

## Chancen und Möglichkeiten, jedoch auch Hemmnisse interkommunaler Kooperation - eine Herausforderung der Zukunft

Maier, Jörg; Hacke, Andreas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL)

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Maier, J., & Hacke, A. (2008). Chancen und Möglichkeiten, jedoch auch Hemmnisse interkommunaler Kooperation - eine Herausforderung der Zukunft. In J. Maier (Hrsg.), *Ziele und Strategien einer aktuellen Politik für periphere ländliche Räume in Bayern: Entwicklungsperspektiven ländlicher Räume, Teil 1* (S. 169-182). Hannover: Verl. d. ARL. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-341251>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

*Jörg Maier und Andreas Hacke*

**Chancen und Möglichkeiten, jedoch auch Hemmnisse  
interkommunaler Kooperation – eine Herausforderung der Zukunft**

S. 169 bis 182

Aus:

Jörg Maier (Hrsg.)

**Ziele und Strategien einer aktuellen Politik  
für periphere ländliche Räume in Bayern**

Arbeitsmaterial der ARL 343

Hannover 2008

Jörg Maier und Andreas Hacke

## **Chancen und Möglichkeiten, jedoch auch Hemmnisse interkommunaler Kooperation – eine Herausforderung der Zukunft**

### **Gliederung**

- 1 Ausgangspunkt
    - 1.1 Grundlagen zur Vernetzung und Kooperation
    - 1.2 Erfahrungen mit Kooperationen im Zusammenhang mit den flexiblen Instrumenten der Landesentwicklung
  - 2 Bemühungen um interkommunale Kooperationen
    - 2.1 Diskussion neuer Wege eines New Public Management
    - 2.2 Bewertung der Ansätze eines interkommunalen Gewerbeflächenmanagements
    - 2.3 Diskussion interkommunaler Zusammenarbeit im Bereich klassischen Verwaltungshandelns
      - 2.3.1 Bereiche bestehender interkommunaler Kooperationen
      - 2.3.2 Best Practices interkommunaler Zusammenarbeit
  - 3 Fazit
- Literatur

### **1 Ausgangspunkt**

#### **1.1 Grundlagen zur Vernetzung und Kooperation**

Ein Ausgangspunkt für die Beurteilung der Frage nach der Notwendigkeit bzw. den Grenzen von Netzwerken in ländlichen Räumen ist sicherlich der schon in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts zu beobachtende Trend zur weiteren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Konzentration auf die großen Metropolen und Agglomerationen sowie deren suburbane Räume, aber auch die bemerkenswerte Entwicklung von Zentren im counterurbanen Raum sowie der mittleren und vor allem größeren Städte in den ländlichen Räumen. Der Wettbewerb zwischen ihnen führt u. a. auch zu Absprachen und Kooperationen, unterstrichen noch dadurch, dass die schwierige Lage der öffentlichen Haushalte zur Überprüfung traditioneller Handlungsmuster von Staat und Kommunen zwingt und die Einsicht in die Notwendigkeit regionaler bzw. kommunaler Vernetzung und Zusammenarbeit wachsen lässt.

Dabei gab und gibt es bereits eine Fülle von Feldern einer solchen Zusammenarbeit seit vielen Jahren, z. B. in Gestalt der Arbeit in politischen, administrativen und planungsbezogenen Gremien, besonders jedoch auf den Gebieten der Infrastrukturplanung, deren Aufgaben in aller Regel von einer einzelnen Kommune nicht mehr erfüllt werden können. Zu erwähnen sind hier die Bereiche Ver- und Entsorgung, also Wasserver- und

Abwasserentsorgung, Energieversorgung und die Abfallwirtschaft. Meist findet sich als Organisationsform der Zweckverband, eine BGB-Gesellschaft bzw. GbR-Gesellschaft oder ein Verein.

Das Beispiel des peripher-ländlichen Grabfeldgaus in Unterfranken belegt diese interkommunalen Beziehungen. Die elf Gemeinden im östlichen Teil des Landkreises Rhön-Grabfeld haben sich beispielsweise – abgesehen von Saal und Wülfershausen – in zwei Wasserzweckverbänden sowie mit Ausnahme des Mittelzentrums Bad Königshofen und der Grund- und Teilhauptschule Saaletal in drei Schulverbänden organisiert. Bei allen diesen bereits vollzogenen Teilpolitiken standen die Kommunen meist „mit dem Rücken zur Wand“, mussten also Entscheidungen treffen, und es hatte in aller Regel weder die Stadt noch die Region eindeutige Vor- und Nachteile.

Weshalb werden nun neue Ansätze von Netzwerken bzw. Kooperation benötigt?

Aus der Sicht der *Systemtheorie* werden sie als „eine spezifische Form gesellschaftlicher Selbststeuerung auf der lokalen Ebene angesehen“ (Krukewicz 1993: 64) – als Gegenbewegung zu staatlich-zentralistischer Handlungsweise und damit Ausdruck regionalen Selbstbewusstseins. Ein Problem mancher ländlicher Räume wird damit schon deutlich, fehlt es doch schon häufig an notwendigem Humankapital und vorhandenen Steuerungsmöglichkeiten gesellschaftlicher Teilsysteme. Eine flächendeckende Übertragung des Instruments der Städtenetze auf alle ländlichen Räume, auch auf die peripheren ländlichen Räume, erscheint allein schon aufgrund dieses Mangels sowie der fehlenden Selbstverstärkungseffekte nicht möglich. Nimmt man nur die Erfahrungen der Entwicklungspol-Theorie und die dabei erwünschten „spill-over“-Effekte, so blieben diese auf die „métropoles d'équilibres“, wenn überhaupt also auf die Oberzentren beschränkt.

Aus der Sicht der *Regulationstheorie* werden solche Kooperationen als örtliche Bausteine einer neuen gesellschaftlichen Regulationsweise verstanden, die zur Bewältigung des erhofften Strukturwandels der Branchen und Regionen beitragen (Krukewicz 1993: 65 f.). Auch hier ist die Grundbedingung die Existenz lokaler Akteure, die in der Lage und willens sind, die Produktions- und Reproduktionsbedingungen zu beeinflussen.

Auch diese Erklärung setzt gewisse Minimum-Potenziale und damit Größendimensionen der Koordination voraus, wie sie vielfach erst in Mittel- und Oberzentren der ländlichen Räume vorhanden sind. In verdichtungsnah gelegenen ländlichen Räumen oder in solchen mit gut strukturierten Zentren sind sie wohl weit eher mit Chancen versehen als in peripheren, strukturschwachen ländlichen Räumen.

## **1.2 Erfahrungen mit Kooperationen im Zusammenhang mit den flexiblen Instrumenten der Landesentwicklung**

Auf die Landesentwicklung in Bayern übertragen bedeutet dies, dass die Vernetzung dezentraler Strukturen auf kommunaler Ebene – wie bereits erwähnt – in den ländlichen Räumen keineswegs neu ist. Dabei blieb es jedoch in aller Regel bei einer Kooperation nur auf Teilgebieten ohne allzu große Abgabe von Kompetenzen.

Mit der Durchführung von Teilraumgutachten wurde schon eine Grundlage zur konsequenten Fortsetzung im Sinne eines regionalen oder kommunalen Marketings bzw. eines regionalen Managements geschaffen. Dabei wird der Wunsch nach einer Vernetzung von allen politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträgern unterstrichen, als Aufgaben dieser Netzstrukturen werden häufig jedoch nur Bereiche mit überlokaler Wirkungsweise akzeptiert, etwa gemeinsame Tourismuswerbung oder allgemeine Imagepolitik. Erst mit der Einführung der LEADER-Wettbewerbe bzw. der Integrierten

Ländlichen Entwicklungskonzepte (ILEK) werden nun auch weitergehende, querschnittsorientierte Aspekte interkommunaler Zusammenarbeit angegangen.

Eine Einbindung dieser Netze in die Regional- und Landesplanung geschah dadurch, dass die Kooperation in Verbindung mit den flexiblen Instrumenten als Ziel formuliert wurde und über deren Träger, etwa Entwicklungsvereine, -gesellschaften oder -agenturen als Instrumente im Landesentwicklungsprogramm und in den Regionalplänen verankert wurde. Damit war auch die Frage nach der Organisation des Managements beantwortet, das – je nach Trägerschaft – von vorhandenen Institutionen der Regionalplanung über die erwähnten neuen Kooperationsformen bis hin zu zeitlich befristeten „Task-Forces“ reichen kann.

## **2 Bemühungen um interkommunale Kooperationen**

### **2.1 Diskussion neuer Wege eines New Public Management**

Wie es sich gezeigt hat, bestehen für interkommunale Kooperationen dann Hemmnisse, wenn die Interessen der einzelnen Gemeinden oder unterschiedliche politische Vorstellungen tangiert werden und laufende, fest verankerte Verwaltungsaufgaben bzw. -regelungen betroffen sind. Deshalb muss vor den beiden Herausforderungen, die nachfolgend empirisch überprüft werden sollen, nämlich ein gemeindegrenzenüberschreitendes Gewerbeflächenmanagement und Vernetzungen klassischer laufender Verwaltungsaufgaben, kurz auf das veränderte Paradigma des Verwaltungshandelns zwischen dem bisherigen Bürokratiemodell und dem New Public Management eingegangen werden. Die Diskussion ist dabei weitgehend abstrakt, weil trotz derzeit laufender Umstellung der Kameralistik auf das kaufmännische Rechnungs- und Buchungsverfahren (Doppik) in der kommunalen Realität bislang nicht allzu viele Beispiele einer veränderten Konzeption in breiter Funktion anzutreffen sind. Wesentlich erscheint vor allem der marktorientierte Dienstleistungsgedanke (Produkt-Konzept) mit seiner kundenorientierten Spezialisierung, einer ergebnisorientierten Informations- und Kommunikationstechnologie sowie einem leistungsorientierten Entgelt der Mitarbeiter.

### **2.2 Bewertung der Ansätze eines interkommunalen Gewerbeflächenmanagements**

Finanzmittelknappheit der Kommunen, häufiger Mangel an geeigneten Flächen im Verantwortungsgebiet und die zunehmende Bedeutung des Freiraumschutzes führten insbesondere im Umland der Städte nicht nur zu einer Zunahme der Bedeutung von Ökokonten, sondern auch zu neuartigen Regelungsmechanismen des Gewerbeflächenmanagements. Dabei wird seit langem immer wieder auf die verstärkte Notwendigkeit interkommunaler Zusammenarbeit in diesem Bereich hingewiesen.

Jedoch wird in der Realität dieser Forderung trotz des Engagements des Innenministeriums (Oberste Baubehörde) in Bayern nur teilweise nachgekommen. In den alten Bundesländern gab es 1990 nach einer Studie des ILS nur 49 Fälle (vgl. Baedeker 1994), regional schwerpunktmäßig in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen. Der insgesamt geringe Verbreitungsgrad lässt auf eine „Unpopularität“ schließen. Dies dürfte auf die Befürchtungen der Kommunen hinsichtlich eines Autonomieverlustes der einzelnen Gemeinde (Stichwort: kommunale Planungshoheit), kommunalverfassungsrechtlich bedingte Schwierigkeiten bei der Kosten- und Ertragsaufteilung und nicht zuletzt auf das ausgeprägte Eigeninteresse (Stichwort: Kirchturm-Denken) vieler Kommunen zurückzuführen sein. Damit sind auch schon die Probleme neuer Kooperationsformen angesprochen, wobei der Anstoß zur Gründung deshalb häufig von überörtlicher Ebene ausgeht. Regionalpolitisch positiv ist es im Sinne eines Regionalbewusstseins,

wenn der Impuls von der Region ausgeht, es kann auch wie im Falle Nordrhein-Westfalens und Niedersachsens das Land sein. Diese Rolle kann jedoch nur ausgefüllt werden, wenn in der Region ein entsprechendes Problembewusstsein vorhanden ist.

Aus einer neueren Studie des ILS aus dem Jahr 2006 (vgl. Wuschansky/König 2006) ist festzuhalten, dass in den letzten fünf Jahren die Entwicklung in Deutschland sprunghaft zugenommen hat, während in Bayern weiterhin nur relativ wenige Beispiele vorhanden sind. Dabei hat es an Versuchen nicht gefehlt, sowohl in Verdichtungsräumen (etwa im mittelfränkischen Verdichtungsraum oder in Ulm/Neu-Ulm) als auch in eher ländlichen, wenn auch verkehrsmäßig gut erschlossenen Räumen (etwa in den Landkreisen Erlangen-Höchstadt oder Schweinfurt).

Anhand zweier regionaler Beispiele soll versucht werden, die Problematik aufzuzeigen. Das erste Beispiel ist der Gewerbepark Nürnberg-Feucht-Wendelstein (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Gewerbepark Nürnberg-Feucht-Wendelstein



Quelle: Bayerisches Staatsministerium des Innern

1996 schlossen sich die Stadt Nürnberg (486.628 Einwohner), der Markt Feucht (13.782 Einwohner) und der Markt Wendelstein (16.059 Einwohner) zum Zweckverband Gewerbepark Nürnberg-Feucht zusammen. Diese interkommunale Kooperation betrifft also neben der Stadt Nürnberg zum einen den Landkreis Nürnberger Land (166.812 Einwohner) und zum anderen den Landkreis Roth (122.455 Einwohner). Die gesamte Region wird im Landesentwicklungsprogramm Bayern als Verdichtungsraum mit Stadt-Umland-Bereich (Marktgemeinden Feucht und Wendelstein) dargestellt. Dabei ist das Oberzentrum Nürnberg unumstrittener Mittelpunkt des Verdichtungsraumes.

Anfang der 1990er-Jahre stellten die drei Kommunen Nürnberg, Feucht und Wendelstein die Prognose auf, wonach im Großraum Nürnberg weitere Gewerbeflächen nachgefragt werden. Diese Gebietsausweisung wurde auch vom Regionalplan vorgegeben. Damals wurde die optimistische Ansicht geteilt, Gewerbeflächen innerhalb der nächsten drei bis vier Jahre verkaufen zu können, da direkt nach der politischen Wende von einer steigenden Nachfrage ausgegangen wurde. Für die Marktgemeinde Feucht war diese Entscheidung für eine Gewerbeflächenausweisung völlig unbestritten, da man zu diesem Zeitpunkt, bedingt durch die Lage der Kommune, kein Gewerbegebiet realisiert hatte. Die Stadt Nürnberg und der Markt Wendelstein zielten auf eine Vorratshaltung an Gewerbeflächen ab. Der unmittelbare Anlass für die Realisierung des Projektes war schließlich der Abzug der US-Army von dem Gelände des heutigen Gewerbeparks, welches bis dahin als Army-Airfield Feucht diente. Das heutige Gewerbegebiet liegt wie eine „Insel“, abgeschottet von Wald, genau auf allen drei Gemeindegebieten der Kooperationspartner, was ideale Voraussetzung für eine fruchtbare Zusammenarbeit hätte sein können.

Ein großes Problem ergab sich von Anfang an aus der Aufteilung der Grund- und Gewerbesteuer. Zum jetzigen Zeitpunkt gehen die Steuereinnahmen den jeweiligen Belegenheitsgemeinden zu, diese behalten jedoch die Beträge für sich, da keine Vereinbarung über die Verteilung getroffen werden konnte. Dabei sind auch die Gewerbesteuer-Hebesätze sehr unterschiedlich. Die Marktgemeinden Feucht und Wendelstein haben einen Hebesatz von 320%, die Stadt Nürnberg von 447%. Dass hier in Zukunft eine Harmonisierung geschaffen werden kann, bleibt zu bezweifeln, da die Differenz sehr groß ist. Durch die ehemals militärische Nutzung ergaben sich ferner Probleme mit Altlasten sowie mit dem Naturschutz, sodass eine Reihe von kostspieligen Maßnahmen der beteiligten Kommunen notwendig war, um 1997 den Startschuss für die Ansiedlung des Frachtzentrums der Deutschen Post AG vornehmen zu können. Inzwischen sind rund 2.000 Arbeitsplätze mit breitem Branchenmix geschaffen worden. Dieser Erfolg war jedoch nur mit hoher Flexibilität der beteiligten Kommunen, auch in finanzieller Hinsicht, und nicht zuletzt mit dem aktiven Eingreifen der Bayerischen Staatsregierung möglich geworden.

Dies kann, trotz aller Förderung durch verschiedene Maßnahmen staatlicherseits, für das zweite Beispiel nicht belegt werden. Im Falle des Oberen Werntales und hier speziell der Gemeinden Oerlenbach und Poppenhausen bzw. der Gemeinden Euerbach, Geldersheim und Niederwerrn ging die Idee zur Gründung eines landschaftsbezogenen Gewerbeparks 2002 vornehmlich von der Ausweisung und Erschließung neuer Gewerbeflächen im Umland der dynamischen Stadt Schweinfurt aus. Mit dem landschaftsbezogenen Konzept wollten sich die Kommunalpolitiker im Rahmen des Wettbewerbs von anderen Standorten abheben.

Während es im ersten Fall inzwischen zur Gründung eines Zweckverbandes zur Errichtung eines immerhin kreisgrenzenüberschreitenden „Gewerbeparks A 71 Oerlenbach/Poppenhausen“ gekommen ist, befindet sich das zweite Beispiel immer noch in

der Diskussionsphase. Neben Problemen der Verfügbarkeit von Grund und Boden ist wohl ein Haupthemmnis darin zu sehen, dass der Entscheidungsdruck nicht groß genug ist, haben doch alle drei Stadtrandgemeinden von Schweinfurt in jüngster Zeit gute wirtschaftliche Entwicklungen auch ohne diese Innovation.

Da es möglicherweise auch daran liegt, dass befürchtet wird, die viel beschworene Win-Win-Situation würde doch nicht eintreten und dass letztlich eine Gemeinde bevorzugt würde, erscheint ein neues Modell eines „Gewerbeflächen-Pools“ notwendig (vgl. Gust 2005). Dieses Modell geht davon aus, dass über das von Seiten der Industrie- und Handelskammern entwickelte Standortinformationssystem SISBY oder über eine eigens aufgebaute Datenbank mit Hilfe von KOWIS (Kommunales Wirtschaftsinformationssystem) eine aktuelle Erfassung und Präsentation der Gewerbeflächen eines Raumes vorgenommen werden kann.

Aufbauend auf dieser Grundlage sollen im Gebiet des ILEK-, „Wirtschaftsbandes A9-Fränkische Schweiz“ zwischen Bayreuth und Erlangen (18 Gemeinden) in drei verschiedenen Teilmengen gemeinsame Gewerbepools installiert werden. Die vorhandenen Gemeinden geben ihre Gewerbeflächen in einen marktorientiert arbeitenden Pool, erhalten dafür ihre Kosten zurück (und können damit lokale Projekte realisieren). Dies wird über einen Fonds privater und staatlicher Finanzmittel gegenfinanziert. Die Flächen werden entsprechend der Nachfrageentwicklung erschlossen, vermarktet und verwaltet bzw. gepflegt. Unabhängig von der Rechtsform dieses Unternehmens sollte im Hintergrund ein interkommunaler Zweckverband der beteiligten Gemeinden bestehen. Das Projekt erscheint nicht nur notwendig, sondern auch realisierbar, und würde damit ein wichtiger Schritt für eine kooperative Entwicklung gerade in Bayern sein. Damit könnten auch die heute häufig vorhandenen Hemmnisse, wie

- Vorhandensein von „Kirchturm-Denken“ und ausgeprägten Eigeninteressen,
- Angst vor Verlust der Eigenständigkeit gerade bei kleinen Gemeinden,
- Bedenken wegen des organisatorischen Aufwands,
- Probleme bei der Aufteilung der Kosten und Erträge der Kooperation

überwunden werden. Während sich sicherlich relativ schnell Lösungen bei den Kosten, wohl auch bei den Erträgen (etwa über den eingebrachten Flächenanteil) finden lassen, ist die Aufteilung der Grund- und Gewerbesteuern schwieriger. Aufgrund der Steuerhoheit der Gemeinden kann die Lösung wohl nur in der vertraglichen Festlegung der Steuereinnahmen nach einem vereinbarten Schlüssel liegen.

### **2.3 Diskussion interkommunaler Zusammenarbeit im Bereich klassischen Verwaltungshandelns**

Noch weit schwieriger, weil mit festen Dienstanweisungen und lange aufeinander abgestimmten Verfahrensabläufen verbunden, erscheinen Veränderungen im Bereich klassischen Verwaltungshandelns. Wiederum in Verbindung mit dem ILEK „Wirtschaftsband A9-Fränkische Schweiz“ bot sich im Herbst 2006 die Möglichkeit, Ansätze für Veränderungschancen bei den 18 Gemeinden des ILEK-Raumes auszuloten.

Dabei wurden einerseits bestehende Kooperationsbereiche (z. B. Zweckverbände zwischen verschiedenen Gemeinden) betrachtet und andererseits Möglichkeiten der weitergehenden Zusammenarbeit, aber auch Gründe für deren eventuelles Nicht-Zustandekommen diskutiert. Gegliedert werden die Ergebnisse dabei nach einzelnen Bereichen der bestehenden bzw. möglichen Kooperation, die sich aus den Gesprächen ergaben.



### 2.3.1 Bereiche bestehender interkommunaler Kooperationen

Da nicht bei allen Ortsterminen jeweils jeder Bereich ausführlich erörtert wurde, stellen die einzelnen Auflistungen keine komplette bzw. abschließende Bestandsaufnahme dar. Dies war auch nicht der Zweck der Gespräche, vielmehr ging es darum, die im weiteren Verlauf beschriebenen Probleme und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

#### *Bereich Wasserversorgung/Abwasserentsorgung*

Ein in vielen Gemeinden relativ umfassender Kooperationsbereich ist die Wasserversorgung bzw. die Abwasserentsorgung. Hier werden mittel- bis langfristig keine wesentlichen weitergehenden Kooperationsmöglichkeiten in diesem zum größten Teil auf naturräumlichen bzw. topographischen Gegebenheiten (z.B. Höhendifferenzen) oder Entfernungen zwischen einzelnen Orten und Ortsteilen basierenden Bereich auftreten. Als ein Beispiel einer weiterführenden Kooperation kann jedoch in der Stadt Gräfenberg das Vorhandensein eines Gerätes zur Lecksuche genannt werden, welches bei Bedarf, auch inklusive eines Fachmannes zur Bedienung, an andere Gemeinden verliehen wird.

Die Abwasserentsorgung in den Gemeinden dieses Raumes stellt ebenfalls aufgrund der naturräumlichen Gegebenheiten einen relativ schwierigen Bereich der öffentlichen Infrastruktur dar. Wie bei der Wasserversorgung werden bei der Abwasserentsorgung von den Gemeinden kaum weitergehende Kooperationspotenziale gesehen, da bei den nicht an zentrale Kläranlagen angebundnen Orten meist topographische Hindernisse vorliegen, die eine Anbindung zu teuer bzw. nicht möglich machen. In den meisten Fällen lösen die Gemeinden diese Probleme durch den Einsatz von Kleinkläranlagen.

Eine Kooperationsmöglichkeit besteht in Gestalt einer gemeinsamen Wochenendbereitschaft der Klärwärter. Dies funktioniert heute unterschiedlich, z.B. in der Verwaltungsgemeinschaft (VG) Mistelbach problemlos, während auf der Ebene der VG Creußen weniger Bereitschaft zur Kooperation besteht. Einen speziellen Problemfall im Bereich der Abwasserentsorgung stellt die Stadt Hiltpoltstein dar. Hier ist nur eine veraltete, erneuerungsbedürftige Kläranlage in Betrieb, während die Außenorte nicht kanalisiert sind. Trotz eines laufenden Strafverfahrens und der Möglichkeit, einige der Ortsteile an den Zweckverband Trubachtal anzuschließen, will man vonseiten der Gemeinde die Kläranlage durch den Bau einer neuen Membranfilteranlage am Ort behalten (also eher ein Gegenbeispiel zur Kooperation).

#### *Bereich Bauhöfe*

Die Zusammenarbeit im Bereich der Bauhöfe ist in den meisten Gemeinden kein Thema bzw. wird von vielen Gemeinden als nicht praktikabel erachtet. Bestehende Kooperationen beschränken sich weitestgehend auf die Gemeinden innerhalb der Verwaltungsgemeinschaften. Laut Aussage der Befragten wäre hierbei das Kosten-Nutzen-Verhältnis einer gemeinsamen Organisation nicht besonders positiv, da die Organisation der Bauhöfe in den verschiedenen Gemeinden zu unterschiedlich ist. Ein gemeinsamer zentraler Bauhof, der zusätzlich an der Autobahn gelegen wäre, wird ebenfalls nicht für nötig erachtet, da wiederum der Organisationsaufwand, auch finanzieller Art, die Kooperation zu schwierig machen würde. Innerhalb der Verwaltungsgemeinschaften jedoch, beispielsweise der VG Mistelbach, funktioniert die Kooperation zwischen den Gemeinden in Form des Austausches von Maschinen oder Arbeitskräften gut, da die einzelnen Bauhöfe hier zentral gesteuert werden. So können auch finanzielle Einsparpotenziale genutzt werden, da spezielle Maschinen zentral gekauft und gemeinsam genutzt werden. Auch über die VG-Grenze hinweg werden beispielsweise zwischen der VG Mistelbach

und der Gemeinde Haag Geräte ausgetauscht. Hingegen werden in der VG Creußen die Bauhöfe von den einzelnen Bürgermeistern gesteuert, wodurch zwar der Austausch von Geräten noch funktioniert, jedoch eine weitergehende Zusammenarbeit, z. B. beim Winterdienst, sich als sehr schwierig organisierbar darstellt. Auch in der VG Gräfenberg gibt es keinen gemeinsamen Bauhof, ebensowenig wie eine Zusammenarbeit in diesem Bereich mit Gemeinden außerhalb der VG (z. B. Igensdorf), da auch hier der Aufwand, diesen Teil der Verwaltung herauszulösen, mehr Kosten als Nutzen bringen würde. Die Gemeinden, die nicht einer VG angehören, sehen in diesem Bereich derzeit ebenfalls so gut wie kein Kooperationspotenzial, das über den Austausch von Spezialmaschinen (gemeinsame Nutzung bzw. Kauf und Vermietung an andere Gemeinden) hinausgeht, da in vielen Fällen auch die Aufgaben als zu verschieden eingestuft werden.

Der Bereich des Winterdienstes stellt – so scheint es – ein Paradebeispiel für schwer realisierbare gemeindeübergreifende Zusammenarbeit dar. In vielen Gemeinden drehen die Einsatzfahrzeuge quasi an der Versorgungsbereichs- bzw. Gemeindegrenze um, wobei eine Zusammenarbeit hier laut Aussage einiger Befragter häufig noch nicht oder nicht ausreichend thematisiert wurde. Auch die in Spitzenzeiten volle Auslastung der einzelnen Bauhöfe erschwert eine Zusammenarbeit. In Einzelfällen gibt es Ansätze der Zusammenarbeit, so fährt beispielsweise der Winterdienst von Obertrubach an der Gemeindegrenze zu Gößweinstein etwas weiter, wofür eine kleinere Ausgleichszahlung geleistet wird. Ein Ortsteil von Pottenstein wird vom Winterdienst der Stadt Pegnitz bedient. Teilweise werden auch Privatleute von den Gemeinden zum Winterdienst eingesetzt. Streusalz wird von den meisten Gemeinden selbst oder innerhalb der VG (z. B. VG Creußen) gemeinsam eingekauft. Hier sind jedoch selbst bei größeren Abnahmen kaum finanzielle Vorteile zu erreichen, weshalb eine übergreifende Kooperation nicht erwägt wird.

Ein Faktor bei der Betrachtung von Möglichkeiten zur Einführung gemeinsamer Bauhöfe ist die Tatsache, dass die Bau- bzw. Recyclinghöfe der Gemeinden in den letzten Jahren dezentral aufgebaut wurden, die gewünschte Entwicklung dann jedoch mit zentralen Bauhöfen in die gegenläufige Richtung gehen würde. Abgesehen davon, dass dies auch eine Schutzbehauptung sein kann, muss die dezentrale Standortwahl von Recyclinghöfen (ohne Personal) kein Widerspruch zu einem für mehrere Gemeinden gemeinsam agierenden Bauhof sein. Die Argumentation der Befragten war, dass beispielsweise die Abfolge der Route des Winterdienstes besser vor Ort zu klären wäre. Eine Möglichkeit, dies abzumildern, böte sich, wenn man eine gemeinsame „Leitstelle“ für die Bauhöfe einrichten würde, aber die Fahrzeuge dennoch dezentral stehen würden.

### ***Verwaltungsinterner Bereich***

Ein viel diskutierter Bereich möglicher Einsparungen bzw. Vereinfachungen in der Verwaltungsorganisation sind die Standesämter. Hier lägen aufgrund der gerade in kleinen Gemeinden sehr geringen Auslastung der Standesbeamten durchaus Vereinfachungspotenziale, was auch von den Befragten bestätigt wurde. Jedoch sind die einzelnen Gemeinden hier teilweise unterschiedlicher Auffassung. Viele wollen nichts an der Organisation ändern bzw. ihre Kompetenz in diesem Bereich nicht abgeben. Um Kooperationen im Bereich der Standesämter verstärkt realisieren zu können, wäre eine Reform der Standesamtsbezirke eine notwendige Maßnahme.

Einen weiteren verwaltungsinternen Bereich möglicher interkommunaler Kooperation stellt die EDV dar. Das Problem dabei ist allerdings, dass die Systeme der verschiedenen Gemeinden von unterschiedlichen Herstellern stammen bzw. getrennt betreut werden, was eine Zusammenarbeit zwischen Gemeinden verschiedener Anbieter sehr

erschwert bzw. nahezu ausschließt. Eine konkrete Möglichkeit wäre hier beispielsweise die Zusammenarbeit bei der Einführung der doppelten Buchführung. Dabei könnten die Gemeinden von den Erfahrungen derer, die den Prozess bereits abgeschlossen haben (regionsintern und -extern), profitieren. Auch die Organisation eines gemeinsamen Geographischen Informationssystems (GIS) wäre eine Möglichkeit, im Bereich der Verwaltung zu kooperieren. Die Vernetzung der gemeindeeigenen Homepages wäre ebenfalls eine Möglichkeit, die Zusammenarbeit zu fördern bzw. eventuell auch Einsparungen durch eine zentrale Pflege der Daten zu realisieren. Bisher betreibt jede Gemeinde eine eigene Homepage und wird von einem eigenen Provider bedient.

Im Bereich der Gemeindeblätter, die innerhalb der Verwaltungsgemeinschaften bereits kooperativ organisiert bzw. finanziert werden (z. B. Hummelgauer Heimatbote, Amtliche Nachrichten der VG Gräfenberg), ergäben sich regionale Kooperationspotenziale, wenn man beispielsweise in jeder Gemeinde eine Seite des lokalen Blattes für das „Wirtschaftsband“ reservieren könnte, um dort jeweils eine der Gemeinden kurz zu portraituren. So könnte auch das regionale Bewusstsein des relativ heterogenen Raumes gestärkt werden. Der Aufwand würde sich in Grenzen halten, da man durch die Vielzahl der Gemeinden nur in großen zeitlichen Abständen Inhalte beisteuern müsste.

### ***Bereich Schulen/Kindergärten***

Im schulischen Bereich gibt es vor allem in den kleineren Gemeinden der Region einige Kooperationen, zumal viele Schulen seit einigen Jahren mit zurückgehenden Schülerzahlen konfrontiert sind. Durch Schulverbände bietet sich in den Gemeinden die Möglichkeit, eine entsprechende Auslastung der Schulen zu gewährleisten. Die Schulverbände beschränken sich dabei zumeist auf den Bereich der Volksschulen, da in den meisten kleineren Gemeinden keine Realschulen bzw. Gymnasien vorhanden sind und die jeweiligen Schüler ohnehin darauf angewiesen sind, diese an den nächstgelegenen Standorten zu besuchen.

In den meisten Gemeinden des „Wirtschaftsbandes A9-Fränkische Schweiz“ sind derzeit noch keine akuten Auslastungsschwierigkeiten der Schulen vorhanden, jedoch zeichnen sich solche mittel- bis langfristig, angesichts der zu erwartenden demographischen Entwicklung, vielerorts ab. Ein Beispiel für die funktionierende Organisation eines Schulverbandes zeigt die VG Mistelbach, in der durch die geringen strukturellen Unterschiede der Gemeinden eine Zusammenarbeit problemlos möglich ist. Hier herrscht momentan in der Hauptschule eine gewisse Schülerknappheit, die jedoch durch die Rückverlegung der Jahrgangsstufen 5–6 aus Mistelgau ausgeglichen werden kann. Ein Beispiel für eine eher problematische Situation zeigt sich in der VG bzw. dem Schulverband Creußen, wo durch eine Integration des Schulverbandes in die Stadt eine Vereinfachung (weniger Körperschaften) erreicht werden könnte, jedoch die relativ dominante Stellung der deutlich größeren Stadt Creußen dies erschwert. Insgesamt werden derzeit im Bereich der Schulen wenig Möglichkeiten gesehen, die interkommunale Kooperation zu verstärken, wenn auch darüber nachgedacht werden sollte, da mittelfristig durch sinkende Schülerzahlen nur in gemeinschaftlichen Lösungen die Versorgung in diesem Bereich aufrechterhalten werden kann.

Im Bereich der Kindergärten und Kindertagesstätten sind derzeit, über die Betreuung von „Gastkindern“ hinaus, keine nennenswerten Kooperationen zwischen den Gemeinden vorhanden. Gerade im Hinblick auf die Aufrechterhaltung der Versorgung bzw. die zu erwartenden Auslastungsschwierigkeiten stellt dieser Bereich ein Feld dar, in dem verstärkt über interkommunale Lösungen nachgedacht werden muss. Aktuell wird in einigen Gemeinden, z. B. der VG Gräfenberg, bereits eine Bedarfsermittlung durchge-

führt, die die Planungen zukünftiger Tätigkeiten erleichtern soll. Hier denkt man über Möglichkeiten der gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit nach, wobei sich die Stadt Hiltlpoltstein jedoch eher isolatorisch verhält. Eine Option, gerade im Hinblick auf jüngere Frauen, die in die umliegenden Zentren pendeln, wäre die Einrichtung von „Krabbelgruppen“, die in interkommunaler Organisation beispielsweise in den größeren Orten entlang der Pendlerstrecken (z. B. B2) betrieben werden könnten.

### ***Bereich Tourismus und Naherholung***

Der Bereich Tourismus und Naherholung stellt generell ein Betätigungsfeld auf kommunaler Ebene mit verhältnismäßig ausgeprägten Kooperationsmöglichkeiten dar. Diese werden jedoch in den meisten Fällen nicht optimal genutzt. Da die meisten Möglichkeiten durch das Handlungsfeld Tourismus/Naherholung in der Integrierten Ländlichen Entwicklung abgedeckt werden, soll hier nur kurz auf einige Punkte eingegangen werden, bei denen die Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene einen entscheidenden Faktor darstellt.

Insgesamt ist die Situation in den Gemeinden des Wirtschaftsbandes bezüglich der Zusammenarbeit der Akteure im Tourismus als nicht ganz problemlos zu bezeichnen. Neben einigen engagierten Einzelpersonen, die sich auch kooperationsbereit zeigen, stellen vor allem die kleinteilig strukturierten Leistungsanbieter (Vermieter), von deren Seite kaum Initiative ergriffen wird, teilweise ein Hemmnis dar. Genauso wie in vielen anderen Bereichen hängt eine erfolgreiche Entwicklung im Tourismus stark von engagierten Personen vor Ort ab, die in einigen Gemeinden nach Aussage der Befragten nicht bzw. zu wenig vorhanden sind. Auf kommunaler Ebene geht es vor allem darum, Bewusstseinsbildung bzw. Überzeugungsarbeit bei den entsprechenden Stellen dahingehend zu leisten, dass man gemeinsam besser von den vorhandenen Potenzialen und Ressourcen (z. B. durch gemeinsames Marketing) profitieren kann. Nichtsdestotrotz sind in vielen Fällen durchaus Kooperationen zwischen den einzelnen Tourismusämtern mit übergeordneten Stellen (Tourismuszentrale Fränkische Schweiz, Regionale Entwicklungsgesellschaft „Rund um die Neubürg“) vorhanden, die jedoch häufig noch intensiviert bzw. ausgebaut werden könnten.

Ein konkretes Beispiel aus dem Bereich der Naherholung bzw. des Tourismus, bei dem die Zusammenarbeit der Kommunen von entscheidender Rolle ist, ist die Radwegeplanung. Hier sind Bedarfe in Form von Lückenschlüssen entlang der Haupttradwegeverbindungen sowie bei Verbindungsradwegen zwischen den Gemeinden vorhanden. Probleme bei diesem Thema stellt, neben Fragen der Topographie oder der Haftung, hauptsächlich die Finanzierung dar, da der Bau dieser Wege nur bei einer Trassenführung entlang von Bundesstraßen gefördert wird.

### ***Sonstige Bereiche***

Im Folgenden werden weitere Bereiche des öffentlichen Lebens kurz angesprochen und auf Möglichkeiten der Einflussnahme bzw. Verbesserung durch interkommunale Kooperation beleuchtet. Dabei handelt es sich in vielen Fällen um Bereiche, in denen die Einflussmöglichkeiten der Kommunen verhältnismäßig eingeschränkt sind.

Die Feuerwehren der einzelnen Gemeinden arbeiten zum Teil über die Gemeindegrenzen hinweg zusammen (z. B. gemeinsame Schulungen in Obertrubach und Egloffstein), in den meisten Fällen besteht jedoch keine Zusammenarbeit. Jede Gemeinde, zum Teil jeder Ortsteil, hat dabei eine eigene Feuerwehr, die meistens noch gut funktioniert. Dabei ist allerdings die Einflussmöglichkeit der Gemeinden selbst relativ gering. Auch durch den gemeinsamen Einkauf ergeben sich kaum Kooperationspotenzi-

ale, zumal größere Anschaffungen relativ selten getätigt werden. Die zuständigen Rettungsleitstellen für das Gebiet befinden sich in Bayreuth bzw. Forchheim. Eine gemeinsame Leitstelle für die Region des Wirtschaftsbandes wird als nicht umsetzbar erachtet.

Der Bereich der Vereine stellt ebenfalls ein sehr selbstständiges Arbeitsfeld mit relativ wenigen Einflussmöglichkeiten, außer Zuschussmöglichkeiten o.Ä. durch die Kommunen, dar. Die übergemeindliche Zusammenarbeit zwischen den Vereinen, vor allem den Sportvereinen, funktioniert dabei, nach Aussage der Befragten, relativ gut. Die traditionellen Vereine (z.B. Gesang, Trachten) werden dabei langfristig, auch aufgrund des gesellschaftlichen Wandels, tendenziell an Bedeutung verlieren. Prinzipiell hängen die Aktivität und die Aufrechterhaltung der meisten Vereine hauptsächlich von einzelnen engagierten Persönlichkeiten ab. In diesem Bereich ergeben sich, wie bereits angedeutet, kaum Kooperationsmöglichkeiten auf interkommunaler Ebene.

Im Kulturbereich beschränkt sich die Zusammenarbeit der Gemeinden zumeist auf die Organisation größerer Veranstaltungen, bei denen beispielsweise Hallen in Hummeltal (VG Mistelbach) oder Creußen (VG Creußen) gemeinsam genutzt werden. Ansonsten organisiert jede Gemeinde selbst ihre kulturellen Veranstaltungen. Hier ergäben sich durchaus Möglichkeiten, durch die interkommunale Zusammenarbeit in größeren Gebieten kulturelle Veranstaltungen effizienter zu organisieren und auch zu vermarkten, wodurch für die einzelnen Kommunen auch Ressourcen eingespart werden könnten.

Im sozialen Bereich gibt es einige interkommunale Lösungen in den Gemeinden des Wirtschaftsbandes. In vielen Fällen handelt es sich jedoch um Einrichtungen nichtkommunaler Trägerschaft, wodurch sich wiederum ein geringer Einfluss der Gemeinden ergibt. Nur in Einzelfällen sind bei kommunaler Trägerschaft Kooperationslösungen möglich und werden auch praktiziert. In der VG Gräfenberg gibt es beispielsweise einen gemeinsamen Jugendpfleger, der jeweils zu 50% seiner Zeit in der Stadt Gräfenberg und der Gemeinde Weißenhohe tätig ist (in der Stadt Hiltpoltstein nicht). Da allerdings Weißenhohe nur etwa ein Viertel der Größe Gräfenbergs hat, entstehen durch die Zeitaufteilung gewisse Spannungen. Hier hängt jedoch wiederum unter anderem der Betrieb eines Jugendzentrums zu einem großen Teil am Engagement einer Person.

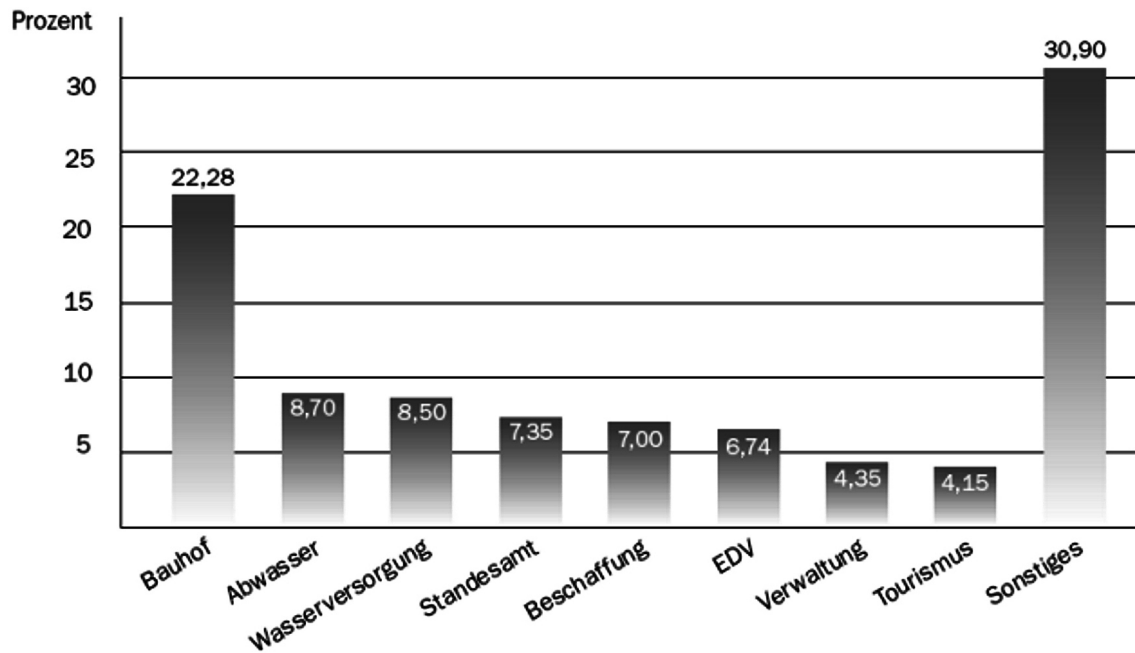
### **2.3.2 Best Practices interkommunaler Zusammenarbeit**

Nun sollen kurz zwei erfolgreiche Lösungen interkommunaler Kooperation im Einzelfall und als integrierte Lösung aufgezeigt werden, um mögliche Ansatzpunkte herauszufiltern, die auch auf die Gemeinden des „Wirtschaftsbandes A9-Fränkische Schweiz“ oder andere übertragen werden könnten:

#### ***„Arbeitsgruppe Bauhof“ – Landkreis Regensburg***

Bei einer Umfrage der Projektgruppe „Interkommunale Zusammenarbeit“ des Landkreises Regensburg unter bayerischen Gemeinden wurde von über 30% der Bereich der Bauhöfe als sinnvoller und notwendiger Bereich einer verstärkten Zusammenarbeit genannt (vgl. Abb. 2). Mangelnde Ausnutzung von Maschinen und Geräten binden Kapital und führen bei betriebswirtschaftlicher Betrachtung zu überbeuertem Einsatz.

Abb. 2: Aufgabenfelder künftiger Zusammenarbeit



Quelle: Landratsamt Regensburg (2005)

Ein Grund für die oft noch gering ausgeprägte Kooperation zwischen benachbarten Kommunen ist, neben der oft geringen Ausstattung kleiner Bauhöfe, die Angst, Zugriff auf den eigenen Bauhof zu verlieren. Diese Sorge ist dann unbegründet, wenn, wie in vielen funktionierenden Beispielen, die Zusammenarbeit genau geregelt und organisiert ist und man ein faires Miteinander praktiziert.

Im Landkreis Regensburg hat sich aus der Reihe der Naabtalgemeinden, unter Federführung des Bürgermeisters von Kallmünz (als ehemaliger Bauhofsleiter), eine Arbeitsgruppe Bauhof gegründet. Ideen und praktische Beispiele im Bereich der Bauhöfe gibt es viele, die praktische Umsetzung v. a. bei kleineren Bauhöfen ist jedoch nicht einfach und scheitert oft an Kleinigkeiten. Wichtigster Punkt ist hier die frühzeitige Einbindung der Kollegen in den Bauhöfen, da diese Praktiker gute Ideen liefern und auf mögliche Probleme bzw. deren Lösung frühzeitig hinweisen können.

Um mögliche Felder einer Kooperation abstecken zu können, müssen zunächst Vorarbeiten, wie z. B. die Erfassung bestimmter Daten (z. B. Anzahl der Straßenkilometer), der Maschinen und Geräte der jeweiligen Bauhöfe und die Aufstellung finanzieller Richtwerte für den Verleih von Maschinen, geleistet werden. Diese Arbeiten sind bei den Naabtalgemeinden bereits gelaufen, sodass diese Gemeinden auf eine gemeinsame Datenbasis als Planungsgrundlage für eine Zusammenarbeit zugreifen können. Außerdem muss eine Analyse der tatsächlichen Lohn- und Maschinenkosten durchgeführt werden, um die Wirtschaftlichkeit der jeweils vom Bauhof durchgeführten Maßnahmen beurteilen zu können. Auch darf eine Prüfung der Einbeziehung Dritter (Firmen, Maschinenring, Landwirte) nicht vernachlässigt werden. Die Bauhöfe bergen dabei noch großes Sparpotenzial, u. a. auch im Bereich gemeinsamer Beschaffung (Maschinen, Verbrauchsmaterial).

Ein nächster Schritt ist eine Maschinen-, Personal- und Dienstleistungsbörse, die ihren Platz im Landkreisbehördennetz finden sollte. Hier können sich alle Gemeinden einfach einen Überblick über bereits vorhandenes Spezialgerät und besondere berufliche

Fertigkeiten der Mitarbeiter in der Region verschaffen. Ausschreibungen von Dienstleistungen und gemeinsame Beschaffungen können so einfach koordiniert werden.

### ***Integriertes Konzept einer interkommunalen Kooperation – Kernraumallianz Voitsberg***

Die im Jahr 2004 gegründete „Kernraumallianz Voitsberg“ liegt in der Weststeiermark und besteht aus den Kommunen Voitsberg (ca. 10.100 Einwohner), Köflach (ca. 10.700 Einwohner), Rosental (ca. 1.700 Einwohner), Bärnbach (ca. 4.900 Einwohner) und Maria Lankowitz (ca. 2.400 Einwohner). Gründungsmotive der Allianz waren die Realisierung gemeinsamer Projekte über die Gemeindegrenzen hinweg sowie die gemeinsame Erledigung kommunaler Aufgaben. Aufgabenbereiche bzw. Handlungsfelder der Kooperation sind:

- Sport und Gesundheit
- Verwaltung der Gemeinden (Bauhöfe, Abfallwirtschaft, gemeinsame Einkaufsinitiative)
- gemeinsame übergreifende Raumordnung
- GründerInnen-Management-Projekt.

Ziele der Zusammenarbeit liegen, ähnlich derer des „Wirtschaftsbandes A9-Fränkische Schweiz“, in der nachhaltigen regionalen Entwicklung, der Schaffung einer neuen, gemeinsamen Identität und eines neuen Selbstverständnisses für die Region, dem Regionalmarketing (im Innenverhältnis und nach außen), der Erarbeitung von Visionen, der Vernetzung der Zukunftsperspektiven sowie der Suche und Stärkung von Synergieeffekten der Kernraumgemeinden. Erreicht werden sollen darüber hinaus die Einrichtung eines professionellen Standortmarketings, eines gemeinsamen Grundstücksmanagements, die Stärkung und Entwicklung des Wirtschaftsstandortes, interkommunale Steuerausgleichsmodelle und Raumordnungskooperationen.

Die Kooperation ist dabei als Verein organisiert, dessen Vorstand die fünf Amtsleiter der Gemeinden bilden. Es gibt dabei keine festen operativen Organe, stattdessen nur jeweils projektbezogene Mitarbeiter. Die anfallenden Aufgaben werden durch die Amtsleiter wahrgenommen. Für die Tätigkeiten des Vereins sind nur sehr geringe Mittel notwendig, die im Bedarfsfall anteilmäßig von den beteiligten Gemeinden zur Verfügung gestellt werden, z.B. für die Öffentlichkeitsarbeit. Ein Entscheidungsgremium bildet die Generalversammlung, bestehend aus den Bürgermeistern der fünf Gemeinden.

### **3 Fazit**

Die Gespräche und Untersuchungen zum Thema Kooperation auf Verwaltungsebene haben einerseits gezeigt, dass in vielen Bereichen bereits, wenn auch eher kleinräumig (meist auf Ebene der Verwaltungsgemeinschaften), erfolgreich zusammengearbeitet wird, andererseits jedoch auch, dass in vielen Bereichen eine Kooperation mit anderen Gemeinden nicht erfolgt. Dafür sind verschiedene Gründe zu nennen. Vonseiten der befragten geschäftsführenden Beamten ist häufig die Meinung zu hören gewesen, dass neue Ansätze in der Verwaltung nicht praktikabel bzw. umsetzbar seien, beispielsweise aufgrund bürokratischer Hemmnisse. Demgegenüber belegen jedoch Beispiele aus anderen Regionen, dass im Verwaltungsbereich durchaus innovative Lösungen umgesetzt werden können. Dafür braucht es hauptsächlich „Macher“, also engagierte Personen innerhalb der Verwaltung, in Verbindung mit einer verstärkten Vernetzung und gegenseitigen Information innerhalb der Region. Letzteres wurde häufig als Problem genannt,

da sich die Verbindungen zwischen den einzelnen Gemeinden bzw. die Kenntnisse über andere Gemeinden meist auf die Ebene der Bürgermeister beschränken und selbst die Geschäftsführer benachbarter Gemeinden sich oft nicht einmal persönlich kennen. Zusammenarbeit über die Gemeindegrenzen hinweg gibt es im Bereich der Verwaltung nur wenig. Oft wird auch keine Notwendigkeit dafür gesehen, außer in Einzelfällen, in denen die Zusammenarbeit dann aber funktioniert. Des Weiteren werden in den meisten Gemeinden auch keine Probleme gesehen, die gemeindeübergreifend zu lösen sind.

Einige Möglichkeiten einer verbesserten Zusammenarbeit haben sich in den Gesprächen jedoch herauskristallisiert. Davon wurden einzelne in den Darstellungen bereits angesprochen. Weiterhin gibt es beispielsweise Ansätze in Richtung der projektbezogenen Zusammenarbeit. Auch spezielle Ideen sind in den Gemeinden angesprochen worden, wie die gemeinsame Organisation einer regionalen Wirtschaftsförderung, die Kooperation bei der Abrechnung der Besoldung, Ideen zur besseren Auslastung speziell ausgebildeter Fachkräfte, eine gemeinsame Nutzung brachliegender Gebäude (z. B. alte Schulhäuser) für zentrale Verwaltungsstellen oder auch eine verstärkte Zusammenführung der Gemeinden durch die verschiedenen Zeitungen der Region, um ein besseres Kennenlernen der ILEK-Region untereinander zu ermöglichen.

Insgesamt geht der Tenor der Aussagen in die Richtung einer „Funktionalreform“, d. h. einer projektbezogenen Zusammenarbeit in bestimmten Bereichen der täglichen Arbeit, um mögliche Potenziale bezüglich Einsparungen und Arbeitseffizienz zu nutzen. Frei werdende personelle Ressourcen könnten so auf neue Aufgabenfelder außerhalb der klassischen Verwaltungsaufgaben umgelagert werden, im Zuge einer gewissen Konzentration der Verwaltungsaufgaben.

## Literatur

- Baedeker, H. J. (1994): Strukturimpulse durch regionale Zusammenarbeit. In: Baedeker, H. J. et al. (Hrsg.): Interkommunale Gewerbegebiete. Neue Wege der regionalisierten Strukturpolitik. Dortmund, S. 8-16. = ILS-Schriften, Bd. 74.
- Gust, D. (2005): Regionale Gewerbepools. In: Informationen zur Raumentwicklung, H. 4/5, S. 225-230.
- Krukewicz, M. (1993): Lokale Kooperationen in NRW. Public-Private-Partnership auf kommunaler Ebene. Dortmund.
- Wuschansky, B.; König, K. unter Mitarbeit von Czogalla, D. et al. (2006): Interkommunale Gewerbegebiete in Deutschland. Grundlagen und Empfehlungen zur Planung, Förderung, Finanzierung, Organisation, Vermarktung. Dortmund. = ILS-Schriften, Bd. 200.