Kapitel wertet den kooperativen Leitbildentwicklungsprozess STADT+UM+LAND 2030 aus. Hat sich die Konzeption des kooperativen Leitbildentwicklungsprozesses bewährt? Welche Veränderungen und Verbesserungsvorschläge waren erforderlich? Welche Lerneffekte ergeben sich daraus für den Transfer auf andere Prozesse dieser Art?

Für die Auswertung des kooperativen Leitbildentwicklungsprozesses wird sowohl auf subjektive Kriterien (Zufriedenheit der Beteiligten etc.) als auch auf eher objektive Kriterien (Einbeziehung aller relevanten Gruppen etc.) zurückgegriffen (RENN et al. 1999). Dabei kommen vor allem folgende Kriterien zur Anwendung:

- Repräsentativität: angemessene Repräsentanz aller Akteure, Pluralität in der Entscheidungsfindung und Offenheit des Prozesses (Offenheit für Themen und Personen, nachträgliche Beteiligungsmöglichkeit, Ergebnisoffenheit) (RENN 2002, 11; LANGER 2002, 13; FEINDT 2001, 519ff.),
- Gleichberechtigung: gleiche Beteiligungschancen für alle Betroffenen, gleiche Rechte für die Beteiligten während des Prozesses und gleiche Vorkenntnisse der Beteiligten (TROJA 2002, 20; RENN, 2002, 11),

- Innovation: innovationsfördernde Faktoren (Akteursheterogenität, Beteiligung externer Experten, gesonderte Innovations- bzw. Arbeitsgremien, vertrauensvolles Verhältnis) und innovationshemmende Faktoren (Kurzfristorientierung, Dominanz institutionalisierter Interessen bzw. Akteurshomogenität, negative Koordination durch Konsensbedarf) (KNIELING 2000, 105ff.; FUCHS et al. 2002, 3),
- Effizienz: ziel- und ergebnisgerichtete Diskussion, Zeitaufwand im Verhältnis zum erreichten Ziel bzw. Ergebnis sowie Gesprächs- und Verhandlungsführung (Gesprächsregeln, Zeitplan, externe Moderation) (FEINDT 2001, 529; TROJA 2002, 20; FÜRST 1999, 356; FUCHS et al. 2002, 3).

5.2.1 Bürgerdialog

Die Bewertung des Bürgerdialogs ergibt sich aus der Evaluation des Bürgergutachtens.⁷³ Das Bürgergutachten stellt – mit Bezug auf das Regional Governance Modell – einen möglichen Baustein der Partnerschaft Kommune - Bürgerschaft dar (vgl. Kapitel 3.3.3). In diesem Kapitel erfolgt eine Einschätzung, inwiefern das "Instrument" Bürgergutachten auf regionaler Ebene für die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern in Leitbildprozesse geeignet ist.

Heterogene Gruppenzusammensetzung

Am Bürgergutachten nahmen 41 Frauen und 53 Männer teil. Dies entspricht einem Prozentsatz von 43,6% bzw. 56,4%, der das Geschlechterverhältnis der Region Braunschweig nur annähernd widerspiegelt. Dieses Verhältnis liegt für die Bevölkerung der Region bei 51,1% Frauen und 48,9% Männer. Hinsichtlich der Altersstruktur waren ältere Bevölkerungsgruppen überproportional vertreten, unterrepräsentiert waren die jüngeren Bevölkerungsgruppen (vgl. Abb. 14). Ein Großteil der Bürgergutachterinnen und -gutachter kam aus Braunschweig und den Landkreisen Wolfenbüttel und Gifhorn (vgl. Abb. 15).⁷⁴

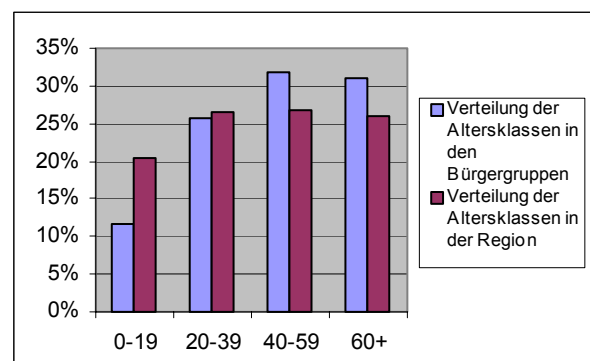


Abb. 14: Verteilung der Altersklassen in den Bürgergruppen

⁷³ Die folgenden Angaben zur Auswertung beziehen sich auf freiwillige Angaben der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die anonym ausgewertet wurden. Die Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgte jeweils am Ende einer Bürgergruppe, so dass die Rücklaufquote der Fragebögen 100% betrug.

⁷⁴ Im Vergleich zum Bevölkerungsanteil der Städte und Landkreise an der Gesamtbevölkerung der Region Braunschweig waren vor allem Bürgergutachterinnen und -gutachter aus Braunschweig (25% gegenüber 21%) sowie den Landkreisen Wolfenbüttel (21% gegenüber 10,9%) und Gifhorn (18% gegenüber 14,7%) überproportional vertreten. Unterrepräsentiert waren hingegen Vertreter aus Wolfsburg (6% gegenüber 10,4%) sowie den Landkreisen Peine (7% gegenüber 11,3%) und Goslar (5% gegenüber 13,4%).

Die Heterogenität der Gruppenzusammensetzung verdeutlicht die Berufstätigkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer: 33,8% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren

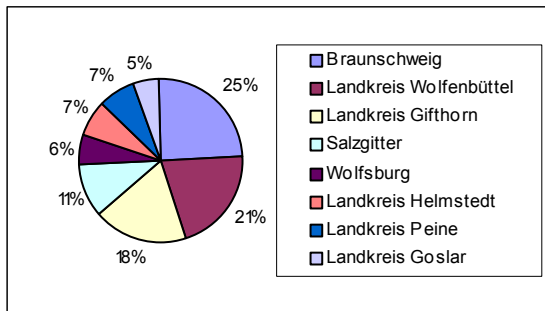


Abb. 15: Herkunft der Bürgergutachterinnen und Bürgergutachter (EIGENE DARSTELLUNG)

Vollzeit- oder Teilzeit-Erwerbstätige, 31,9% waren in Rente oder im Vorruhestand und 4,3% arbeitslos. 13,8% der Bürgergutachterinnen und Bürgergutachter waren Schülerinnen und Schüler bzw. Studentinnen und Studenten. Weitere 11,7% gaben an, dass sie Hausfrauen bzw. Hausmänner seien.

8,3% der Bürgergutachterinnen und Bürgergutachter besaßen eine ausländische Staatsbürgerschaft. Dies entspricht in etwa

dem Anteil von 7,8% Ausländerinnen und Ausländern, die in der Region Braunschweig leben. Nach Auffassung von gut 75% der Bürgergutachterinnen und -gutachter war die Teilnehmerstruktur ihrer jeweiligen Bürgergruppe ausreichend gemischt. Wünschenswert wäre ihrer Meinung nach noch eine stärkere Vertretung von ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürgern, von jüngeren Menschen sowie von Berufstätigen gewesen.

Dauer und Ablauf der Bürgergruppe

Den zeitlichen Rahmen der Bürgergruppe empfanden 62,8% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer als genau richtig. 33% hätten lieber mehr Zeit gehabt, die meisten Vorschläge favorisierten dabei eine Dauer von 5-7 Tagen. Darüber hinaus waren 71,3% der Bürgergutachterinnen und Bürgergutachter der Ansicht, dass der Aufwand zur Erstellung des Bürgergutachtens im Verhältnis zum erreichten Ziel angemessen sei. 22,3% gaben an, dass der Aufwand im Verhältnis sehr gering war und 6,4% hielten den Aufwand für zu hoch.

Mit der zeitlichen Aufteilung der Arbeitsschritte waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer insgesamt zufrieden. Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer hätten lieber mehr Zeit im Plenum gehabt, andere mehr Zeit in den Kleingruppen, der Großteil der Bürgergutachterinnen und -gutachter fand die zeitliche Dauer aber angemessen. Darüber hinaus waren 95,7% der Ansicht, dass das Betreuungsteam für eine angenehme Arbeitsatmosphäre sorgte. 92,6% der Bürgergutachterinnen und Bürgergutachter fanden, dass die Anweisungen des Betreuungsteams verständlich waren; 89,4% empfanden die Moderation als sicher. Insgesamt schätzten 75,5% der Bürgergutachterinnen und Bürgergutachter die Diskussionen als gut strukturiert ein.

Dazu trugen u. a. auch die Impulsreferate durch Referentinnen und Referenten bei: 85,1% der Befragten waren der Ansicht, dass die Impulsreferate gut für die Diskussion und Leitbildentwicklung genutzt werden konnten. Für 84% waren die Vorträge verständlich. 16% der Bürgergutachterinnen und -gutachter fanden zwar, dass die Referate die Diskussion teilweise dominierten, aber 68,1% waren der Meinung, dass die Referate die Diskussion bereicherten.

Beteiligungsmöglichkeiten

15% der Bürgergutachterinnen und -gutachter fanden, dass ihre eigenen Vorstellungen sehr gut in die Ergebnisse eingeflossen sind. Weitere 76,5% beurteilten dies als gut, 6,4% als befriedigend und 2,1% als schlecht (vgl. Abb. 16). Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer (44,7%) sind darüber hinaus der Ansicht, dass jede einzelne Meinung gehört und berücksichtigt wurde und Vorschläge von der Gruppe toleriert und diskutiert wurden.

Hinsichtlich der Meinungsbeteiligung gaben 78,7% der Bürgergutachterinnen und -gutachter an, dass Entscheidungen unter Beteiligung aller erfolgten. Weitere 75,5% waren der Ansicht, dass Ideen kritisch überprüft und notfalls verbessert wurden, 72,3% der Teilnehmerinnen und Teilnehmern stimmten der Aussage zu, dass sich die Bürgergruppe gemeinsam auf Kompromisse einigte. Allerdings waren auch 12,8% der Ansicht, dass Entscheidungen dominant durchgesetzt wurden; weitere 10,6% äußerten, dass ein Vorschlag im Plenum nur Beachtung fand, wenn andere Gruppenmitglieder diesen unterstützten.

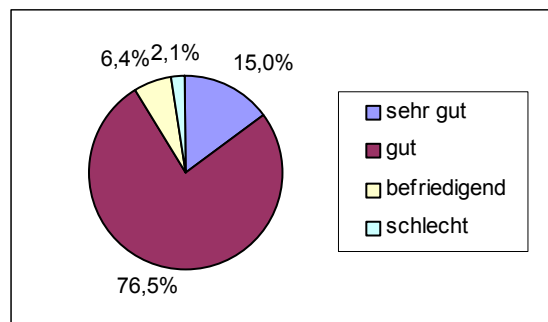


Abb. 16: Beteiligungsmöglichkeiten der Bürgergutachterinnen und -gutachter in den Bürgergruppen (EIGENE DARSTELLUNG)

Darüber hinaus schätzten die Bürgergutachterinnen und -gutachter die Beteiligungsmöglichkeiten und die Arbeit in den Kleingruppen insgesamt positiv ein. 22,3% fanden die Kleingruppe informativ und interessant und aufgrund der Zusammensetzung abwechslungsreich. Weitere 22,3% gaben an, dass eine angenehme und gute Atmosphäre herrschte. Als engagiert, zielorientiert, konstruktiv und anregend empfanden 19,1% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Arbeit in den Arbeitsgruppen. Als schwierig stufen nur 11,7% der Bürgergutachterinnen und -gutachter die Zusammenarbeit ein und merkten an, dass die Ergebnisse von der Zusammensetzung der Arbeitsgruppe abhingen.

Zufriedenheit der Bürgergutachterinnen und -gutachter

Im Gesamturteil gefiel die Bürgergruppe 95,7% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehr gut und gut (vgl. Abb. 17). Für 29,8% wurden die Erwartungen, die sie an die Bürgergruppe hatten, übertroffen, 51,1% der Bürgergutachterinnen und -gutachter gaben an, dass ihre Erwartungen erfüllt wurden. Für 4,3% wurden die Erwartungen nicht erfüllt, 16% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten keine Erwartungen.

97,7% der Bürgergutachterinnen und Bürgergutachter halten das Bürgergutachten für eine gute Methode, um Bürgerinnen und Bürger in die Überlegungen und Planungen zur Entwicklung der Region einzubeziehen. Von diesen 97,7% merkten 28,7% an, dass die Bürgerinnen und Bürger auf diese Weise ihre Meinung zu Themen der regionalen Entwicklung äußern können. Darüber hinaus hielten es 10,6% der Befürworter für wichtig, dass Entscheidungen über die Entwicklung der Region nicht nur bei Politikerinnen und Politikern bzw. Expertinnen und Experten liegt, sondern auch bei den Bürgerinnen

und Bürgern. 17% sahen das Bürgergutachten als Informations- und Kommunikationsplattform bzw. -instrument.

Besonders positiv bewerteten die Bürgergutachterinnen und -gutachter – auf die Frage, was ihnen besonders gut gefallen habe – die Zusammenarbeit und die Diskussionen in den Kleingruppen (24,5%), die gute Struktur des Ablaufs (19,1%) und die Moderation (16%). Weitere Nennungen waren eine angenehme Arbeitsatmosphäre, die vielseitige Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die Themenvielfalt und die Berücksichtigung jedes Teilnehmers. Weniger gut gefiel einem Teil der Bürgergutachterinnen und -gutachtern einerseits die knappe Zeit für die Gruppenarbeiten (17%) und andererseits, dass einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer versuchten, ihre Meinung dominant durchzusetzen (9,6%).

Insgesamt waren 20,2% der Bürgergutachterinnen und Bürgergutachter der Ansicht, dass es ihrer jeweiligen Bürgergruppe sehr gut gelungen ist, ein regionales Leitbild aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger zu entwickeln. 66% fanden ihr erarbeitetes Leitbild gut und 13,8% befriedigend. Dabei waren 71,3% der Ansicht, dass alle wichtigen Themen in der Bürgergruppe angesprochen wurden. 27,7% fehlten einzelne Themenbereiche, u. a. die Bereiche Bildung, Soziales und Kultur.

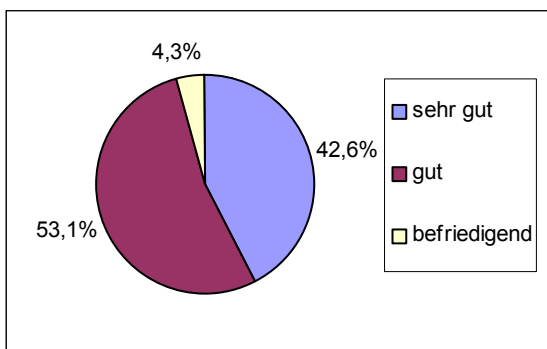


Abb. 17: Einschätzung der Bürgergruppen
(EIGENE DARSTELLUNG)

98,9% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren der Ansicht, dass es weitere Bürgergutachten zur Weiterentwicklung der Region Braunschweig geben sollte, da sich Bürgerinnen und Bürger auf diese Art und Weise mit ihren Vorschlägen, Ideen und Meinungen in regionale und kommunale Planungs- und Entscheidungsprozesse einbringen können. Als Anregungen für künftige Bürgergutachten schlugen einige Bürgergutachterinnen und Bürgergutachter

vor, mehr Zeit für Gruppenarbeiten und Diskussionen zu lassen (10,6%) und Bürgergutachten zu speziellen Themen durchzuführen (10,6%). Ein Teil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war der Ansicht, dass weitere Bürgergutachten in derselben Form durchgeführt werden sollten (10,6%).

Gesamteinschätzung des Bürgerdialogs

Für die Gesamteinschätzung des Bürgerdialogs wird auf die Kriterien Repräsentativität, Gleichberechtigung, Innovation und Effizienz zurückgegriffen (s.o.). In Bezug auf das letztgenannte Kriterium zeigt sich, dass die Beteiligungsform Bürgergutachten eine effiziente Bürgerbeteiligung auf regionaler Ebene ermöglicht. Die externe Moderation gewährleistete durch die Einhaltung von Gesprächsregeln und Zeitplan eine ziel- und ergebnisgerichtete Diskussion sowie einen fairen Umgang miteinander. Gleichzeitig boten Aufbau und Ablauf des Bürgergutachtens Raum für innovative Ergebnisse: So entwickelten die Bürgergutachterinnen und -gutachter Zukunftsbilder und -perspektiven für die Weiterentwicklung der dezentralen Konzentration in der Region Braunschweig,

für einen bedarfsgerechten Neubau, für neue und flexible Arbeitszeitmodelle sowie für attraktive Formen bürgerschaftlichen Engagements und interkommunaler Zusammenarbeit. Die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern überwiegend positiv empfundene Atmosphäre sorgte für eine vertrauensvolle Basis, die heterogene Zusammensetzung der Bürgerinnen und Bürger stellte die Pluralität bei der Entscheidungsfindung sicher. Die Einbeziehung externer Experten gewährleistete die Integration fachlicher Impulse und sorgte für vergleichbare Vorkenntnisse bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Die Arbeit in ständig wechselnden Kleingruppen bot vielfältige Austausch- und Diskussionsmöglichkeiten innerhalb der Bürgerschaft. Allerdings waren einige Bürgergutachterinnen und -gutachter der Ansicht, dass die strikte Organisation des Ablaufs ("Regiebuch") einen starken Zeitdruck erzeugte, der die Diskussionen in den Kleingruppen erschwerte.

Das Bürgergutachten stellte weitgehend einen offenen Prozess dar: Die Ergebnisse waren – trotz der vorgegebenen Struktur und Themenauswahl – offen und nicht vorgegeben. Die Auswahl der möglichen Bürgergutachterinnen und -gutachter erfolgte in einem weitgehend offenen Prozess, d. h. über die Zufallsstichprobe hätte jeder Bürger bzw. jede Bürgerin der 20 Kommunen als Teilnehmer ausgewählt werden können. Insgesamt lässt sich eine Heterogenität der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Bürgergutachtens konstatieren, die über die Teilnehmerzusammensetzung klassischer Beteiligungsformen mit offenen Einladungsverfahren hinausgeht. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass nur ein verhältnismäßig kleiner Anteil erwerbstätiger Bürgerinnen und Bürger an dem Bürgergutachten teilgenommen hat. Die Schwierigkeit hierbei lag u. a. an den gesetzlichen Bestimmungen, die es den Erwerbstätigen nicht ermöglichten, Bildungsurlaub für die Teilnahme am Bürgergutachten zu beantragen. Kritisch zu betrachten ist darüber hinaus der hohe organisatorische Aufwand, der sich bei der Durchführung eines Bürgergutachtens auf regionaler Ebene ergibt: So zeigt beispielsweise die vergleichsweise hohe Zahl der Einladungen die Schwierigkeit, die Bürgerinnen und Bürger für die Bearbeitung eines regionalen Themas zu motivieren.

5.2.2 Stadt-regionaler Dialog

In diesem Kapitel erfolgt die Bewertung des stadt-regionalen Dialogs mit den Bausteinen Zukunftskonferenz, Arbeitskreise und Bilanzworkshop. Der stadt-regionale Dialog bildet – mit Bezug auf das Regional Governance Modell – einen möglichen Baustein bzw. eine mögliche Organisationsform zur Vernetzung der regionalen Akteure (vgl. Kapitel 3.2). Dieses Kapitel gibt deshalb zugleich eine Einschätzung, inwiefern die Konzeption des stadt-regionalen Dialogs für die Vernetzung bzw. Zusammenführung der

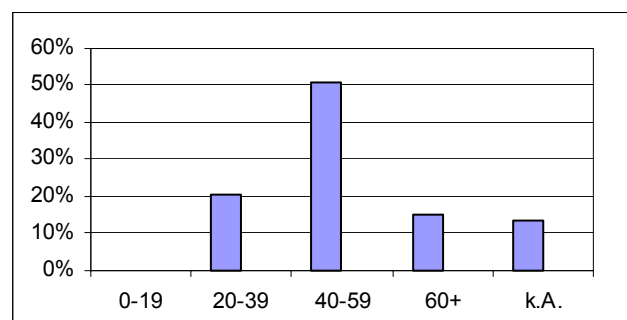


Abb. 18: Verteilung der Altersklassen in der Zukunftskonferenz (EIGENE DARSTELLUNG)

verschiedenen Akteure auf regionaler Ebene geeignet ist.

Zukunftskonferenz

Von den zu ihrer Einschätzung der Zukunftskonferenz Befragten waren 24,1% Frauen und 75,9% Männer.⁷⁵ Der Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war zwischen 40-59 Jahre alt, die Altersklasse der unter 20-Jährigen war nicht vertreten (vgl. Abb. 18). Die überwiegende Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer kam aus Braunschweig und den Landkreisen Wolfenbüttel, Gifhorn und Goslar (vgl. Abb. 19).⁷⁶ 45% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

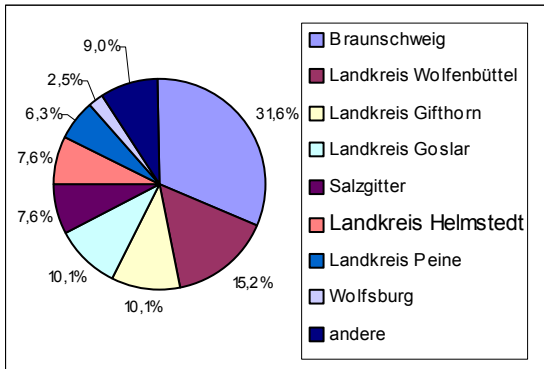


Abb. 19: Zukunftskonferenz - Herkunft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (EIGENE DARSTELLUNG)

wohnten in einer kreisfreien Stadt, d. h. sie waren – im Vergleich zum Bevölkerungsanteil der kreisfreien Städte an der Gesamtbevölkerung der Region Braunschweig von 41,1% – leicht überproportional vertreten. Weitere 16,5% wohnten in einer größeren Stadt bzw. 7,6% in einer kleineren Stadt in einem Landkreis. 15% gaben an, dass sie aus dem Umland einer größeren Stadt kamen, 19% stammten aus dem ländlichen Raum mit über 10 km Entfernung zu einer größeren Stadt.

Von den Befragten repräsentierten 36,3% die Verwaltung, weitere 16,5% die Politik. Große Teile repräsentierten darüber hinaus die Wirtschaft (12,1%), Umwelt- und Naturschutz (8,8%), Planung (6,6%) und Wissenschaft (4,4%).

Dauer und Ablauf der Zukunftskonferenz

64,6% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fanden, dass der Aufwand für die Zukunftskonferenz im Verhältnis zum erreichten Ziel angemessen war. 22,8% waren der Ansicht, dass der Aufwand im Verhältnis sehr gering war und 12,7% empfanden den Aufwand als zu hoch.

⁷⁵ Die folgenden Angaben zur Auswertung beziehen sich auf freiwillige Angaben der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die anonym ausgewertet wurden. Die Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgte über eine schriftliche Befragung im Anschluss an die Zukunftskonferenz. Dafür erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer per Post einen Fragebogen mit portofreiem Rücksendeumschlag zugesandt. Für die Befragung wurden lediglich stadt-regionale Akteure berücksichtigt; die Forschungspartnerinnen und -partner sowie Vertreter des Zweckverbands Großraum Braunschweig erhielten keine Fragebögen. Die Rücklaufquote lag bei 65,8%.

⁷⁶ Im Vergleich zum Bevölkerungsanteil der Städte und Landkreise an der Gesamtbevölkerung der Region Braunschweig waren vor allem Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Braunschweig (31% gegenüber 21%) und dem Landkreis Wolfenbüttel (15% gegenüber 10,9%) überproportional vertreten. Unterrepräsentiert waren hingegen vor allem Vertreter aus Wolfsburg (3% gegenüber 10,4%) sowie den Landkreisen Gifhorn (10% gegenüber 14,7%) und Peine (6% gegenüber 11,3%).

Bei der Beurteilung der zeitlichen Aufteilung der einzelnen Arbeitsschritte ergibt sich ein differenziertes Bild: Die Beschreibung des Projektes "STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig" fanden 75% und die Vorstellung der Trends einer zukünftigen Entwicklung durch Experten 70,9% genau richtig. Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfanden jedoch die Arbeit in den Arbeitsgruppen "Stadt", "Umland", "Land" (38%) sowie in den Arbeitsgruppen "Wohnen/Versorgung", "Landschaft/Siedlung/Verkehr" und "Arbeitswelt" (53,2%) als zu kurz. Die Diskussion im Plenum hielten 46,8% für angemessen, aber 38% für zu kurz.

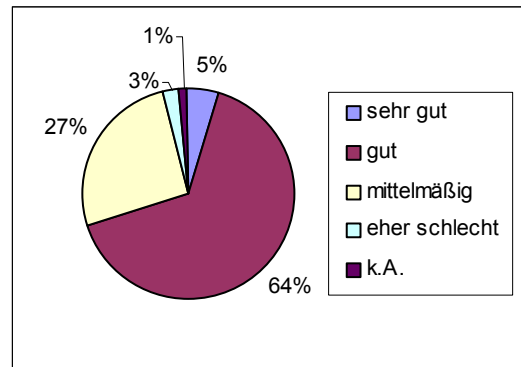


Abb. 20: Einschätzung der Zukunftskonferenz
(EIGENE DARSTELLUNG)

Insgesamt beurteilten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Ablauf der Veranstaltung positiv, so waren auch 75,9% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der Vorgehensweise zufrieden. Von den 24,1%, die mit der Vorgehensweise unzufrieden waren, kritisierten 45,5% die Veranstaltungsführung. 27,3% fanden die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse zu kurz bzw. zu unpräzise.

73,1% waren der Ansicht, dass das Moderationsteam für eine angenehme Atmosphäre sorgte, 39,7% empfanden die Diskussion als gut strukturiert. Weitere 28,2% gaben an, dass alle Beteiligten den Verlauf der Veranstaltung gemeinsam gestalteten. Demgegenüber fanden 10,1%, dass die Moderation die Arbeit dominierte und 14,1%, dass die Diskussion sprunghaft war. 14,1% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fanden zwar, dass die Beiträge der Experten die Diskussion dominierten, aber 42,3% waren eher der Ansicht, dass die Beiträge der einzelnen Forschungspartner die Diskussion bereicherten.

Beteiligungsmöglichkeiten

88,6% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fanden, dass sie genügend Beteiligungsmöglichkeiten hatten. Darüber hinaus gab ein Großteil an, dass alle Vorschläge aufgegriffen und festgehalten wurden (53,5%) und Entscheidungen unter Beteiligung aller getroffen wurden (29,6%). Weitere 32,4% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren der Ansicht, dass Ideen kritisch überprüft und notfalls verbessert wurden. Allerdings fanden auch 15,5%, dass andere Teilnehmerinnen und Teilnehmer versuchten, Entscheidungen dominant durchzusetzen. Weitere 9% waren der Meinung, dass Vorschläge nicht aufgegriffen oder überhört wurden.

Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der Zukunftskonferenz

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Zukunftskonferenz 64,6% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gut und 5,1% sehr gut gefallen hat. 26,6% fanden sie mittelmäßig und 2,5% eher schlecht (vgl. Abb. 20). Für 58,2% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

wurden die Erwartungen, die sie an die Zukunftskonferenz hatten, erfüllt. 21,5% gaben an, dass ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden, 17,7% hatten keine Erwartungen.

81% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hielten die Zukunftskonferenz für ein geeignetes Instrumentarium, um regionale und lokale Akteure zusammenzubringen und Leitbilder zu entwickeln. Als Begründung dafür gaben 10,1% die Interdisziplinarität bei der Zusammenarbeit und weitere 6,3% die Schaffung eines regionalen Konsens an. Als Voraussetzung forderten 12,5% ein ausgewogenes Verhältnis der Akteure in den Arbeitsgruppen. Allerdings fanden 15,2%, dass die Zukunftskonferenz nicht geeignet sei, um regionale und lokale Akteure zusammenzubringen und Leitbilder zu entwickeln. Begründet haben dies 45,5% mit einer zu großen Zahl der Beteiligten, 18,2% waren der Ansicht, dass zu wenig Bürgerinnen und Bürger beteiligt waren.

38% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren der Ansicht, dass es der Zukunftskonferenz gut gelungen sei, erste Ideen und Visionen für die Region zu entwickeln. 48,1% fanden, dass dies in befriedigendem Maße erfolgte. 3,8% fanden dies sehr gut und 5,1% eher schlecht. Bei der Einschätzung, ob die Zukunftskonferenz das gemeinsame Handeln von Politik, Verwaltung, Verbänden und Wirtschaft der Region gestärkt hätte bzw. stärken könnte, nahmen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine eher skeptische Haltung ein: Als sehr gelungen schätzten dies lediglich 1,3% ein, 16,5% fanden es gut und 48,1% befriedigend. Weitere 19% waren der Ansicht, dass es eher schlecht gelungen war. 3,8% empfanden es als nicht gelungen.

Insgesamt fanden 86,1% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass die Zukunftskonferenz regelmäßig (alle 2-3 Jahre) stattfinden sollte, um – gemeinsam mit allen Akteuren – neue Ideen oder Entwicklungen in der Region Braunschweig anzustoßen. Als Begründung dafür gaben 26,3% an, dass zukünftige Zukunftskonferenzen Korrekturen an Leitbildaussagen vornehmen könnten. 23,7% der Antwortenden waren der Ansicht, dass weitere Zukunftskonferenzen Kontinuität im Entwicklungsprozess gewährleisten würden und 15,8% fanden, dass dadurch die regionale Identität sowie die interkommunale Zusammenarbeit gefördert würde. Allerdings waren 12,7% der Ansicht, dass die Zukunftskonferenz nicht regelmäßig stattfinden sollte. Begründet haben dies 22,2% mit einer unzureichenden Kontinuität von Zukunftskonferenzen; weitere 22,2% fanden, dass vor weiteren Zukunftskonferenzen die Umsetzung bereits entwickelter Ideen im Vordergrund stehen sollte.

Arbeitskreise

Von den Befragten⁷⁷ waren 82% Männer und 18% Frauen⁷⁸. Die überwiegende Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war zwischen 40-59 Jahre alt, die Altersklasse

⁷⁷ Die folgenden Angaben zur Auswertung beziehen sich auf freiwillige Angaben der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die anonym ausgewertet wurden. Die Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgte über eine schriftliche Befragung im Anschluss an die einzelnen Arbeitskreissitzungen. Dafür bekamen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Fragebögen mit der Post zugesandt. Für die Befragung wurden lediglich stadt-regionale Akteure berücksichtigt; die Forschungspartnerinnen und -partner sowie

der unter 20-Jährigen war nicht vertreten (vgl. Abb. 21). Der Großteil der Befragten kam aus Salzgitter, Braunschweig sowie den Landkreisen Gifhorn und Goslar (vgl. Abb. 22).⁷⁹ 46% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wohnten in einer kreisfreien Stadt, somit waren sie –

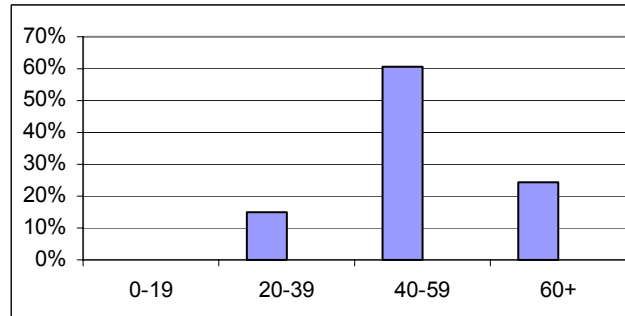


Abb. 21: Verteilung der Altersklassen in den Arbeitskreisen (EIGENE DARSTELLUNG)

im Vergleich zum Bevölkerungsanteil der kreisfreien Städte an der Gesamtbevölkerung der Region Braunschweig von 41,1% – leicht überrepräsentiert. Von den 54%, die in einem Landkreis wohnen, gaben je 21,9% an, in einer größeren bzw. kleineren Stadt zu wohnen. Weitere 21,9% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die in einem Landkreis wohnen, kamen aus dem Umland einer größeren Stadt, 34,4% aus dem ländlichen Raum mit über 10 km Entfernung zu einer größeren Stadt.

Von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Arbeitskreise repräsentierten 59% die Verwaltung, weitere 13,1% die Wirtschaft und 8,2% die Politik. 6,6% vertraten den sozialen Bereich. 1,6% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gab an, den Bereich Natur- und Umweltschutz zu repräsentieren.⁸⁰

Dauer und Ablauf der Arbeitskreise

68,9% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fanden, dass der Aufwand für die Arbeitskreissitzungen im Verhältnis zum erreichten Ziel angemessen war. 18% waren der Ansicht, dass der Aufwand im Verhältnis sehr gering war, 4,9% empfanden den Aufwand als zu hoch und 8,2% machten keine Angaben.

Mit der zeitlichen Aufteilung der Arbeitsschritte waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer insgesamt zufrieden. Obwohl sich 32,8% mehr Zeit für die Diskussion im Plenum gewünscht und weitere 23% ausführlichere Impulsvorträge erwartet hätten, fand ein Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer den zeitlichen Aufwand für die Einführung (83,6%), die Impulsvorträge (67,2%) und die Diskussion im Plenum (57,4%) für

Vertreter des Zweckverbands Großraum Braunschweig erhielten keine Fragebögen. Die Rücklaufquote lag insgesamt bei 36,3%.

⁷⁸ In den Arbeitskreisen "Landschaft, Siedlung und Verkehr" sowie "Arbeitswelt" lag der Anteil der Männer sogar bei 95,9% bzw. 93,8%.

⁷⁹ Allerdings variierten diese Angaben in den einzelnen Arbeitskreisen. So waren beispielsweise 29,2% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Arbeitskreises "Landschaft, Siedlung und Verkehr" aus Braunschweig, im Arbeitskreis "Arbeitswelt" stammten hingegen nur 6,3% aus Braunschweig. Aus dem Landkreis Goslar kamen beispielsweise 43,8% aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Arbeitskreises "Arbeitswelt", im Arbeitskreis "Wohnen und Versorgung" waren es nur 14,3%.

⁸⁰ Auch hier variierten die Angaben in den einzelnen Arbeitskreisen. So "dominierten" beispielsweise eher Repräsentanten der Verwaltung in dem Arbeitskreis "Wohnen und Versorgung", während Vertreter der Wirtschaft eher im Arbeitskreis "Arbeitswelt" zu finden waren.

angemessen.⁸¹ Darüber hinaus waren 62,3% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Ansicht, dass das Moderationsteam für eine angenehme Atmosphäre sorgte. 52,5% fanden, dass alle Beteiligten den Verlauf der Veranstaltung gemeinsam gestalteten, 46% gaben an, dass die Diskussionen gut strukturiert und ergebnisreich waren. Allerdings beurteilten 16,4% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Diskussion als sprunghaft, 14,8% waren der Ansicht, dass die Moderation die Diskussion dominierte.

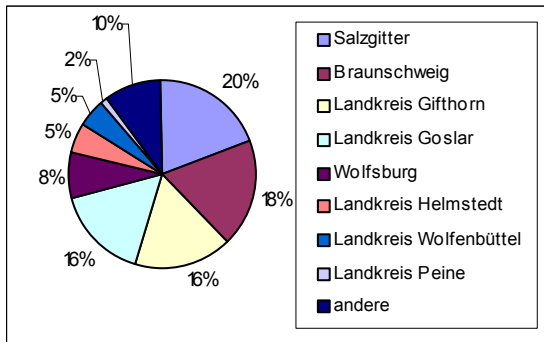


Abb. 22: Arbeitskreise – Herkunft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (EIGENE DARSTELLUNG)

Insgesamt beurteilten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Ablauf der Veranstaltung positiv, so waren auch 83,6% mit der Vorgehensweise insgesamt zufrieden und nur 13,1% unzufrieden. Dies belegt auch die hohe Kontinuität von 70,5% der Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die bereits an vorangehenden Sitzungen teilgenommen hatten. Die Zufriedenheit mit dem Ablauf der Arbeitskreise spiegelt sich auch darin wider, dass 72,1% bzw. 23,3% der Beteiligten angaben, die nachfolgenden

Sitzungen hätten immer gut bzw. befriedigend auf den bis dahin entwickelten Ergebnissen aufgebaut.

Beteiligungsmöglichkeiten

95,1% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fanden, dass sie genügend Beteiligungsmöglichkeiten hatten. Darüber hinaus gaben 49,2% an, dass Entscheidungen unter Beteiligung aller getroffen wurden. Ein Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war der Ansicht, dass Ideen und Vorschläge kritisch geprüft und – wenn nötig – verbessert (39,3%) und dass alle Vorschläge aufgegriffen und festgehalten wurden (34,4%). Allerdings fanden auch 11,5%, dass Einzelne versuchten, Entscheidungen dominant durchzusetzen. Weitere 6,6% waren der Ansicht, dass Vorschläge nicht aufgegriffen bzw. nur beachtet wurden, wenn andere Teilnehmerinnen und Teilnehmer diese unterstützten (8,2%).

Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den Arbeitskreisen

Insgesamt ist festzustellen, dass die Arbeitskreise 68,9% der Teilnehmerinnen und Teilnehmern gut und 3,3% sehr gut gefallen haben (vgl. Abb. 23). 19,7% fanden sie mittelmäßig und 3,3% eher schlecht, 4,9% machten keine Angaben. Für 75,4% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden die Erwartungen, die sie an die Arbeitskreise

⁸¹ In den ersten beiden Sitzungen der Arbeitskreise gab es auch Kleingruppenarbeit. Diese beurteilten 40,4% als angemessen, aber 46,8% als zu kurz. Eine Reaktion auf diese Einschätzung war, dass die Kleingruppenarbeit in der 3. Arbeitskreiserunde zugunsten der Diskussion im Plenum ersetzt wurde. Darüber hinaus fand in der jeweils ersten Sitzung der Arbeitskreise eine "Zukunftsreise" statt. Die zeitliche Dauer dafür bewerteten 43,5% als angemessen, 21,7% als zu kurz und 34,8% als zu ausführlich.

hatten, erfüllt. 9,8% gaben an, dass ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden, 6,6% bzw. 8,2% hatten keine Erwartungen bzw. machten keine Angaben.

88,5% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hielten die Arbeitskreise für ein geeignetes Instrumentarium, um regionale und lokale Akteure zusammenzubringen und Leitbilder zu entwickeln. Als Begründung dafür gaben viele der Befragten an, dass durch die interdisziplinäre Zusammensetzung eine kreative Atmosphäre ermöglicht würde. Interessen und Sichtweisen könnten so eher gebündelt und die Akzeptanz gemeinsam erarbeiteter Leitbilder besser gefördert werden.

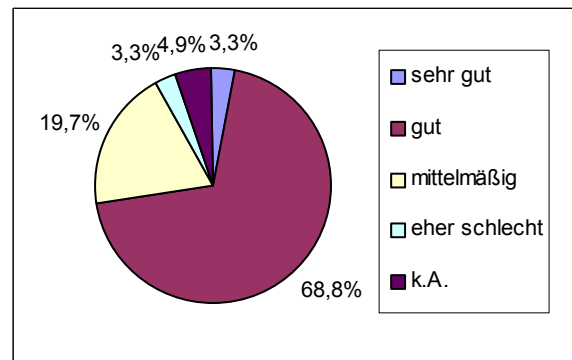


Abb. 23: Einschätzung der Arbeitskreise
(EIGENE DARSTELLUNG)

4,9% fanden, dass die Arbeitskreise nicht geeignet waren, um regionale und lokale Akteure zusammenzubringen und Leitbilder zu entwickeln, 6,6% machten keine Angaben. 39,7% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren der Ansicht, dass es den Arbeitskreisen gut gelungen sei, neue Ideen und Leitbilder für die jeweiligen Teilbereiche zu entwickeln.

46,6% fanden, dass dies in befriedigendem Maße erfolgte, 8,6% fanden dies eher schlecht. Diese verhaltene Einschätzung hängt auch damit zusammen, dass ein Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wichtige regionale Akteure in den Arbeitskreisen vermisste. So hätten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor allem eine stärkere Ver-

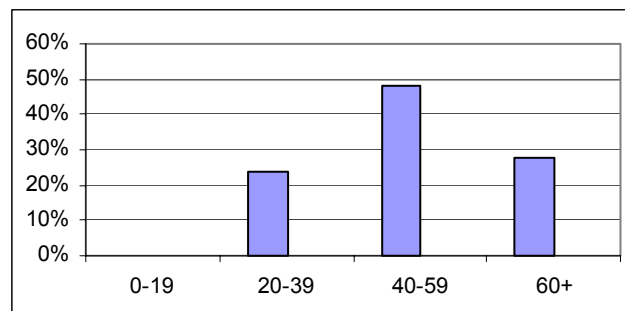


Abb. 24: Verteilung der Altersklassen beim Bilanzworkshop
(EIGENE DARSTELLUNG)

vertretung von Wirtschaft und Politik, von ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürgern, von jüngeren und älteren Bevölkerungsgruppen sowie von Erwerbslosen gewünscht.

Insgesamt fanden 85,3% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass die Arbeitskreise in Zukunft regelmäßig stattfinden sollten, um die Leitbilder für die Region Braunschweig weiterzuentwickeln. Als Begründung dafür nannte ein Großteil der Befragten, dass die stadt-regionale Leitbildentwicklung einen dynamischen Prozess darstellt, der bei der Weiterentwicklung bzw. Umsetzung zu begleiten und überprüfen ist. Gleichzeitig befürworteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Fortführung der Arbeitskreise, um die Entwicklung eines regionalen Bewusstseins zu ermöglichen bzw. zu fördern. 9,8% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren hingegen der Ansicht, dass die Arbeitskreise in Zukunft nicht regelmäßig stattfinden sollten.

Bilanzworkshop

Von den Befragten waren 80% Männer und 20% Frauen. Der überwiegende Teil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war zwischen 40-59 Jahre alt, gefolgt von den Altersklassen der über 60-Jährigen und der 20-39-Jährigen. Die Altersklasse der unter 20-Jährigen war nicht vertreten (vgl. Abb. 24).

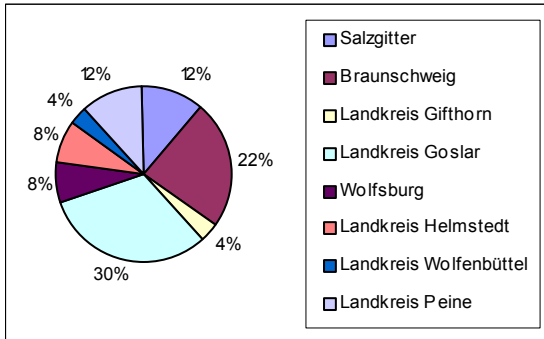


Abb. 25: Bilanzworkshop – Herkunft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer
(EIGENE DARSTELLUNG)

Der Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer kam aus den Landkreisen Goslar und Peine sowie aus Braunschweig und Salzgitter (vgl. Abb. 25).⁸² Insgesamt wohnten 44% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einer kreisfreien Stadt, d. h. sie waren – im Vergleich zum Bevölkerungsanteil der kreisfreien Städte an der Gesamtbevölkerung der Region

Braunschweig von 41,1% – leicht überproportional vertreten. Von den 56%, die in einem Landkreis wohnen, gaben 35,7% bzw. 28,6% an, in einer größeren bzw. kleineren Stadt zu wohnen. Weitere 35,7% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die angaben in einem Landkreis zu wohnen, kamen aus dem Umland einer größeren Stadt.

Von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Arbeitskreise repräsentierten 72% die Verwaltung, 16% die Politik und weitere 12% die "Agenda 21". Jeweils 4% gaben an, dass sie Interessen von Wirtschaft, Wissenschaft sowie Natur- und Umweltschutz vertraten.

Dauer und Ablauf des Bilanzworkshops

76% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fanden, dass der Aufwand für den Bilanzworkshop im Verhältnis zum erreichten Ziel angemessen war. 12% waren der Ansicht, dass der Aufwand im Verhältnis sehr gering ist, weitere 12% empfanden den Aufwand als zu hoch.

Bei der zeitlichen Aufteilung der Arbeitsschritte ergab sich insgesamt ein differenziertes Bild: Mit der Einführung und Präsentation der bisherigen Arbeitsergebnisse waren 96% zufrieden, mit den Impulsreferaten der Forschungspartnerinnen und -partner 60%. Daneben empfanden jeweils 44% die Fokussierung des Leitbildes und die Ergebnispräsentation als genau richtig. Für zu kurz empfand ein Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Kleingruppenarbeit (56%) und die Suche nach einem geeigneten Motto. Darüber hinaus waren 60% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Ansicht, dass das Moderationsteam für eine angenehme Atmosphäre sorgte. Je 40% gaben an,

⁸² Im Vergleich zum Bevölkerungsanteil der Städte und Landkreise an der Gesamtbevölkerung der Region Braunschweig waren vor allem Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem Landkreis Goslar (30% gegenüber 13,4%) überproportional vertreten. Dieser hohe Anteil hängt vermutlich damit zusammen, dass der Bilanzworkshop in Goslar stattfand. Unterrepräsentiert waren hingegen vor allem Vertreter aus den Landkreisen Gifhorn (4% gegenüber 14,7%) und Wolfenbüttel (4% gegenüber 10,9%).

dass die Diskussionen gut strukturiert und ergebnisreich waren und dass alle Beteiligten den Verlauf der Veranstaltung gemeinsam gestalteten. 24% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfanden die Diskussion sprunghaft, 16% waren der Ansicht, dass die Moderation die Diskussion dominierte. Insgesamt beurteilten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Ablauf der Veranstaltung positiv, so waren auch 68% mit der Vorgehensweise insgesamt zufrieden und 28% unzufrieden. Dies belegt auch die hohe Kontinuität im stadt-regionalen Dialog: So gaben beispielsweise 72% der Befragten an, dass sie an den vorangehenden Sitzungen der Arbeitskreise teilgenommen hatten.

Beteiligungsmöglichkeiten

92% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren der Ansicht, dass sie genügend Beteiligungsmöglichkeiten hatten. Darüber hinaus gaben 54,2% an, dass Entscheidungen unter Beteiligung aller getroffen wurden. 41,7% fanden, dass Ideen und Vorschläge kritisch geprüft und – wenn nötig – verbessert wurden, weitere 41,7% gaben an, dass alle Vorschläge aufgegriffen und festgehalten wurden. Allerdings waren auch je 8,3% der Ansicht, dass Einzelne versuchten, Entscheidungen dominant durchzusetzen oder dass Vorschläge nur beachtet wurden, wenn andere Teilnehmerinnen und Teilnehmer diese unterstützten (8,2%).

Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Bilanzworkshop

Insgesamt ist festzustellen, dass der Bilanzworkshop 48% der Teilnehmerinnen und Teilnehmern gut gefallen hat (vgl. Abb. 26). 40% fanden ihn mittelmäßig und 8% gaben an dass sie ihn eher schlecht bzw. schlecht fanden. Für 56% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden die Erwartungen, die sie an den Bilanzworkshop hatten, erfüllt. 28% gaben an, dass ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden, 12% bzw. 4% hatten keine Erwartungen bzw. machten keine Angaben.

44% bzw. 8% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hielten den Bilanzworkshop für gut bzw. sehr gut geeignet, die Ergebnisse der einzelnen Arbeitskreise zusammenzuführen.⁸³ 44% war der Ansicht, dass es dem Bilanzworkshop in befriedigendem Maße gelungen sei, die Ergebnisse zusammenzubringen, 4% fanden dies eher schlecht. Darüber hinaus waren 20% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Ansicht, dass es dem Bilanzworkshop gut gelungen sei, neue Ideen und Leitbilder für die Zukunft der Region zu entwickeln. 64% fanden, dass dies in befriedigendem Maße erfolg-

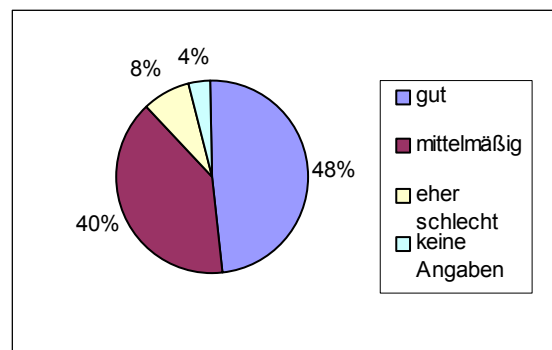


Abb. 26: Einschätzung des Bilanzworkshops
(EIGENE DARSTELLUNG)

⁸³ Die Basis dafür stellten die Ergebnisse der einzelnen Arbeitskreise dar. So empfanden 55,6% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass der Bilanzworkshop gut auf den Ideen und Ansätzen der Arbeitskreise aufbaute. 38,9% bzw. 4% waren der Ansicht, dass dies mittelmäßig bzw. eher schlecht erfolgte.

te, 8% bzw. 4% fanden dies eher schlecht bzw. schlecht. Als Begründung gab der überwiegende Teil an, dass das regionsspezifische unverwechselbare Element fehlte bzw. nicht erkennbar sei. Diese verhaltene Einschätzung hängt auch hier damit zusammen, dass ein Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wichtige regionale Akteure beim Bilanzworkshop vermisste. So hätten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmern vor allem eine stärkere Vertretung von Wirtschaft und Politik, von sozialen Initiativen, Vereinen und Verbänden, ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürgern, jüngeren Bevölkerungsgruppen sowie von Erwerbslosen gewünscht.

60% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war der Ansicht, dass Arbeitskreise – und ergänzend dazu Bilanzworkshops – in Zukunft regelmäßig stattfinden sollten, um die Leitbilder für die Region Braunschweig weiterzuentwickeln. Als Begründung dafür nannte ein Großteil der Befragten, dass das stadt-regionale Leitbild weiterentwickelt werden muss, da Zukunft "kontinuierlicher Planung bedarf". Gleichzeitig befürworteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Fortführung der Arbeitskreise und Bilanzworkshops, um kompetentere Ergebnisse zu erhalten, die Entwicklung eines regionalen Bewusstseins zu fördern und eine kontinuierliche und fachübergreifende Betrachtung zu gewährleisten. 20% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren hingegen der Ansicht, dass die Arbeitskreise und Bilanzworkshops in Zukunft nicht regelmäßig stattfinden sollten, da die regelmäßige Abstimmung in Arbeitskreisen und Bilanzworkshops nicht notwendig bzw. zu aufwändig sei. Weitere 20% machten keine Angaben.

Gesamteinschätzung des stadt-regionalen Dialogs

Auch für die Gesamtbewertung des stadt-regionalen Dialogs werden die Kriterien Effizienz, Repräsentativität, Gleichberechtigung und Innovation zugrunde gelegt (s. o.). In Bezug auf das Kriterium Effizienz ist festzuhalten, dass es im Verlauf des stadt-regionalen Dialogs weitgehend gelungen ist, nachvollziehbare Leitbildaussagen zu gewinnen. Die Ausführungen und Konkretisierungen der einzelnen Leitbildaussagen konnten stets auf den Ergebnissen der vorangegangenen Sitzungen aufbauen. Die aktive Einbindung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch Arbeitspapiere zur Vorbereitung der zweiten Arbeitskreisrunde und zum Bilanzworkshop unterstützten den ziel- und ergebnisgerichteten Aufbau des stadt-regionalen Dialogs. Gefördert wurde der effiziente Arbeitsablauf im stadt-regionalen Dialog durch die Einhaltung von Gesprächsregeln und Zeitplanung. Allerdings führten die Konzentration auf drei Arbeitskreisrunden für einen komplexen Themenbereich und die strikte Zeitplanung der einzelnen Veranstaltungen dazu, dass die Arbeitsgruppen zu wenig Zeit für die Entwicklung und Diskussion von Zukunftsbildern und -perspektiven hatten.

Obwohl der stadt-regionale Dialog als offener Prozess ausgelegt war, der Themen, Personen und Ergebnisse nach Interesse der Beteiligten aufnahm, handelte es sich um eine relativ homogene Akteursgruppe, die sich an der Erstellung des stadt-regionalen

Leitbildes beteiligte.⁸⁴ Die nur in Ansätzen repräsentative Abbildung der Region durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kann dabei als Folge des "selektiven Einladungsverfahrens" der Zukunftskonferenz angesehen werden, bei dem bestimmte Akteursgruppen wie Jugendliche und soziale bzw. gesellschaftliche Initiativen nicht explizit angesprochen wurden.

In Bezug auf das Kriterium der Gleichberechtigung ist insgesamt festzuhalten, dass der stadt-regionale Dialog allen Beteiligten gleiche Beteiligungschancen bzw. gleiche Rechte und Pflichten bot und einen fairen Umgang miteinander gewährleistete. Daneben sorgten Moderation und fachliche Inputs der Forschungspartnerinnen und -partner zu Beginn der einzelnen Veranstaltungen für vergleichbare Vorkenntnisse bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern.⁸⁵

Aufbau und Ablauf des stadt-regionalen Dialogs ließen Raum für innovative Ergebnisse: Die Offenheit des Prozesses wirkte innovationsfördernd, da alle regionalen Akteure die Möglichkeit hatten, jederzeit neue Leitbildgedanken zu entwickeln und in den Prozess einzubringen. Dazu trug auch die von den stadt-regionalen Akteuren überwiegend positiv bewertete Atmosphäre bei. Der Ablauf des stadt-regionalen Dialogs sah darüber hinaus innovationsfördernde Impulse durch die Beteiligung der Forschungspartnerinnen und -partner sowie durch Austausch- und Diskussionsmöglichkeiten in den Kleingruppen und im Plenum vor. Diese Impulse wurden jedoch nicht immer konsequent genutzt. Als eher innovationshemmend muss in diesem Zusammenhang die Dominanz institutionalisierter Interessen eingeschätzt werden. Darüber hinaus erschwerten auch die fehlenden Diskussionszeiträume bei den einzelnen Veranstaltungen, die sich aufgrund des Abstimmungs- und Zusammenführungsbedarfs ergaben, den Innovationsprozess.⁸⁶

5.2.3 Expertendialog

In diesem Kapitel erfolgt die Bewertung des Expertendialogs. Im Mittelpunkt steht insbesondere die Bewertung der Expertenworkshops zur Einbeziehung externer regionaler bzw. nationaler Experten. Dieses Kapitel gibt eine Einschätzung, inwiefern die Expertenworkshops den Prozess einer regionalen Leitbildentwicklung unterstützen können.

⁸⁴ Jeder Akteur hatte prinzipiell die Möglichkeit, an jeder Veranstaltung teilzunehmen und sich in den Prozess einzubringen, auch wenn bereits Veranstaltungen (wie z. B. die Zukunftskonferenz) gelaufen waren.

⁸⁵ Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer besaßen vor der 2. Arbeitskreis-Runde und vor dem Bilanzworkshop die Möglichkeit, die einzelnen Leitbildaussagen vor der Sitzung des Bilanzworkshops zu reflektieren (vgl. Kapitel 5.1.2). Die Moderation versuchte, alle geäußerten Änderungs- und Verbesserungsvorschläge aufzunehmen, so dass auch hier eine faire Behandlung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer ermöglicht wurde.

⁸⁶ Bei allen Veranstaltungen - Zukunftskonferenz, Arbeitskreisen und Bilanzworkshop - wurden vor allem die fehlenden Diskussionszeiträume in den Arbeitsgruppen kritisiert.

Dauer und Ablauf der Expertenworkshops

54,6% der befragten Forschungspartnerinnen und -partner fanden, dass der Aufwand für die Expertenworkshops insgesamt in einem angemessenen Verhältnis zum erreichten Ergebnis stand.⁸⁷ 27,3% waren der Ansicht, dass der Aufwand sehr gering war, 18,2% empfanden den Aufwand als zu hoch (vgl. Abb. 27). Insgesamt beurteilten die For-

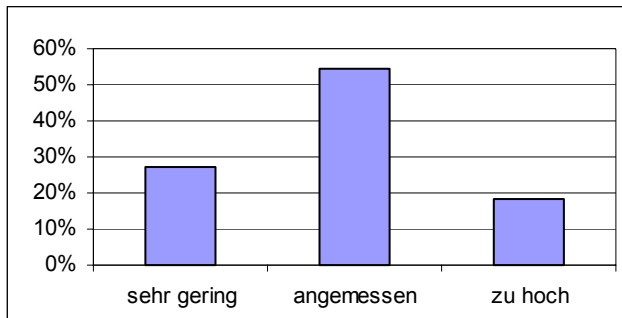


Abb. 27: Verhältnis von Aufwand und Ergebnis bei den Expertenworkshops (EIGENE DARSTELLUNG)

schungspartnerinnen und -partner den Ablauf der Expertenworkshops positiv, so waren 68,2% mit Struktur und Ablauf der Workshops zufrieden. 18,2% gaben an, dass sie den Ablauf befriedigend fanden, 13,6% fanden dies eher schlecht.

Bei der Beurteilung der zeitlichen Aufteilung der einzelnen Arbeitsschritte ergibt sich ein differenziertes Bild: Die Einführung in die jeweiligen

Expertenworkshops empfanden 66,7% der Forschungspartnerinnen und -partner genau richtig, 13,3% als zu kurz und 20% als zu ausführlich. 60,6% waren der Ansicht, dass die Impulsvorträge der externen Experten die richtige Länge hatten, 15,2% fanden diese zu kurz und 24,2% zu ausführlich. Die Diskussion im Plenum fanden 48% genau richtig, während sich 52% mehr Zeit dafür gewünscht hätten.

Daneben beurteilten die Forschungspartnerinnen und -partner die Struktur der Expertenworkshops sehr unterschiedlich: 36,4% waren der Ansicht, dass diese sinnvoll strukturiert waren, 50% empfanden die Workshops als nicht sinnvoll strukturiert und 13,7% machten keine Angaben. Die Zufriedenheit mit der Struktur stieg aber mit zunehmender Anzahl der durchgeführten Expertenworkshops und der inhaltlichen Konzentration auf einzelne Schwerpunktbereiche: Waren in den ersten beiden, eher querschnittsorientierten, Workshops lediglich 23,1% zufrieden und 69,2% unzufrieden, empfanden 55,6% die Struktur der letzten beiden, eher auf einzelne Themen bezogenen, Workshops als sinnvoll und nur 22,2% als nicht sinnvoll. Diese Werte entsprachen auch dem nach dem ersten Expertenworkshop geäußerten Wunsch, diese thematisch zu gestalten, d. h. auf ein einzelnes Thema einzugrenzen. Die thematischen Workshops, die – bei Bedarf – durch Querschnittsworkshops ergänzt werden sollten, befürworteten nach dem ersten Expertenworkshop 83,3% der Forschungspartnerinnen und -partner.

45,5% der Forschungspartnerinnen und -partner waren der Ansicht, dass das Moderationsteam für eine angenehme Atmosphäre sorgte. 22,7% waren der Ansicht, dass alle

⁸⁷ Die folgenden Angaben zur Auswertung beziehen sich auf freiwillige Angaben der Forschungspartnerinnen und -partner, die anonym ausgewertet wurden. Die Befragung der Forschungspartnerinnen und -partner erfolgte über eine schriftliche Befragung im Anschluss an die einzelnen Expertenworkshops. Dafür bekamen die Forschungspartnerinnen und -partner die Fragebögen mit der Post zugesandt. Die Rücklaufquote lag insgesamt bei 42%.

Beteiligten den Verlauf der Veranstaltung gemeinsam gestalteten. 4,6% empfanden die Diskussion als gut strukturiert, 22,7% empfanden diese allerdings als zu sprunghaft. Die negative Einschätzung bezieht sich dabei hauptsächlich auf die Diskussion im 1. Expertenworkshop, die 80% als unstrukturiert beurteilten. 18,2% der Forschungspartnerinnen und -partner fanden, dass die Beiträge der externen Experten die Diskussion dominierten, aber 50% waren der Ansicht, dass die Beiträge die Diskussion bereicherten.

Zufriedenheit der Forschungspartnerinnen und -partner mit den Expertenworkshops

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Expertenworkshops die Erwartungen von 54,6% der Forschungspartnerinnen und -partnern erfüllt haben. Bei 9,1% wurden die Erwartungen übertroffen, 22,7% gaben an, dass ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden (vgl. Abb. 28). Allerdings waren lediglich 9,1% der Forschungspartnerinnen und -partner der Ansicht, dass die Expertenworkshops gut geeignet waren, die Leitbildentwicklung für die Region zu unterstützen. 68,2% empfanden dies als befriedigend und 22,7% eher schlecht. Als Begründung gaben die Forschungspartnerinnen und -partner an, dass die Expertenworkshops nur bedingt neue Impulse lieferten. Darüber hinaus fehlte einem Großteil der Forschungspartnerinnen und -partnern der spezifische Bezug zur Region und zur regionalen Politik.

In der Gesamtheit votierten aber 81,8% der Forschungspartnerinnen und -partner dafür, Expertenworkshops auch in Zukunft regelmäßig stattfinden zu lassen. Ein Großteil begründete dies damit, dass die regionalen Ergebnisse ständig durch externe Experten reflektiert werden müssten. Gleichzeitig würde sich durch den zielgerichteten Input von Experten die Variationsbreite und die Qualität der Ergebnisse verbessern. Zusätzlich sprachen sich einige Forschungspartnerinnen und -partner dafür aus, zukünftig auch regionale Politikerinnen und Politiker einzubeziehen. Lediglich 9,1% der Forschungspartnerinnen und -partner fanden, dass Expertenworkshops in Zukunft nicht mehr stattfinden sollten, weitere 9,1% machten dazu keine Angaben.

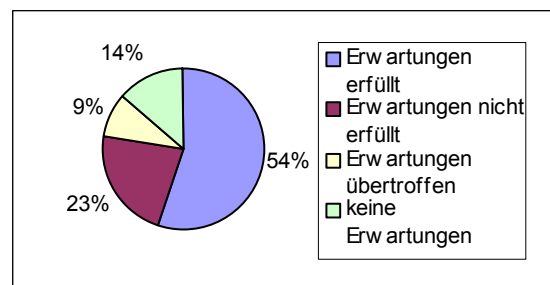


Abb. 28: Einschätzung des Expertenworkshops
(EIGENE DARSTELLUNG)

Gesamteinschätzung des Expertendialogs

Unter Rückgriff auf die Bewertungskriterien ist festzuhalten, dass die Expertenworkshops dem Kriterium der Effizienz weitgehend entsprochen haben: So ermöglichte die Moderation die Einhaltung von Gesprächsregeln und eine ziel- und ergebnisgerichtete Diskussion. Dies gilt insbesondere für die – aufgrund der Kritik an Struktur und Ablauf des ersten Expertenworkshops – mit dem zweiten Expertenworkshop eingeführten thematischen Workshops. Die ziel- und ergebnisgerichtete Organisation führte allerdings dazu, dass die Mehrheit der Forschungspartnerinnen und -partner die Diskussionen im Plenum als zu kurz bewertete. In Bezug auf das Kriterium Gleichberechtigung

boten die Expertenworkshops allen Forschungspartnerinnen und -partnern gleiche Beteiligungschancen. Dies gilt – neben den Beteiligungsmöglichkeiten in den Plenumsdiskussionen – auch für die gemeinsame Vorbereitung der Expertenworkshops, bei denen die Forschungspartnerinnen und -partner gemeinsam die Leit- und Kernfragen für die Impulsvorträge der externen Experten festlegen konnten.

In Bezug auf das Kriterium Innovation ist festzustellen, dass Ablauf und Gestaltung der Expertenworkshops insgesamt Raum für innovative Prozesse ließen. Allerdings konnten die innovationsfördernden Faktoren – wie die von den Forschungspartnerinnen und -partnern überwiegend als angenehm empfundene Atmosphäre, die Beteiligung externer Experten und die Diskussionsmöglichkeiten im Plenum – nicht ausreichend für innovative Lösungen genutzt werden. Als innovationshemmend wirkten dabei die nicht immer innovativen oder auf die Region bezogenen Impulsreferate, die begrenzte Diskussionszeit im Plenum sowie das Fehlen zusätzlicher Kreativität fördernder Arbeitsmethoden.⁸⁸ Als innovationshemmend erwies sich daneben auch die interdisziplinäre Zusammensetzung des Forschungsverbundes STADT+UM+LAND 2030, die einen relativ hohen Koordinationsaufwand unter den Expertinnen und Experten zur Folge hatte. Die kurze Projektlaufzeit wirkte in diesem Zusammenhang auch innovationshemmend, da sie eine perspektivische Weiterarbeit bzw. eine Ergebnisverarbeitung und Umsetzung nicht ermöglichte.

5.3 Zwischenfazit

Das Projekt STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig hat auf unterschiedlichen Ebenen und mit verschiedenen Akteursgruppen einen regionalen Dialog in Gang gesetzt. Dieser Dialog hat zur Sensibilisierung für die mit dem demographischen Wandel verbundenen Folgen beigetragen und wesentliche Akteure der Region zusammengeführt.

Der Bürgerdialog als zentraler Bestandteil des kooperativen Leitbildprozesses hat die Bürgerinnen und Bürger der Region Braunschweig einbezogen und das "Alltagsexperten-Wissen" der Bürger sichtbar gemacht. Die Evaluation zeigt, dass die Bürgerinnen und Bürger durchaus Interesse an regionalen Fragestellungen haben und dass das Bürgergutachten ein geeignetes Instrument ist, um Bürgerinnen und Bürger aktiv in öffentliche Entscheidungsprozesse auf regionaler Ebene einzubeziehen. Dies belegt die hohe Zufriedenheit aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Bürgergutachtens und die hohe Bereitschaft, sich weiter im Projekt STADT+UM+LAND 2030 engagieren zu wollen. Die Schwierigkeit bei Bürgergutachten auf regionaler Ebene besteht allerdings darin, die Bürgerinnen und Bürger zunächst für die Bearbeitung eines regionalen The-

⁸⁸ Im ersten Expertenworkshop bezeichnete der Großteil der Forschungspartnerinnen und -partner die Diskussion darüber hinaus als sprunghaft und somit als innovationshemmend. Dies änderte sich mit der Einführung der eher thematisch orientierten Workshops, die die Mehrheit der Forschungspartnerinnen und -partner als gut strukturiert empfanden.

mas zu motivieren. Die Identifikation mit ihrer Kommune und ihrem unmittelbaren Wohnumfeld ist größer als mit der Region. So bestand die Herausforderung insbesondere darin, den Bürgerinnen und Bürgern während des Einladungsverfahrens den thematischen Bezug mit der Region zu verdeutlichen und sie zur Mitwirkung zu motivieren.

Der stadt-regionale Dialog konnte einen Beitrag zur Zusammenführung wichtiger regionaler Akteure aus Politik und Planung, Verwaltung, Wirtschaft, Gewerkschaften, Verbänden sowie gesellschaftlichen Gruppen leisten. Er berücksichtigte das Expertenwissen der stadt-regionalen Akteure und bündelte die unterschiedlichen Interessen und Zielvorstellungen der Akteure in gemeinsame Zielvorstellungen. Dies bestätigt auch die Zufriedenheit mit den Ergebnissen bei der Mehrheit der stadt-regionalen Akteure und die Bereitschaft, sich weiter im Projekt STADT+UM+LAND 2030 zu engagieren. Die Schwierigkeiten beim stadt-regionalen Dialog bestanden – ähnlich wie beim Bürgergutachten – darin, die stadt-regionalen Akteure für regionale Themen und Fragestellungen zu motivieren (vgl. auch Kapitel 4.3). So erklärt sich auch die sowohl räumlich als auch fachlich "begrenzte" Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die an dem stadt-regionalen Dialog teilnahmen.⁸⁹ Dies gilt insbesondere für die teilweise unzureichende Einbindung von Wirtschaftsakteuren sowie von kommunalen Entscheidungsträgern und die damit verbundene begrenzte Verankerung des Leitbildprozesses STADT+UM+LAND 2030 in politischen Gremien.

Über den Expertendialog ist es gelungen, "Experten-Know-how" für die Leitbildentwicklung zu nutzen. Dies gilt in erster Linie für die Entwicklung innovativer Leitbildaussagen des Forschungsverbundes STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig und den Transfer dieser Leitbildaussagen in den Bürgerdialog bzw. stadt-regionalen Dialog. Innerhalb des Expertendialogs selbst wurde die Integration von zusätzlichem externen Wissen über die Expertenworkshops angestrebt, sie gelang jedoch nur bedingt. Die Gründe hierfür lagen u. a. in den nicht immer auf die Region bezogenen Impulsen sowie dem Fehlen zusätzlicher Kreativität fördernder Arbeitsmethoden.

Insgesamt ist es dem kooperativen Leitbildprozess gelungen, die komplexe Situation der Region (Themenvielfalt, Akteursvielfalt etc.) zu erfassen, aktuelle und zukünftige Probleme bzw. Herausforderungen zu diskutieren und Handlungsansätze zu entwickeln. Ein erstes Ergebnis des kooperativen Prozesses sind die gemeinsamen Leitbilder des Zukunftsdialogs, die – vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der sich daraus abzeichnenden Anforderungen – wichtige Perspektiven für die Region Braunschweig formulieren und dazu beitragen, den demographischen Wandel als Thema politikfähig zu machen.

Eine Fortsetzung des stadt-regionalen Dialogs mit verschiedenen Akteurskonstellationen – auch unter Einbeziehung interessierter Bürgerinnen und Bürger bzw. von weiteren Expertinnen und Experten – ist für die Weiterentwicklung der Leitbildaussagen und die Umsetzung von Maßnahmen wünschenswert. Für einen kontinuierlichen Entwick-

⁸⁹ Zusätzlich sind nicht alle stadt-regionalen Akteure explizit zur Auftaktveranstaltung eingeladen worden (vgl. Kapitel 5.2.2).

lungsprozess und längerfristige Perspektiven sind aber entsprechende politisch-strategische Steuerungsformen erforderlich. Beispielsweise müssen die Ergebnisse des kooperativen Leitbildprozesses von den kommunalen Entscheidungsgremien legitimiert werden, um die Umsetzung einzelner Leitbilder und Zielaussagen zu gewährleisten.

Empfehlungen für das Management stadt-regionaler Entwicklungsprozesse

Es lassen sich entsprechend folgende Empfehlungen für das Management stadt-regionaler Entwicklungsprozesse (Qualitätskriterien) ableiten: Der regionale Dialogprozess sollte auf verschiedenen Ebenen bzw. Dialogsträngen aufbauen, um die Vielfalt der Akteure mit ihren Potenzialen einzubeziehen. Dabei bietet sich eine Aufgliederung in die drei Dialogstränge Bürgerdialog, stadt-regionaler Dialog und Expertendialog an. Gleichzeitig sollte der regionale Dialogprozess über gemeinsame Plattformen (z. B. Veranstaltungen) aller Ebenen bzw. Dialogstränge verfügen, um einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch zu gewährleisten und um die Vereinbarung gemeinsamer Zukunftsvisionen und Umsetzungsstrategien zu ermöglichen.

Der Dialogprozess sollte des Weiteren eine regionale Bezugsgröße für die Akteursmitwirkung aufweisen, damit interkommunale Kooperationsmöglichkeiten und -notwendigkeiten in der Region sichtbar werden. Darüber hinaus sollten spezielle Zielgruppen explizit während bzw. vor Beginn des Dialogprozesses angesprochen werden, um ihre Mitwirkung zu gewährleisten. Durch die explizite Einbeziehung möglichst vieler Akteursgruppen kann es gelingen, die stadt-regionalen Akteure für regionale Themen und Fragestellungen zu motivieren. Voraussetzung dafür ist auch eine umfassende und frühzeitige Einbeziehung der Politik sowie eine begleitende Öffentlichkeitsstrategie.

Neben der Leitbildentwicklung ist es für die Motivation der stadt-regionalen Akteure zentral, die Umsetzung von ersten Visionen und Projekten voranzutreiben. Der regionale Dialogprozess sollte deshalb auch darauf ausgerichtet sein, Strategien und Maßnahmen zu erarbeiten, die zu einer Umsetzung des Leitbildes führen. Diese Vorgehensweise trägt auch zur Kontinuität des stadt-regionalen Dialogs bei.

6 Szenarien des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region Braunschweig 2030"

Wie wird die "kooperative Stadt-Region Braunschweig" im Jahre 2030 aussehen, wenn alle derzeitigen Rahmenbedingungen unverändert bleiben? Welche Entwicklungen lassen sich ableiten, wenn sich zukünftig gesellschaftliche Werthaltungen, Entwicklungsgeschwindigkeiten oder Rahmenbedingungen ändern? Mit diesen Fragen beschäftigen sich im Folgenden die drei Szenarien "KoopKurrenz - Zwischen Kooperation und Konkurrenz" (Trendszenario), "KoopKonsens - Ausgeprägte Kooperationskultur" (Alternativszenario 1) und "KoopPression - Verpflichtung zur Kooperation" (Alternativszenario 2). Die Szenarien beschreiben unterschiedliche Zukunftsbilder, in denen bestimmte – bereits vorhandene – Trends hinsichtlich Kooperation und Zusammenarbeit dominant werden und andere Trends in den Hintergrund drängen. Sie werden als Mittel zur "künstlichen" Trendverstärkung eingesetzt, um unterschiedliche Entwicklungen im Bereich der "Kooperativen Stadt-Region 2030" zu verdeutlichen. Dabei dienen sie – mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten und Ausprägungen von Kooperation – primär der Verbildlichung dominanter Trends in der Gesellschaft.⁹⁰

6.1 Szenarien-unabhängige Einflussfaktoren, Rahmenbedingungen und Trends

Die Beschreibung der Szenarien und der unterschiedlichen Zukunftsbilder hinsichtlich Kooperation und Zusammenarbeit im Jahr 2030 erfolgt im Wesentlichen anhand von szenarien-unabhängigen sowie szenarien-abhängigen Einflussfaktoren, Rahmenbedingungen und Trends. Bevor die Szenarien im Einzelnen - inklusive der szenarien-abhängigen Einflussfaktoren⁹¹ und ihrer Ausprägungen - ausführlich dargestellt (Kapitel 6.2 bis 6.4) und anschließend vergleichend bewertet werden (Kapitel 6.5), erfolgt zunächst eine kurze Beschreibung der zugrunde gelegten szenario-unabhängigen Einflussfaktoren, Rahmenbedingungen und Trends.

Demographische Entwicklung

In Deutschland wird im Jahr 2030 je nach Modellrechnung eine Gesamtbevölkerung zwischen 75 und 78 Mio. Einwohnern erwartet. Gleichzeitig verändert sich die Alters- bzw. Bevölkerungsstruktur. Der Anteil der Älteren an der Gesamtbevölkerung wächst, so dass es hinsichtlich der Altersstruktur zu einer Verschiebung von der "Bevölkerungspyramide" hin zu einem "Bevölkerungsbaum" kommt (vgl. Kapitel 2.1).

⁹⁰ Vgl. hierzu auch STIENS 2003, 69.

⁹¹ Zu den szenario-abhängigen Einflussfaktoren gehören in erster Linie unterschiedliche staatliche Vorgaben bzw. Rahmenbedingungen und ein divergierendes Verständnis von Kooperation.

In der Region Braunschweig ist in den nächsten Jahren zunächst von einem geringen Anwachsen der Bevölkerung auszugehen (vgl. Kapitel 2.2.2). Ab dem Jahr 2005 wird die Bevölkerungszahl jedoch stetig abnehmen. Während die Kernstädte am stärksten vom Bevölkerungsrückgang betroffen sind, verzeichnen einige Gemeinden – vor allem im nördlichen Umland der Städte – hingegen einen Bevölkerungszuwachs. Insgesamt verliert die Region bis zum Jahr 2030 jedoch ca. 3% ihrer Bevölkerung. Gleichzeitig steigt der Anteil der Bevölkerung über 60 Jahre stark an, während die Bevölkerungszahl in den jüngeren Jahrgängen deutlich abnimmt. Die Zahl der 60- bis 80-Jährigen wird um gut 27% zunehmen. Der Anteil der über 80-Jährigen wird sich von gegenwärtig 41.000 auf etwa 80.000 Menschen nahezu verdoppeln (vgl. Kapitel 2.2).

Der prognostizierte Bevölkerungsrückgang von 3% gilt für alle drei Szenarien. Deutliche Unterschiede gegenüber dem Trendszenario ("KoopKurrenz - Zwischen Kooperation und Konkurrenz") und dem Alternativszenario 1 ("KoopKonsens - Ausgeprägte Kooperationskultur") weist das Alternativszenario 2 ("KoopPression - Verpflichtung zur Kooperation") bei der Bevölkerungsverteilung innerhalb der Region auf. Im Alternativszenario 2 werden Maßnahmen zur Stärkung einer dezentralen Siedlungsstruktur getroffen, die die Stadt-Umland-Wanderung aufhalten bzw. ansatzweise umkehren: Die Haushalte, die einen Umzug über Gemeindegrenzen hinweg durchführen, ziehen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit in zentrale Orte (Mittel- und Oberzentren) als in den anderen Szenarien angenommen. Dies führt zu einem geringeren Bevölkerungsrückgang in den Kernstädten, während die Grundzentren und die übrigen Gemeinden von einem stärkeren Bevölkerungsrückgang betroffen sind.⁹²

Trend zu Regional Governance

Bundesweit setzt sich der Trend fort, auf kommunaler und regionaler Ebene das Regierungshandeln zu modernisieren. Staat und Kommunen sind immer weniger in der Lage, komplexe Entwicklungsprozesse allein zu steuern (vgl. Kapitel 3.1), so dass sich unter "Regional Governance" neue Formen der regionalen Steuerung entwickeln. Neben den bestehenden hierarchischen Formen staatlicher und kommunaler Steuerung gewinnen zunehmend kooperative Formen an Bedeutung (vgl. Kapitel 3.2), die je nach Ausprägung das Kräftefeld zwischen Staat/Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft neu ausbilden. Mit der kooperativen Ausrichtung wird es möglich, neue Reaktionsmuster auf veränderte Anforderungen wie den demographischen Wandel auszubilden.

Trend zu Engpässen bei öffentlicher Aufgabenerfüllung

Der demographische Wandel verschärft den Trend zu Engpässen bei der öffentlichen Aufgabenerfüllung (vgl. Kapitel 2.2.3), der sich gegenwärtig bereits abzeichnet. Kommunen fällt es aufgrund der strukturellen Arbeitslosigkeit, Kostensteigerungen bei zahlreichen Aufgaben der öffentlichen Daseinsvorsorge sowie bei der öffentlichen Infrastruktur und infolge einer Umverteilung von Bundes- und Landesaufgaben in Richtung

⁹² Vgl. hierzu auch WERMUTH et al. 2003 sowie ZIBELL et al. 2003.

der Kommunen immer schwerer, die öffentliche Infrastruktur bereitzustellen. Folglich kommt es zur Überprüfung der Ausgabenseite der öffentlichen Haushalte, die mit Aufgabenkritik, Rückzug der öffentlichen Hand aus ihrer bisherigen Aufgabenerfüllung und Reorganisation öffentlicher Aufgaben verbunden sind (bspw. Outsourcing). Aus Sicht der "kooperativen Stadt-Region 2030" rücken damit folgende kostenreduzierende Strategien in den Vordergrund:

- Arbeitsteilige Organisation bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben gemeinsam mit Nachbarkommunen (interkommunale Kooperation), z. B. bei Bibliotheken, Krankenhäusern, Schulen, Schwimmbädern (vgl. Kapitel 3.4.1) und
- Formen der Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Bürgerschaft bei der Erfüllung vor allem freiwilliger öffentlicher Aufgaben (vgl. Kapitel 3.4.2 und 3.4.3).

Verwaltungsmodernisierung: Trend zu Bürger- bzw. Kundenorientierung/ Trend zu Informations- und Kommunikationstechnologien

Regional Governance ist der Trend zur Verwaltungsmodernisierung zuzuordnen. Damit ist u. a. eine stärkere Bürger- bzw. Kundenorientierung verbunden. Zu den zentralen Bestandteilen dieses Konzeptes gehören u. a. eine neue Verantwortungsteilung zwischen Bürgerschaft und Staat (Bürgerorientierung und "aktivierender Staat") und eine höhere Effizienz der Verwaltung (vgl. Kapitel 3.3):

- Bürgerinnen und Bürger wollen verstärkt in öffentliche Entscheidungen einbezogen werden, gleichzeitig fordern sie eine bürgerorientierte und effiziente Verwaltung. Das Angebot der Kommunen muss sich verstärkt an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürgern orientieren.
- Elemente des New Public Managements (z. B. Budgetierung, Outsourcing, dezentrale Ressourcenverantwortung) finden in der Verwaltung Eingang und führen zu mehr Effizienz.
- Für Formen digitaler Teilhabe an politischen Prozessen besteht eine hohe Zugangsmöglichkeit, da sich IuK-Technologien weiter verbreiten werden: Es ist davon auszugehen, dass im Jahr 2030 90% aller Haushalte über einen Internet-Anschluss verfügen werden (STIFTUNG DIGITALE-CHANCEN 2003; JUPITER MMXI, OML 2001). E-Government und E-Democracy können dabei eine wichtige Rolle spielen.

6.2 Trendszenario "KoopKurrenz – Zwischen Kooperation und Konkurrenz"

Das Trendszenario "KoopKurrenz – Zwischen Kooperation und Konkurrenz" geht davon aus, dass Kooperation und Konkurrenz im Jahr 2030 – in der Fortschreibung der gegenwärtigen Trends – ein eher ambivalentes Verhältnis aufweisen.

Unveränderte staatliche Rahmenbedingungen

Das Trendszenario "KoopKurrenz - Zwischen Kooperation und Konkurrenz" basiert auf der Annahme, dass von keiner Ebene bzw. keinem Akteur zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden, d. h. die Rahmenbedingungen bleiben unverändert. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen u. a. raumwirksame Steuern, Abgaben und Förderungen (z. B. Entfernungspauschale, Eigenheimzulage etc.) sowie planungsrelevante Gesetze wie das ROG oder das BauGB. Es kommt zu einer Fortsetzung der heutigen Entwicklung.⁹³

Verständnis für Kooperation nur gering ausgeprägt

Im Trendszenario ist weder ein besonders ausgeprägtes Bewusstsein für Kooperation noch ein Zwang zur Kooperation vorhanden. Der demographische Wandel wird als Bedrohung ("Alles wird schlimmer") empfunden. Dies führt zu einer Verstärkung der interkommunalen Konkurrenz ("Kirchturmdenken") und zu einer eher skeptischen Haltung gegenüber Kooperationen. Darüber hinaus ist die Anerkennungskultur nicht besonders ausgeprägt, d. h. die Kommunen unterstützen das Engagement der Bürgerschaft in materieller, finanzieller und organisatorischer Hinsicht nur unzureichend. Als Folge fehlen räumliche und zeitliche Angebote bzw. Gelegenheiten, Fortbildungsmaßnahmen etc. Die Unterstützung der Bürgerschaft durch eine positive Öffentlichkeit (z. B. Presseberichte, Ehrungen) ist ebenfalls nur unzureichend.

"Kirchturmdenken" verhindert interkommunale Kooperation

Die interkommunale Konkurrenz hat sich aufgrund der schwierigen finanziellen Haushaltslage und als Folge des demographischen Wandels weiter verstärkt. Die kommunale Finanzsituation führt dazu, dass die Kommunen bei der Ausweisung von Wohn- und Gewerbeflächen sowie um Fördermittel miteinander konkurrieren. Das ausgeprägte "Kirchturmdenken" verhindert interkommunale Kooperationen, ein Bewusstsein der Potenziale kooperativer Zusammenarbeit fehlt oftmals.

Interkommunale Kooperationen kommen nur zustande, wenn die einzelnen Kommunen ihre Infrastruktur- oder Dienstleistungsangebote nicht länger allein bereitstellen können. So haben viele Kommunen aufgrund der schwierigen kommunalen Haushaltslage die öffentliche Infrastruktur und kommunalen Serviceangebote bzw. -einrichtungen auf ein "Minimum" reduziert. Um die Grundversorgung der Bürgerinnen und Bürger dennoch zu gewährleisten, werden ehemals gemeindeeigene Dienstleistungen und Serviceangebote – vor allem im ländlichen Raum – im interkommunalen Verbund angeboten. Dies gilt beispielsweise für Bibliotheken, Krankenhäuser, Schulen oder Schwimmbäder. Insgesamt dominiert jedoch die interkommunale Konkurrenz.

⁹³ Vgl. hierzu auch WERMUTH et al. 2003 sowie ZIBELL et al. 2003.

Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft eher selten

Die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft finden aufgrund fehlender Vorgaben und der geringen Kooperationsbereitschaft in der Region nur in eingeschränktem Maße statt. Dies gilt auch für Kooperationen zwischen Kommunen und Unternehmen. Allerdings führt die finanzielle Situation der Kommunen und die Reduzierung der kommunalen Infrastruktur bzw. öffentlichen Serviceangebote und Einrichtungen immer häufiger dazu, dass Kommunen Partnerschaften mit Unternehmen eingehen. Für die Entstehung von Public-Private-Partnerships sind die Kosteneinsparungen, die die Kommunen erzielen können, ausschlaggebend: Die Unternehmen übernehmen kommunalhoheitliche Aufgaben, die die Kommunen aus Kostengründen nicht weiter anbieten können (vgl. Kapitel 3.4.2). Insgesamt handelt es sich bei der Kooperation zwischen Kommune und Wirtschaft weniger um gleichberechtigte Partnerschaften, sondern vielmehr um Formen der Aufgabenverlagerung (Outsourcing) und Aufgabenverteilung, um ehemals öffentliche Dienstleistungen weiterhin anbieten zu können. Die Gründung gemeinsamer GmbHs, AGs oder Stiftungen erfolgt nur selten.

Die Kommunen der Region beteiligen Bürgerinnen und Bürger bei städtebaulichen Planungen und Maßnahmen. Allerdings beschränkt sich die Öffentlichkeitsbeteiligung in der Regel auf die gesetzlich vorgeschriebenen Bereiche. Erleichtert wird die grundlegende Bürgerorientierung durch den zunehmenden Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien, die eine internetgestützte Bürgerbeteiligung ermöglichen. Diese beschränkt sich aber auf die gesetzlich vorgeschriebenen Bereiche und weitestgehend auch auf die Bereitstellung von Serviceangeboten, weniger auf eine umfassende Einbeziehung der Bürgerschaft in politische Entscheidungsprozesse. Eine umfassendere Bürgerbeteiligung scheitert oftmals daran, dass die Politikerinnen und Politiker die Übertragung von Kompetenzen auf die Bürgerschaft als Angriff auf ihre Ämter und die parlamentarische Demokratie verstehen. Eine umfangreiche Bürgerorientierung ist somit nur vereinzelt festzustellen, trotzdem führt die kommunale Haushaltssituation zur Übertragung bzw. Teilübertragung ehemals öffentlicher Aufgaben an die Bürgerschaft, sofern dies mit einem geringen Verwaltungsaufwand und Kostensparnissen für die Kommune verbunden ist.

Bereitschaft zu bürgerschaftlichem Engagement nur gering ausgeprägt

Die Bereitschaft, sich freiwillig und bürgerschaftlich zu engagieren, ist im Trendszenario "KoopKurrenz - Zwischen Kooperation und Konkurrenz" eher gering ausgeprägt. Zum einen sparen Kommunen – vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltssituation – vor allem im Bereich der freiwilligen kommunalen Aufgaben, z. B. bei der finanziellen Förderung von sozial engagierten Vereinen, Verbänden, Initiativen und Institutionen. Für engagementwillige Bürgerinnen und Bürger stehen somit nur wenige Angebote bereit, obwohl der Bedarf an Kräften im sozialen Bereich, insbesondere im Bereich der Altenversorgung und -betreuung, stetig zunimmt. Zum anderen ist die Anerkennungskultur nur unzureichend ausgeprägt, d. h. die Kommunen stellen kaum ge-

eignete Räumlichkeiten bereit, führen Qualifizierungsmaßnahmen durch oder unterstützen eine positive Öffentlichkeit. Die Idee des bürgerschaftlichen Engagements kann sich somit nicht entfalten, dies führt insgesamt zu einem Rückgang der Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger, sich freiwillig zu engagieren. Verstärkt wird dieser Trend durch die veränderten Anforderungen an die Bürgerinnen und Bürger, Beruf, Familie und soziales Umfeld in Einklang zu bringen. Die erhöhten Anforderungen an Mobilität und zeitliche Flexibilität einerseits schränken die Möglichkeiten für bürgerschaftliches Engagement zunehmend ein. Die geringe Bereitschaft, sich ehrenamtlich zu engagieren, wird durch die verbreitete Einstellung "Wir zahlen schon genug Steuern, soll sich der Staat um alles kümmern" deutlich.

Unternehmen unterstützen das bürgerschaftliche Engagement nur in Einzelfällen, d. h. Corporate Citizenship wird eher selten verfolgt. Unternehmen und Betriebe sind der Ansicht, dass sie ihren Beitrag zum Gemeinwohl bereits durch steuerliche Abgaben erfüllen. Für ein weitergehendes Engagement fehlt oftmals die Bereitschaft, da den Unternehmen nicht bewusst ist, dass Corporate Citizenship auch für sie Vorteile schafft (vgl. Kapitel 3.4.5). Für sie spielt das bürgerschaftliche Engagement einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Rolle. Die nur gering ausgeprägte Anerkennungskultur in der Region führt dazu, dass sich auch die regionalen Unternehmen und Betriebe nicht für die Region verantwortlich fühlen. Unternehmen sehen lediglich den "Mehraufwand" im Aufbau von Kooperationen mit anderen Akteuren und Organisationen. Für ein Engagement fehlen die notwendigen Anreize.

Konkurrenzverhalten zwischen Unternehmen

Das nur in Ansätzen kooperative Klima der Region wirkt sich auch auf die Bereitschaft der Unternehmen und Betriebe aus, Regionale Unternehmensnetzwerke aufzubauen.⁹⁴ Viele Unternehmen befürchten den Verlust von Know-how und Innovationen sowie die Abhängigkeit von Kooperationspartnern in Innovations-, Qualifizierungs- oder Kapazitätsmanagementnetzwerken. Gleichzeitig stehen sie dem organisatorischen Aufwand und der möglicherweise ungleichen Verteilung von Ertrag bzw. Nutzen skeptisch gegenüber. Darüber hinaus verzichten viele Unternehmen und Betriebe aus Kosten- und Kapazitätsgründen darauf auszubilden und konkurrieren um die wenigen ausgebildeten und hochqualifizierten Arbeitskräfte. Die Region ist nicht in der Lage, eine ausreichende Anzahl von Ausbildungsplätzen zur Verfügung zu stellen und damit dem akuten Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Insgesamt prägt das Konkurrenzverhalten der Unternehmen das Bild der Region Braunschweig: In der Folge verschlechtert sich die Situation insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, die allein weniger in der Lage sind, neue Produkte und Dienstleistungsangebote zu entwickeln bzw. die benötigten Fachkräfte zu finden.

⁹⁴ Vgl. hierzu auch LOMPE/WEIS 2003.

6.3 Alternativszenario 1 "KoopKonsens – Ausgeprägte Kooperationskultur"

Das Alternativszenario "KoopKonsens - Ausgeprägte Kooperationskultur" geht davon aus, dass Kooperationen im Jahr 2030 freiwillig von allen Akteuren in der Region Braunschweig eingegangen werden. Kooperation ist durch Konsens geprägt, d. h. es existiert ein gemeinsames Verständnis und Bewusstsein für die Notwendigkeit, enger zusammenzuarbeiten.

Weitgehend unveränderte staatliche Rahmenbedingungen

Im Alternativszenario "KoopKonsens - Ausgeprägte Kooperationskultur" wirken die verschiedenen politischen Akteure der Region Braunschweig mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln auf eine nachhaltige Entwicklung hin. Darüber hinaus wird die Rolle der Region im Planungsprozess gestärkt; dies wirkt sich sowohl bei den verwendeten Instrumenten (z. B. regionaler Flächennutzungsplan und konsequente Umsetzung von REK und RROP) als auch in stärkeren Sanktionsmaßnahmen für entgegenlaufende kommunale Planungen aus.⁹⁵ Ansonsten gelten dieselben Rahmenbedingungen wie im Trendszenario "KoopKurrenz – Zwischen Kooperation und Konkurrenz", d. h. die raumwirksamen Steuern und Abgaben sowie die planungsrelevanten Gesetze bleiben unverändert.

Ausgeprägtes regionales Bewusstsein für Kooperation vorhanden

Das Alternativszenario "KoopKonsens - Ausgeprägte Kooperationskultur" geht davon aus, dass ein ausgeprägtes regionales Bewusstsein für Zusammenarbeit bzw. für die Potenziale von Kooperationen vorhanden ist. Kooperation wird von allen wichtigen Akteuren gewollt und findet "von unten", d. h. freiwillig auf kommunaler und regionaler Ebene statt. Die Erkenntnis für die Potenziale von Kooperation ergibt sich aus zahlreichen lokalen bzw. teilräumlichen Initiativen, z. B. sozialen Netzen und funktionierenden Nachbarschaften. Insgesamt entsteht daraus ein regionales Bewusstsein für Kooperation. In der Praxis weist die Kooperation folgende Merkmale auf:

- Der demographische Wandel wird durchaus auch als Chance für die Region Braunschweig angesehen, nach dem Motto "Kooperation führt zu besseren Lösungen" bzw. "durch Kooperation wird vieles möglich". Dies gilt z. B. für die erforderlichen Anpassungen der verschiedenen Infrastrukturangebote (Versorgungsstruktur, Freizeit-, Bildungs- und Kulturangebote sowie Wohnformen und -angebote) an die Bedürfnisse älterer Menschen (vgl. Kapitel 2.2.3). Hierfür ist die Zusammenarbeit aller Akteure erforderlich.
- Mögliche Synergien werden von den Kommunen der Region Braunschweig durch Zusammenarbeit gezielt genutzt.

⁹⁵ Vgl. hierzu auch WERMUTH et al. 2003 sowie ZIBELL et al. 2003.

- Es existiert eine gut ausgeprägte Anerkennungskultur für bürgerschaftliches Engagement, u. a. in Form räumlicher und zeitlicher Gelegenheiten bzw. Angebote, Fortbildungsmaßnahmen und einer positiven Öffentlichkeit (Presseberichte, Ehrungen etc.). Kommunen unterstützen das Engagement der Bürgerschaft in materieller, finanzieller und organisatorischer Hinsicht.

Interkommunale Kooperationen finden häufig Anwendung

Im Gegensatz zum Trendszenario sind interkommunale Kooperationen im Alternativszenario "KoopKonsens - Ausgeprägte Kooperationskultur" sehr ausgeprägt. Die Zusammenarbeit ermöglicht es den Kommunen der Region Braunschweig, trotz der angespannten Haushaltslage zahlreiche Infrastrukturangebote aufrecht zu erhalten. Dies gilt insbesondere für den ländlichen Raum, der besonders stark vom Bevölkerungsrückgang betroffen ist. Gleichzeitig ermöglicht die interkommunale Zusammenarbeit auch qualitative Verbesserungen des kommunalen Leistungsangebotes für die Bürgerinnen und Bürger in den Kommunen: Durch den breiten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien können kommunale Informationen und Daten großräumig vernetzt werden. Ergebnis dieser Anstrengungen sind sogenannte Bürgerbüros sowie virtuell angebotene Dienstleistungen, die für alle Bürgerinnen und Bürger der Region gleichermaßen - und an jedem Ort der Region - zugänglich sind.

Allerdings beschränkt sich der Bereich der freiwilligen interkommunalen Zusammenarbeit auf die Bereiche, bei denen alle beteiligten Kommunen profitieren. Dazu gehören vor allem die Freiraum-, Naherholungs- und Tourismusentwicklung sowie der ÖPNV. Daneben verlangt die konsequente Umsetzung des regionalen Raumordnungsprogramms Großraum Braunschweig die Zusammenarbeit der Kommunen, um eine dezentrale Konzentration - auch bzw. gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels - zu erreichen. Für die Einhaltung dieses Ziels verfügt die Region Braunschweig bzw. die Regionalplanung über entsprechende Instrumente und Sanktionsmöglichkeiten. Allerdings verfolgt sie insgesamt eher kooperative Strategien und setzt die ihr zur Verfügung stehenden Instrumente nur in Ausnahmefällen ein.

Zahlreiche Kooperationen zwischen Kommunen und Wirtschaft

Aufgrund des ausgeprägten Bewusstseins für Kooperation in der Region Braunschweig existieren vielfältige Formen der Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft. So kooperieren Kommunen und Wirtschaft in zahlreichen Projekten und Initiativen, um den wirtschaftlichen Umstrukturierungsprozess zum Wohl der Region zu gestalten und um die Standortattraktivität, die Lebens- und Umweltqualität und die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Kommunen können durch die verstärkte Zusammenarbeit mit der Wirtschaft auf Kosteneinsparungen hoffen und ihre kommunale Infrastruktur und öffentlichen Serviceangebote und -einrichtungen weiter betreiben. Die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft wird insbesondere bei der Anpassung der Infrastrukturangebote an die Bedürfnisse älterer Bevölkerungsgruppen erforderlich, da die Kommunen dies nicht länger allein bewältigen können. Unternehmen engagieren sich – im Gegensatz zum Trendszenario "KoopKurrenz - Zwischen Koope-

ration und Konkurrenz" – deutlich stärker, um gemeinsam mit den Kommunen ein attraktives Lebensumfeld anbieten zu können. Dieses Bewusstsein für Zusammenarbeit ergibt sich daraus, dass der demographische Wandel Auswirkungen sowohl auf die Kommunen als auch auf die Wirtschaft hat und gemeinsam bessere Lösungen dafür gefunden werden können. Im Gegensatz zum Trendszenario kommt es wesentlich häufiger zu der Gründung gemeinsamer Gesellschaften oder Stiftungen, um diese Herausforderungen organisatorisch zu bewältigen (vgl. Kapitel 4.2.2). Allerdings gibt es auch Unternehmen, die sich nicht für die Belange der Region einsetzen, da diese Form der Zusammenarbeit zu hohe Kosten verursacht, ohne dass dem besondere steuerliche Anreize gegenüber stehen.

Umfassende Bürgerorientierung und -beteiligung

Die Kommunen der Region Braunschweig setzen auf eine umfassende Bürgerorientierung bzw. -beteiligung. Diese beschränkt sich - im Gegensatz zum Trendszenario "KoopKurrenz - Zwischen Kooperation und Konkurrenz" - nicht nur auf die gesetzlich vorgeschriebenen Bereiche, sondern umfasst vielfältige Aktivitäten und Initiativen. Dafür fördern die Kommunen – trotz der angespannten Haushaltslage – das bürgerschaftliche Engagement, in dem sie beispielsweise kommunale Räumlichkeiten für Bürgergruppen bereitstellen. Durch die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements können die Kommunen der Bürgerschaft Aufgaben und Kompetenzen übertragen und dadurch zugleich Kosten einsparen. Gleichzeitig entspricht die stärkere Einbeziehung auch der Forderung der Bürgerinnen und Bürger, stärker in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einbezogen zu werden (vgl. Kapitel 3.4.3). Dies gilt insbesondere bei der Anpassung der Infrastrukturangebote an die Bedürfnisse der älteren Bevölkerungsgruppen. Daneben können Kommunen auf diese Weise die Akzeptanz für bestimmte Entscheidungen und Maßnahmen erhöhen. Erleichtert wird die grundlegende Bürgerorientierung durch den zunehmenden Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien, die eine internetgestützte Bürgerbeteiligung ermöglichen. Dadurch wird eine intensivere demokratische Teilhabe möglich.

Schlüsselrolle für bürgerschaftliches Engagement

Bürgerschaftlichem Engagement kommt im Alternativszenario "KoopKonsens - Ausgeprägte Kooperationskultur" eine Schlüsselrolle zu, um die Auswirkungen des demographischen Wandels zu bewältigen. Im Mittelpunkt stehen nachbarschaftliche und intergenerative Beziehungen sowie generationenübergreifendes Lernen. Die Bereitschaft, sich freiwillig und bürgerschaftlich zu engagieren, ist im Alternativszenario "KoopKonsens – Ausgeprägte Kooperationskultur" im Gegensatz zum Trendszenario "KoopKurrenz – Zwischen Kooperation und Konkurrenz" stark ausgeprägt. Dies gilt für alle Bereiche, u. a. in der Kinder- und Altenbetreuung, beim Mehr-Generationen-Wohnen, bei Einkaufsgemeinschaften, Bürgerbussen etc. Für engagementwillige Bürgerinnen und Bürger stehen vielfältige Angebote und Initiativen bereit, die über Freiwilligenagenturen auf kommunaler Ebene und regionsweit koordiniert werden. Die Kommunen unterstützen das bürgerschaftliche Engagement – trotz der finanziellen Haushaltssituation –

durch die Bereitstellung geeigneter Infrastruktur- und Qualifizierungsangebote sowie die Anerkennung des bürgerschaftlichen Engagements durch positive Öffentlichkeit, Wettbewerbe und Auszeichnungen.

Das kooperative Klima in der Region Braunschweig, die hohe Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements und die gut ausgebaute Anerkennungskultur sorgen dafür, dass auch die Unternehmen Corporate Citizenship intensiv fördern. Sie sind von den Folgen des demographischen Wandels ebenso betroffen wie die Kommunen und die Bürgerschaft und fühlen sich für die Region und die Gemeinschaften verantwortlich. Neben dem Corporate Giving unterstützen Unternehmen und Betriebe auch das bürgerschaftliche Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um die Standortattraktivität sowie die Lebens- und Umweltqualität zu sichern. Gleichzeitig profitieren sie davon, dass dies die soziale Kompetenz der Beschäftigten verbessert.

Hohe Bereitschaft für Regionale Unternehmensnetzwerke

Das Verständnis und Bewusstsein für Kooperation spiegelt sich auch in der hohen Bereitschaft der Unternehmen wider, in Regionalen Unternehmensnetzwerken zusammen zu arbeiten. Durch die gemeinsame Nutzung von Maschinen und Anlagen sowie von Fachkräften und -wissen entstehen den Unternehmen Vorteile. Im Gegensatz zum Trendszenario "KoopKurrenz - Zwischen Kooperation und Konkurrenz" begreifen die Unternehmen und Betriebe der Region Braunschweig den demographischen Wandel deshalb als Chance, neue Arbeitsfelder, Produkte oder Dienstleistungsangebote zu erschließen. Um die Region nachhaltig zu stärken, kooperieren die Unternehmen vor allem in Regionalen Innovations- und Qualifizierungsnetzwerken, um neue Zukunftsfelder, die sich durch den demographischen Wandel ergeben, zu erschließen.

6.4 Alternativszenario 2 "KoopPression – Verpflichtung zu Kooperation"

Das Alternativszenario "KoopPression - Verpflichtung zu Kooperation" geht davon aus, dass Kooperation im Jahr 2030 durch staatliche Anreize und Rahmenbedingungen zusätzlich unterstützt und zum Teil explizit verpflichtend eingefordert wird: Regionen müssen bestimmte Bedingungen bezüglich der Kooperation erfüllen, um Fördermittel von EU, Bund und Ländern zu erhalten. Kooperation unterliegt in diesem Szenario zu einem gewissen Grad einem staatlichen Druck ("Pression").

Wandel nationaler und internationaler Rahmenbedingungen

Im Alternativszenario "KoopPression - Verpflichtung zu Kooperation" wird ein Wandel nationaler und internationaler Rahmenbedingungen angenommen: Internationale und nationale Abkommen und Strategien zur nachhaltigen Entwicklung (z. B. Vereinbarung von Rio, Kyoto-Protokoll, Lokale Agenda 21, nationale Nachhaltigkeitsstrategie) werden konsequent umgesetzt. Die individuelle motorisierte Mobilität wird durch eine stu-

fenweise Abschaffung der Entfernungspauschale und durch die Umsetzung von Straßenbenutzungsgebühren verteuert. Zur Einschränkung des Siedlungsflächenwachstums erfolgt eine Verteuerung der Siedlungsexpansion auf nicht besiedelten Flächen. Die Eigenheimzulage wird nur noch zur Innenverdichtung gewährt.⁹⁶

Verständnis von Kooperation durch staatliche Vorgaben geprägt

Im Alternativszenario "KoopPressure – Verpflichtung zu Kooperation" ist Kooperation gesetzlich vorgeschrieben bzw. ist die Fördermittelvergabe seitens EU, Bund und Länder an die Kooperationsbereitschaft der Akteure gekoppelt. Kooperation findet auf "Druck von oben" bzw. durch den "goldenen Zügel der Finanzanreize" statt und weist folgende Merkmale auf:

- Ausgangspunkt sind die auf heutigen normativen Vorgaben, wie sie bspw. in den Programmen "3stadt2", "Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft", "Soziale Stadt", "InnoRegio – Innovative Impulse für die Region" vorgegeben sind.
- Der demographische Wandel und die Finanzsituation der öffentlichen Hand bilden die zentralen Bedingungen für Kooperation. Sie werden als Anlass für Vorschriften zur Kooperation verstanden.
- Es gibt keine ausgeprägte Anerkennungskultur für bürgerschaftliches Engagement, da weniger über freiwillige (kooperative) Ansätze, sondern über Druck und Vorgaben gesteuert wird.

Intensive interkommunale Kooperationen aufgrund von Förderungen

Interkommunale Kooperationen finden im Alternativszenario "KoopPressure - Verpflichtung zu Kooperation" intensiver als in den anderen beiden Szenarien statt, da sie durch EU, Bund und Land vorgeschrieben sind: So existieren z. B. "Förderprogramme für Städtenetze bzw. -verbünde", bei denen die interkommunale Zusammenarbeit die Voraussetzung für die Fördermittelvergabe darstellt. Verstärkt wird die Bereitschaft zu interkommunaler Zusammenarbeit durch die Finanzsituation der kommunalen Haushalte: Alle Kommunen der Region Braunschweig verfügen über knappe Haushaltsmittel und sind noch stärker auf finanzielle Zuwendungen und Fördermittel von Seiten der EU, des Bundes oder des Landes Niedersachsen angewiesen. Diese setzen bei der Mittelvergabe auf die Bedingung der interkommunalen Kooperation, so dass diese in der Praxis an Bedeutung gewinnen.

Darüber hinaus vertieft der Bund seine gesetzliche Vorgaben, gleichwertige Lebensverhältnisse in der Region zu schaffen. Dafür legt er Mindestanforderungen für die Versorgung bzw. Ausstattung mit öffentlichen und sozialen Einrichtungen, Dienstleistungen und Produkten fest. Ein bestimmter Grad der Auslastung dieser Einrichtungen darf aber nicht unterschritten werden, sonst muss die öffentliche Einrichtung geschlossen werden. Bedingt durch den demographischen Wandel und die Finanzsituation der

⁹⁶ Vgl. hierzu auch WERMUTH et al. 2003 sowie ZIBELL et al. 2003.

Städte und Gemeinden müssen die Kommunen folglich kooperieren, um diese Mindestanforderungen zu erfüllen. Ermöglicht wird die interkommunale Zusammenarbeit dabei oftmals durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, die den Datenaustausch und Aufbau interkommunaler Netzwerke ermöglichen. Dies gilt im Alternativszenario "KoopPression – Verpflichtung zu Kooperation" in besonderem Maße für ländlich geprägte Räume, da diese durch die Wanderungsbewegungen in die Zentren erheblich vom Bevölkerungsrückgang betroffen sind. Für diese Räume legt der Gesetzgeber gesetzliche Vorgaben fest, miteinander zu kooperieren.

Der Zwang zu vermehrter interkommunaler Zusammenarbeit in der Region Braunschweig ergibt sich auch durch eine Vielzahl weiterer staatlicher Vorgaben und Gesetze, bspw. durch die Beschränkung der Siedlungsexpansion, die Verteuerung der Siedlungsexpansion auf nicht besiedelten Flächen sowie die Abschaffung der Entfernungspauschale. Diese internationalen und nationalen Vorgaben führen dazu, dass neue Siedlungsflächen in der Region nur noch interkommunal abgestimmt und in Zentrennähe ausgewiesen werden.

Intensive Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft durch staatliche Vorgaben

Die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft sind aufgrund der staatlichen Vorgaben und Vorschriften ebenfalls sehr vielfältig. So ist die Fördermittelvergabe und Gewährung von Zuschüssen durch Bund und Land von der Bereitschaft aller Akteure in der Region Braunschweig abhängig, miteinander zu kooperieren. Darüber hinaus sieht der Gesetzgeber eine enge Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Wirtschaft (Public-Private-Partnership) bei der Bereitstellung der Mindestanforderungen für die Versorgung bzw. Ausstattung mit öffentlichen und sozialen Einrichtungen, Dienstleistungen und Produkten vor. Diese Vorgaben werden noch durch den Zwang zu Innenentwicklung und baulicher Verdichtung verstärkt: Hier müssen die Kommunen mit privaten Investoren bei städtebaulichen Planungen und Maßnahmen zusammenarbeiten, um "baureife" Grundstücke in Anspruch zu nehmen und einer weiteren Siedlungsexpansion entgegen zu wirken. Public-Private-Partnerships ergeben sich auch durch die – gesetzlich festgelegte – verbindliche Umsetzung der Vereinbarungen von Rio und Kyoto sowie der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie: Nur durch die intensive Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Wirtschaft wie auch der Bürgerschaft kann es der Region Braunschweig gelingen, diese Vorgaben (z. B. CO₂-Reduktion) zu erfüllen.

Die Kommunen sind bürgerorientierter, d. h. es kommt zu einer verstärkten Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger bei öffentlichen Entscheidungen wie Haushaltsentwürfen oder städtebaulichen Planungen und Maßnahmen. Diese Öffentlichkeitsbeteiligung ist in vielen Bereichen gesetzlich vorgeschrieben, sowohl in internationalen als auch nationalen Rechtssetzungen (z. B. UVP-Richtlinie). Erleichtert wird die Bürgerorientierung durch den zunehmenden Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, die eine internetgestützte Bürgerinformation und -beteiligung ermöglichen. Dadurch wird eine intensivere demokratische Teilhabe möglich. Die internetgestützte Öffentlich-

keitsbeteiligung ist ebenfalls Voraussetzung für die Kommunen, um Bundes- oder EU-Fördermittel zu erhalten.

Bürgerschaftliches Engagement kaum gefördert

Die Bereitschaft, sich freiwillig und bürgerschaftlich zu engagieren, ist in dem Alternativszenario "KoopPression – Verpflichtung zu Kooperation" ähnlich gering ausgeprägt wie beim Trendszenario "KoopKurrenz – Zwischen Kooperation und Konkurrenz". Dies hat mehrere Ursachen: Zum einen können die Anforderungen, die sich aus dem demographischem Wandel ergeben, durch andere – gesetzlich vorgeschriebene – Formen der Kooperation gelöst werden. Bürgerschaftliches Engagement ist dafür nicht unbedingt erforderlich. Zum anderen sparen Kommunen – vor dem Hintergrund der angespannten kommunalen finanziellen Lage – vor allem im Bereich der freiwilligen kommunalen Aufgaben, z. B. bei der Förderung bürgerschaftlichen Engagements. Die Anerkennungskultur ist nur unzureichend ausgeprägt, da insgesamt weniger über Anreize, sondern vielmehr über Vorgaben und Vorschriften gesteuert wird.

Steuerliche Privilegien fördern Corporate Citizenship

Bei der Förderung von Corporate Citizenship hingegen sieht die Bereitschaft der Unternehmen, sich bürgerschaftlich zu engagieren, positiver aus. Dies hängt mit gesetzlichen Vorgaben zusammen, durch die der Bund die Unternehmen gesetzlich verpflichtet, sich für gesellschaftliche Belange einzusetzen. Der Bund gewährt den Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren, steuerliche Privilegien. Diese Praxis führt dazu, dass die Unternehmen der Region Braunschweig Verantwortung für ihre Region und ihre Kommunen übernehmen und ehemals öffentliche bzw. staatliche Aufgaben ausführen. Dafür profitieren sie von den steuerlichen Vergünstigungen.

Ausbildungsgebot für Unternehmen

Daneben gibt der Gesetzgeber den Unternehmen ein Ausbildungsgebot vor, d. h. jedes Unternehmen bzw. jeder Betrieb muss Nachwuchskräfte ausbilden. Für die Unternehmen und Betriebe, die das aus Kosten- oder Kapazitätsgründen nicht leisten können, besteht die Pflicht, sich an Ausbildungsnetzwerken zu beteiligen. Dies kann in Form von finanzieller Beteiligung, Bereitstellung von Lehrpersonal oder von Räumlichkeiten erfolgen. Bei Nichtbeachtung des Ausbildungsgebotes haben die Unternehmen und Betriebe erhebliche Kompensationszahlungen zu leisten, so dass sie sich in der Regel an den Ausbildungsnetzwerken in der Region beteiligen.

6.5 Zwischenfazit

Die Szenarien beschreiben unterschiedliche Zukunftsbilder von Kooperation und kooperativem Handeln. Im Trendszenario "KoopKurrenz – Zwischen Kooperation und Konkurrenz" gibt es weder ein gemeinsames Bewusstsein für die Potenziale von Ko-

operation noch die Möglichkeit, Kooperation vorzuschreiben. Kooperationen erfolgen nur selten, unter absolutem Zwang oder bei "win-win"-Situationen: Das "Kirchtumdenken" hält an, der demographische Wandel führt sogar zu einer verstärkten interkommunalen Konkurrenz. Bei den "Partnerschaften" zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft sind die Partner nicht gleichgestellt, es handelt sich eher um Aufgabenverlagerungen von den Kommunen zu Wirtschaft und Bürgerschaft. Zur Bewältigung der durch den demographischen Wandel entstehenden Folgen ist dieses Szenario nicht geeignet.

Im Alternativszenario "KoopKonsens - Ausgeprägte Kooperationskultur" ist Kooperation von allen Akteuren gewollt, da die Rahmenbedingungen (z. B. ausgeprägte Anerkennungskultur) stimmen. Auf diese Weise verstehen alle Akteure der Region Braunschweig Kooperation als "Instrument", um Herausforderungen des demographischen Wandels gemeinsam zu bewältigen und als Chance zu nutzen. Für eine zukunftsfähige Kooperationskultur und zur Bewältigung der durch den demographischen Wandel entstehenden Herausforderungen ist dieses Szenario jedoch nur bedingt geeignet, da es keine Vorgaben für die regionalen Akteure gibt, miteinander zu kooperieren: Kooperation findet auf freiwilliger Basis statt, d. h. die Akteure haben jederzeit die Möglichkeit, die Kooperation zu beenden ("exit-option"). Erschwerend kommt hinzu, dass das kooperative Bewusstsein in der Region eher bei "aktuellen" Problemen Anwendung findet und Zukunftsperspektiven eher vernachlässigt werden. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die Kooperationskultur in hohem Maße von einzelnen Personen und Promotoren abhängig ist.

Das Alternativszenario "KoopPression - Verpflichtung zu Kooperation" übt aufgrund der staatlichen Vorgaben und Vorschriften überwiegend Einfluss auf die Kommunen aus; bürgerschaftliches Engagement wird dagegen kaum gefördert. Aus diesem Grund ist auch dieses Szenario nur bedingt geeignet, eine zukunftsfähige Kooperationskultur zu beschreiben und zur Bewältigung der durch den demographischen Wandel entstehenden Herausforderungen beizutragen. Kooperationen werden von allen Akteuren aus Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft als Zwang bzw. Vorgabe empfunden. Andererseits sind staatliche Vorgaben erforderlich, um bestimmte Ziele, z. B. im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung, zu erreichen.

Für die Leitbildentwicklung ergibt sich die Konsequenz, die Vorteile der jeweiligen Alternativszenarien "KoopKonsens - Ausgeprägte Kooperationskultur" und "KoopPression - Verpflichtung zu Kooperation" zu berücksichtigen und zusammenzuführen: Für eine zukunftsfähige Kooperationskultur muss einerseits ein Bewusstseinswandel für Kooperation bzw. kooperatives Handeln unterstützt werden. Gleichzeitig zeigt sich andererseits aber auch, dass der Staat geeignete Rahmenbedingungen und Vorgaben schaffen sollte, die Kooperation zwischen den Akteuren aus Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft notfalls verbindlich einfordern.

7 Leitbild "Kooperative Stadt-Region Braunschweig 2030" – Ergebnisse und Ausblick

Das Leitbild "Kooperative Stadt-Region Braunschweig 2030" stellt das Ergebnis des Forschungsfeldes dar. Es ist eines der Elemente des übergreifenden Forschungsverbundes "STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig". Das Leitbild bezieht sich auf Perspektiven stadt-regionaler Organisation und rückt dabei Aspekte einer Selbstorganisation der stadt-regionalen Akteure in den Vordergrund, die auf Kooperation basieren. Die Strategien beziehen sich zum einen auf bilaterale Formen der Akteurszusammenarbeit, beispielsweise in Form von Public-Private-Partnership und Corporate Citizenship, oder auf Kooperationen innerhalb der Akteursgruppen, wie Unternehmensnetzwerke und interkommunale Kooperation. Zum anderen thematisieren sie eine übergreifende Zusammenarbeit der drei Akteursgruppen auf kommunaler und regionaler Ebene.

Für die Region Braunschweig ist ein Wandel im Bevölkerungsaufbau prognostiziert, der tiefgreifende Veränderungen zur Folge haben wird (vgl. Kapitel 2.2). Die älter werdende Bevölkerung stellt neue Herausforderungen an die Region, dazu zählen u. a. Finanzengpässe der Städte und Gemeinden, die Anpassung des Infrastrukturangebotes an die Bedürfnisse älterer Menschen, eine zunehmende Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte, eine "Entmischung der Altersstruktur", veränderte Versorgungsbedürfnisse älterer Menschen im Umland der Städte sowie die erforderliche Bereitstellung zusätzlicher Dienstleistungsangebote für ältere Bevölkerungsgruppen (vgl. Kapitel 2.3).

Die Zielsetzung des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region 2030" besteht darin, zukunftsweisende Formen und Verfahren der stadt-regionalen Organisation für die Region Braunschweig zu entwickeln, die dazu beitragen, dass die beschriebenen Anforderungen des demographischen Wandels besser bewältigt werden können. Den konzeptionellen Ausgangspunkt bildet dabei die wissenschaftlich anerkannte Einschätzung, dass politisch-administratives Handeln zukünftig verstärkt Modelle der Zusammenarbeit von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und gesellschaftlichen Interessen sowie Bürgerschaft entwickeln muss. Für die Region Braunschweig gewinnt deshalb eine kooperative Steuerung durch das Zusammenspiel dieser Akteure an Bedeutung, die öffentliche Hand verliert dagegen ihren Alleinvertretungs- und -gestaltungsanspruch für die kommunale und regionale Entwicklung. In einigen Politikfeldern werden solche Modelle in der Region bereits seit Jahren erprobt, wie etwa die Fallbeispiele Wolfsburg AG, reson oder braunschweiger forum zeigen.

Vor diesem Hintergrund nimmt das folgende Leitbild "Kooperative Stadt-Region Braunschweig 2030" theoretischen Bezug auf das Modell einer "Regional Governance" (vgl. Kapitel 3). Danach stellt sich für Städte und Regionen die Aufgabe, im Zuge eines Modernisierungsprozesses ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation auszubauen. Dazu gehören Akteursnetzwerke und -kooperationen, um Wirtschaft und bürgerschaftliche Aktivitäten in die Stadt- und Regionalentwicklung einzubeziehen. Im Modell unterscheidet

das Konzept der Regional Governance Kombinationen der Zusammenarbeit zwischen staatlichen und kommunalen Akteuren, Wirtschaft und gesellschaftlichen Interessen sowie der Bürgerschaft (vgl. Kapitel 3.3). Diese Kooperationsformen wurden in diesem Forschungsbericht mit Hilfe von Best Practices veranschaulicht (vgl. Kapitel 4.2). Sie umfassen sowohl modellhafte Beispiele, die es heute bereits in der Region Braunschweig gibt, als auch solche, die anderswo zu beobachten sind und als Vorbild für die Region dienen können (vgl. Kapitel 4.3).

Das Leitbild "Kooperative Stadt-Region Braunschweig 2030" setzt sich aus einem Leitmotto und aus Strategien zusammen. Das Leitmotto fasst die Ausrichtung für den Modernisierungskurs der Region Braunschweig plakativ zusammen, während die Strategien das Leitmotto konkretisieren und Kernelemente zukünftiger stadt-regionaler Selbstorganisation für die Region Braunschweig benennen. Ergänzend werden Ansatzpunkte für eine beispielhafte Umsetzung beschrieben. Diese sind exemplarisch zu verstehen und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

7.1 Leitmotto REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS: modern – kooperativ – bürgerorientiert

Das Leitmotto "REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS: modern – kooperativ – bürgerorientiert" betont drei Qualitätsmerkmale, die eine zukunftsorientierte Organisation der Region Braunschweig kennzeichnen sollten. Die Qualitätsmerkmale sind aus der Perspektive des Jahres 2030 beschrieben:

Modernisierung: Zum Ende des 20. Jahrhunderts gab es sowohl in der Fachwelt als auch in den Städten, Gemeinden und Behörden der Region vielfältige Bemühungen, die öffentliche Verwaltung zu modernisieren. Ging es im Zuge des Neuen Steuerungsmodells bzw. des New Public Management zunächst darum, die Hoheits- in eine Dienstleistungsverwaltung zu wandeln, die ihre Angebote an der Nachfrage der Kunden ausrichtet sowie ihre Abläufe an betriebswirtschaftlichen Qualitätskriterien orientiert, so stand Anfang des 21. Jahrhunderts die Bürgerorientierung im Mittelpunkt der Reformprozesse. Bis ins Jahr 2030 haben sich diese Prozesse fortgesetzt. Dabei gewannen neue Aspekte an Bedeutung, die sich bereits Anfang des 21. Jahrhunderts unter den Begriffen Stadt- und Regionalmanagement andeuteten: eine Vielfalt von Steuerungsformen, die überwiegend auf Kooperation mit den beteiligten Akteuren setzen, in begrenztem Rahmen aber auch hierarchische Eingriffe zulassen, und mit denen die öffentliche Hand die komplexen Entwicklungen im Sinne der Gemeinwohlorientierung beeinflusst. Die REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS versteht sich als Vorreiter auf diesem Modernisierungspfad, sie begegnet den durch den demographischen Wandel entstandenen Herausforderungen mit innovativen Lösungen.

Kooperation: Bei den Anstrengungen, moderne Formen der regionalen Selbstorganisation zu entwickeln, spielt die Kooperation der stadt-regionalen Akteure – von Kommunen, staatlichen Behörden, Wirtschaft und gesellschaftlichen Interessen sowie Bürgerschaft – eine besondere Rolle: Die Region Braunschweig galt in dieser Hinsicht be-

reits zu Beginn des 21. Jahrhunderts als Vorreiter, da sie mit Einrichtungen wie reson, der Wolfsburg AG oder dem braunschweiger forum schon damals über weithin beachtete Vorbilder verfügte. Auf dieser Grundlage wurde das Prinzip der Kooperation ausgebaut und durchzieht wie ein "roter Faden" alle Bereiche der öffentlichen Aufgabenerfüllung in der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS. Kooperative Lösungen ermöglichten es der Region, die Umstrukturierungen im Zuge des demographischen Wandels leichter zu bewältigen.

Bürgerorientierung: Nachdem die Region die Zusammenarbeit zwischen staatlichen und Landesbehörden, Kommunen und Wirtschaft bereits Anfang des 21. Jahrhunderts an verschiedenen Stellen erprobt hatte, wie das Regionalmanagement der Bezirksregierung, reson oder die Wolfsburg AG zeigen, stellte sich die Bürgerorientierung als eine besondere Aufgabe der darauf folgenden Jahre dar. Bürgerschaftliches Engagement wurde zu einem zunehmend wichtigeren Potenzial, um öffentliche Angebote auf die Nachfrage abzustimmen und selbst organisierte Versorgungsstrukturen aufbauen zu können. Angesichts des Wettbewerbs um Einwohnerinnen und Einwohner sowie um qualifizierte Arbeitskräfte stellt die Bürgerorientierung in der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS ein Qualitätsmerkmal dar, das öffentliches Handeln auszeichnet.

7.2 Strategien für die REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS

Das Leitmotto "REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS: modern – kooperativ – bürgerorientiert" wird durch die folgenden zehn Strategien konkretisiert. Die Strategien benennen zugleich Kernelemente für die zukünftige stadt-regionale Selbstorganisation der Region Braunschweig:

- Regionale Partnerschaft Region Braunschweig 2030plus
- Starke Kommunen durch kommunale Verbände
- Virtuelles Rathaus Region Braunschweig
- Zukunftsmarkt Drittes Lebensalter
- Regio Know-how 2030plus: Wissensmanagement
- Ressource Erfahrungswissen 2030plus
- Bürger-Region Braunschweig 2030plus
- Aktive Bürgerschaft 2030plus
- Wirtschaft Pro 2030plus
- Netzwerk Bürgerengagement 2030plus

Strategie 1: Regionale Partnerschaft REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS

Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft übernehmen gemeinsam Verantwortung für die Zukunft der Region Braunschweig

In den 1990er Jahren war das Steuerungs-dreieck aus Bezirksregierung, reson und Zweckverband Großraum Braunschweig ein fester Begriff und ein Qualitätsmerkmal in der Region Braunschweig (vgl. Kapitel 4.1). Mit Blick auf das Jahr 2030 erscheint das Steuerungs-dreieck modernisiert: Eckpunkte einer "Regionalen Partnerschaft REGION BRAUNSCHWEIG 2030" bilden die drei Akteursgruppen Städte, Gemeinden und staatliche Behörden, Wirtschaft sowie gesellschaftliche Interessen und Bürgerschaft (vgl. Abb. 29).

Zwischen diesen Eckpunkten des Dreiecks entstehen vielfältige Formen der Zusammenarbeit, zum Teil bilateral, zum Teil übergreifend. Die Kooperationen sind durch unterschiedliche Themen geprägt und umfassen zumeist Teilräume der Region Braunschweig:

- Interkommunale Kooperationen zwischen Städten und Gemeinden,
- Zusammenarbeit zwischen Städten und Gemeinden mit der Bürgerschaft, z. B. durch Bürgerbeteiligung oder Quartiersmanagement,
- Kooperation von Kommunen und Wirtschaft in Public-Private-Partnership,
- Verbundstrukturen von Wirtschaftsunternehmen, etwa zur gemeinsamen Ausbildung,
- Zusammenarbeit von Wirtschaft und Bürgerschaft in Form von Corporate Citizenship,
- bürgerschaftliches Engagement als Zusammenarbeit von Bürgerinnen und Bürgern,
- übergreifende Kooperation von Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft auf kommunaler oder regionaler Ebene als "Lokale oder Regionale Partnerschaften".

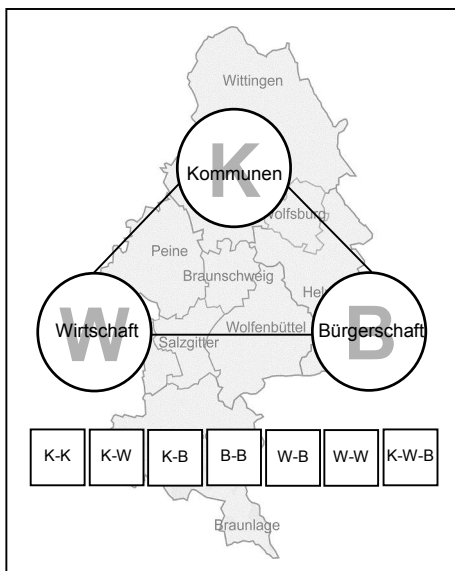


Abb. 29: Die Regionale Partnerschaft
REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS
(EIGENE DARSTELLUNG)

Auf Ebene der Region besteht die Aufgabe darin, diese unterschiedlichen Ansätze der Zusammenarbeit als eine gemeinsame regionale Strategie sichtbar zu machen und weiterzuentwickeln. Dabei geht es nicht darum, dass die Region auf die dezentralen Kooperationen Einfluss nimmt und diese durch Vorschriften maßregelt. Ganz im Gegenteil: Die Fähigkeit der Region zur Selbstorganisation profitiert davon, dass sich viele Aktivitäten dezentral und aus eigenem Antrieb entwickeln (vgl. Kapitel 3.2 sowie Kapitel 6). Der regionale Verbund soll vielmehr Erfolge einzelner Kooperationen für die gesamte Region präsentieren, zur Nachahmung ermuntern und zu Lösungen beitragen, wenn Probleme auftreten.

Die Regionale Partnerschaft der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS hat deshalb in erster Linie die Aufgabe, die vielfältigen Kooperationen

zu vernetzen und zu neuen Initiativen anzuregen (vgl. Kapitel 5.2, 5.3 und 6.3). Diese Vernetzung und Aktivierung erfolgt beispielsweise durch:

- Regelmäßige Fachforen für den Austausch zwischen bestehenden Projekten,
- Kooperationsmessen, auf denen sich Projekte einer breiteren regionalen Öffentlichkeit vorstellen können,
- regelmäßige Berichterstattung über Modernisierungs- und Kooperationsprojekte in der regionalen Presse und der Regionalzeitschrift RegJo,

- eine Internet-Homepage mit interaktivem Kommunikationsangebot, die den Kooperationen ein Medium für Präsentation, Öffentlichkeitsarbeit und Austausch bietet,
- eine organisatorische und ggf. finanzielle Beratung und Förderung von Kooperationsansätzen in der Region.

Für die REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS ermöglicht die Vernetzung, die stadt-regionale Entwicklung durch die aktive Zusammenarbeit der Kommunen und Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürger, Vereinen und Verbänden zu gestalten. Durch die Regionale Partnerschaft wird ein dauerhafter Dialog der stadt-regionalen Akteure ermöglicht, der die Synergieeffekte von Kooperation als regionalen Mehrwert erfahrbar macht. Zugleich ergeben sich Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Regionen, weil es der Region gelingt, ein hohes Maß an regionaler Selbstorganisationsfähigkeit auszuschröpfen. Ziel dieser Bemühungen ist die Regionale Partnerschaft REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS, in der sich öffentliche Hand, Wirtschaft und Bürgerschaft gemeinsam dafür einsetzen, ihre kommunalen und regionalen Belange mitverantwortlich zu gestalten (vgl. Kapitel 6.3).

Beispielhafte Umsetzung: Messe "Pro Region Braunschweig"

Die Projektmesse bildet den Startpunkt einer offensiven Strategie "Pro Region Braunschweig", mit deren Hilfe die Selbstorganisationsfähigkeit der Region gefördert wird. Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft stellen Beispiele erfolgreicher Kooperation der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS sowie anderer Regionen vor und motivieren darüber zur Nachahmung.

Die Messe ist nach Themenfeldern gegliedert, so dass einerseits gezielt Fachleute angesprochen und andererseits Akteure aus Verwaltung, Wirtschaft und Bürgerschaft zusammen gebracht werden. Mögliche Themen der Messe sind bspw. bürgerfreundliche Kommunalverwaltung, Wirtschaftsförderung, Soziales, Kultur und Daseinsvorsorge sowie Natur und Landschaft.

Die Messe bietet darüber hinaus Workshops an, um Aspekte in den Bereichen Organisation, Rechtsform und Finanzierung zu vertiefen. Sie findet alle zwei Jahre statt und bietet die Möglichkeit, regelmäßig neue Impulse in die stadt-regionale Kooperationslandschaft einfließen zu lassen.

Strategie 2: Starke Kommunen durch kommunale Verbände

Vielfältige Formen interkommunaler Zusammenarbeit sichern die öffentliche Infrastruktur und Versorgung in der Region Braunschweig

Die Kommunen der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS kooperieren in interkommunalen Verbänden.⁹⁷ Gegenstand dieser Kooperationen sind die soziale, technische, kulturelle und Verwaltungsinfrastruktur.

⁹⁷ Vgl. hierzu auch WERMUTH et al. 2003.

Die interkommunale Zusammenarbeit findet Lösungen für die unterschiedlichen Anforderungen der Teilräume der Region. Der oberzentrale Verbund der Städte Braunschweig, Salzgitter und Wolfsburg ermöglicht den Ausbau und die Sicherung städtischer Qualitäten. Die Städte kooperieren z. B. bei Krankenhäusern, Museen und Theatern und sichern auf diese Weise eine hochwertige medizinische und kulturelle Infrastruktur. Die eher ländlich geprägten Kommunen arbeiten u. a. bei Verwaltungsaufgaben, Grundschulen, Kindergärten und Bücherein zusammen und gewährleisten so die Grundversorgung der Bevölkerung (vgl. Kapitel 4.2.1 sowie 6).

Durch die Zusammenarbeit wird es möglich, finanzielle Einsparungen zu erzielen und trotzdem die öffentliche Infrastruktur sicherzustellen. Einrichtungen können gemeinsam aufrecht erhalten werden, obwohl die finanziellen Handlungsspielräume der Kommunen eng sind und die Auslastung ansonsten nur eingeschränkt gewährleistet wäre (vgl. Kapitel 3.4.1 und 6). Angebote können flexibel an die Nachfrage der Bürgerinnen und Bürger angepasst werden.

Beispielhafte Umsetzung: Bürgerbüros Region Braunschweig

Öffentliche Dienstleistungen werden in der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS dezentral in Bürgerbüros angeboten, die miteinander vernetzt sind. Hierzu ist eine regionsweite Abstimmung der kommunalen Leistungen erforderlich. Bürgerinnen und Bürger können durch die interkommunale Zusammenarbeit unabhängig von ihrem Wohnort jedes Bürgerbüro und damit sämtliche kommunalen Dienstleistungen innerhalb der Region nutzen (vgl. Kapitel 6.3).

Strategie 3: E-Government-Region Braunschweig

Verwaltungsdienstleistungen werden im virtuellen Verbund angeboten und sind als Online-Service für alle Bürgerinnen und Bürger der Region Braunschweig verfügbar

In der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS erledigen die Kommunalverwaltungen ihre Aufgaben in einem regionalen Kooperationsverbund und bauen dazu ein E-Government-Angebot auf. Die virtuelle Zusammenarbeit ermöglicht eine regionsweite Abstimmung über Verwaltungsvorgänge, Gebühren, Leistungsumfang etc. und erleichtert es den Kommunen, ihre Dienstleistungen in Arbeitsteilung anzubieten (vgl. Kapitel 6).

Durch das E-Government-Angebot wird der Service für die Bürgerinnen und Bürger optimiert, indem zahlreiche Dienstleistungen über das Internet zugänglich sind und damit der Weg zum Bürgerbüro entfällt. Allerdings bleibt der persönliche Gang zur Verwaltung weiterhin möglich. Das E-Government-Angebot erleichtert es vor allem Berufstätigen und Berufspendlern, öffentliche Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Sie können zunächst von jedem Bürgerbüro der Region aus ihre Vorgänge bearbeiten lassen, können dies aber auch vom eigenen PC aus zu Hause erledigen (vgl. Kapitel 4.2.1).

Beispielhafte Umsetzung: Virtuelles Rathaus Region Braunschweig

Das "Virtuelle Rathaus Region Braunschweig" ist ein gemeinsames Internet-Portal aller Kommunen in der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS. Es stellt einen Großteil der Verwaltungsleistungen online zur Verfügung und ist bürgerfreundlich jederzeit erreichbar und einfach zu handhaben (vgl. Kapitel 6.3). Darüber hinaus bietet die regionseinheitliche Benutzeroberfläche einen hohen Wiedererkennungswert, erleichtert die Orientierung für die Nutzer und ermöglicht den Kommunen finanzielle Einsparungen. Nach dem Vorbild des Online-Banking entsteht ein regionaler "Online-Administrations-Service".

In Kooperation mit der Wirtschaft und Bürgergruppen können auch Informationsangebote dieser Akteure mit dem virtuellen Rathaus verknüpft werden (vgl. Strategie 5).

Strategie 4: Zukunftsmarkt Drittes Lebensalter

Die REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS nutzt den demographischen Wandel zur Entwicklung und Erschließung neuer Dienstleistungsökonomien

Die REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS greift den demographischen Wandel als Chance auf (vgl. Kapitel 6.3). Regionale Unternehmen entwickeln für den "Zukunftsmarkt Drittes Lebensalter" gezielt neue Dienstleistungen für die ältere Bevölkerung und erschließen somit neue Kundenpotenziale.⁹⁸ Insbesondere im Gesundheitssektor (Medizin, Versorgung etc.) werden neue regionale Märkte realisiert (vgl. Kapitel 4.2.6).

Durch den "Zukunftsmarkt Drittes Lebensalter" wird Wirtschaftskraft in der Region gehalten, regionale Unternehmen sowie regionale Ausbildungs- und Arbeitsplätze werden unterstützt (vgl. Kapitel 3.4.6).

Der "Zukunftsmarkt Drittes Lebensalter" umfasst auch die touristische Ausrichtung der Harz- und Heide-Region. Sie optimiert ihr Angebot im Hinblick auf die Zielgruppe der älteren Gäste und deren Erholungs- und Freizeitanprüche.

Beispielhafte Umsetzung: Serviceplattform Drittes Lebensalter

Als Internetportal präsentiert die "Serviceplattform Drittes Lebensalter" ein umfassendes Angebot für ältere Bürgerinnen und Bürger in der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS. Die Plattform bietet die Möglichkeit, Dienstleistungen anzufragen, Informationen über altersgerechtes und generationenübergreifendes Wohnen zu erhalten und individuelle Anfragen, beispielsweise zum altengerechten Hausumbau, zu stellen. Entsprechend der Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer vermittelt das Portal die Anfragen an regionale Handwerksbetriebe oder andere Anbieter weiter.

Für die Nutzer des Portals gibt es nur einen Ansprechpartner, der die ggf. notwendige Koordination der einzelnen Anbieter erledigt und auch komplexe Sachverhalte an-

⁹⁸ Vgl. hierzu auch LOMPE/WEIS 2003.

schaulich vermitteln kann. Die Unternehmen profitieren von der virtuellen Zusammenarbeit, da sie vor allem für ältere Menschen besser erreichbar sind.

Das Internetportal ist mit intensiver Öffentlichkeitsarbeit und Einführungsveranstaltungen verbunden, damit die ältere Bevölkerung als Hauptzielgruppe die ggf. vorhandene technische Hemmschwelle überschreiten und problemlos Zugang zu dem Angebot finden kann.

Strategie 5: Regio Know-how 2030PLUS: Wissensmanagement

Regionale Wissensvernetzung produziert Innovationen und bringt Vorteile im Wettbewerb der Regionen

Region und Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft führen ihr Know-how in einem gemeinsamen Wissensmanagement zusammen, indem sie die endogenen Wissenspotenziale der Akteure vernetzen.⁹⁹ Die Region Braunschweig ist somit in der Lage, sich innerhalb der Wissensgesellschaft und im Wettbewerb der Regionen erfolgreich zu positionieren ("Wissen ist Erfolg").

Das Wissensnetzwerk fungiert als Wissensplattform und dient der Zusammenstellung von Informationen und Trends, der Reflexion des Wissens durch stadt-regionale Kräfte und Institutionen, der Konkretisierung von Umsetzungschancen, der Partizipation für gemeinsame Visionen, dem Initiieren einer zukunftsbezogenen öffentlichen Diskussion auf verschiedenen Ebenen, der Identifizierung und Entwicklung von Leitprojekten der Forschungs- und Technologiepolitik sowie der Gründung von Netzwerken und Innovationsbündnissen zwischen Kompetenzträgern in Wirtschaft, Forschung und Politik. Die gemeinsame Wissensbasis verschafft der Region und den beteiligten Akteuren Synergie- und Kostenvorteile bei der Entwicklung von Innovationen, neuen Projekten etc.

Das Regio Know-how 2030PLUS erleichtert die Entwicklung und Umsetzung von Projekten, die sich aus der Vernetzung von Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft und deren unterschiedlichen Wissenspotenzialen ableiten.

Beispielhafte Umsetzung: Network BS 2030PLUS

Die unterschiedlichen Wissenspotenziale von Kommunen, Wissenschaft, Wirtschaft sowie von Bürgerinnen und Bürgern fließen in das (virtuelle) Network BS 2030PLUS ein und werden dort systematisiert. Alle stadt-regionalen Akteure haben Zugriff auf das Network BS 2030PLUS und können Informationen über beteiligte Akteure in der Region und deren Kompetenzen, über Projekte und allgemeine Trends erfahren. Die Vernetzung der stadt-regionalen Akteure und Wissenspotenziale ermöglicht es der Region, schnell auf (externe) Innovationen und neue wirtschaftliche Entwicklungen zu reagieren. Durch das Network BS 2030PLUS kommen Akteure miteinander in Kontakt, die sich oder ihre individuellen Kompetenzfelder bisher nicht kannten, so dass das Netzwerk zu einer innovationsorientierten Regionalentwicklung beiträgt.

⁹⁹ Vgl. hierzu auch LOMPE/WEIS 2003.

Strategie 6: Ressource Erfahrungswissen 2030PLUS

Die regionale Wirtschaft integriert die Erfahrung des Dritten Lebensalters und baut ein Netzwerk früherer Fachkräfte auf

Die Unternehmen in der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS kooperieren mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit hinaus. Dazu gehören sowohl beratende als auch unterstützende Tätigkeiten.

Die Zusammenarbeit ermöglicht es den Unternehmen, von dem breiten Erfahrungsschatz und Wissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange zu profitieren.¹⁰⁰ Die Arbeitskräfte können ggf. bereits vor ihrem Ruhestand flexible Arbeitszeitmodelle nutzen. Durch die Zusammenarbeit der Generationen innerhalb der Unternehmen wird ein besseres Verständnis für die Interessen und Kompetenzen der anderen Generation ermöglicht und, insbesondere im Dienstleistungssektor, können sich die Unternehmen besser auf die Bedürfnisse ihrer älteren Kunden einstellen.

Beispielhafte Umsetzung: Regionales Arbeitszeit- und Ruhestandsmodell

Die Fachkräfte der Region können in den letzten Jahren ihrer Berufstätigkeit Arbeitszeitkontingente in Beratungszeitkontingente umwandeln, mit denen sie im Ruhestand für regionale Unternehmen unterstützend und beratend in ihren Fachdisziplinen tätig werden. Dies ermöglicht eine bessere Einarbeitung jüngerer Mitarbeit mit Hilfe der älteren Fachkräfte, während die Unternehmen gleichzeitig länger von dem Fachwissen der älteren Mitarbeiter profitieren können.

Strategie 7: Bürger-Region Braunschweig 2030PLUS

Städte, Gemeinden und Region fördern die Eigeninitiative und Selbstorganisation der Bürgerinnen und Bürger

In der "Bürger-Region Braunschweig 2030PLUS" arbeiten die Kommunen und regionalen Behörden eng mit ihren Bürgerinnen und Bürgern zusammen. Eine ausgeprägte Bürgerorientierung ist in allen Bereichen öffentlicher Aufgaben zu erkennen (vgl. Kapitel 3.4.3). Dies geschieht u. a. in Form einer regelmäßigen Erhebung der Kundenzufriedenheit bzgl. der Mitwirkungsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger an kommunalen und regionalen Entscheidungsprozessen (vgl. Kapitel 6.3 und 6.4).

Unterstützende Infrastruktur, Qualifizierungsangebote etc. tragen dazu bei, das Engagementpotenzial, das in der Bevölkerung besteht, zu aktivieren. Mit der Förderung bürgerschaftlichen Engagements und der Orientierung der Kommunen an den Bedürfnissen der Bürgerschaft entsteht eine regionale Anerkennungskultur: Ehrenamtliche Tätigkeiten sind für die Bevölkerung selbstverständlich und die Wertschätzung für bürgerschaftliche Aktivitäten prägt die Kultur der "Bürger-Region Braunschweig 2030PLUS" (vgl. Kapitel 3.4.4 und 6.3).

¹⁰⁰ Vgl. hierzu auch LOMPE/WEIS 2003.

Beispielhafte Umsetzung: Demokratiebilanz REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS

Die Erhebungen der Kundenzufriedenheit, des Umfangs und der Intensität des bürger-schaftlichen Engagements und der Mitwirkungsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger an kommunalen und stadt-regionalen Entscheidungsprozessen finden alle zwei Jahre in Form einer regionalen Demokratiebilanz statt. Sie zeigt Ansatzpunkte auf, an denen Politik und Verwaltung Verbesserungen der Angebote vornehmen sollten. Außerdem gibt sie Hinweise, wie groß die Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger ist, sich für kommunale und regionale Belange zu engagieren und auf welche Handlungsfelder sich das Interesse bezieht.

Beispielhafte Umsetzung: Generationengenossenschaft 2030PLUS

Die regionale Generationengenossenschaft 2030PLUS ist an das Konzept der Tauschringe angelehnt. Die Generationengenossenschaft koordiniert Sozialgutschriften, die Personen erhalten, wenn sie sich in sozialen Einrichtungen und Initiativen engagieren. Die Sozialgutschriften können sie im Alter in beteiligten Einrichtungen in der Region, die im Sozialbereich für individuelle Betreuung, Pflege etc. anbieten, für die eigene Versorgung einlösen.

Strategie 8: Aktive Bürgerschaft 2030PLUS**Bürgerschaftliche Selbstorganisation ergänzt kulturelle und soziale Angebote**

Die Bürgerschaft in der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS ist neben den verschiedenen Partnerschaften mit Wirtschaft und Kommunen auch eigenverantwortlich aktiv. Die bürgerschaftliche Selbstorganisation trägt dazu bei, kommunale Angebote, vor allem im kulturellen und sozialen Bereich, zu ergänzen (vgl. Kapitel 3.4.4 und 6.3).¹⁰¹

Das eigenverantwortliche Handeln ermöglicht es den Bürgerinnen und Bürgern, das kulturelle und soziale Angebot ihres Lebensumfelds entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse und qualitativen Ansprüche mitzugestalten (vgl. Kapitel 5.2.1).

Beispielhafte Umsetzung: Netzwerk Bürgerstiftungen 2030PLUS

Die Bürgerinnen und Bürger der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS engagieren sich sowohl ehrenamtlich als auch finanziell in Bürgerstiftungen, die Projekte und Maßnahmen in ihrem direkten Lebensumfeld fördern. Neben der Förderung von Einzelprojekten geben Bürgerstiftungen finanzielle Starthilfen und setzen individuelle gemeinschaftliche Akzente vor Ort, was zu einer grundsätzlichen Attraktivitätssteigerung der gesamten Region beiträgt.

Das "Netzwerk Bürgerstiftungen 2030PLUS" trägt durch die Vernetzung auf regionaler Ebene dazu bei, dass die lokalen Bürgerstiftungen, Erfahrungen austauschen und ihre Handlungsfelder arbeitsteilig weiterentwickeln können. Zugleich motiviert es dazu,

¹⁰¹ Vgl. hierzu auch WERMUTH et al. 2003.

neue Bürgerstiftungen in Städten und Gemeinden der Region zu gründen (vgl. Kapitel 3.4.4 und 4.2.4).

Strategie 9: Wirtschaft Pro 2030PLUS

Unternehmen der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS unterstützen bürgerschaftliches Engagement und Kommunen und tragen so zur regionalen Lebensqualität bei

Die regionale Wirtschaft in der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS sieht sich als aktiver Mitgestalter weicher Standortfaktoren (vgl. Kapitel 3.4.2).¹⁰² Entsprechend eng ist die Kooperation regionaler Unternehmen mit den Kommunen sowie mit den Bürgerinnen und Bürgern.

Die Unternehmen engagieren sich in der Region, da sie davon profitieren, wenn sich die Arbeitskräfte an den Betrieb gebunden fühlen und ihren Aufgaben motivierter nachgehen (vgl. Kapitel 6). Durch Angebote des Corporate Citizenship, bei denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Aufgaben des Gemeinwohls freigestellt werden, steigt zudem die Sozialkompetenz der Beteiligten, was sich wiederum positiv auf den Betrieb auswirkt (vgl. Kapitel 3.4.5).

Die gesamte REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS profitiert, wenn die Bürgerinnen und Bürger ihr Lebensumfeld aktiv mitgestalten, die Attraktivität für alle Altersgruppen wird gesteigert und gesichert. Durch eine engere Bindung der Unternehmen an die Region können langfristig Arbeitsplätze gesichert und durch die Zusammenarbeit der Wirtschaft und der Kommunen öffentliche Haushalte entlastet werden.

Beispielhafte Umsetzung: Specialist-Community REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS

Regionale Großunternehmen wie Volkswagen AG und Salzgitter AG bilden eine "Specialist-Community REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS", die sich aus Fachkräften der einzelnen Unternehmen zusammensetzt. Die Unternehmen stellen ihre Fachkräfte zeitweise für die ehrenamtliche Beratung und Betreuung von bürgerschaftlichen Projekten frei (vgl. Kapitel 3.4.5). Die Projekte können bei der Specialist-Community eine Unterstützung in den Bereichen Organisation, Management, Finanzabwicklung etc. anfragen und kostenfrei nutzen. Neben den Großbetrieben bringen sich auch kleine und mittelständische Unternehmen der Region in die "Specialist-Community REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS" mit ihrem Fachwissen ein.

Strategie 10: Netzwerk Bürgerengagement 2030PLUS

Die REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS fördert das Bürgerengagement durch Vernetzung, Information und Erfahrungsaustausch

Die Bürgerschaft in der REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS ist in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen der Region aktiv. Im sozialen und kulturellen Bereich existie-

¹⁰² Vgl. hierzu auch LOMPE/WEIS 2003.

ren ebenso bürgerschaftlich getragene Initiativen und Projekte wie in der regionalen Wirtschaftsförderung oder im Dienstleistungssektor.

Die Vernetzung der unterschiedlichen Sektoren und Aktionsräume bürgerschaftlichen Engagements ermöglicht einen regionsweiten Erfahrungs- und Informationsaustausch über bestehende Strukturen und Projekte sowie die grundlegenden Möglichkeiten und Chancen bürgerschaftlichen Engagements. Dieses regionale Wissen und Know-how kann sowohl von Aktiven als auch von Engagementwilligen genutzt werden.

Beispielhafte Umsetzung: Engagement-Agentur REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS

Im Jahr 2030 sind bürgerschaftliche Aktivitäten und Projekte regionsweit in kommunalen Engagement-Agenturen vernetzt. Diese ermöglichen einen einfachen Zugang für Engagementwillige, da sie in den Engagement-Agenturen umfassend über die lokalen Aktivitäten informiert und an adäquate Ansprechpartner vermittelt werden.

Die Regionale Engagement-Agentur vernetzt die kommunalen Engagement-Agenturen der Region und ermöglicht eine Transparenz über die Aktivitäten und Projekte in der Region, auf die sowohl die Bürgerinnen und Bürger der Region als auch die Kommunen und die regionale Wirtschaft zugreifen können. Außerdem bietet sie Information, Erfahrungsaustausch und Qualifizierungsangebote, die für alle Agenturen von Interesse sind. Die Regionale Engagement-Agentur ist ein wichtiges organisatorisches Element für eine Kultur der Bürger-Region Braunschweig 2030PLUS.

7.3 Verknüpfungen zu weiteren Leitbildaussagen und Ergebnissen

Das Forschungsfeld "Kooperative Stadt-Region 2030" weist aufgrund seines themenübergreifenden Ansatzes vielfältige Bezüge zu den anderen Forschungsfeldern des Forschungsverbundes STADT+UM+LAND 2030, den Ergebnissen des Bürgerdialogs sowie des stadt-regionalen Dialogs auf.

Insgesamt zeigt sich, dass Kooperation in allen Leitbildaussagen einen hohen Stellenwert besitzt. Die Kooperation der stadt-regionalen Akteure aus den Bereichen Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft ist notwendig, um die durch den demographischen Wandel entstehenden Herausforderungen zu bewältigen. Nur die Kooperation eröffnet der Region Braunschweig die Möglichkeit – trotz rückläufiger Bevölkerungszahlen und steigendem Durchschnittsalter – die Lebensqualität der Bewohnerschaft insgesamt wie auch jedes Einzelnen zu verbessern. Im Folgenden wird die Bedeutung der einzelnen Ergebnisse bzw. Schnittstellen jeweils im Kontext der weiteren Leitbildaussagen der anderen Forschungsfelder des Forschungsverbundes STADT+UM+LAND 2030, des Bürgerdialogs und des stadt-regionalen Dialogs dargestellt.

Expertendialog

Zum Forschungsfeld "Arbeits-Stadt-Region 2030" besteht eine wesentliche Schnittstelle darin, dass die Unternehmen der Region Braunschweig – insbesondere die kleinen und mittelständischen Unternehmen – zusammenarbeiten müssen, um den demographischen Wandel als Möglichkeit zur Erschließung neuer Arbeitsfelder und -plätze nutzen zu können. Nur verstärkte stadt-regionale Kooperationsbeziehungen – auch im Bereich Qualifizierung und Innovation – können dazu beitragen, dass in der Region gleichmäßig verteilte wirtschaftliche Entwicklungen stattfinden und dass sich die Region Braunschweig bis zum Jahr 2030 im interregionalen Wettbewerb erfolgreich positioniert. Dies trifft auch für die Nutzung und Entwicklung der Ressource Wissen zu: Wissen wird als Wertschöpfungsfaktor zunehmend bedeutender, dies gilt insbesondere für das Erfahrungswissen und die sozialen Kompetenzen älterer Mitarbeiter. Hier müssen Unternehmen und Bürgerschaft geeignete Formen der Zusammenarbeit (z. B. alternative Arbeitszeitmodelle) entwickeln, um den Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften im Jahr 2030 adäquat decken zu können. Als mögliche Steuerungsstruktur für die horizontale Koordination zwischen mehreren Akteuren auf regionaler Ebene bietet sich dabei das Konzept der Regional Governance an.

Im Bereich der "Wohn- und Versorgungs-Stadt-Region 2030" sind Kooperationen vor allem bei Konzepten und Strategien zum Erhalt von Versorgungseinrichtungen und zur Entwicklung von Wohnkonzepten erforderlich: Zum einen soll sich die siedlungsräumliche Ausrichtung der Wohnstandorte und der Versorgungseinrichtungen am Prinzip der dezentralen Konzentration orientieren. Dies kann nur über interkommunale Kooperationen und Vereinbarungen sichergestellt werden, auch wenn die Versorgungsnetze durch kommunale und privatwirtschaftliche Akteure bereitgestellt werden. Zum anderen ist eine stärkere interkommunale Zusammenarbeit erforderlich, um eine abgestimmte Bereitstellung von öffentlichen Angeboten zu gewährleisten. Dazu zählt vor allem die Entwicklung und Förderung von sozialer und kultureller Infrastruktur sowie der Bildungsinfrastruktur. Darüber hinaus sind Nachbarschaften und andere soziale Netze zu stärken: So kann bürgerschaftliches Engagement beispielsweise dazu beitragen, dass – u. a. im Rahmen von Mehrgenerationen-Wohnen – durch nachbarschaftliche Hilfsleistungen hohe Kosten für mobile Versorgungs- und Pflegedienste vermieden werden. Dafür müssen Kommunen, Wohnungsbaugesellschaften (Wirtschaft) sowie Bewohnerinnen und Bewohner infrastrukturelle Angebote zur Etablierung sozialer Netze bereitstellen bzw. pflegen. Für Nachbarschaften und soziale Netze ist eine Erweiterung der Bildungsversorgung anzustreben, besondere Bedeutung kommt hierbei dem Modell der "Schule im Stadtteil" zu: Einerseits als generationenübergreifende Bildungsinstitution und andererseits zur synergetischen und intergenerativen Verknüpfung von Aktivitäten des Gemeinwesens. Die "Schule im Stadtteil" erfordert ebenfalls die Zusammenarbeit von Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft. Durch "engagementfördernde Bau- und Raumstrukturen" (Mehrgenerationen-Wohnen, soziale Infrastruktur direkt vor Ort in der Siedlung integriert, etc.) sowie soziale Netze steigt die Bereitschaft der dort wohnenden Bürgerinnen und Bürger, Verantwortung zu übernehmen und Engagement zu zeigen.

Die Verbindungen zum Forschungsfeld "Stadt-Landschaft 2030" bestehen darin, dass Kooperation eine Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungen in der Region darstellt. Die Strukturveränderungen im regionalen Gefüge betreffen dabei v. a. die Bereiche Landwirtschaft, Tourismus, Naherholung sowie Mobilität. Ziel ist es, die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Region durch eine hochwertige Lebensqualität zu entwickeln sowie die Region "zu stärken" und "sichtbar" zu machen. Die Veränderungen können nur durch die Abstimmung und Zusammenarbeit von privaten (Wirtschaft und Bürgerschaft), kommunalen und staatlichen Akteuren bzw. Institutionen gelingen.

Mit dem Forschungsfeld "Mobilitäts-Stadt-Region 2030" ergeben sich vielfältige Verknüpfungen im Bereich des ÖPNV: Alle Konzepte und Strategien zum Ausbau des ÖPNV sind von einer Stärkung der zentralörtlichen Struktur abhängig. Nur durch interkommunale Kooperation kommt es zu einer abgestimmten Bereitstellung öffentlicher Angebote, einer koordinierten Baulandausweisung und koordinierten Ausweisung von Einzelhandelsflächen. Darüber hinaus stellt die Ausweitung alternativer flexibler ÖPNV-Angebote ein weiteres wichtiges Handlungsfeld kooperativer Zusammenarbeit dar. Insbesondere bei der Bereitstellung von Angeboten in Eigeninitiative der Bürgerinnen und Bürger (z. B. Bürger- oder Einkaufsbusse) ist eine intensive Kooperation zwischen Bürgerschaft, Verkehrsbetrieben (Wirtschaft) sowie Gemeinden und Landkreisen (Kommune) erforderlich.

Bürgerdialog

Ergebnis des Bürgergutachtens ist das Bürgerleitbild, das sich auf die Bereiche Wohnen, Versorgung, Siedlungsstruktur, Landschaft und Stadt, Mobilität, Arbeit sowie Zusammenarbeit und Bürgerengagement bezieht. Schnittstellen zum Forschungsfeld "Kooperative Stadt-Region 2030" bestehen dabei hauptsächlich zum Bereich "Zusammenarbeit und Engagement".

Aus Sicht der Bürgergutachterinnen und Bürgergutachter kommt dem ehrenamtlichen Engagement im Jahr 2030 eine große Bedeutung zu: Bürgerengagement wird selbstverständlich sein, viele Bürgerinnen und Bürger engagieren sich ehrenamtlich und tragen mehr Verantwortung für die Region. Dies gilt insbesondere auch für das Nachbarschaftsgefühl und die Nachbarschaftshilfe. So können "Alt" und "Jung" beispielsweise in guten Nachbarschaften miteinander wohnen bzw. leben und einander gegenseitig unterstützen.

Die Bürgerinnen und Bürger wirken im öffentlichen Leben mit und besitzen Mitsprachemöglichkeiten in den Kommunen. Ihre Meinung wird beachtet und sie können Einfluss auf die Politik nehmen. Besondere Bedeutung kommt auch der Einbeziehung älterer Bevölkerungsgruppen zu, da das Erfahrungswissen älterer Bevölkerungsgruppen eine zentrale Ressource für die zukünftige Entwicklung der Region darstellt. Dazu gehört auch die Erweiterung von Weiterbildungsmöglichkeiten, die über Qualifizierungs- und Innovationsnetzwerke bereitgestellt werden könnten.

Die Kommunen der Region arbeiten intensiv zusammen und stimmen sich untereinander ab. Die interkommunale Arbeitsteilung findet insbesondere in den Bereichen Infrastruktur, Siedlungsplanung und Naherholung statt.

Stadt-Regionaler Dialog

Das Leitbild der stadt-regionalen Akteure setzt sich ebenfalls aus mehreren Strategien zusammen. Eine zentrale Schnittstelle zu dem Leitbild "Kooperative Stadt-Region 2030" besteht darin, dass die Strategie "Hohe Lebensqualität und gute Arbeitsbedingungen" gewährleisten soll, dass die Bevölkerung an die Region Braunschweig gebunden wird und die Region für Zuwanderinnen und Zuwanderer attraktiv wird. Dafür ist die Bereitstellung einer regional abgestimmten Infrastruktur, die Unterstützung der Kommunen bei der Bereitstellung der sozialen Infrastruktur durch Wirtschaft und Bürgerschaft sowie die Förderung bürgerschaftlicher Eigeninitiativen vorgesehen. Darüber hinaus kommt der Integration des Wissens und der Fähigkeiten der älteren Bevölkerung eine besondere Rolle zu.

Um die durch den prognostizierten demographischen Wandel entstehenden Herausforderungen zu bewältigen, muss die Region ihre Kräfte bündeln und gemeinsame Zielvorstellungen formulieren und umsetzen. Diesem Ziel entsprechen im Bereich interkommunaler Kooperation u. a. die auf freiwilliger Basis abgestimmte Flächenausweisung und -nutzung, das gemeinsame Gewerbestandortinformationssystem sowie die regional orientierte und abgestimmte Ansiedlungspolitik von Versorgungseinrichtungen. Daneben spielt die Vernetzung der naturnahen Lebensräume von Flora und Fauna durch einen regionalen Biotopverbund eine wichtige Rolle.

Die Strategie "Kooperative, lernende Region Braunschweig" soll – aufgrund des immer größer werdenden Anteils älterer Menschen am Erwerbspersonenpotenzials und den steigenden Qualifizierungsanforderungen – die Kooperation zwischen Unternehmen, Kommunen und weiteren Institutionen intensivieren. Gleichzeitig wird die Gründung eines regionalen Kommunikationszentrums zum Know-how-Austausch zwischen den Unternehmen vorgeschlagen, ebenso wie Kooperationen in den Bereichen Personalwesen, Qualifizierung und Krisenmanagement bei Insolvenzen. Dafür bietet sich der Aufbau von regionalen Unternehmensnetzwerken, z. B. in Form von Qualifizierungs- oder Innovationsnetzwerken, an. Darüber hinaus soll – ähnlich wie im Leitbild "Kooperative Stadt-Region 2030" – ein regionales Netzwerk aufgebaut werden, in dem sich "Alt" und "Jung" gegenseitig qualifizieren.

8 Kooperative Stadt-Region 2030 – Auswertung des Forschungsprojekts

Ziel des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region 2030" war es, Auswirkungen des Bevölkerungswandels in Bezug auf die stadt-regionale Organisation zu erörtern. Zentrale Fragen waren:

- Welche Folgen ergeben sich durch den demographischen Wandel für die politisch-administrative Organisation und Steuerung in der Region Braunschweig?
- Welche Steuerungsansätze erscheinen geeignet, um die Folgen des demographischen Wandels bewältigen zu können und welche Anforderungen lassen sich daraus für zukunftsweisende Organisationsformen ableiten?
- Welchen Beitrag kann das Konzept der Regional Governance leisten, um diese Anforderungen zu erfüllen?

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des Forschungsfeldes zusammengeführt und hinsichtlich der genannten Forschungsfragen ausgewertet.

8.1 Zusammenführung der Teilergebnisse

Die Region Braunschweig steht vor einem tief greifenden demographischen Wandel, der insbesondere mit Veränderungen der Altersstruktur (Alterung) sowie mit einem Bevölkerungsrückgang von ca. 3 % bis zum Jahr 2030 verbunden ist (vgl. Kapitel 2.2.). Der demographische Wandel stellt neue Anforderungen an Städte, Gemeinden und die Region sowie an Wirtschaft und Bürgerschaft. Dazu zählen u. a. (vgl. Kapitel 2.2.3):

- Zunehmende Konkurrenz zwischen den Stadtregionen um qualifizierte Arbeitskräfte und um Zuwanderer,
- Entmischung der Altersstruktur,
- Notwendigkeit, die verschiedenen Infrastrukturangebote an die Bedürfnisse älterer Menschen anzupassen,
- Bedarf an Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen sowie an zusätzlichen Dienstleistungsangeboten für ältere Menschen,
- Gewährleistung der Grundversorgung älterer Menschen im Umland der Städte und ländlich strukturierter Gemeinden,
- in Abhängigkeit von der gesamtwirtschaftlichen Lage: gegebenenfalls anhaltende Finanzengpässe der Städte und Gemeinden.

Von den Auswirkungen des demographischen Wandels sind die Kommunen der Region Braunschweig gleichermaßen betroffen wie Wirtschaft und Bürgerschaft. Gleichzeitig stellen sich Stadt- und Regionalentwicklung - nicht zuletzt vor dem Hintergrund des

demographischen Wandels - als immer komplexer werdende Prozesse dar, auf die der Staat und die Kommunen nur begrenzt Einfluss ausüben können. Aufgrund des Steuerungsverlustes staatlichen Handelns und staatlicher Planung stehen kommunale und staatliche Akteure deshalb vor der Herausforderung, zunehmend wichtige regionale Partner einzubinden und dazu verstärkt kooperative Steuerungsformen und -verfahren einzusetzen (vgl. Kapitel 3.1).

Einen Ansatz einer verstärkt auf Kooperation ausgerichteten Steuerung stellt das Modell der Regional Governance dar (vgl. Kapitel 3.2). Es bietet die Möglichkeit, das Feld kommunaler und regionaler Handlungsstrategien neu zu strukturieren. Dabei gewinnt die netzwerkartige Selbstorganisation zwischen Gebietskörperschaften und öffentlichen Institutionen, Wirtschaft und Bürgerschaft an Bedeutung. Regional Governance bezieht sich auf die Akteure, Institutionen und Prozesse, welche die Entwicklung der Region – sowie die Art und Weise ihrer Steuerung – ausmachen. Daraus ergibt sich ein differenziertes Muster von Kooperationsbeziehungen, das sich aus folgenden Elementen zusammensetzt (vgl. Kapitel 3.4):

- Kooperation zwischen Kommunen: Interkommunale Kooperation,
- Zusammenarbeit von Kommune und Wirtschaft: Public-Private-Partnership,
- Kooperation von Kommune und Bürgerschaft: Bürgerorientierte Kommune,
- Formen der bürgerschaftlichen Zusammenarbeit: Bürgerschaftliches Engagement,
- Kooperation von Wirtschaft und Bürgerschaft: Corporate Citizenship,
- Zusammenarbeit zwischen Unternehmen: Regionale Unternehmensnetzwerke,
- Übergreifende Kooperation von Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft: Regionale Partnerschaft.

Dieses differenzierte Modell der Regional Governance ermöglicht es, stadt-regionale Prozesse differenziert zu analysieren und daraus spezifische konzeptionelle Überlegungen abzuleiten. Beispielhaft werden Best Practices dargestellt, die Ausprägungen der einzelnen Kooperationsbeziehungen in der Region Braunschweig darstellen (vgl. Kapitel 4). Dabei zeigt sich u. a., dass zwischen Kooperationen zu unterscheiden ist, die einzelne Themen zum Gegenstand haben, und solchen, die übergreifend ausgerichtet sind. Einige der beschriebenen Kooperationen deuten Bezüge zum Bevölkerungswandel an und tragen dazu bei, die dadurch entstehenden Herausforderungen zu bewältigen (vgl. Kapitel 4.3). Es geht vor allem um neue Formen der Erstellung öffentlicher Leistungen, bei denen Wirtschaft und Bürgerschaft als Ko-Produzenten auftreten. Als Erfolgsfaktor einer Strategie stadt-regionaler Selbstorganisation erweist sich eine enge Verknüpfung zwischen kommunaler und regionaler Handlungsebene, so dass der unmittelbare räumliche Erfahrungsraum der Bürgerschaft einbezogen ist. Die regionale Ebene übernimmt in erster Linie Aufgaben der Vernetzung, des Transfers und der Unterstützung.

Als unmittelbarer Anwendungsfall stadt-regionaler Selbstorganisation hat der Zukunftsdialog STADT+UM+LAND 2030 vielfältige Beteiligungs- und Kooperationsformen erprobt (vgl. Kapitel 5). Dabei wurde deutlich, dass der weite Zukunftsblick in das Jahr

2030 besondere methodische Anforderungen stellt, damit die gewünschte Kreativität und Visionen entstehen können. Das Bürgergutachten belegt, dass es möglich ist, das "Alltagsexperten-Wissen" der Bürgerinnen und Bürger in regionale Zukunftsdiskurse einzubeziehen. Gleichzeitig weist es darauf hin, dass räumlich und thematisch abstrakte Themen, wie der demographische Wandel auf stadt-regionaler Ebene, eine hohe Herausforderung für die Konzeption eines solchen Beteiligungsprozesses darstellen. Der kooperative Leitbildprozess in Form des Zukunftsdialogs hat sich als geeignetes Verfahren erwiesen, um die regionalen Akteure und die Politik für die Thematik des demographischen Wandels zu sensibilisieren und handlungsorientierte Dialoge in Gang zu setzen (vgl. Kapitel 5.3).

Als weitere Grundlage für die Leitbildentwicklung dienten drei Szenarien. Sie beschreiben unterschiedliche Ausprägungen von Kooperationsformen und -beziehungen in der Region Braunschweig. Im Trendszenario "KoopKurrenz - Zwischen Kooperation und Konkurrenz" überwiegt weiterhin die interkommunale Konkurrenz, der demographische Wandel verstärkt sie sogar noch (vgl. Kapitel 6.2). Kooperationen erfolgen nur selten, entweder unter Zwang oder bei "win-win-Situationen". Zur Bewältigung der durch den demographischen Wandel entstehenden Herausforderungen ist dieses Szenario nicht geeignet. Im Gegensatz dazu weisen die Alternativszenarien "KoopKonsens - Ausgeprägte Kooperationskultur" und "KoopPression - Verpflichtung zu Kooperation" durchaus geeignete Aspekte auf: Bei "KoopKonsens - Ausgeprägte Kooperationskultur" wird Kooperation als Instrument verstanden, um die Herausforderungen des demographischen Wandels gemeinsam zu bewältigen (vgl. Kapitel 6.3). Eine hohe Bedeutung kommt dabei dem freiwilligen Charakter zu. Allerdings haben die Akteure jederzeit die Möglichkeit, die Kooperation zu beenden ("exit-option"); darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die Kooperationskultur von einzelnen Promotoren abhängig ist. Hier bietet "KoopPression - Verpflichtung zu Kooperation" Lösungsmöglichkeiten an, indem Regelungen vorgesehen sind, die eine Kooperation zwischen den einzelnen Akteuren aus Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft notfalls verbindlich einfordern (vgl. Kapitel 6.4).

Das daraus abgeleitete Expertenleitbild des Forschungsfelds "Kooperative Stadt-Region 2030" setzt sich aus einem Leitmotto und zehn Strategien zusammen: Das Leitmotto "REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS: modern – kooperativ – bürgerorientiert" betont drei Qualitätsmerkmale (vgl. Kapitel 7.1):

- Modernisierung steht dafür, dass gegenwärtige Ansätze des New Public Management in Richtung einer ausgeprägteren Bürgerorientierung der Stadt-Region Braunschweig weiterentwickelt werden und Innovationen dazu beitragen, dem demographischen Wandel zu begegnen;
- Kooperation zieht sich wie ein "roter Faden" durch die Modernisierung des politisch-administrativen Systems der Stadt-Region Braunschweig. Sie trägt dazu bei, die Herausforderungen des demographischen Wandels erfolgreicher zu bewältigen;
- Bürgerorientierung nimmt einen besonderen Stellenwert ein. Bürgerengagement und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Bürgerschaft, Wirtschaft und Kom-

Kommunen tragen dazu bei, die Qualitäten des Lebens- und Arbeitsraums Region Braunschweig langfristig zu stabilisieren und weiterzuentwickeln.

Als zweiter Bestandteil des Leitbildes der Region Braunschweig konkretisieren zehn Strategien das Leitmotto. Sie beziehen sich auf folgende Zielbereiche (vgl. Kapitel 7.2):

- Regionale Partnerschaft Region Braunschweig 2030plus
- Starke Kommunen durch kommunale Verbände
- E-Government Region Braunschweig
- Zukunftsmarkt Drittes Lebensalter
- Regio Know-how 2030plus: Wissensmanagement
- Ressource Erfahrungswissen 2030plus
- Bürger-Region Braunschweig 2030plus
- Aktive Bürgerschaft 2030plus
- Wirtschaft Pro 2030plus
- Netzwerk Bürgerengagement 2030plus

8.2 Auswertung im Hinblick auf die Forschungsfragen

Die Auswertung nimmt auf die drei Forschungsfragen Bezug, die Ausgangspunkte des Forschungsfelds waren. Sie konzentriert sich auf die Folgen des demographischen Wandels für die politisch-administrative Organisation und Steuerung in der Region Braunschweig, darauf abgestimmte Steuerungsansätze sowie den Beitrag, den das Konzept der Regional Governance leisten kann, um diese veränderten Anforderungen steuerungstheoretisch umzusetzen.

8.2.1 Folgen des demographischen Wandels für Organisation und Steuerung

Die Ergebnisse des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region 2030" zeigen, dass der demographische Wandel eine Vielzahl von Veränderungen mit sich bringen wird, die Auswirkungen auf die politisch-administrative Organisation der Stadtregion Braunschweig haben werden. Dies zeigt sich in den verschiedenen Handlungsfeldern der Kommunen und der Region:

Angesichts der Veränderungen im Altersaufbau der Bevölkerung und des Rückgangs der absoluten Bevölkerungszahl in Teilräumen gilt dies vor allem für die Anpassung und Auslastung der sozialen und kulturellen Infrastruktur. Zum einen sind – ausgehend von der gegenwärtig prekären Lage der öffentlichen Haushalte – Probleme bei der Finanzierung der Infrastruktur absehbar, zum anderen wäre die Nachfrage bei Kindergärten und Schulen geringer, bei Gesundheitsdienstleistungen und Alteneinrichtungen dagegen größer. Beide Entwicklungen legen es nahe, Lösungswege durch interkommun-

nale Zusammenarbeit zu suchen. Dadurch können Größenvorteile realisiert werden, die sowohl einen effizienteren Betrieb von Infrastruktureinrichtungen als auch eine höhere Qualität des Infrastrukturangebotes (z. B. bei weiterführenden Schulen) ermöglichen. Kommunen werden es sich langfristig immer weniger leisten können, hochwertige Angebote "im Alleingang" zu realisieren. Die interkommunale Kooperation zwischen einzelnen Kommunen oder Kommunalverbänden ergibt sich somit quasi als Zwangsläufigkeit aus dem demographischen Wandel.

Im Bereich der Gesundheits- und Pflegeversorgung eröffnet die durch den demographischen Wandel zusätzlich entstehende Nachfrage die Möglichkeit, private Anbieter für die Aufgabenerfüllung zu gewinnen. Entsprechend sind die Kommunen aufgefordert, über neue Organisationsmodelle einer Zusammenarbeit mit der Wirtschaft im Form von Public-Private-Partnership nachzudenken oder Aufgabenfelder zu privatisieren. Zunehmende Beachtung erfahren Public-Private-Partnership auch vor dem Hintergrund der interregionalen Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte und Zuwanderer, die für die Region Braunschweig angesichts ihrer technologisch ausgerichteten Wirtschaftsstruktur von besonderer Bedeutung sind. Die Region steht vor der Aufgabe, ihr Image als Lebens- und Arbeitsraum durch ein offensives Stadt- und Regionalmarketing attraktiver zu gestalten. Da die Kommunen, die Region und die Wirtschaft dabei dieselben Interessen verfolgen und gleichermaßen von den positiven Ergebnissen eines gemeinsamen Vorgehens profitieren, wären auch hier kooperative Lösungswege naheliegend. In diesem Feld verfügt die Region Braunschweig u. a. mit "reson" und der Wolfsburg AG bereits über vielfältige Erfahrungen (vgl. Kapitel 4).

Eine weitere Anforderung für die politisch-administrative Organisation der Stadt-Region leitet sich aus der absehbaren Entmischung der Altersstruktur ab. Hier benötigt die öffentliche Hand die Zusammenarbeit mit einer aktiven Bürgerschaft, so dass soziale Netze und ein Austausch zwischen den Generationen bestehen bleiben. Dazu sind in erster Linie kleinräumige Strukturen auf Stadtteil- oder Ortsebene erforderlich. Die Region kann diese Aktivitäten unterstützen, indem sie Informations-, Austausch- und Anerkennungsmöglichkeiten auf regionaler Ebene anbietet. Neben der Bürgerschaft kann in diesem Bereich auch eine Neudefinition der Rolle der Wirtschaft erfolgen. Ansätze eines Corporate Citizenship zeigen, dass Unternehmen Verantwortung für ihre Kommune oder ihre Region übernehmen und davon sowohl das Gemeinwesen als auch die Betriebe profitieren.

Die Finanzierbarkeit zukünftiger Aufgaben wirft darüber hinaus die Frage auf, ob weitere Möglichkeiten bestehen, durch die sich die öffentliche Hand auf der Ausgabenseite entlasten und gleichzeitig die Gewährleistungsfunktion für Gemeinwohlinteressen behalten kann. Vorstellbar ist dabei vor allem eine engere Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und der Bürgerschaft, die als Ko-Produzenten öffentlicher Leistungen einbezogen werden können. Diese Argumentation ist allerdings insofern zu relativieren, als die Finanzsituation der öffentlichen Haushalte in Zeiten des demographischen Wandels nicht zwangsläufig schlechter sein muss. Durch Modernisierungen der Wirtschaft, Verbesserungen der Produktivität oder "Technologiesprünge" könnten Einbußen in Folge

einer geringeren Bevölkerungszahl oder eines Wandels der Altersstruktur ebenso ausgeglichen werden wie durch eine veränderte weltwirtschaftliche Lage.

8.2.2 Stadt-regionale Steuerungsansätze in Zeiten demographischen Wandels

Vor dem Hintergrund dieser Folgen, die sich für Kommunen und Region aus dem demographischen Wandel ergeben, wird deutlich, dass staatliche und kommunale Akteure in der Region Braunschweig zunehmend gefordert sein werden, flexible und kooperative Formen regionaler Steuerung zu entwickeln und zu unterstützen. Diese Formen stadt-regionaler Selbstorganisation hat der Zukunftsdialog "STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig" aufgegriffen und dabei vielfältige Beteiligungs- und Kooperationsformen experimentell erprobt. In Bezug auf Flexibilisierung und Kooperation ist von besonderem Interesse, welche Steuerungsformen und -verfahren geeignet sind, wer bei den Steuerungsprozessen zu beteiligen ist und welche Rolle die jeweils Beteiligten einnehmen.

Der Zukunftsdialog in der Region Braunschweig zeigt, dass komplexe und langfristige ausgerichtete Themen, wie der demographische Wandel, selbst auf der vergleichsweise abstrakten regionalen Ebene in einem Beteiligungsprozess bearbeitet werden können. Für die Bürgerbeteiligung hat sich dabei das Bürgergutachten als Verfahrensinstrument bewährt: Es gewährleistet, ein komplexes Thema in einer konzentrierten Arbeitsphase zu bearbeiten; gleichzeitig findet ein strukturierter Wechsel aus Qualifizierung der Beteiligten und eigenständiger Meinungsbildung und Bewertung statt. Auf diese Weise ist es möglich, ein Bewusstsein für Wirkungszusammenhänge in der Region zu verankern (Sensibilisierungsfunktion) und zugleich vielfältige Lösungsvorschläge zu entwickeln (Innovationsfunktion). Durch das auf Stichproben basierende Auswahlverfahren ermöglicht das Verfahren außerdem, einen breiten Querschnitt der Bevölkerung einzubeziehen (Integrationsfunktion). Das Instrument Bürgergutachten bietet sich folglich an, wenn auf regionaler Ebene Prozesse der Öffentlichkeitsbeteiligung stattfinden sollen. Die langfristige Wirkung von Bürgergutachten kann zudem dadurch erhöht werden, dass sich eine Umsetzungsphase anschließt, in der die Bürgergutachterinnen und -gutachter die weitere Behandlung und gegebenenfalls Umsetzung ihrer Ergebnisse in einer Art Monitoring begleiten (SINNING 1999).

Der stadt-regionale Dialog erweist sich als die eigentliche Diskursplattform des Zukunftsdialogs, da hier die Ergebnisse aus Bürger- und Expertendialog mit einfließen. Da der demographische Wandel ein Langfristthema ist, dessen Folgen umfassend sind, aber erst zu einem späteren Zeitpunkt wirksam werden, kann eine derartige Dialogplattform in einer Modellphase zur allgemeinen Diskussion genutzt werden. Mittelfristig dürfte das Interesse der Akteure aber nur dann bestehen bleiben, wenn konkrete Maßnahmen abgeleitet und diese koordiniert werden. Der stadt-regionale Dialog weist zugleich auf ein Dilemma von Kooperation hin, dass es schwierig ist, die Wirtschaft in derartige Prozesse zu integrieren. Vertreter einzelner Unternehmen sind allenfalls sporadisch zu gewinnen, eher nehmen Interessenverbände der Wirtschaft teil. Da der de-

mographische Wandel aber besondere Anforderungen an neue Kooperationsmodelle stellt, bei denen die Wirtschaft einer der Partner von öffentlicher Hand und Bürgerschaft werden soll, sind diesbezüglich gezielte ergänzende Strategien der Akteursansprache und -einbindung nötig. Beispiele aus anderen regionalen Leitbildprozessen – etwa in der Region Hannover – zeigen, dass insbesondere die Standortentwicklung eine Schnittmenge der Interessen von Wirtschaft und Regionalentwicklung bieten kann (KNIELING 2000).

Der Expertendialog gewährt als begleitendes Forum die Möglichkeit, zusätzliche Impulse und Kreativität in die Diskussion einfließen zu lassen. Hier ist es möglich, die Schranken des stadt-regionalen Alltags und der politisch-administrativen Routinen zu vernachlässigen. Indem die Ergebnisse wiederum in den stadt-regionalen Dialog einfließen, findet eine produktive Rückkopplung statt, die in beide Richtungen Anregungen liefern kann. Als Anforderung ergibt sich daraus die enge Verknüpfung zwischen den Dialogsträngen, um einen gegenseitigen Transfer zu ermöglichen. Dieser darf aber gleichzeitig nicht dazu führen, dass die gewünschte Kreativität eingeschränkt wird. Auch innerhalb des Expertendialogs stellen sich besondere Anforderungen an alle Beteiligten sowie an die eingesetzten Methoden und Techniken der Zusammenarbeit, um sektorale wie interdisziplinäre Innovation generieren zu können.

Der Zukunftsdialog kann insgesamt als eine geeignete Verfahrensform gelten, um die Thematik des demographischen Wandels auf der politischen Agenda der Region zu verankern. Ein Zwiespalt besteht allerdings zwischen der Notwendigkeit, einen solchen Dialog langfristig zu führen, und der pragmatischen Realität, dass die Beteiligten einen unmittelbaren Nutzen verlangen. Dies könnte dadurch erreicht werden, dass der Dialog mit der Entwicklung und Umsetzung konkreter Projekte verbunden wird. Diese Projektorientierung würde Erfolge produzieren und die Eigeninteressen der Akteure berücksichtigen. Gleichzeitig würde die Kooperationsbereitschaft auf die Probe gestellt, da auch die Umsetzung der Projekte kooperative Trägerschaftsformen erfordern würde. Somit könnte sich die Dialogplattform zu einem geeigneten Rahmen entwickeln, um die geforderten kooperativen Lösungsansätze in die Tat umzusetzen.

Diese Veränderungen des Steuerungsmodus führen für die öffentlichen Akteure dazu, dass ein Wandel ihres Selbstverständnisses nötig ist: Sie verstehen sich zunehmend als Partner einer regionalen Akteursgemeinschaft und sind immer weniger die alleinigen Entscheider und Gestalter. Die öffentlichen Akteure ziehen sich eher auf die Rolle der Moderation, Koordination und Gewährleistung von Gemeinwohlinteressen zurück. Vor allem aber übernehmen sie Aufgaben der Aktivierung und Motivation der Akteure: Wirtschaft und Bürgerschaft müssen als Ko-Produzenten öffentlicher Leistungen überhaupt erst gewonnen werden, erforderlich sind Anreize und Anerkennung für die Mitwirkung. In der Region Braunschweig deutet das regionale "Steuerungs-dreieck" aus Bezirksregierung, ZGB und reson bereits an, wie solche Funktionen wahrgenommen werden können und wie innerhalb der Kooperation arbeitsteilige Strukturen von Nutzen ausgestaltet werden können.

Anforderungen der Kooperation und Flexibilisierung stellen sich außerdem für das formale Instrumentarium der Stadt- und Regionalentwicklung. Der demographische Wan-

del zeigt, dass gewohnte Routinen nicht mehr ausreichen werden, um die anstehenden Aufgaben zu lösen. Politisch-administrative Prozesse unterliegen der Kritik, dass sie zu langsam und oft wenig innovativ auf neue Herausforderungen reagieren. Neue Instrumente, etwa raumordnerische Verträge, können eine Richtung weisen, da sie sich auf Einzelfälle beziehen und flexible Verhandlungslösungen erlauben. Daneben sollten regionale Anreize bereitstehen, um innovative Ideen und Projekte auf ihre Machbarkeit hin zu prüfen. Neben formalen Planungsinstrumenten sollten informelle Dialogverfahren (wie der "Zukunftsdialog STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig") treten, so dass Konflikte entschärft und Kompromisslösungen auf dem Verhandlungsweg gefunden werden können. Vor allem im Hinblick auf interkommunale Kooperationen bieten sich solche prozessualen Planungsprozesse an. Auch hier verfügt die Region Braunschweig bereits über vielversprechende Erfahrungen, wie Fachforen zum Regionalen Raumordnungsprogramm oder interkommunale Flächenvereinbarungen zeigen (vgl. Kapitel 4).

Dies weist darauf hin, dass für eine Regionalentwicklung in Zeiten des demographischen Wandels zukünftig ein vielfältiger Instrumenten-Mix zum Einsatz kommen muss. Dieser schließt die gewohnten regulativen Instrumente, wie Bauleit- und Raumordnungspläne, ebenso ein, wie Finanzhilfen und kommunikative Instrumente, etwa Foren, Dialoge, Konferenzen und Mediationsverfahren. Darüber hinaus gewinnen die Instrumentenstränge Marktteilnahme und Organisationsentwicklung an Bedeutung, wenn die öffentliche Hand private Akteure in die Aufgabenerfüllung einbinden will.

Bei allen diesen Veränderungen wird auch zukünftig eine wichtige Aufgabe der öffentlichen Hand darin bestehen, dass sie die ausreichende Berücksichtigung von Gemeinwohlbelangen gewährleistet und entsprechende Steuerungsfunktionen, insbesondere bei der Privatisierung öffentlicher Aufgaben, behält. Auch schwächere Interessen sollen zukünftig zum Zuge kommen können, ein fairer Interessenausgleich stattfinden und – mit Bezug auf die nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung – die Optionen zukünftiger Generationen gewahrt bleiben. Dazu können u. a. die Vergabe staatlicher Fördermittel ("goldener Zügel") oder gesetzliche Vetomöglichkeiten beitragen, wie es sie etwa bei Aufsichts- und Genehmigungsfunktionen im Baurecht gibt.

8.2.3 Regional Governance und demographischer Wandel

Die Anforderungen an eine zukünftige stadt-regionale Steuerung weisen zahlreiche Verknüpfungen zu dem Modell einer (Good) Regional Governance auf. Dieses betont die Fähigkeit der Regionen zu einer auf Netzwerken basierenden Selbstorganisation. Der Regional Governance-Ansatz gründet auf dem beschriebenen veränderten Rollenverständnis der öffentlichen Akteure und weist Mechanismen von Kooperation und Wettbewerb einen größeren Stellenwert zu. Die Phänomene des demographischen Wandels wirken somit in einer Phase der Modernisierung des politisch-administrativen Systems, die bereits darauf setzt, neue Organisationsformen zu finden. Auslöser der heutigen Anstrengungen ist in erster Linie die Kritik an mangelnder Effektivität und Effizienz des öffentlichen Handelns.

Ein zentrales Ergebnis dieses Forschungsfeldes ist die Differenzierung der Akteursbeziehungen innerhalb des Regional Governance-Modells. In Form der sieben Kooperationsbeziehungen bietet das Modell zum einen die Möglichkeit, – übertragen auf die Region Braunschweig – Potenziale und Restriktionen für eine kooperative Stadt- und Regionalentwicklung zu identifizieren und zu systematisieren. Zum anderen erleichtert es die Entwicklung zukunftsweisender Strategien (u. a. zur Bewältigung der durch den demographischen Wandel entstehenden Herausforderungen), indem Schwachstellen und Entwicklungsmöglichkeiten in den einzelnen Kooperationsbeziehungen isoliert betrachtet werden können.

Bezogen auf die einzelnen Kooperationsbeziehungen des Modells zeigt sich, dass in der Region Braunschweig unterschiedliche Erfahrungen und Erfordernisse vorliegen. Während interkommunale Kooperation und Partizipation bereits vielfältig erprobt sind und eher eine ergänzende und aufgabenbezogene Optimierung in Bezug auf die neuen Rahmenbedingungen nötig ist (allerdings herrscht auf kommunaler Ebene statt einer ausgeprägten Kooperationskultur nach wie vor überwiegend das "Kirchturmdenken" vor), liegen mit der Förderung bürgerschaftlichen Engagements und mit Public Private Partnership noch weniger Erfahrungen vor. Ansätze hinsichtlich eines Corporate Citizenship stehen erst am Beginn ihrer Entwicklung und akteursübergreifend organisierte regionale Partnerschaften werden ebenfalls wenig systematisch betrachtet.¹⁰³

Mit Blick auf die Folgen des demographischen Wandels sind es aber gerade die bisher weniger beachteten Formen, die besondere Aufmerksamkeit verdienen. Denn Public Private Partnership, Corporate Citizenship und bürgerschaftliches Engagement können dazu beitragen, kommunale Aufgaben auf mehrere Akteure zu verlagern, entweder unter Beteiligung der öffentlichen Hand oder auch durch vollständige Auslagerung. Sie lassen sich für einzelne Aufgaben und zur Bewältigung der mit dem demographischen Wandel verbundenen Folgen gezielt einsetzen. In vielen Städten und Regionen gibt es zeitlich befristete Ansätze, die ähnliche Ziele haben: Stadt- und Regionalforen, ständige Konferenzen, Stadt-Umland-Verbände etc. weisen in diese Richtung. Damit diese Einrichtungen die stadt-regionale Kapazität zur Selbstorganisation erhöhen können, wären spezifische Qualitätskriterien zu entwickeln, die insbesondere eine explizite Integration aller drei Akteursgruppen – Staat/Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft – sowie eine Projekt- und Umsetzungsorientierung beinhalten.

Regional Governance kann somit komplementär zu neueren Ansätzen einer strategisch ausgerichteten Regionalentwicklung wirken. Der Leitbildprozess "STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig" konzentrierte sich auf die Sensibilisierung für die Thematik des demographischen Wandels und die Zielfindungsphase. Die folgenden Schritte der Maßnahmen- und Projektentwicklung, der Prioritätensetzung und der Realisierung sind noch zu leisten. Eine strategische Regionalentwicklung beweist sich anhand ihrer Ergebnisse, die wiederum maßgeblich von der Bereitschaft der Akteure abhängen, den Prozess mit zu tragen und die Umsetzung in eigener Verantwortung zu übernehmen. Die Aktivierung der regionalen Selbstorganisation und der Fähigkeit zu

¹⁰³ Diese Einschätzung dürfte für die bundesdeutsche Kooperationslandschaft ähnlich ausfallen.

eigenverantwortlichem Handeln ist insofern eine zentrale Voraussetzung, damit eine strategische Regionalentwicklung - in Zeiten demographischen Wandels - an ihr Ziel gelangen kann.

9 Verwertbarkeit der Ergebnisse und weiterführender Forschungsbedarf

Das Forschungsfeld "Kooperative Stadt-Region 2030" befasst sich im Rahmen des Gesamtprojektes "STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig" mit zukunftsweisenden Organisationsformen und Verfahren der Zusammenarbeit von Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft. Ausgangspunkt sind die Auswirkungen des Bevölkerungswandels auf Stadt-Regionen.

In diesem Kapitel erfolgt eine Einschätzung der Ergebnisse hinsichtlich ihrer Bedeutung und Verwertung für das Gesamtvorhaben sowie ihrer Übertragbarkeit auf andere Regionen. Darüber hinaus leitet dieses Kapitel Fragestellungen für weiterführende Forschungen ab.

9.1 Bedeutung und Verwertbarkeit der Ergebnisse für das Gesamtvorhaben

Aufbauend auf dem Modell der Regional Governance beschäftigte sich das Forschungsfeld "Kooperative Stadt-Region 2030" mit neuen Formen der stadt-regionalen Selbstorganisation und ihrer Eignung, die Herausforderungen des demographischen Wandels zu bewältigen. Im Mittelpunkt stand die Entwicklung zukunftsweisender Organisationsformen und Verfahren einer Zusammenarbeit von Staat/Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft sowie die Fragestellung, inwieweit die einzelnen Kooperationsformen – vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – einen positiven Beitrag für die weitere Entwicklung der Region Braunschweig leisten können. Als regional bezogenes Ergebnis entwickelte das Forschungsfeld ein Leitbild, dass aus einem Leitmotto "REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS: modern – kooperativ – bürgerorientiert", und zehn Strategien besteht. Das Leitbild kann der Region als Orientierung dienen, um die – aufgrund des demographischen Wandel entstehenden Herausforderungen – erforderlichen Selbstorganisationsprozesse in der Region Braunschweig zu initiieren und entwickeln. Dabei betont das Leitmotto "modern – kooperativ – bürgerorientiert" drei wesentliche Qualitätsmerkmale für die Region Braunschweig. Als theoriebezogenes Ergebnis leistete das Forschungsfeld u. a. eine Differenzierung des Regional Governance-Modells in sieben Kooperationsbeziehungen, die zur differenzierten Analyse und Konzeption von regionaler Kooperation und Selbstorganisation beitragen können.

Die Forschungsarbeit hat bestätigt, dass die Region Braunschweig bereits heute über eine hoch ausgebildete stadt-regionale Dialog- und Kooperationskultur verfügt. Es gilt, diese Strukturen weiter zu stärken bzw. auszubauen und die stadt-regionalen Akteure – unter Einbeziehung der Städte und Gemeinden – zu neuen projekt- und problembezogenen Bündnissen zusammenzuführen, um den aus dem demographischen Wandel resultierenden Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Hierfür bietet die vorgenommene Differenzierung einer Regional Governance die Möglichkeit, die stadt-

regionalen Kooperationsstrukturen zu analysieren und geeignete Formen der kooperativen Zusammenarbeit sowie der regionalen Selbstorganisation abzuleiten. Gleichzeitig erlaubt das Modell der Regional Governance, die vielfältigen kooperativen Ansätze in der Region Braunschweig synergetisch zusammenzuführen.

Die Evaluation des Leitbildprozesses hat darüber hinaus gezeigt, dass die dialogorientierte Vorgehensweise mit den drei Dialogsträngen Bürgerdialog, stadt-regionaler Dialog und Expertendialog geeignet ist, die verschiedenen stadt-regionalen Akteure einzubeziehen und gemeinsam, d. h. auf kooperativem Weg, ein Leitbild für die Region Braunschweig zu entwickeln. Somit haben das Gesamtprojekt STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig und das Forschungsfeld "Kooperative Stadt-Region 2030" auf unterschiedlichen Ebenen und mit verschiedenen Akteursgruppen einen stadt-regionalen Dialog in Gang gesetzt und einen Beitrag für den Beginn einer regionsweiten Auseinandersetzung mit den langfristigen Herausforderungen des demographischen Wandels für die Region Braunschweig geleistet. Es konnten wichtige stadt-regionale Expertinnen und Experten aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Gewerkschaften, Verbänden sowie gesellschaftlichen Gruppen mit Bürgerinnen und Bürgern der Region Braunschweig sowie mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Forschung zusammengeführt werden. Der Dialog hat damit insgesamt zur Sensibilisierung für die mit dem demographischen Wandel verbundenen Folgen beigetragen. Gleichzeitig verdeutlichte der Dialog allen beteiligten Akteuren die Notwendigkeit, miteinander zu kooperieren, um den aus dem demographischen Wandel entstehenden Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können.

9.2 Übertragbarkeit der Ergebnisse

Das methodische Vorgehen im Forschungsfeld "Kooperative Stadt-Region" leitet sich deduktiv aus der fachlich-wissenschaftlichen Diskussion um Regional Governance ab, die neue steuerungstheoretische Ansätze für Regionen aufzeigt. Die Plausibilitätsprüfung, d. h. die Erprobung des theoretischen Konzeptes, erfolgte am Beispiel der Region Braunschweig.

Diese Vorgehensweise gewährleistet eine hohe Übertragbarkeit der Ergebnisse, da die Steuerungsfähigkeit von Regionen sowie Formen der regionalen Selbstorganisation – gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die Übertragbarkeit gilt in erster Linie für das Modell einer Regional Governance, das auch in anderen Regionen dazu eingesetzt werden kann, um Kooperationsstrukturen zu analysieren und gezielt weiter zu entwickeln: Die Kooperationsbeziehungen lassen sich als ein Netz kooperativer Akteursbeziehungen darstellen. Dabei übernehmen private und öffentliche Akteure Verantwortung für die stadt-regionale Entwicklung und bewältigen gemeinsam die Herausforderungen des demographischen Wandels.

Bei der Aufgliederung und Analyse der einzelnen Kooperationsbeziehungen zeigte sich, dass interkommunale Kooperationen zur Bewältigung der durch den demographi-

schen Wandel entstehenden Herausforderungen zukünftig stärker eingefordert bzw. verwirklicht werden müssen. Gleichzeitig können bzw. sollen auch die – bislang eher singulären und auf punktuelle Maßnahmen beschränkten – Kooperationsformen "Bürgerorientierte Kommune", "Corporate Citizenship" sowie "Regionale Unternehmensnetzwerke" neue Impulse für die Regionalentwicklung geben. Insgesamt ist bei der Übertragbarkeit der Ergebnisse – trotz der methodischen Vorgehensweise und des insgesamt hohen Transferpotenzials – jedoch darauf zu achten, dass eine Ausdifferenzierung des Regional Governance-Modells die jeweiligen regionsspezifischen Charakteristika berücksichtigen muss.

Darüber hinaus hat die Evaluation angedeutet, dass sich der dialogorientierte Leitbildprozess – mit der Aufgliederung in die drei Dialogstränge Bürgerdialog, stadt-regionaler Dialog und Expertendialog – auch auf andere Stadt-Regionen bzw. stadt-regionale Fragestellungen übertragen lässt. Dies gilt insbesondere für den methodische Baustein "stadt-regionales Bürgergutachten": Das Bürgergutachten hat sich auf stadt-regionaler Ebene bewährt und stellt eine geeignete Methode dar, die Bürgerinnen und Bürger auch an Fragestellungen der Regionalentwicklung bzw. -planung zu beteiligen.

9.3 Weiterer Forschungsbedarf

Die vorliegende Arbeit entwickelt für das Forschungsfeld "Kooperative Stadt-Region 2030" ein Leitbild unter dem Leitmotto "REGION BRAUNSCHWEIG 2030PLUS: modern - kooperativ -bürgerorientiert", das durch zehn Strategien konkretisiert wird. Grundlage für die Entwicklung der Leitbildaussagen ist das Regional Governance-Modell, das dazu beitragen soll, dass die Region Braunschweig in einer regionalen Partnerschaft die durch den demographischen Wandel entstehenden Herausforderungen bewältigen kann. Das Regional Governance-Modell bietet den Ausgangspunkt für weitere wissenschaftliche Untersuchungen und Implementationsstrategien.

Regional Governance / Verallgemeinerung der Ergebnisse

In vergleichenden empirischen Studien ist zu analysieren, inwiefern sich das Regional Governance-Modell auf andere Regionen übertragen lässt. Im Vordergrund sollten dabei Fragestellungen stehen, die sich mit den Potenzialen und Restriktionen des Modells beschäftigen - insbesondere bei der Bewältigung der mit dem demographischen Wandel verbundenen Herausforderungen. Gleichzeitig ist zu untersuchen, welche institutionellen und instrumentellen Strukturen erforderlich bzw. geeignet sind, um Regional Governance erfolgreich zu gestalten. Zur Implementierung des Regional Governance-Modells sind zudem Untersuchungen notwendig, auf welchen - bereits bestehenden - Strukturen aufgebaut werden kann und welche Institutionen dafür in Frage kommen. Darüber hinaus ist von Interesse, wie die informellen Prozesse einer Regional Governance mit der formellen Planung (Regionalpläne, Bauleitplanung etc.) verbunden werden bzw. welche Schnittstellen zwischen beiden Steuerungsformen definiert werden können.

Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich aus der Fragestellung, inwiefern die Leitbildausagen und das Regional Governance-Modell zu einem regionalen Problemverständnis für die Herausforderungen des demographischen Wandels beitragen können. In diesem Kontext sollten in der Region Braunschweig und anderen Regionen vergleichende Studien sowie Langzeitbeobachtungen durchgeführt werden, um förderliche Bedingungen und Faktoren für die Entstehung eines solchen Bewusstseins bestimmen zu können.

Systematisierung von förderlichen Handlungsbedingungen bzw. Erfolgsfaktoren

Im Kontext von Regional Governance bzw. dem Regional Governance-Modell ergibt sich weiterer Forschungsbedarf in Bezug auf die Systematisierung von förderlichen Handlungsbedingungen. Von besonderem Interesse ist die Fragestellung nach Bedingungen und Faktoren, die für das Regional Governance-Modell bzw. die Leitbilder förderlich sind. Dazu zählt eine systematische Analyse von Erfolgsfaktoren für die einzelnen Kooperationsbeziehungen, die das Regional Governance-Modell ausmachen. Dabei ist auch zu untersuchen, wie sich die bislang eher singulären bzw. punktuellen Maßnahmen in den Bereichen "Bürgerorientierung", "Corporate Citizenship" sowie "Unternehmensnetzwerke" zu einem koordinierten bzw. synergetischen regionalpolitischen Vorgehen verknüpfen lassen.

Zur Implementierung des Regional Governance-Modells sind zudem spezielle Untersuchungen erforderlich, die die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements zur Bewältigung der mit demographischen Wandel verbundenen Folgen vertiefen. Von Interesse ist dabei die Fragestellung, welche Rolle übergeordnete Ebenen wie Land, Bund und EU für die Entstehung von bürgerschaftlichem Engagement spielen können bzw. spielen müssen. Neben dem Forschungsbedarf in der Region Braunschweig können auch hier vergleichende Studien in anderen Regionen wichtige Erkenntnisse liefern. Eng verbunden mit der Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements ist die Fragestellung, wie Unternehmen in Zukunft stärker zu einer kooperativen Zusammenarbeit im Sinne einer langfristigen Good Regional Governance motiviert werden können. Auch hierbei interessiert die Fragestellung, welche Rolle übergeordnete Ebenen wie Land, Bund und EU für ein umfassendes Corporate Citizenship spielen können.

Forschungsbedarf ergibt sich darüber hinaus in dem Bereich der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien und deren Bedeutung für die Implementation der Regional Governance-Modells. Für eine Umsetzung sind folgende Forschungsfelder zu nennen:

- Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien zur Umsetzung der Strategien,
- Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien, z. B. für interkommunale Kooperationen, den intraregionalen Wissensaustausch oder für generationenübergreifendes Handeln,
- Möglichkeiten des Internets, bürgerschaftliches Engagement und die Entstehung von Kooperation zu fördern.

Anforderungen an das Prozessmanagement von regionalen Leitbildprozessen

Die Evaluation des Kooperationsprozesses hat gezeigt, dass sich das dialogorientierte Verfahren auch für regionale Fragestellungen anbietet. Gleichzeitig wirft das praktische Management von Leitbildprozessen eine Reihe von Fragestellungen auf, die eine Vertiefung sinnvoll erscheinen lassen. Zum einen stellt sich die Frage nach der Implementation der beschriebenen Strategien und Modellprojekte in der Region Braunschweig. Für eine Umsetzung der Ergebnisse erscheinen insbesondere folgende Anschlussanforderungen notwendig:

- Etablierung dauerhafter Kooperationsbeziehungen,
- Organisation eines kontinuierlichen praxisnahen Austausches zwischen den regionalen Kooperationspartnern,
- Anpassung der Kooperationsbeziehungen an sich verändernde Rahmenbedingungen,
- Methoden zur Erfolgskontrolle von Kooperationen (Monitoring, Controlling und Evaluation).

Zum anderen sind vergleichende Studien von kooperativen Leitbildprozessen auf regionaler Ebene erforderlich, um Anforderungen, Kriterien und Faktoren für die erfolgreiche Gestaltung bestimmen zu können. Dabei sollte es auch darum gehen, Strategien zu identifizieren, die eine dauerhafte Fortführung von kooperativen Prozessen auf regionaler Ebene ermöglichen.

9.4 Veröffentlichungen des Forschungsfeldes "Kooperative Stadt-Region 2030"

Erfolgte Veröffentlichungen und Vorträge

Veröffentlichungen

BIEKER, Susanne; KNIELING, Jörg; OTHENGRAFEN, Frank; SINNING, Heidi 2003: Kooperative Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse; In: ZGB (Hg.): Schriftenreihe "Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig", Heft 13, Braunschweig.

KoRiS; ZGB (Hg.) 2003: Bürgergutachten STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig; Bearbeitung: Frauenholz, Dieter; Krön, Annette; Schriftenreihe "Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig", Heft 5, Braunschweig.

ZGB; KoRiS (Hg.) 2000: Ideenskizze, Schriftenreihe "Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig", Heft 1, Braunschweig.

ZGB; KoRiS (Hg.) 2001: Vorhabensbeschreibung, Schriftenreihe "Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig", Heft 2, Braunschweig.

ZGB; KoRiS (Hg.) 2002: Das Projekt stellt sich vor, Schriftenreihe "Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig", Heft 3, Braunschweig.

- ZGB; KoRiS (Hg.) 2002: Zukunftskonferenz, Schriftenreihe "Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig", Heft 4, Braunschweig.
- ZGB; KoRiS (Hg.) 2003: Expertenworkshops STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, Schriftenreihe "Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig", Heft 6, Braunschweig.
- ZGB; KoRiS (Hg.) 2003: Leitbilder STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, Schriftenreihe "Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig", Heft 7, Braunschweig.
- ZGB; KoRiS (Hg.) 2003: Gesamtendbericht STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, Schriftenreihe "Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig", Heft 8, Braunschweig.
- ZGB; KoRiS (Hrsg.) 2003: Zukunftsforum STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, Schriftenreihe "Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030", Heft 14, Braunschweig.

Vorträge

- FRAUENHOLZ, Dieter: "Die Implodierende Region - Bevölkerungsrückgang als Herausforderung für die Regionalentwicklung", Vortrag zur 11. Regionalkonferenz des Regionalverbandes Südniedersachsen am 16.01.2002 in Delligsen.
- FRAUENHOLZ, Dieter; THOM, Siegfried (ZGB): Projekt STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, Vortrag im Rahmen des Difu-Workshop "Regionalisierung" am 24.-25.01.2002 in Gießen.
- FRAUENHOLZ, Dieter: Projekt STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, Vortrag beim Difu-Workshop "Optionen und Methoden der Zukunfterschließung" am 13.06.2002 in Leipzig.
- FRAUENHOLZ, Dieter: Projekt STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, Vortrag im Rahmen der Fachtagung "Strategien für Stadtregionen in Hessen" am 05.09.2002 in Wetzlar.
- FRAUENHOLZ, Dieter; THOM, Siegfried (ZGB): Projekt STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig - "Methodische Gestaltung und Organisation von Praxisanbindung und Ergebnistransfer", Vortrag beim Difu-Workshop "Implementation" am 03.06.2003 in Mühlheim an der Ruhr.
- FRAUENHOLZ, Dieter: "Anforderungen an ländliche Räume durch den demographischen Wandel - Erfahrungen aus dem Modellprojekt STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig", Vortrag im Rahmen des Sulinger Gesprächs 2003 der Niedersächsischen Akademie für den ländlichen Raum am 03.11.2003 in Sulingen.
- KNIELING, Jörg: "Mit den Zukunftsfragen der Regionalentwicklung umgehen - Erfahrungen aus dem Modellprojekt STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig", Vortrag im Rahmen der Regionalplanertagung Niedersachsen am 09.10.2003 in Braunschweig.

Geplante Veröffentlichungen

EBLENKAMP, Astrid; FRAHM, Tanja; FRAUENHOLZ, Dieter 2004: Zukunftsperspektive demographischer Wandel: Regionaler Leitbildprozess STADT+UM+LAND 2030; In: Rösener, Britta; Selle, Klaus (Hg.): Kommunikation gestalten! Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis. Kommunikation im Planungsprozess, Bd. 3, Dortmund (im Erscheinen).

FRAUENHOLZ, Dieter; KRÖN, Annette 2004: Regionales Bürgergutachten: Leitbild für die Region Braunschweig im Jahr 2030; In: Rösener, Britta; Selle, Klaus (Hg.): Kommunikation gestalten! Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis. Kommunikation im Planungsprozess, Bd. 3, Dortmund (im Erscheinen).

KEGEL, Ulrich; KNIELING, Jörg; SINNING, Heidi 2004: Leitbildprozess STADT+UM+LAND 2030: Perspektiven der Region Braunschweig in Zeiten des demographischen Wandels, Deutsches Institut für Urbanistik (Hg.), Berlin (in Bearbeitung).

Literatur

- ACKERS, Walter; KAHMANN, Henning, HASENSTAB, Roland; SCHWARZKOPF, Johannes 2003: Stadt-Landschaft 2030 - Forschungsergebnisse; In: ZGB; KoRiS (Hg.): Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, H. 11, Braunschweig.
- AFHELDT, Heik 2001: 65 Millionen reichen auch. In: DIE ZEIT, Nr. 21 vom 17.05.2001, Jg. 56, S. 26.
- AKTIVE BÜRGERSCHAFT E. V. 2000: Leitbild Bürgerorientierte Kommune, Bertelsmann Stiftung; Gütersloh.
- ANDRIOF, Jörg; MCINTOSH, Malcolm 2001: Perspectives on Corporate Citizenship, Sheffield.
- ARL – AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG 1995: Zukunftsaufgabe Regionalplanung – Anforderungen, Analysen, Empfehlungen, Forschungs- und Sitzungsberichte, Nr. 200, Hannover.
- ARL 2002: Regionale Entwicklungskonzepte: Strategien und Steuerungswirkungen, Arbeitsmaterialien, Nr. 287, Hannover.
- AUSTERMANN, Klaus; RUIZ, Marcelo; SAUTER, Matthias 2002: Integrierte Stadtteilentwicklung auf dem Weg zur Verstetigung, Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) und Institut für Raumplanung der Universität Dortmund (IRPUD) (Hg.), Schriften des ILS NRW, Bd. 186, Dortmund.
- AXELROD, Robert 1984: The Evolution of Cooperation, New York.
- BACKHAUS-MAUL, Holger 2003: Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin.
- BANNER, Gerhard 1998: Von der Ordnungskommune zur Dienstleistungs- und Bürgerkommune; In: Der Bürger im Staat, H. 4, S. 179-186.
- BAUERDICK, Johannes; EICHNER, Volker; WEGGE, Martin 1997: Qualifizierungspolitik – Verbünde auf regionaler Ebene. In: Bullmann, U.; Heinze, R.G. (Hg.): Regionale Modernisierungspolitik – Nationale und internationale Perspektiven, S. 193-218, Opladen.
- BBR – BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG 2000: Raumordnungsbericht 2000, Bonn.
- BENZ, Artur 1992: Mehrebenen-Verflechtung. Verhandlungsprozesse in verbundenen Entscheidungsarenen; In: Benz, Arthur; Scharpf, Fritz W.; Zintl, Reinhard (Hg.): Horizontale Politikverflechtung. Zur Theorie von Verhandlungssystemen, Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, Köln, Bd. 10, S. 147-205, Frankfurt a.M.
- BENZ, Artur 2001: Vom Stadt-Umland-Verband zu "Regional Governance" in Stadtregionen; In: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften, Band II, S. 55-71.

- BENZ, Artur; FÜRST, Dietrich; KILPER, Heiderose; REHFELD, Dieter 1999: Regionalisierung - Theorie, Praxis, Perspektiven, Opladen.
- BENZ, Artur; FÜRST, Dietrich 2003: Region, regional governance, Regionalentwicklung. Erstellung und Erläuterung relevanter Kriterien zur Beschreibung der regionalen Selbststeuerungsprozesse, Gütersloh (im Erscheinen).
- BEZIRKSREGIERUNG BRAUNSCHWEIG; RESON; ZGB 2001: Regionales Entwicklungskonzept für Südostniedersachsen, reson-report, Bd. 4, Braunschweig.
- BFLR – Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (Hg.) 1997: Regionen der Zukunft - Regionale Agenden für eine nachhaltige Raum- und Siedlungsentwicklung, Bonn.
- BIRG, Herwig 2002: Schrumpfen oder Wachsen? Wachstumspolitik in der Demokratie; In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", Nr. 19/20, 52. Jg., o.S.
- BIRG, Herwig 2003: Dynamik der demographischen Alterung, Bevölkerungsschrumpfung und Zuwanderung in Deutschland; In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", Nr. 20, 53. Jg., S. 6-17.
- BLÖCKER, Antje; LOMPE, Klaus 1994: Die Regionalisierung von Ökonomie und Politik in Südostniedersachsen; In: Kilper, Heiderose (Hg.): Steuerungseffekte und Legitimation regionaler Netzwerke, Schriften des Instituts Arbeit und Technik des Wissenschaftszentrums NRW, S. 46-55, Gelsenkirchen.
- BLOTEVOGEL, Hans H. 1998: Europäische Metropolregion Rhein-Ruhr, Theoretische, empirische und politische Perspektiven eines neuen raumordnungspolitischen Konzepts, Schriften des ILS NRW, Bd. 135, Dortmund.
- BMFSFJ – BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 2001: Freiwilliges Engagement in Deutschland - Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, Stuttgart.
- BMFSFJ (Hg.) 2002: Unternehmen und Gesellschaft - Praxisbeispiele vom unternehmerischen Bürgerengagement mittels Personaleinsatz bis zu Projekteinsätzen in sozialen Aufgabenfeldern als Teil der Personalentwicklung, S. 51-52, o.O.
- BMFSFJ 2003: Dialog der Generationen, www.bmfsfj.de/dokumente/Artikel/ix_91352_4821.htm (Zugriff 08.04.2003).
- BMVBW - BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU- UND WOHNUNGSWESEN 2003: Gutachten PPP im öffentlichen Hochbau - Ergebnisse und Einschätzungen, www.bmwbw.de/Anlage17298//Gutachten_PPP_im_oeffentlichen_Hochbau_-Ergebnisse_und_Einschaetzungen.pdf (Zugriff 19.09.2003).
- BOGUMIL, Jörg 1999: Auf dem Weg zur Bürgerkommune? Der Bürger als Auftraggeber, Mitgestalter und Kunde; Multimedia@Verwaltung; In: Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft, S. 51-61, Heidelberg.
- BÖHM, Bettina 1999: Öffentlich-private Partnerschaften in der kommunalen Stadtentwicklung: Öffentlich rechtliche Vorgaben und gesellschaftsrechtliche Gestaltungen, Frankfurt a.M.

- BRAUN, Joachim 1999: Bürgerschaftliches Engagement älterer Menschen: Motive und Aktivitäten, Stuttgart.
- BRAUNSCHWEIGER FORUM 2003: www.bs-forum.de (Zugriff 02.06.2003).
- BRENDGENS, Ulrich; BRAUN, Joachim 2001: Freiwilliges Engagement der Seniorinnen und Senioren; In: BMFSFJ (Hg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, S. 156-166, Stuttgart.
- BRUCH-KRUMBEIN, Waltraud; GUTBERGEN, Jörg; KOLLROS, Heike 1995: Wirtschaftsnahе Kooperationen zur Erschließung von Innovationspotentialen in den Regionen Lüneburg und Südniedersachsen, Schriftreihe des Institut für Regionalforschung e. V., H. 10, Göttingen.
- BUDÄUS, Dietrich; GRÜNING, Gernod 1997: Public Private Partnership – Konzeption und Probleme eines Instruments zur Verwaltungsreform aus Sicht der Public Choice-Theorie: In: Budäus, Dietrich; Eichhorn, Peter (Hg.): Public Private Partnership: Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung, S. 25-66, Baden-Baden.
- BUNZEL, Arno; REITZIG, Frank; SANDER, Robert 2002: Interkommunale Kooperation im Städtebau, Deutsches Institut für Urbanistik, Difu-Beiträge zur Stadtforschung, Bd. 34, Berlin.
- BÜRGERBUS OBERHARZ 2002: <http://region.tu-clausthal.de/bbus> (Zugriff 02.06.2003).
- BÜRSCH, Michael 2002: Bürgergesellschaft als Querschnittsaufgabe - Zehn Entwicklungsperspektiven für bürgerschaftliches Engagement; In: Zukünfte in Wechselwirkung, Ausgabe Mai/Juni 2002, S. 66.
- BURSEG, Katrin; FLEMMING, Lara 2002: Die vielfältigen Schätze des Silver Age; In: Senioren – Eine Beilage der Süddeutschen Zeitung, Süddeutsche Zeitung, Nr. 239 vom 16.10.2002.
- DAMM, Diethelm; LANG, Reinhard 2002: Handbuch Unternehmenskooperation – Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland, Stiftung Mitarbeit, Brennpunkt-Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement, Nr. 39, Bonn/Hamburg.
- DANIELZYK, Rainer 1998a: Regionale Entwicklungskonzepte: Beitrag zur kooperativen Regionalentwicklung in Ostdeutschland?, Bonn.
- DANIELZYK, Rainer 1998b: Zur Neuorientierung der Regionalforschung – ein konzeptioneller Beitrag, Oldenburg.
- DANIELZYK, Rainer 1999: Regionale Kooperationsformen; In: BBR (Hg.): Informationen zur Raumentwicklung, H. 9/10, S. 577-586.
- DETLING, Warnfried 2001: Die Stadt und ihre Bürger - Neue Wege in der kommunalen Selbstpolitik: Grundlagen, Perspektiven, Beispiele, Gütersloh.
- DETLING, Warnfried 2002: Bürgergesellschaft als Reformperspektive; In: Sozialreferat der Landeshauptstadt München (Hg.): Zur Zukunft der kommunalen Sozialpolitik im Spannungsfeld von Sozialstaatsgebot Marktorientierung und bürgerschaftlicher

- Verantwortung, Dokumentation eines Workshops am 04.07.2002, S. 23-26, München.
- DEUTSCHE KINDER- UND JUGENDSTIFTUNG (DKJS) o.J: www.biffy.de (Zugriff 07.07.2003).
- DEUTSCHER BUNDESTAG 2002a: Schlussbericht der Enquete-Kommission "Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik", Berlin.
- DEUTSCHER BUNDESTAG 2002b: Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Opladen.
- DEUTSCHER STÄDTE- UND GEMEINDEBUND 2002: Public-Private-Partnership – Neue Wege in Städten und Gemeinden, DStGB Dokumentation, Nr. 28, Berlin.
- DIECKMANN, Dag-Sven 1999: Internationale Unternehmensnetzwerke und regionale Wirtschaftspolitik, Wiesbaden.
- DIENEL, Peter C. 1999: Mehr Mitentscheidung in der Demokratie ist möglich; In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", Nr. 24-25, 49. Jg., S. 23-29.
- DIENEL, Peter C. 2002: Im Dialog Beteiligungspotenziale nutzen; In: Häupl, Michael; Franer, Kilian (Hg.): BürgerInnenbeteiligung und politische Partizipation, S. 50-61, Wien.
- DILLER, Christian 2002: Zwischen Netzwerk und Institution - Eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland, Opladen.
- DÖHLER, Marian 1993: Netzwerke im politisch-administrativen System; In: Fürst, Dietrich; Kilper, Heiderose. (Hg.): Effektivität intermediärer Organisationen für den regionalen Strukturwandel, Dokumentation einer Tagung am 18.06.1993 im Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen, S. 7-20, Gelsenkirchen.
- DREWES, Sabine 2002: Fünf Thesen zur Bürgerbeteiligung (nicht nur) in Agenda-Prozessen; In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): Bürgergesellschaft und Sozialstaat, Dokumentation einer Tagung der Heinrich-Böll-Stiftung am 15.-16.02.2002 in Berlin, S. 49-53, Berlin.
- EICKMEYER, Horst 2002: Kommunales Management: Organisation, Finanzen und Steuerung, Stuttgart.
- EUROPEAN COMMISSION – DIRECTORATE-GENERAL REGIONAL POLICY 2003: Guidelines for successful public-private partnerships, Brüssel.
- EVERS, Adelbert; RAUCH, Ulrich, STITZ, Uta 2002: Ist Engagement erwünscht? – Sein Stellenwert im Kontext eines Umbaus öffentlicher Dienste und Einrichtungen; In: Meyer, Thomas; Weil, Reinhard (Hg.): Die Bürgergesellschaft, S. 139-162, Bonn.
- FEINDT, Peter H. 2001: Regierung durch Diskussion?: Diskurs- und Verhandlungsfahren im Kontext von Demokratietheorie und Steuerungsdiskussion, Frankfurt a.M.
- FREY, René L. 2002: Regional Governance, Inputpapier für den Avenir Suisse Workshop "Regional Governance", Zürich.

- FUCHS, Oliver; FÜRST, Dietrich; ROHR-ZÄNKER, Ruth 2002: Neue Kooperationsformen zwischen Kommune, Bürgern und Wirtschaft; In: BBR (Hg.), Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung, Werkstatt: Praxis, Nr. 2, S. 1-87, Bonn.
- FÜRST, Dietrich 1994: Regionalkonferenzen zwischen offenen Netzwerken und fester Institutionalisierung; In: Raumforschung und Raumordnung, Jg. 52, H. 3, S. 184-192.
- FÜRST, Dietrich 1999: Regionalisierung – die Aufwertung der regionalen Steuerungsebene?; In: ARL (Hg.): Grundriß der Landes- und Regionalplanung, S. 351-364, Hannover.
- FÜRST, Dietrich 2001: Regional Governance – ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften?; In: Raumforschung und Raumordnung, H. 5/6, S. 370 -380.
- FÜRST, Dietrich; KNIELING Jörg 2004: Kooperationen kommunal/regional; In: ARL (Hg.): Handwörterbuch der Raumordnung, Hannover (im Erscheinen).
- FÜRST, Dietrich; LÖB, Stephan 2002: Schwachstellen der Kooperation in der Region Südostniedersachsen/Region Braunschweig – Verbesserungsmöglichkeiten in der Aufbauorganisation, Hannover.
- FÜRST, Dietrich; SCHUBERT, Herbert 1998: Regionale Akteursnetzwerke - Zur Rolle von Netzwerken in regionalen Umstrukturierungsprozessen; In: Raumforschung und Raumordnung, Jg. 56, H. 5/6, S. 352-361.
- GEIGER, Christian 2003: Rechtsformen interkommunaler Zusammenarbeit; In: Duhm, Sönke; Geiger Christian; Grömig, Erko (Hg.): Interkommunale Kooperationen – Möglichkeiten zur Verbesserung von Verwaltungsleistungen, Deutscher Städtetag, Köln.
- GENERATIONENWECHSEL IM HANDWERK o.J.: www.senior-sucht-junior.de (Zugriff 20.05.2003).
- GLADE, Anne 2001: Potenziale für freiwilliges Engagement in Niedersachsen, Institut für Entwicklungsplanung und Stadtforschung GmbH, Hannover.
- GLOCK, Birgit 2002: Schrumpfende Städte; In: Berliner Debatte Initial, 13. Jg., Nr. 2, S. 3-10.
- GÖRMAR, Wilfried; HUEGE, Petra; ZARTH, Michael 1998: Regionalkonferenzen als neues Instrument der Raumordnung: Eine Dokumentation der bisherigen Erfahrungen, BBR (Hg.), Werkstatt: Praxis, Nr. 5, Bonn.
- GOLLNICK, Ines 2002: Keine Lösungen mitgeliefert – gesellschaftliche Veränderungen jetzt vorbereiten - Der 300seitige Abschlussbericht der Enquete: Wegweiser für die nächste Legislaturperiode; In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", Nr. 19/20, 52. Jg, o.S.
- GRAY, John H. 1993: Bürgerbeteiligung und Rechenschaftspflicht in der Kommunalverwaltung; In: Bertelsmann-Stiftung (Hg.): Demokratie und Effizienz in der Kommunalverwaltung, S. 45-74, Gütersloh.

- HABISCH, André 2003: Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin.
- HACKET, Anne 2002: Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement; In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", Nr. 9, 52. Jg, o.S.
- HARTMANN, Kathrin 2003: Firmen helfen und gewinnen dabei; In: Frankfurter Rundschau, Nr. 108 vom 10.05.2003, S. 28.
- HEALEY, Patsy 2002: Spatial Planning as a Mediator for Regional Governance – Conceptions of place in the formation of regional governance capacity; In: Fürst, Dietrich; Knieling, Jörg (Hg.) 2001: Regional Governance – New Models of Self-Government in the European Community, S. 13-25, Hannover.
- HEGEWALD, Margit; MÜLLER, Bernhard 1999: Interkommunale Zusammenarbeit in Städte- und Gemeindeverbänden – Erfahrungen aus Sachsen; In: ARL (Hg.): Interkommunale Zusammenarbeit – Planerisches Handeln über Grenzen hinweg, Arbeitsmaterial, Nr. 259, S. 74-95, Hannover.
- HEIDENREICH, Gotthard; KOLLATZSCH, Jens 1999: Interkommunale Kooperation in ausgewählten Stadt-Umland-Regionen Sachsens, Sachsen-Anhalts und Thüringens; In: ARL (Hg.): Interkommunale Zusammenarbeit – Planerisches Handeln über Grenzen hinweg, Arbeitsmaterial, Nr. 259, S. 5-40, Hannover.
- HEINZ, Werner 1993: Public Private Partnership – ein neuer Weg zur Stadtentwicklung?, Stuttgart.
- HILL, Hermann 2002: Partnerschaften und Netzwerke – Staatliche Handeln in der Bürgergesellschaft; In: VBI (Hg.): Bayrische Verwaltungsblätter, S. 321-326.
- HUCK, Prof. Dr. Winfried; LENZ, Stefan; STEGEMANN, Jürgen; SUDMEYER, Eckhard 2003: Abschlussbericht - Hochschulabsolventen übernehmen Handwerksbetriebe, Braunschweig/Wolfenbüttel.
- HÜCHTKER, Sibille; SCHOLZ, Brigitte; SELLE, Klaus; SINNING, Heidi; SUTTER-SCHURR, Heidi 2000: Freiraum, Siedlung, Kooperationen - Forschungsergebnisse, Hinweise für die Praxis, Folgerungen, Dortmund.
- HUESKE, Karl-Ernst 2003: Wolfenbütteler Wasser für Helmstedt. Kooperation der Stadtwerke Wolfenbüttel, des Wasserverbandes Elm und der Avacon-Tochter Purrena, www.newsclick.de/index.jsp/menuid/2164/artid/1643244 (Zugriff 03.07.2003).
- HUMMEL, Konrad 2000: Chancen und Risiken politischer Förderung: "Landesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement"; In: Zimmer, Anette; Nährlich, Stefan (Hg.): Engagierte Bürgerschaft - Tradition und Perspektiven, S. 303-324, Gütersloh.
- ILS – INSTITUT FÜR LANDES- UND STADTENTWICKLUNGSFORSCHUNG DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN 2002: Demographische Entwicklung – Schrumpfende Stadt: Bericht für die Sitzung des ILS-Beirates am 13.02.2002, Dortmund.
- JAENSCH, Kerstin; BLUME, Lorenz 2003: Schwalm-Eder West 2030: Umgang mit dem demografischen Wandel in ländlichen Gebieten; In: BMBF (Hg.), Infobrief Stadt 2030, Nr. 10, S. 16-24, Berlin.

- JAHNKE, Kerstin; HALLER, Christoph; ULLRICH, Peter 2003: Eisenhüttenstadt 2030: Der demografische Wandel in Eisenhüttenstadt und die Folgen; In: BMBF (Hg.), Infobrief Stadt 2030, Nr. 10, S. 10-15.
- JUPITER MMXI ONLINE MARKET LANDSCAPE (OML) 2001, 2. Quartal 2001, www.gfk.de (Zugriff 08.10.2003).
- KEGEL, Ulrich; KNIELING, Jörg 1998: Handlungsorientierung Regionalmanagement; In: Raumforschung und Raumordnung, H. 2/3, S. 143-153, Bonn.
- KESTERMANN, Rainer 1997: Kooperative Verfahren in der Raumordnung; In: Adam, Brigitte: Neue Verfahren und kooperative Ansätze in der Raumordnung, RaumPlanung Spezial, S. 50-78, Dortmund.
- KIEFER, Rainer 2003: Unternehmen müssen Good Corporate Citizens sein; In: Börsen-Zeitung, Ausgabe vom 10.01.2003, o.S.
- KILPER, Heiderose 1999: Die Internationale Bauausstellung Emscher Park - Eine Studie zur Steuerungsproblematik komplexer Erneuerungsprozesse in einer alten Industrieregion, Opladen.
- KIRSCH, Daniela 1997: Public Private Partnership: Eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung, Köln.
- KLAGES, Helmut 2000/2001: Do it yourself-Demokratie, Zukünfte, Speyer, S. 27.
- KLAGES, Helmut 2001: Engagementpotenziale in Deutschland; In: BMFSFJ (Hg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland - Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, S. 198-210, Stuttgart.
- KLEIN, Ansgar 2001: Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Politische Hintergründe und demokratietheoretische Folgerungen; In: Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft e. V. (Hg.): Der Diskurs der Zivilgesellschaft, Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 06, Münster.
- KLEMME, Marion 2002: Interkommunale Kooperation und nachhaltige Entwicklung; In: Institut für Raumplanung, Universität Dortmund (Hg.): Dortmunder Beiträge zur Raumplanung Bd. 110, Dortmund.
- KNIELING, Jörg 2000: Leitbildprozesse und Regionalmanagement - Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Instrumentariums der Raumordnungspolitik, Frankfurt a.M.
- KOHLI, Martin; KÜNEMUND, Harald 2003: Der Alters-Survey: Die zweite Lebenshälfte im Spiegel repräsentativer Daten; In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", Nr. 20, 53. Jahrgang, S. 18-25.
- KOOIMAN, Jan 2002: Governance. A social-political perspective, In: Grote, Jürgen R. (Hg.): Participatory Governance, Political and Societal Implications, S. 71-96, Opladen.

- KoRiS; ZBG 2003: Bürgergutachten STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig; Bearbeitung: Frauenholz, Dieter; Krön, Annette, Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, H. 5, Braunschweig.
- KORT-WEIHER, Gesine 2002: Die Bedürfnisse der Senioren beachten; In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", Nr. 19/20, 52. Jg., o.S.
- KRAUS, Hans 1997: Privatisierung öffentlicher Aufgaben: Perspektiven zur Gestaltung innovativer Organisationsformen, Wiesbaden.
- LAND NIEDERSACHSEN (Hg.) 2002: Regionale Kooperationen in Niedersachsen, Hannover.
- LANDKREIS CHAM o.J.: www.landkreis-cham.de (Zugriff 20.05.2003).
- LANG, Stefan 1997: KoopKonkurrenz – Interkommunale Kooperation als neue Strategie der Regionalplanung, Salzburger Institut für Raumordnung und Wohnen, Mitteilungen und Berichte, Nr. 25, S. 43-58, Salzburg.
- LANGER, Kerstin 2002: Zur Qualität von partizipativen und kooperativen Projekten – Bewertungsansätze in der Praxis; In: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hg.): Workshop "Diskursverfahren auf dem Prüfstand – Ist Erfolg messbar?" – Tischvorlage, S. 13.
- LANGER, Kerstin; RENN, Ortwin 2000: Kooperative Ansätze in der interkommunalen Zusammenarbeit. Konfliktschlichtung am Runden Tisch? Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Arbeitsbericht Nr. 116, Stuttgart.
- LEHR, Ursula 2003: Die Jugend von gestern – und die Senioren von morgen; In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", Nr. 20, 53. Jg., S. 3-5.
- LENDI, Martin 1995: Leitbild der räumlichen Entwicklung; In: ARL (Hg.): Handwörterbuch der Raumordnung, S. 624-629, Hannover.
- LÖFFLER, Elke 2001: Governance – die neue Generation von Staats- und Verwaltungsmodernisierung; In: Verwaltung und Management, H. 4, 7. Jg., S. 212-215.
- LOMPE, Klaus; BLÖCKER, Antje; LUX, Barbara; SYRING, Oliver 1996: Regionalisierung als Innovationsstrategie – Die VW-Region auf dem Weg von der Automobil- zur Verkehrskompetenzregion, Berlin.
- LOMPE, Klaus; WEIS, Hinrich 2003: Arbeits-Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse; In: ZGB (Hg.): Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, H. 9, Braunschweig.
- MAAß, Frank 2003: Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin.
- MAAß, Frank; CLEMENS, Reinhard 2002: Corporate Citizenship – Das Unternehmen als "guter Bürger", Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94 NF, Wiesbaden.

- MÄDING, Heinrich 2003: Schrumpfung als Herausforderung an eine künftige Stadtpolitik; In: BMBF (Hg.), Infobrief Stadt 2030, Nr. 10, S. 4-9.
- MAI, Ralf 2002: Der demographische Wandel in Deutschland. Vortrag auf der Evangelischen Akademie "Demographische Veränderungen in Deutschland", Meissen, 18.-20.10.2002, www.uni-bamberg.de/sowi/bevoelkerung/download.htm (Zugriff 08.04.2003).
- MÜNKLER, Herfried 2002: Bürgergesellschaft: Friedensformel, Wunschdenken oder was sonst?; In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): Bürgergesellschaft und Sozialstaat, Dokumentation einer Tagung der Heinrich-Böll-Stiftung am 15.-16.2002 in Berlin, S. 4-14, Berlin.
- MUTZ, Gerd 2003: Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin.
- MUTZ, Gerd; KORFMACHER, Susanne; ARNOLD, Karen 2001: Corporate Citizenship in Deutschland, Frankfurt a.M.
- NACHHALTIGKEITSREGION ISENHAGENER LAND o.J.: www.hankensbuettel.de/leader%2B/leaderplus.htm (Zugriff 25.06.2003).
- NÄHRlich, Stefan 2002: Bürgerorientierte Kommune zwischen aktivierendem Staat und aktiver Bürgerschaft; In: Pröhl, M.; Sinning, H.; Nährlich, S. (Hg.): Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland – Anforderungen und Qualitätsbausteine, S. 28-44, Gütersloh.
- NICKEL, Susanne 2003: "Wenn man die Früchte sieht..." - Vlotho erarbeitet kommunalen Bürgerhaushalt; In: Stadtgespräche, Nachrichten zur lokalen Agenda 21, Nr. 37, S. 4.
- NIEJAHR, Elisabeth 2003: Die vergreiste Republik; In: DIE ZEIT, Nr. 2 vom 09.01.2003, 58. Jg., S. 9-12.
- NISCHWITZ, Guido; MOLITOR, Reimar; ROHNE, Silvia 2002: Local und Regional Governance für eine nachhaltige Entwicklung, Schriftreihe des IÖW, Berlin.
- NLS – NIEDERSÄCHSISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK 2000: Bevölkerungsbewegungen während des Vorausschätzungszeitraumes, www.nls.niedersachsen.de/Tabellen/Bevoelkerung/Bev_bew.html (Zugriff 11.04.2003).
- o.A. 2002: Was die Bürgerschaft bewegt - Ergebnisse einer aktuellen Repräsentativbewegung; In: das Rathaus – Zeitschrift für Kommunalpolitik, Nr. 10, S. 258-259.
- OXONITSCH, Christian 2002: Engagement lohnt – Mitbestimmung als neuer Impuls für Politik; In: Häupl, Michael; Franer, Kilian, 2002 (Hg.): BürgerInnenbeteiligung und politische Partizipation, S. 77-82, Wien.
- PARKSTAD LIMBURG (Hrsg.) o.J.: Parkstad Limburg – die Wiedergeburt einer Region, Heerlen, Niederlande.
- PFIV – Partner für Ausbilden im Verbund o.J.: www.pfiv.org (Zugriff 09.07.2003)
- PFLÜGER, Frank; SELLE, Klaus; SINNING, Heidi 2003: Reale und virtuelle Welten verbinden – Ausgangspunkte und Herausforderungen zur Integration neuer Medien in ei-

- ne Kommunikationsstrategie; In: Sinning, Heidi; Selle, Klaus; Pflüger, Frank (Hg.): Neue Medien und Bürgerorientierung - Anforderungen, Strategien und Praxisbeispiele, S. 10-15, Gütersloh.
- PICOT, Sybille 2001: Jugend und freiwilliges Engagement; In: BMFSFJ (Hg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland - Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, S. 146-155, Stuttgart.
- PRÄTORIUS, Gerhard 2000: Die Einheit der Region; In: REGJO, H. V, S. 47.
- PRÄTORIUS, Gerhard 2002: Handeln statt klagen; In: REGJO. H. III, S. 79.
- PRIEBES, Axel 1999: Neue Kooperationsstrategien zur Aufgabenerfüllung der Landes- und Regionalplanung; In: ARL (Hg.): Grundriß der Landes- und Regionalplanung, S. 303-313, Hannover.
- PRÖHL, Marga; WEGENER, Alexander 2002: Große Herausforderungen gemeinsam bewältigen – Konzeptionelle Kriterien für Good Local Governance; In: Innovative Verwaltung, H. 10, S. 10-13.
- PRÖHL, Marga; SINNING, Heidi 2002: Good Governance und Bürgergesellschaft – Verwaltungsmodernisierung, Bürgerorientierung und Politikreform als zentrale Anforderungen an Kommunen; In: Pröhl, Marga; Sinning, Heidi; Nährlich, Stefan (Hg.): Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland - Anforderungen und Qualitätsbausteine, S. 17-27, Gütersloh.
- RBW (RHEINISCH BERGISCHE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT MBH) O.J.: www.rbw.de (Zugriff 02.06.2003).
- REICHARD, Christoph 2003: Das neue Strukturmodell und der Bürger; In: Bürger und Verwaltung, Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften, Bd. II.
- REINERT, Adrian; SINNING, Heidi 1997: Mobilisierung der Kompetenz der Bürgerinnen und Bürger - Das Bürgergutachten üstra zum öffentlichen Nahverkehr in Hannover; In: Bürgerbeteiligung und Demokratie vor Ort; Beiträge zur Demokratieentwicklung von unten, Bd. 10, Bonn.
- REINERT, Adrian 2002a: Alle an einem Strang? – Zu Möglichkeiten und Grenzen 'neuer' Dialogverfahren. In: Kreibich, Rolf; Trapp, Christian (Hg.): Bürgergesellschaft - Floskel oder Programm, Baden-Baden, S. 82-94.
- REINERT, Adrian 2002b: Wieviel Bürgergesellschaft haben wir – wieviel Bürgergesellschaft brauchen wir?; In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): Bürgergesellschaft und Sozialstaat, Dokumentation einer Tagung der Heinrich-Böll-Stiftung am 15.-16.2002 in Berlin, S. 54-60, Berlin.
- RENN, Ortwin 1996: Riskante Risikopolitik - Laien und Experten sind nur gemeinsam klug; In: DIE ZEIT, Nr. 39, Jg. 51, S. 48.
- RENN, Ortwin 2002: Diskurse und Beurteilungskriterien – Wie arbeitet die TA-Akademie?; In: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hg.): Workshop "Diskursverfahren auf dem Prüfstand – Ist Erfolg messbar?"; Tischvorlage, S. 11-12.

- RENN, Ortwin; SCHRIMPF, Monika; BÜTTNER, Thomas; CARIUS, Rainer; KÖBERLE, Sabine; OPPERMANN, Bettina; SCHNEIDER, Eike; ZÖLLER, Katharina 1999: Abfallwirtschaft 2005 – Bürger planen ein regionales Abfallkonzept, Teil 1: Projektbeschreibung; In: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hg.): Forum Kooperative Politik, Bd. 2, Baden-Baden.
- RESON O.J.: www.reson-online.de/haupt.htm (Zugriff 16.05.2003).
- RICHARDSON, Mike 1997: Christchurch: Kultureller Wandel in Kommunalverwaltungen – Eine internationale Perspektive; In: Pröhl, Marga (Hg.): Internationale Strategien und Techniken für die Kommunalverwaltung der Zukunft - Innovationen und Reformbeispiele von Praktikern für Praktiker, S. 233-276, Gütersloh.
- RITTER, Ernst-Hasso 1990: Das Recht als Steuerungsmedium im kooperativen Staat, Staatswissenschaft und Staatspraxis, H. 1, Jg. 1, S. 50-88.
- ROTH, Roland 2000: Bürgerschaftliches Engagement – Formen, Bedingungen, Perspektiven; In: Zimmer, Anette; Nährlich, Stefan (Hg.): Engagierte Bürgerschaft - Tradition und Perspektiven, S. 25-48, Gütersloh.
- ROTH, Roland 2002: Auf dem Wege zur Bürgerkommune? Bürgerschaftliches Engagement und Kommunalpolitik in Deutschland zu Beginn des 21. Jahrhunderts; In: Meyer, Thomas; Weil, Reinhard (Hg.): Die Bürgergesellschaft, S. 163-184, Bonn.
- SÄCHSKRG – SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KUNST 1994: Gesetz über die Kulturräume in Sachsen (Sächsisches Kulturräumgesetz – SächsKRG) (SächsGVBl. S 175), zuletzt geändert durch Art. 29 des Gesetzes vom 28. Juni 2001 (SächsGVBl. S. 426).
- SAUERBREY, Heinz-Rüdiger 1999: Informelle Planwerke der Landes- und Regionalplanung; In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.): Grundriß der Landes- und Regionalplanung, S. 314-321, Hannover.
- SCHARPF, Fritz W. 1989: Politische Steuerung und Politische Institutionen, Politische Vierteljahresschrift, H. 1, 30. Jg., S. 10-21.
- SCHARPF, Fritz W. 1991: Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts, Politische Vierteljahresschrift, H. 4, 32. Jg., S. 621-634.
- SCHARPF, Fritz W. 1992: Einführung: Zur Theorie von Verhandlungssystemen; In: Benz, Arthur; Scharpf, Fritz W.; Zintl, Reinhard: Horizontale Politikverflechtung - Zur Theorie von Verhandlungssystemen, Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung Köln, Bd. 10, S. 11-27, Frankfurt a.M.
- SCHOLLES, Frank 2001: Gesellschaftliche Grundlagen, Planungsmethoden: Szenariotechnik. Vorlesung Universität Hannover, www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm_szenario.htm (Zugriff 12.08.2003).
- SCHUMACHER, Ulrike 2003: Lohn und Sinn – Individuelle Kombinationen von Erwerbsarbeit und freiwilligem Engagement, Opladen.
- SELLE, Klaus 1994: Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln; In: Institut für Raumplanung, Universität Dortmund (Hg.): Dortmunder Beiträge zur Raumplanung, Bd. 69, Dortmund.

- SHELL-STUDIE 2002: www.shell-jugendstudie.de/hauptergebnisse.htm (Zugriff 02.07.2003).
- SINNING, Heidi 1995a: Verfahrensinnovationen kooperativer Stadt- und Regionalentwicklung; In: Raumforschung und Raumordnung, H. 3, 53. Jg., S. 169-176.
- SINNING, Heidi 1995b: Prozessmanagement für eine kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung; In: RaumPlanung, H. 71, S. 262-266.
- SINNING, Heidi 1999: Bürgergutachten - ein Dialoginstrument zur Stadtentwicklung; In: DISP - Fachzeitschrift des Instituts für Orts-, Regional- und Landesplanung der ETH Zürich, H. 136/137, S. 12-16.
- SINNING, Heidi 2001a: Auf dem Weg zur Stärkung der lokalen Demokratie – Anforderungen an bürgerorientierte Kommunen; In: Langfeld, Gabriele; Wezel, Hannes; Wolf, Guido (Hg.): Bürgergesellschaft konkret - Initiativen und Erfahrungen in Nürtingen, S. 30-46, Gütersloh.
- SINNING, Heidi 2001b: Verwaltungsmodernisierung und Planungskommunikation; In: RaumPlanung, H. 97, S. 181-186.
- SINNING, Heidi 2002: Qualitätsmanagement für bürgerorientierte Kommunen; In: Pröhl, Marga; Sinning, Heidi; Nährlich, Stefan (Hg.): Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland – Anforderungen und Qualitätsbausteine, S. 139-149, Gütersloh.
- SINNING, Heidi 2003: Kommunikative Planung. Leistungsfähigkeit und Grenzen am Beispiel nachhaltiger Freiraumpolitik in Stadtregionen, Reihe "Stadtforschung aktuell", Bd. 85, Opladen.
- SMWK – Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst o.J.: www.smwk.de/presse/2002 (Zugriff 14.07.2003).
- SOS-MÜTTERZENTRUM o.J.: www.sos-kinderdorf.de/mz-salzgitter (Zugriff 25.06.2003).
- SPRENGER, Rolf-Ulrich 2001: Unternehmensnetzwerke und Regionale Netzwerke. Chancen für Beschäftigung und Umweltschutz, ADAPT – Nationale Unterstützungsstelle der Bundesanstalt für Arbeit; im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Bonn.
- STADT BRAUNSCHWEIG o.J.: www.braunschweig.de/d/wiwis/gewerbegebiete/waller_see.html (Zugriff 10.07.2003).
- STADT EMSDETTEN o.J.: www.emsdetten.de (Zugriff 04.05.2003).
- STADT KÖNIGSLUTTER 2003: www.koenigslutter.de (Zugriff 04.05.2003).
- STARTSOCIAL o.J.: www.startsocial.de (Zugriff 20.05.2003).
- STATISTISCHES BUNDESAMT 2003: Bevölkerung Deutschlands bis 2050, Presseexemplar der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.
- STIENS, Gerhard 1998: Prognosen und Szenarien in der räumlichen Planung; In: ARL (Hg.): Methoden und Instrumente räumlicher Planung, S.113-145, Hannover.
- STIENS, Gerhard 2003: Szenarien zur Raumentwicklung – Raum- und Siedlungsstrukturen Deutschlands 2015/2040, BBR, Forschungen H. 112, Bonn.

- STIFTUNG DIGITALE-CHANCEN 2003: [www.digitale-chancen.de/content/stories/index.cfm/key.399/secid.16/secid2.49](http://www.digitale-chancen.de/content/stories/index.cfm?key.399/secid.16/secid2.49) (Zugriff 08.10.2003).
- STRACHWITZ, Rupert Graf 1999: Zur Rolle von Stiftungen für das Bürgerengagement und für Freiwilligenagenturen oder: Über Solidarität, Partnerschaft und Aufgabenteilung im Dritten Sektor; In: Stiftung Mitarbeit, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (Hg.): Freiwilligenagenturen, Stiftungen und Unternehmen - Modelle für neue Partnerschaften, Tagungsband, S. 15-28, Bonn.
- TEISMANN, Geert R.; KLIJN, Erik-Hans 2002: Partnership arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme?; In: Public Administration Review, No. 2, Vol. 62, S. 197- 205.
- TOVOTE, Björn-Uwe; ROHR-ZÄNKER, Ruth 2002: Kleinräumige Bevölkerungs-, Haushalts- und Wohnungsbedarfsprognose 1999 bis 2015 für den Großraum Braunschweig, Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung GmbH an der Universität Hannover, IES-Bericht, Nr. 102.02, Hannover.
- TOVOTE, Björn-Uwe 2002: Kleinräumige Bevölkerungsprognose 2000 bis 2030 für die Städte und Gemeinden im Großraum Braunschweig unter Berücksichtigung der künftigen EU-Osterweiterung, Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung GmbH an der Universität Hannover, IES-Bericht, Nr. 116.02, Hannover.
- TREUNER, Peter; GEE, Colin 1995: Prognosemethoden; In: ARL (Hg.): Handwörterbuch der Raumordnung, S. 728-731, Hannover.
- TROJA, Markus 2002: Vorbereitungsphase eines Mediationsverfahrens zum Thema Hochwasserschutz und Nachhaltige Entwicklung in der Rheinniederung; In: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Workshop "Diskursverfahren auf dem Prüfstand – Ist Erfolg messbar?"; Tischvorlage, S. 20-21.
- ULLRICH, Peter,2001: Wohnungsleerstand in ostdeutschen Städten; In: Planungsrundschau 02, www.planungsrundschau.de (Zugriff 11.03.2003).
- VOGEL, Bernd; STRATMANN, Bernhard 2000: Public Private Partnership in der Forschung - Neue Formen der Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft Hochschul-Information-System (HIS GmbH) Hannover, Hochschulplanung, Bd. 146, Hannover.
- VOGT, Axel 2001: Partnerschaftliche Stadtteilentwicklung – Die Beteiligung des privaten Sektors bei der Erneuerung benachteiligter Stadtteile in Manchester; In: Alisch, M. (Hg.): Stadtteilmanagement – Voraussetzung und Chance für die soziale Stadt, S. 219 – 236, Opladen.
- VOIGT, Rüdiger 1995a: Der kooperative Staat: Auf der Suche nach einem neuen Steuerungsmodus; In: ders. (Hg.): Der kooperative Staat: Krisenbewältigung durch Verhandlung?, S. 33-92, Baden-Baden.
- VOIGT, Rüdiger 1995b: Der kooperative Staat: Krisenbewältigung durch Verhandlung?; In: ders. (Hg.): Der kooperative Staat: Krisenbewältigung durch Verhandlung?, S. 11-32, Baden-Baden.

- WARSCHEAT, Joachim; EDELMANN, Christina; WAGNER, Kristina 2001: Wissensintensive Kooperationen in regionalen Netzwerken – Erfolgsfaktoren, Potentiale und Risiken, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart.
- WERMUTH, Manfred; SCHRÖTER, Frank; STROBEL, Günter 2003: Mobilitäts-Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse; In: ZGB (Hg.): Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, H. 12, Braunschweig.
- WIECHMANN, Thorsten 1998: Vom Plan zum Diskurs? – Anforderungsprofil, Aufgabenspektrum und Organisation regionaler Planung in Deutschland, Baden-Baden.
- WIENHÖFER, Elmar 2002: Unmittelbare Bürgerbeteiligung? – Zum Beispiel Bürgerforen; In: Kreibich, Rolf; Trapp, Christian (Hg.): Bürgergesellschaft, S. 46-67, Baden-Baden.
- WINKEL, Rainer 2002: Schrumpfung und ihre siedlungsstrukturellen Wirkungen; In: RaumPlanung, H. 101, S. 99-103.
- WINKEL, Rainer 2003: Bevölkerungsrückgang im ländlichen Raum: Auswirkungen und Konzepte für die kommunale Infrastruktur; In: Ländlicher Raum, März/April 2003, S. 34-43.
- WIR – Wir für die Region Goslar e. V. 2002: www.wir-region-goslar.de (Zugriff 25.06.2003).
- WOHLFAHRT, Norbert; ZÜHLKE, Werner (Hg.) 1999: Von der Gemeinde zum Konzern Stadt Auswirkung von Ausgliederung und Privatisierung für die politische Steuerung auf kommunaler Ebene, ILS-Schriften, Nr. 154, Dortmund.
- WOLFSBURG AG o.J.: www.wolfsburgAG.de (Zugriff 02.06.2003).
- WOLLMANN 2003: Die Bürgergemeinde – ihr Doppelcharakter als politische Kommune und (zivil-)gesellschaftliche Gemeinde; In: Bürger und Verwaltung, Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften, Bd. II.
- ZGB o.J.: www.zgb.de (Zugriff 20.05.2003 sowie 04.07.2003).
- ZIBELL, Barbara; JÜRJENS, Brigitte; KRÜGER, Karsten 2003: Wohn- und Versorgungs-Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse; In: ZGB (Hg.): Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, H. 10., Braunschweig.

Anhang

Evaluation

Dargestellt ist der Fragebogen, der zur Auswertung der Zukunftskonferenz verwendet wurde. Die Evaluation der drei Arbeitskreise, des Bürgergutachtens, der Expertenworkshops sowie des Bilanzworkshops erfolgte mit leicht modifizierten Fragebögen.

Befragung zur Zukunftskonferenz "STADT+UM+LAND 2030"

Ziel dieses Fragebogens ist es, die Zukunftskonferenz auszuwerten. Dafür sind wir auf Ihre aktive Mitarbeit angewiesen, so dass wir Sie bitten möchten, diesen Fragebogen möglichst kurzfristig und vollständig auszufüllen. Bitte kreuzen Sie jeweils die zutreffenden Antworten an. Der Fragebogen ist anonym, die Bestimmungen des Datenschutzes werden eingehalten. Wir möchten uns bereits an dieser Stelle recht herzlich für Ihre Bemühungen bedanken.

Allgemeines

1. **Wo wohnen Sie?**

<input type="checkbox"/> kreisfreie Stadt Braunschweig	<input type="checkbox"/> Landkreis Gifhorn	<input type="checkbox"/> Landkreis Peine
<input type="checkbox"/> kreisfreie Stadt Salzgitter	<input type="checkbox"/> Landkreis Goslar	<input type="checkbox"/> Landkreis Wolfenbüttel
<input type="checkbox"/> kreisfreie Stadt Wolfsburg	<input type="checkbox"/> Landkreis Helmstedt	

2. **Wenn Ihr Wohnort in einem Landkreis liegt, handelt es sich dann um:**

<input type="checkbox"/> eine größere Stadt (mehr als 25.000 Einwohner)?	<input type="checkbox"/> einen Nachbarort einer größeren Stadt (bis zu 10 km Entfernung zu einer größeren Stadt)?
<input type="checkbox"/> eine kleinere Stadt (zwischen 10.000 und 25.000 Einwohner)?	<input type="checkbox"/> eine ländliche Gemeinde (über 10 km Entfernung zu einer größeren Stadt)?

3. **Für welche Themen interessieren Sie sich besonders? (Mehrfachnennungen sind möglich)**

<input type="checkbox"/> Arbeit und Wirtschaft	<input type="checkbox"/> Verkehr	<input type="checkbox"/> Andere:
<input type="checkbox"/> Wohnen und Versorgen	<input type="checkbox"/> Umweltschutz
<input type="checkbox"/> Soziales	<input type="checkbox"/> ehrenamtliches Engagement	

4. **Für Themen welcher Ebene interessieren Sie sich besonders? (Mehrfachnennungen sind möglich)**

<input type="checkbox"/> Themen, die die örtliche Ebene betreffen
<input type="checkbox"/> Themen, die die regionale Ebene betreffen
<input type="checkbox"/> Themen, die die Landes-, Bundes- oder europäische Ebene betreffen

5. **Welchen Bereich haben Sie auf der Zukunftskonferenz vertreten?**

<input type="checkbox"/> Wirtschaft	<input type="checkbox"/> Verwaltung	<input type="checkbox"/> Sozialer Bereich	<input type="checkbox"/> Andere:
<input type="checkbox"/> Wissenschaft	<input type="checkbox"/> Umwelt- und Naturschutz	<input type="checkbox"/> Politik

6. **Wie alt sind Sie?**

<input type="checkbox"/> jünger als 20 Jahre	<input type="checkbox"/> zwischen 40 und 59 Jahre
<input type="checkbox"/> zwischen 20 und 39 Jahre	<input type="checkbox"/> älter als 60 Jahre

7. **Geschlecht**

<input type="checkbox"/> männlich	<input type="checkbox"/> weiblich
-----------------------------------	-----------------------------------

8. **Ich habe mich für die Teilnahme an der Zukunftskonferenz entschieden (Mehrfachnennungen sind möglich)**

<input type="checkbox"/> aus persönlichem Interesse (z. B. aus Interesse an der Veranstaltung)
<input type="checkbox"/> aus gesellschaftlichem Interesse (z. B. aus Interesse an der Zukunft der Region)
<input type="checkbox"/> aus beruflichem Interesse (z. B. als Vertreter einer Kommune, eines Unternehmens o.ä.)
<input type="checkbox"/> Andere:

Ablauf der Zukunftskonferenz

9. Sind Ihrer Meinung nach alle wichtigen Themen in der Zukunftskonferenz angesprochen worden?

- ja nein

Wenn nicht, welches Thema (welche Themen) fehlte(n)?

.....

10. Wie waren Sie mit der zeitlichen Aufteilung der einzelnen Programmpunkte zufrieden? Bitte kreuzen Sie an, welche Programmpunkte die richtige Länge/ Dauer hatten bzw. welche Programmpunkte zu kurz oder zu ausführlich waren.

	genau richtig	zu kurz	zu ausführlich
a) Vorstellung des Projekts STADT+UM+LAND 2030	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Experten stellen die Trends einer zukünftigen Entwicklung der Region Braunschweig vor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Arbeit in den Arbeitsgruppen Stadt, Umland und Land	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Erarbeitung von Leitbildansätzen in den Arbeitsgruppen Wohnen/Versorgung, Landschaft/Siedlung/Verkehr und Arbeitswelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der Arbeitsgruppen im Plenum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....			

11. Waren Sie mit der Vorgehensweise insgesamt zufrieden (Einführung in die Problematik, Aufteilung in kleinere Arbeitsgruppen, Präsentation und Diskussion im Plenum)?

- ja nein

Wenn nicht, was gefiel Ihnen nicht?

.....

12. Wie beurteilen Sie die Veranstaltungsführung? (Mehrfachnennungen sind möglich)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Die Diskussion war gut strukturiert und ergebnisreich. | <input type="checkbox"/> Alle Beteiligten gestalteten den Verlauf der Diskussion gemeinsam. |
| <input type="checkbox"/> Die Diskussion war sprunghaft. | <input type="checkbox"/> Die Moderation dominierte die Arbeit. |
| <input type="checkbox"/> Die Beiträge der einzelnen Forschungspartner bereicherten die Diskussion. | <input type="checkbox"/> Die Atmosphäre war angenehm. |
| <input type="checkbox"/> Die Beiträge der einzelnen Forschungspartner dominierten die Arbeit. | <input type="checkbox"/> Andere: |

13. Wie entwickelte sich die Meinungsbeteiligung, wie kamen Entscheidungen zustande? (Mehrfachnennungen sind möglich)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Entscheidungen wurden unter Beteiligung aller getroffen. | <input type="checkbox"/> Man beschäftigte sich nur mit einem Vorschlag, wenn er von anderen Gruppenmitgliedern unterstützt wurde. |
| <input type="checkbox"/> Alle Vorschläge wurden aufgegriffen und festgehalten. | <input type="checkbox"/> Ein oder mehrere Mitglieder versuchten, Entscheidungen dominant durchzusetzen. |
| <input type="checkbox"/> Ideen und Vorschläge wurden kritisch überprüft und wenn nötig verbessert. | <input type="checkbox"/> Andere: |
| <input type="checkbox"/> Vorschläge wurden nicht aufgegriffen oder überhört. | |

14. Hatten Sie genügend Beteiligungsmöglichkeiten?

- ja nein

Wenn nicht, welche (zusätzlichen) Beteiligungsmöglichkeiten hätten Sie sich gewünscht?

.....

15. Wie könnte die Zukunftskonferenz in Zukunft besser gestaltet werden?

.....

Zweck und Ausrichtung der Zukunftskonferenz

16. Für wie wichtig halten Sie bei der Erarbeitung von regionalen Leitbildern und Visionen die Einbeziehung der

	sehr wichtig	wichtig	nicht so wichtig	unwichtig
a) Regionalen und lokalen Akteuren aus verschiedenen Gruppen (Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| b) Bürgerinnen und Bürgern der Region | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Expertinnen und Experten aus der Region | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Expertinnen und Experten von "außerhalb" | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

17. Finden Sie, dass ausreichend Akteure aus folgenden Gruppen auf der Zukunftskonferenz vertreten waren?

	ja	nein	keine Meinung
Wirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissenschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umwelt und Naturschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Initiativen, Verbände und Vereine, Selbsthilfegruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausländische Bevölkerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ältere Bevölkerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jüngere Bevölkerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwerbslose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Inwieweit ist es der Zukunftskonferenz gelungen, erste Ideen und Visionen für die Region zu entwickeln?

- sehr gut gut mittelmäßig eher schlecht schlecht

19. Inwieweit ist es der Zukunftskonferenz gelungen, das gemeinsame Handeln von Politik, Verwaltung, Verbänden und Wirtschaft der Region zu stärken?

- sehr gut gut mittelmäßig eher schlecht schlecht

Ihr persönlicher Gesamteindruck von der Zukunftskonferenz

20. Hat die Zukunftskonferenz Ihre Erwartungen erfüllt?

- Erwartungen wurden übertroffen Erwartungen wurden erfüllt Erwartungen wurden nicht erfüllt keine Erwartungen gehabt

Bitte begründen Sie ihre Antwort:

.....

.....

21. Wie bewerten Sie Ihren persönlichen Zeitaufwand (Vorbereitung, Teilnahme, etc.) für die Zukunftskonferenz im Verhältnis zu dem erreichten Ziel?

- Zeitaufwand war gering Zeitaufwand war angemessen Zeitaufwand war hoch

22. Ist die Zukunftskonferenz ein geeignetes Mittel, regionale Akteure aus verschiedenen Gruppen (Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft, etc.) sowie die Bürgerinnen und die Bürger einer Region zusammenzubringen, um gemeinsam zukunftsorientierte Leitbilder und Visionen zu entwickeln?

- ja nein

Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

.....

.....

23. Wie ist Ihr Gesamteindruck von der Zukunftskonferenz?

- sehr gut gut mittelmäßig eher schlecht schlecht

24. Sollte die Zukunftskonferenz regelmäßig (z. B. alle 2-3 Jahre) stattfinden, um neue Ideen oder Entwicklungen in der Region Braunschweig gemeinsam mit allen Akteuren anzustoßen?

- Ja nein

Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

.....

.....

25. Welche weiteren Anregungen haben Sie für den regionalen Dialogprozess?

.....

.....

Fragen zu Ihrem ehrenamtlichen/bürgerschaftlichen Engagement

26. Engagieren Sie sich ehrenamtlich in einem Verein, Verband, Projekt, in einer Partei oder der Nachbarschaft?

- ja nein → weiter zu Frage 31

Wenn ja, in

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> einem Verein? | <input type="checkbox"/> einem Verband? | <input type="checkbox"/> einer Partei/Initiative? |
| <input type="checkbox"/> der Nachbarschaftshilfe? | <input type="checkbox"/> einem Projekt? | <input type="checkbox"/> Andere: |

27. In welchem Bereich engagieren Sie sich ehrenamtlich? (Mehrfachnennungen sind möglich)

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sport und Bewegung | <input type="checkbox"/> Gesundheitsbereich | <input type="checkbox"/> Religion und Kirche |
| <input type="checkbox"/> Kultur und Freizeit | <input type="checkbox"/> Umwelt- und Naturschutz | <input type="checkbox"/> Agenda 21
(nachhaltige Entwicklung) |
| <input type="checkbox"/> Sozialer Bereich | <input type="checkbox"/> Politik und politische Interessen-
vertretung | <input type="checkbox"/> Andere: |
| <input type="checkbox"/> Kinder- und Jugendbereich | | |

28. Auf welcher Ebene engagieren Sie sich ehrenamtlich? (Mehrfachnennungen sind möglich)

- auf örtlicher Ebene (z. B. in einem örtlichen Verein oder Projekt)
- auf regionaler Ebene
- auf Landesebene (z. B. in einem Landesverband)

29. In welcher Form engagieren Sie sich ehrenamtlich?

- regelmäßig über einen längerfristigen Zeitraum (z. B. in einem Verein oder einer Partei)
- regelmäßig über einen kurzfristigen Zeitraum (z. B. in befristeten Projekten)
- unregelmäßig über einen längerfristigen Zeitraum (z. B. in einem Verein)
- unregelmäßig über einen kurzfristigen Zeitraum (z. B. in befristeten Projekten)

30. Wie häufig engagieren Sie sich ehrenamtlich?

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> mehrmals die Woche | <input type="checkbox"/> einmal die Woche | <input type="checkbox"/> ein- bis zweimal im Monat |
| <input type="checkbox"/> ein- bis zweimal im Jahr | <input type="checkbox"/> fünf- bis sechsmal im Jahr | <input type="checkbox"/> Andere: |

31. Wenn Sie im Moment nicht freiwillig oder ehrenamtlich engagiert sind, aber Interesse daran haben: In welchem Rahmen könnten Sie sich das am ehesten vorstellen? (Mehrfachnennungen sind möglich)

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> in einem Verein | <input type="checkbox"/> in einem Verband | <input type="checkbox"/> in einer Gruppe bzw. Initiative |
| <input type="checkbox"/> in einem konkreten Projekt | <input type="checkbox"/> in einer Partei | <input type="checkbox"/> Andere: |

32. Können Sie sich vorstellen, (auch) in Zukunft ehrenamtlich zu Themen des Projektes STADT+UM+LAND 2030 mitzuarbeiten?

- ja nein

Wenn ja, an welchen Themen hätten Sie besonderes Interesse?

.....

.....

33. Wie könnten Sie sich Ihre ehrenamtliche Beteiligung im Projekt STADT+UM+LAND 2030 vorstellen? (Mehrfachnennungen sind möglich)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Mitarbeit in den einzelnen Arbeitskreisen | <input type="checkbox"/> Mitarbeit an gemeinsamen Konferenzen aller Arbeitskreise |
| <input type="checkbox"/> Mitarbeit an konkreten Projekten | <input type="checkbox"/> Andere:..... |

Weitere Anmerkungen:

.....

.....

.....

Vielen Dank!

Wir möchten uns noch einmal sehr herzlich für Ihre Mitarbeit bedanken und freuen uns darauf, Ihren Fragebogen entgegenzunehmen.

Übersicht der Gesprächspartnerinnen und -partner

Herr Bednorz, Jugendamt, Stadt Salzgitter
am 12.06.2003

Herr Bode, Jugendamt, Stadt Salzgitter
am 12.06.2003

Herr Franz, 1. Vorsitzender, Bürgerbus Oberharz e. V.
am 30.06.2003

Herr Funke, 1. Vorsitzender, Seniorenkreis Wirtschaft Braunschweig e. V.
am 13.06.2003

Frau von der Heyde, Leiterin, Freiwilligen-Zentrum Braunschweig
am 12.06.2003

Frau Jahn-Fiedler, Fachbereich 1 – Zentrale Verwaltung und Organisation, Stadt Goslar
am 26.06.2003

Herr Dr. Kölsch, Geschäftsstelle LEADER+ -Region Isenhagener Land
am 14.07.2003

Herr Lenz, Projekt Senior sucht Junior, Handwerkskammer Braunschweig
am 10.07.2003

Frau Oesten, Arbeitsmarkt und Qualifizierung, reson e. V.
am 16.06.2003 und 14.07.2003

Herr Dr. Prönneke, 1. Vorsitzender, Hospizinitiative Salzgitter e. V.
am 02.06.2003

Herr Rieck, Geschäftsführer, Bürgerstiftung Goslar
am 20.06.2003

Frau Schooß, Leiterin, SOS-Mütterzentrum Salzgitter
am 13.06.2003

Herr Serougi, braunschweiger forum
am 07.07.2003

Herr Stelle, Amt für Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung, Stadt Goslar
am 26.06.2003

Herr Telm, Pressesprecher, Strategie, Entwicklung und Kommunikation, Wolfsburg AG
am 24.06.2003

Herr Wasmus, Geschäftsführer, Kennel Bad e. V.
am 16.06.2003

Schriftenreihe "Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig"

Herausgeber: Zweckverband Großraum Braunschweig (ZGB)

KoRiS - Kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung, Hannover

- Heft 1 Ideenskizze STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig
- Heft 2 Vorhabenbeschreibung STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig
- Heft 3 STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig: Das Projekt stellt sich vor
- Heft 4 Zukunftskonferenz STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig
- Heft 5 Bürgergutachten STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig
- Heft 6 Expertenworkshops STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig
- Heft 7 Leitbilder STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig
- Band 8 STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig - Leitbilder für eine Stadt-region im demographischen Wandel, Gesamtergebnisse des interdisziplinären Forschungsvorhabens
- Band 9 Arbeits-Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse
- Band 10 Wohn- und Versorgungs-Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse
- Band 11 Stadt-Landschaft 2030 - Forschungsergebnisse
- Band 12 Mobilitäts-Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse
- Band 13 Kooperative Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse
- Heft 14 Zukunftsforum STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig 2030

Bezug über:

Zweckverband Großraum Braunschweig

Frankfurter Str. 2, 38122 Braunschweig

Telefon: (0531) 2 42 62-0

Telefax: (0531) 2 42 62-40

E-Mail: zgb@zgb.de

www.zgb.de