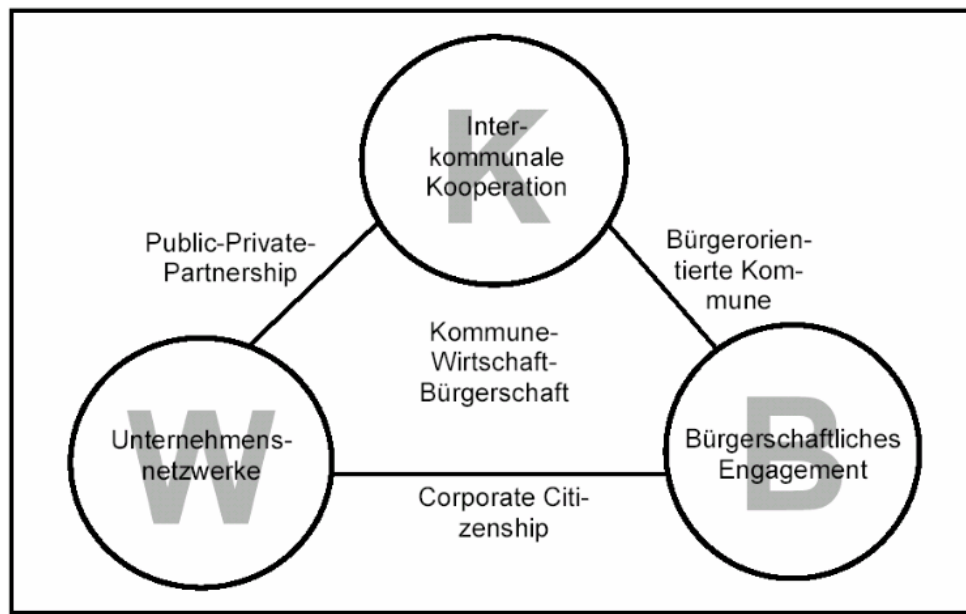


Strategien zum Ausbau der Selbstorganisation der ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena - Megatrend Urban and Regional Governance

Wissenschaftlicher Fachbeitrag im Rahmen des Regionalen Entwicklungskonzepts „ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena“



Prof. Dr.-Ing. Heidi Sinning

September 2005

Inhaltsverzeichnis

1.	Neues Steuerungsverständnis und Governance-Modell.....	2
2.	Kooperationsformen im Governance-Modell.....	3
2.1	Interkommunale und ressortübergreifende Kooperation.....	3
2.2	Public-Private-Partnerships.....	4
2.3	Bürgerorientierte Kommune	5
2.4	Bürgerschaftliches Engagement	6
2.5	Unternehmensnetzwerke	6
2.6	Corporate Citizenship.....	7
2.7	Stadt-regionale Partnerschaft – öffentliche Hand, Wirtschaft und Bürgerschaft	7
3.	Handlungsempfehlungen und Strategien für die ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena	7
4.	Quellenverzeichnis.....	9

1. Neues Steuerungsverständnis und Governance-Modell

Seit einigen Jahren hat die Diskussion über eine moderne Stadt- und Regionalentwicklung eine Neuausrichtung erfahren, die als „Urban and Regional Governance“ bezeichnet wird. Ausgangspunkt sind zum einen Überlegungen der Verwaltungsmodernisierung, die Bezug auf das Neue Steuerungsmodell bzw. New Public Management nehmen. Zum anderen tragen Anforderungen von außen dazu bei, insbesondere die Finanzknappheit der öffentlichen Kassen sowie der zunehmende (internationale) Wettbewerb der Regionen, in dessen Rahmen die Effektivität und Effizienz des politisch-administrativen Systems einer Region zum Standortfaktor wird.

Für die ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, welche Aspekte dieser Überlegungen genutzt werden können, um die eigene Regionalentwicklung weiter voran zu bringen. Die Städte Erfurt, Weimar und Jena sowie der Kreis Weimarer Land haben sich mit der ImPuls-Region für eine kooperative Form der Regionalentwicklung entschieden und sind damit einen wichtigen Modernisierungsschritt für die Selbstorganisation der Region gegangen. Sie sind bemüht, untereinander eine gute Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz herzustellen. Das Konzept der Urban and Regional Governance bietet einen Erklärungs- und Strukturierungsansatz, der diese regionale Selbstorganisation unterstützen kann.

Urban and Regional Governance

Urban and Regional Governance behandelt die Art und Weise der Steuerung und Koordinierung in der Region, d.h. wie regionale Akteure zusammenwirken (vgl. Benz/Fürst 2003; Koiman 2002). „Governance“ grenzt sich im Englischen von „Government“ ab, eine Unterscheidung, die in der deutschen Sprache in dieser Form nicht möglich ist. „Government“ beschreibt die staatlichen Institutionen und die formalen Regeln und Verfahren, mit deren Hilfe eine Stadtregion politisch gelenkt und verwaltet wird. „Governance“ drückt dagegen einen Wandel des Selbstverständnisses aus, was regionale Steuerung ist. Sie rückt in den Vordergrund, dass wettbewerbsfähige (Stadt-)Regionen zukünftig in der Lage sein müssen, sich, das heißt ihre komplexen Abläufe und Aushandlungsprozesse sowie die dazu gehörigen Institutionen, stärker selbst zu organisieren (vgl. Fürst 2001). Insbesondere geht es um die Frage, wie Politik und Verwaltung, die bisher die Regionalentwicklung verantwortet haben, private Akteure verantwortlich einbeziehen können. Für die folgenden Ausführungen wird das Governance-Modell aus Abbildung 1 zugrunde gelegt. (vgl. auch Bieker et al 2004; Frauenholz, Knieling, Sinning 2004).

Bei Governance handelt es sich um eine geregelte, aber dennoch flexible Form der Zusammenarbeit. Sie umfasst neue Verfahrensweisen, die Akteure Staat/Kommunen, Wirtschafts- und Sozialpartner und Bürgerschaft miteinander zu verbinden, und überschreitet gleichzeitig die traditionellen Sektorgrenzen (vgl. Healey 2002; Fürst 2001). Ein wichtiges Merkmal von „Urban and Regional Governance“ ist zudem das Zusammenspiel zwischen den bestehenden hierarchischen Systemen und den Regelungsformen Markt und soziale Netzwerke. Der Erfolg von Regional Governance beruht auf der ständigen Variation von Strukturen und Kombinationen der Steuerungsmechanismen. Ein Merkmal ist die freiwillige Selbstorganisation der Akteure (vgl. Benz 2001).

Der im Governance-Modell beschriebene Lösungsansatz geht davon aus, dass die aktuellen Herausforderungen auf kommunaler und regionaler Ebene von Politik und Verwaltung allein kaum zu lösen sind.

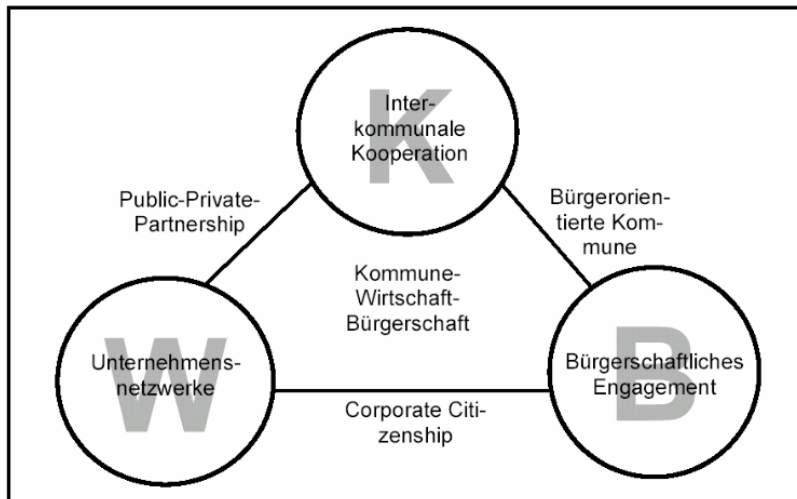


Abb. 1: „Good Urban and Regional Governance“ - Modell mit verschiedenen Kooperationsfeldern (Bieker et al 2004, S. 41)

Daraus leiten sich zwei wesentliche Empfehlungen zur Gestaltung der stadt-regionalen Kooperation ab:

- Ko-Produktion öffentlicher Leistungen durch Staat/Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft: Politik und Verwaltung stehen vor der Aufgabe, private Akteure in die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben partnerschaftlich einzubeziehen. Für die privaten Akteure stellt sich die Anforderung, sich aktiv in die Regionalentwicklung einzubringen und auch untereinander zu kooperieren.
- Strategischer Einsatz spezifischer Kooperationsformen: Im Rahmen des Governance-Modells eröffnen sich je nach Akteurskonstellation verschiedene Handlungsfelder der Zusammenarbeit. Zu diesen Kooperationsformen gehören interkommunale und ressortübergreifende Kooperation, Public-Private-Partnership, Bürgerorientierung/Partizipation, Bürgerschaftliches Engagement, Corporate Citizenship, Unternehmensnetzwerke und übergreifende stadtregionale Partnerschaften (als Zusammenarbeit aller drei Akteursgruppen; siehe Abb. 1).

Deshalb wird in der intensiveren Zusammenarbeit mit privaten Partnern ein Lösungsansatz gesehen.

2. Governanceformen für die Regionalentwicklung

Welche Ansätze stehen hinter den verschiedenen Handlungsfeldern des Governance-Modells und wie lassen sie sich für die ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena nutzen? Zu den verschiedenen Kooperationsformen wird im Folgenden ein systematischer Überblick gegeben. Dabei geht es darum, die Vielfalt möglicher Kooperationsstrategien und -formen als Möglichkeiten für die ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena aufzuzeigen.

2.1 Interkommunale und ressortübergreifende Kooperation

Zunehmend können kommunale Aufgaben aufgrund von fehlenden Finanzmitteln und/oder abnehmenden Einwohnerzahlen nicht mehr effektiv erledigt werden bzw. erfordern moderne Qualitätsanforderungen ein Leistungsniveau, das die einzelne Kommune kaum vorhalten

kann. In der Konsequenz gewinnt die interkommunale Zusammenarbeit an Bedeutung. War es zunächst eine Neuorganisation freiwilliger Aufgaben (z.B. Kultur, Soziales, Freiraum und Naherholung), rückt nun die Option der Zusammenlegung von Pflichtaufgaben, z.B. im Infrastrukturbereich (Schulen, Kindergärten, kommunale Dienstleistungen etc.) oder die Siedlungs- und Gewerbeentwicklung, in den Vordergrund. Die Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen sowie das Herstellen von Synergien zur gemeinsamen Problembewältigung spielt dabei eine maßgebliche Rolle. Die Arbeitsfelder für interkommunale Kooperationen sind vielfältig. Finden sie sich klassisch eher im Bereich der freiwilligen Aufgaben, so werden sie sich zunehmend auch auf Pflichtaufgaben ausdehnen, so dass Handlungsfelder wie Infrastruktur und öffentliche Verwaltung hinzukommen.

In Thüringen sind eine Reihe von interkommunalen Ansätzen zu finden. Die Verankerung von Kooperationen im Landesentwicklungsprogramm Thüringen 2004 (LEP) ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben.¹ Nachhaltigkeit und Kooperation ziehen sich dabei als übergeordnete Leitvorstellungen durch das Landesentwicklungsprogramm. Die Impuls-Region stellt unter den interkommunalen Kooperationen sicherlich die größte und bedeutsamste in Thüringen dar.

Es sollen laut LEP auf der Grundlage von abgestimmten Strategien und Konzepten gemeinsame Interessen- und Problemlagen bewältigt werden. Die Umsetzung der Leitprinzipien Nachhaltigkeit und Kooperation soll dabei erfolgen über:

- eine Verstärkung der interkommunalen Zusammenarbeit (Stadt-Umland-Kooperation) in den Verdichtungsräumen sowie den Stadt- und Umlandräumen im Ländlichen Raum,
- eine enge Abstimmung von Gebietskörperschaften, die Abstimmung der Siedlungsentwicklung mit dem Ziel eines sparsamen Umgangs mit finanziellen und materiellen Ressourcen sowie der Vermeidung konkurrierender Entwicklungen sowie
- Städtekooperationen, die zur Stärkung regionaler Entwicklungspotenziale, zur Nutzung von Synergieeffekten, zur Verbesserung von Standortbedingungen sowie zur Sicherung der Aufgabenwahrnehmung unterstützt werden sollen: „Städtekooperationen ... stärken einerseits die Leistungsfähigkeit der Standorte und sichern zugleich die dezentrale Siedlungsstruktur Thüringens. Solche Zusammenarbeitsformen ... werden daher auch künftig unterstützt.“

2.2 Public-Private-Partnerships

Die aktuellen Rahmenbedingungen lassen Kooperationen zwischen öffentlichem und privatem Sektor zunehmend als Lösungsstrategie bedeutsam werden. Public Private Partnerships (PPP) können zur finanziellen Entlastung der Kommunen beitragen und damit die Handlungsmöglichkeiten und –spielräume erhöhen. Im Zuge des weiter fortschreitenden demographischen Wandels ist mit immer knapper werdenden Haushalten zu rechnen, so dass PPPs an einer wichtigen Herausforderung ansetzen. Die dabei bestehenden Risiken mit PPP, beispielsweise durch vorwiegend marktwirtschaftliche Orientierung von Leistungen, sind entsprechend zu berücksichtigen (z.B. durch Vertragsregelungen, Kontrollmechanismen).

¹ Landesentwicklungsplan Thüringen (LEP), Entwurf 2004 vom 24.02.2004, S. 5: <http://www.rolp.thueringen.de/Instrumente/Plaene/Thueringen/LEP/LEP2004/LEP-Entwurf%202004.pdf> (Zugriff am 20.07.2004).

PPPs können in Form der Aufgabenprivatisierung alte und neue kommunale Aufgaben bewältigen oder bei der Durchführungsprivatisierung öffentliche Aufgaben übernehmen (vgl. Budäus, Eichhorn 1997). Dabei sind sowohl informelle als auch formale Vereinbarungen zur Zusammenarbeit von Gebietskörperschaften mit zum Beispiel Arbeitsagenturen, Bildungsträgern und regionalen bzw. überregionalen Wirtschaftsakteuren möglich. PPP haben häufig das Ziel, Kompetenzen zu bündeln und Synergien herzustellen (zum Beispiel im Bereich der Standort- und Imageentwicklung, der Absatzsicherung und der Markterschließung) oder eine bessere Abstimmung im Bereich Ausbildung/Bildung (Arbeitsplatzsicherung und Fachkräftebedarfsentwicklung) zu erzielen. Vorteile für die Kommunen können dadurch entstehen, dass Wirtschaftspartner das Know-how für flexiblere Lösungsmöglichkeiten sowie finanzielle Ressourcen und Arbeitsplätze bieten. Im Gegenzug ist es für die Kommune von Vorteil, Wirtschaftsakteure in kommunale Zukunftsaufgaben (z.B. Arbeitsplatzertalt) einzubeziehen, um Abläufe aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu optimieren und den Kostenanteil der öffentlichen Hand zu reduzieren.

Ein PPP-Ansatz aus den Gebietskörperschaften der ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena ist beispielsweise das InPrax-Netzwerk Thüringen. Neben der Etablierung einer langfristigen Partnerschaft zwischen Schulen und Betrieben ist die Bündelung klassischer Angebote der Berufswegeplanung (Informationsveranstaltungen, Berufsschnuppertage) Schwerpunkt des Netzwerks InPrax (Intensives Praxiserleben).²

2.3 Bürgerorientierte Kommune

Die dritte Akteursgruppe neben den öffentlichen und den wirtschaftlichen Akteuren in einer Kommune ist die Bürgerschaft. Diese kann die Zukunft der Kommune aktiv mitgestalten. Die Auswirkungen des demographischen Wandels führen insbesondere in den Bereichen zu einer verstärkten Bürgerorientierung von Kommunen, in denen ehrenamtliches Engagement als wertvolle Ressource erkannt wird. Kommunen können auf diese Weise Bürgerinnen und Bürger als Partner zur gemeinsamen und ergänzenden Aufrechterhaltung von Gemeinwohlinteressen gewinnen. Dies kann beispielsweise die Übernahme öffentlicher Aufgaben, wie der Betrieb eines Schwimmbads oder die Übernahme der Seniorenbetreuung durch einen Verein sein oder die Bereitstellung von Infrastruktur, wie das Betreiben einer Freiwilligenzentrale durch Bürger.

Die Bürgerinnen und Bürger gelten nicht mehr nur als Kunde, wie dies im Verständnis der Dienstleistungskommune der Fall war, sondern als aktiver Mitgestalter und Koproduzent kommunaler Lösungen (vgl. Roth 2002). Bürgerorientierung von Kommunen zeichnet sich dadurch aus, dass Engagement und Mitsprache der Bürgerinnen und Bürger ideell und auch finanziell unterstützt wird sowie kommunale Leistungen und Entwicklungen mit den Nutzerinnen und Nutzern abgestimmt werden (z.B. durch das zur Verfügung stellen von Infrastruktur wie Räumen, durch Weiterbildungsangebote u.ä.m.). Dabei kann es sich sowohl um eine langfristige Zusammenarbeit von Kommune und Bürgerschaft als auch um eine projektorientierte Kooperation der Kommune mit Vereinen und Interessensverbänden handeln.

Die ideelle und finanzielle Unterstützung von Vereinsaktivitäten und der Lokalen Agenda 21 sind in der ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena Beispiele für Bemühungen um eine bürgerorientierte Kommune.

² <http://www.th.schule.de/wak/rsgerstungen/inprax.htm> (Zugriff am 26.09.2005).

2.4 Bürgerschaftliches Engagement

Hilfe zur Selbsthilfe und Interesse für den Lebensort sind häufige Motive bürgerschaftlichen Engagements: Menschen finden sich zusammen, um Projekte umzusetzen, um benachteiligte Bevölkerungsgruppen zu unterstützen und um auf kommunaler Ebene ein Mitspracherecht einzufordern. Damit kann bürgerschaftliches Engagement zur Sicherung und Weiterentwicklung der Lebensqualität vor Ort beitragen. Denn der zunehmende Rückzug von Kommunen aus Infrastrukturentwicklung, Kulturförderung und sozialen Aufgaben führt vielerorts dazu, dass sich Betroffene und Engagierte in Vereinen, Stiftungen oder Interessengruppen zusammenfinden. Sie übernehmen gemeinsam Verantwortung für Benachteiligte oder Aufgabenbereiche, die Kommunen nicht mehr erfüllen können. Die Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement im Kontext des demographischen Wandels wächst, und es besteht die Herausforderung, das bereits heute bestehende Potenzial von rund 30% Engagementinteressierter (vgl. BMFSFJ 2001) zu aktivieren und zu nutzen sowie Restriktionen, die Bürgerengagement verhindern, abzubauen. Dabei ist zu beachten, dass es bei den Leistungen durch bürgerschaftliches Engagement um eine Ergänzung des öffentlichen Angebots geht, nicht um dessen Ersatz. Gemeinwohlorientierte Leistungen der Kommunen müssen weiterhin gewährleistet werden.

Beispiele, die in der Impuls-Region Erfurt-Weimar-Jena in diesem Bereich bestehen, sind die Bürgerstiftungen.

2.5 Unternehmensnetzwerke

In Thüringen wurde im Zuge des demographischen Wandels in einigen Branchen bereits ein Fachkräftemangel festgestellt.³ Insbesondere bei der Konzentration auf regionale Schlüsselbranchen wird es von großer Bedeutung sein, dass Fachkräfte ausgebildet und hoch qualifizierte Arbeitskräfte an den Standorten gehalten werden können. Nicht zuletzt kann dies auch das Image der Kommunen bzw. Region verbessern. Unternehmensnetzwerke können dazu beitragen, gemeinsam neue Absatzmärkte zu schaffen, Projekte zur Gewinnung von Auszubildenden und Fachkräften für bestimmte Branchen umzusetzen, Übergänge in der Unternehmensnachfolge zu gestalten und sich damit langfristig mit der Sicherung Thüringens als Wirtschaftsstandort zu befassen sowie innovative Ideen der Attraktivitätssteigerung und Standortsicherung aufzugreifen. Netzwerke können sowohl vertraglich geregelt als auch lose organisierte Diskussionsforen und Interessengemeinschaften sein.

Im Bereich der Ingenieurberufe haben sich beispielsweise 2001 der TÜV Thüringen e. V., der Verein Deutscher Ingenieure (VDI), die Landesvertretung Thüringen, 17 Thüringische Firmen sowie das Thüringer Kultusministerium zusammen geschlossen.⁴ Ziele des Netzwerks sind insbesondere gemeinsame Aktivitäten gegen den Fachkräftemangel sowie die Erhöhung der Zahl der Ausbildungsplätze für Ingenieurberufe.

³ 44 % der befragten Verbände Thüringens klagten 2003 laut einer Umfrage des Verbands der Wirtschaft Thüringens über einen Fachkräftemangel; vgl. www.vwt.de: Verband der Thüringer Wirtschaft e.V. (Hg.) 2004: VWT/ VMET/AGVT: Umfrage 2003, in: Aus Unternehmen für Unternehmen, H. 1, S. 2ff, Erfurt: <http://www.vwt.de/presse/presse268.pdf> (Zugriff 2004-19-08##).

⁴ Verband der Thüringer Wirtschaft e.V. (Hg.) 2004: VWT/ VMET/AGVT: Umfrage 2003, in: Aus Unternehmen für Unternehmen, H. 1, S. 2ff, Erfurt: <http://www.vwt.de/presse/presse268.pdf> (Zugriff 2004-19-08).

2.6 Corporate Citizenship

Corporate Citizenship meint das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen durch materielle (Corporate Giving) und/oder zeitlich-personelle Unterstützung (Corporate Volunteering) für gemeinwohlorientierte Aufgaben. Die Unternehmen profitieren, indem sie mit Hilfe der ehrenamtlichen Tätigkeit die individuellen sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, einen Imagegewinn erzielen und stadtreionale Netzwerke stärker an das Unternehmen binden (vgl. Mutz 2003; Enquete-Kommission 2002). Während es im Ausland bereits zahlreiche Beispiele für unternehmerisches Engagement im Sinne von Corporate Citizenship gibt, steht diese Art der Kooperation in Deutschland und auch in Thüringen noch am Anfang.

2.7 Stadt-regionale Partnerschaft – öffentliche Hand, Wirtschaft und Bürgerschaft

Die Zusammenarbeit aller drei Akteure ist ein umfassendes Kooperationsmodell. Insbesondere für langfristige Planungen und Perspektivenentwicklung von Kommunen und Regionen ist eine solche Form der Zusammenarbeit für die Abstimmung von Ansprüchen, Problemen und Ressourcen von Bedeutung. Praktisch erfolgt eine solche Zusammenarbeit etwa in Arbeitsgruppen oder Runden Tischen, die im Rahmen größerer Projekte eingebunden sind. Es geht dabei um die gemeinsame Verantwortung der drei Akteursgruppen für lokale und regionale Belange. Im günstigsten Fall entsteht eine stadt-regionale „Verantwortungsgemeinschaft“, die zwischen Stadt und Land, Gewinnern und Verlierern sowie öffentlicher Hand und Privaten vermittelt.

Mit der ImPuls-Region verfügen die Kommunen bereits über eine geeignete Plattform, um Partnerschaften zwischen öffentlicher Hand, Wirtschaft und Bürgerschaft aufzubauen. Bei der Umsetzung einzelner Projekte des REK sollten die privaten Partner aktiv einbezogen werden.

3. Handlungsempfehlungen und Perspektiven für die ImPuls-Region

Mit der ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena haben die beteiligten Gebietskörperschaften einen wichtigen Schritt unternommen, um die Selbstorganisation in ihrer Region zu verbessern. Sie erreichen damit, dass sie im (internationalen) Wettbewerb der Regionen als konkurrenzfähige Region auftreten können. Neuere Modelle regionaler Organisation (Urban and Regional Governance) unterstreichen, dass die interkommunale Zusammenarbeit zukünftig ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für Stadtregionen sein wird. Für den Erfolg von Städten und Regionen zur Gestaltung des (internationalen) Wettbewerbs der (Stadt-)Regionen wird mit entscheidend sein, in welchem Maße es gelingt, die Potenziale von Kooperationsstrategien zu nutzen. Aus Sicht des Governance-Modells stellen sich an eine moderne Stadtregion darüber hinaus noch weiter gehende Anforderungen. Daraus lassen sich für die ImPuls-Region Empfehlungen formulieren:

- **Ko-Produktion durch private Partner:** Neben der Kooperation von Verwaltung und Politik sollte in der ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena die Zusammenarbeit mit privaten Akteuren ausgebaut werden. Als „Ko-Produzenten“ sollten sowohl die Wirtschaft und gesellschaftlichen Partner als auch die Bürgerinnen und Bürger verstärkt eingebunden werden.

- **Wirtschaft als Kooperationspartner:** Die Wirtschaftspartner verfügen über Potentiale für die Regionalentwicklung in Hinblick auf Fachkompetenz, Organisationsfähigkeit und Finanzierungsstrategien. Sie sollten deshalb zum einen intensiv in Public-Private-Partnerships einbezogen werden, um diese Potentiale in Zusammenarbeit mit der Region zur Geltung zu bringen. Zum anderen sollten Wirtschaft und Bürgerschaft enger zusammenarbeiten (Corporate Citizenship). Die Betriebe können davon profitieren, wenn sie bürgerschaftliches Engagement unterstützen, indem sie ihr Image verbessern und ihre Mitarbeiter soziale Kompetenzen erwerben.
- **Bürgerregion Erfurt-Weimar-Jena:** Die Kooperation mit den Bürgerinnen und Bürgern stellt für die ImPuls-Region ein noch nicht ausgeschöpftes Potenzial dar. In der Regionalentwicklung stehen häufig Projekte im Mittelpunkt, die konkret und erfahrbar sind. Hier liegt es nahe, die Bürgerinnen und Bürger mit ihrem Engagement partnerschaftlich einzubinden. Die Beispiele für die Übernahme öffentlicher Aufgaben (Seniorenarbeit, Unterhaltung von Spielplätzen etc.) zeigen, dass Bürgerinnen und Bürger bzw. Vereine diese Funktion gut leisten können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass bürgerschaftliches Engagement Anerkennung und Unterstützung benötigt, z.B. durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten oder das Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen (vgl. Sinning 2001).

Das Leitbild der bürgerorientierten Kommune bzw. die enge Zusammenarbeit mit bürgerschaftlichen Akteuren kann dazu beitragen, die Attraktivität der Städte und Gemeinden der ImPuls-Region zu steigern. Dies erscheint insbesondere mit Blick auf den demographischen Wandel ratsam zu sein. Für die ImPuls-Region wäre daraus das Projekt einer „Bürgerregion“ zu empfehlen. Es könnte kommunale Maßnahmen für mehr Bürgerorientierung bündeln und zusätzliche Aktivitäten anstoßen.

- **ImPuls-Region als Verantwortungsgemeinschaft:** Wenn es gelingt, die privaten Partner in die Arbeit der ImPuls-Region einzubeziehen, kann sich die ImPuls-Region zu einer regionalen Verantwortungsgemeinschaft aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Bürgerschaft weiter entwickeln. Trilaterale Kooperationsmodelle von Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft für freiwillige oder Pflichtaufgaben der Kommunen gelten als zukunftsweisende Strategien (vgl. Fuchs, Fürst, Rohr-Zänker 2002).
- **„Governance-Check“ für Projekte der ImPuls-Region“:** Für die Maßnahmen und Projekte des Regionalen Entwicklungskonzepts der ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena wird empfohlen, einen „Governance-Check“ durchzuführen, um zu prüfen, welche Kooperationsformen bei der Umsetzung jeweils einbezogen werden sollten. Dies sollte dazu beitragen, private Akteure intensiver in die Regionalentwicklung einzubeziehen und zukunftsweisende Organisations- und Finanzierungsmodelle zu finden.

In Bezug auf die genannten Empfehlungen zur Modernisierung der ImPuls-Region ist zu beachten, dass Kooperationen kein „Allheilmittel“ darstellen. Es ist gut zu überlegen, in welchem Handlungsfeld und mit welcher Zielsetzung eine Kooperation eingegangen werden soll und mit welchen Akteuren eine möglichst günstige Konstellation erreicht werden kann. Unausgesprochene unterschiedliche Ziele der Akteure und Nutzen für die Akteure können dabei genauso hinderlich sein wie der Versuch einzelner Akteure, Macht und Vorteile an sich zu binden. Politischer und ökonomischer Nutzen sowie Gemeinwohl können dabei sehr weit auseinander fallen. Umso wichtiger ist es deshalb, dass die öffentliche Hand weiterhin die Gemeinwohlinteressen im Blick behält und ihre Steuerungsfähigkeit jeweils in der Kooperationen verankert.

5. Quellenverzeichnis

- Benz, Arthur 2001: Vom Stadt-Umland-Verband zu „Regional Governance“ in Stadtregionen, in: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften, Bd. II, S. 55-71.
- Benz, Artur; Fürst, Dietrich 2003: Region – „Regional Governance“ – Regionalentwicklung. In: Adamaschek, Bernd; Pröhl, Marga (Hg.), Regionen erfolgreich steuern, Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie, S. 11-66, Gütersloh.
- Bieker, Susanne; Knieling, Jörg; Othengrafen, Frank; Sinning, Heidi 2004: Kooperative Stadt-Region 2030. Forschungsergebnisse, Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, Bd. 13, Braunschweig.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Hg.) 2001: Freiwilliges Engagement in Deutschland - Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, Stuttgart.
- Budäus, Dietrich; Eichhorn, Peter (Hg.) 1997: Public Private Partnership. Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung, Baden-Baden.
- Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestags (Hg.) 2002: Bericht Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Gesellschaft, Opladen.
- Frauenholz, Dieter; Knieling, Jörg; Sinning, Heidi 2004: Kooperation als Zukunftsstrategie zur Gestaltung des demographischen Wandels. Beispiel Stadt+Um+Land 2030 Region Braunschweig, in: Schröter, Frank (Hg.) 2004: Die Zukunft der Kommunen in der Region: Mobilität - Versorgung - Kooperation, RaumPlanung spezial, Nr. 7, Dortmund.
- Fürst, Dietrich 2001: Regional Governance – ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften? In: Raumforschung und Raumordnung, Jg. 59, Heft 5-6, S. 370 -380.
- 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: Regional Governance – New Models of Self-Government in the European Community, Studies in Spatial Development, Bd. 2, S. 13-25, Hannover.
- Kooiman, Jan 2002: Governance. A social-Political Perspective, In: Grote, Jürgen R.; Gbikpi, Bernard; Participatory Governance, Political and Societal Implications, S. 71-96, Opladen.
- Mutz, Gerd 2003: Bürgergesellschaft und Wirtschaft - zur neuen Rolle von Unternehmen, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin.
- Roth, Roland 2002: Auf dem Weg 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.
- Sinning, Heidi 2001: Verwaltungsmodernisierung und Planungskommunikation, in: RaumPlanung, H. 97, S. 181-186.