



Bundesministerium
für Verkehr, Bau
und Stadtentwicklung

Stadt-Land-Partnerschaften- Wachstum und Innovation durch Kooperation



Verkehr Mobilität Bauen Wohnen Stadt Land Verkehr Mobilität Bauen
Wohnen Stadt Land www.bmvbs.de Verkehr Mobilität Bauen Wohnen
Stadt Land Verkehr Mobilität Bauen Wohnen Stadt Land Verkehr Mobilität

Stadt-Land-Partnerschaften

Wachstum und Innovation durch Kooperation

Inhalt

Stadt-Land-Partnerschaften

Wachstum und Innovation durch Kooperation

Grußwort

7

Ein Modellvorhaben für Stadt-Land-Partnerschaften – warum und wofür?

8

Projekte statt Programme – Was ist MORO?

10

Zum Begriff „Stadt-Land-Partnerschaft“

10

Ein europäisches Projekt

11

Interview mit Dr. Dirk Ahner

12

Die Lehren aus dem Modellvorhaben

14

Die Kraft der Kooperation

14

Was meint „variable Geometrie“?

17

Interview mit Oberbürgermeister Dr. Maly

19

Konkret, verbindlich und auf Augenhöhe

21

Die Modellregionen, Raumkulissen, Organisation, Projekte

31

Großräumige Partnerschaft Norddeutschland/

Metropolregion Hamburg (MORO Nord)

32

Kooperation und Vernetzung im Nordosten

40

Metropolregion Mitteldeutschland (vormals Sachsendreieck)

46

Überregionale Partnerschaft „Wissen-Kooperation-Innovation“

53

Europäische Metropolregion Nürnberg

57

Europäische Metropolregion Stuttgart

63

Europäischer Verflechtungsraum Bodensee

69

Ansprechpartner, Links und Literatur

74

Impressum

76

Grußwort

Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Politik ist es, nicht nur für einen Teil der Menschen zu handeln, sondern die Gesamtheit der Bevölkerung und ihre Interessen im Blick zu haben. Das gilt auch für die Städte und den ländlichen Raum. Immer wieder hat es hier Ansätze gegeben, Stadt und Land getrennt zu betrachten, oft verbunden mit der Forderung, sich auf eine der beiden Seiten zu konzentrieren.

Solche Betrachtungsweisen verkennen nicht nur die Lebenssituation in unserem Land. Das Auseinanderdividieren von städtischen und ländlichen Regionen ist darüber hinaus weder fair noch zukunftsweisend. Wenn wir unser Land angesichts der vielfältigen Aufgaben, vor denen wir stehen, voranbringen wollen, müssen wir all das zusammen denken.

Wenn Stadt und Land an einem Strang ziehen, gewinnen beide Seiten. Wie auf diese Weise Wachstum und Innovationen gefördert werden können und auch die Lebensqualität gesteigert werden kann, hat das Modellvorhaben der Raumordnung „Überregionale Partnerschaften – Innovative Projekte zur stadtreionalen Kooperation, Vernetzung und gemeinsamen großräumigen Verantwortung“ gezeigt. Mein Dank gilt allen Menschen in den beteiligten Regionen, die durch ihre Ideen, ihr Engagement und ihre Kooperationsbereitschaft zum Erfolg dieses Vorhabens beigetragen haben.

Die Raumordnungspolitik des Bundes und der Länder verfolgt aus guten Gründen den Ansatz der „Großräumigen Verantwortungsgemeinschaft“. Im Mittelpunkt steht das partnerschaftliche Miteinander von Stadt und Land mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtregion zu fördern und gleichwertige Lebensbedingungen zu schaffen.



Das Modellvorhaben „Überregionale Partnerschaften“ hat gezeigt, dass auch innerhalb der Metropolregionen Ansätze erfolgreich sind, die ländliche Gebiete in das gemeinsame Entwicklungskonzept mit einbeziehen. Die Unterstützung von Stadt-Land-Partnerschaften als eine wichtige Voraussetzung für Wachstum und Innovationen stellt zudem eine der Zukunftsaufgaben der Europäischen Raumentwicklungspolitik dar. Ich freue mich, dass das Modellvorhaben „Überregionale Partnerschaften“ vor diesem Hintergrund bei der Europäischen Kommission auf große Resonanz gestoßen ist. Ziel muss es sein, die Synergien zwischen Kohäsions- und ländlicher Entwicklungspolitik deutlich zu verbessern. Denn noch sind Stadt-Land-Partnerschaften kein Selbstläufer. Wir werden dieses Thema durch die Unterstützung konkreter Projekte sowie den intensiven Dialog mit den Akteuren der Raumentwicklung weiter voranbringen.

Dr. Peter Ramsauer
Bundesminister für Verkehr,
Bau und Stadtentwicklung

Ein Modellvorhaben für Stadt-Land-Partnerschaften – warum und wofür?

Neue Herausforderungen

Neue Herausforderungen wie Globalisierung, demografischer Wandel, Klimawandel und Verknappung natürlicher Ressourcen haben in den letzten Jahren zu einer Anpassung der politischen Ziele und Strategien auch in der Raumentwicklungspolitik auf europäischer und nationaler Ebene geführt.

Als wichtige Erfolgsvoraussetzung dieser Politik wird die Anwendung eines neuen Planungsverständnisses angesehen, welches sowohl ebenenübergreifend die Zusammenarbeit der Gemeinden, Städte, Stadt-Umland-Regionen bis hin zu peripheren Regionen umfasst als auch die Kooperation von Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft befördert.

Leitbilder der Raumordnung

Die Leitbilder der Raumentwicklung in Deutschland aus dem Jahre 2006 nehmen diese Ziele auf und entwickeln mit dem strategischen Ansatz der „Großräumigen Verantwortungsgemeinschaft“ zwischen Städten, Metropolen und ländlichen Wachstumsregionen sowie peripheren und strukturschwachen Regionen ein innovatives Instrument einer auf Entwicklung und Ausgleich ausgerichteten Raumordnungspolitik.

In einem partnerschaftlichen Miteinander dieser strukturell und ökonomisch unterschiedlichen Regionstypen sollen alle Teilräume dazu

beitragen, dass insbesondere Wachstum und Innovationen gestärkt werden. Damit verbindet sich das Bestreben, alle Räume – die starken und die schwachen – zu befähigen, ihre Potenziale zu erkennen, zu bündeln und zu vernetzen und davon gemeinsam zu profitieren.

Zum Begriff Stadt-Land-Partnerschaften

Bereits während der Projektlaufzeit wurde deutlich, dass es besser ist, von „Großräumigen Verantwortungsgemeinschaften“ statt von „Überregionalen Partnerschaften“ zu sprechen. Das Attribut „überregional“ provoziert eine unnötige neue Begriffsdiskussion. Zwar überschreiten die Kooperationsräume aller Modellregionen die Grenzen bisheriger (regionaler) Kooperationen sowie (administrative) Kreisgrenzen, die Mehrzahl sogar Landesgrenzen. Aber im Prinzip agieren auch diese neuen Kooperationsräume als Regionen. Deshalb drückt die Bezeichnung „Großräumige Verantwortungsgemeinschaften“ oder „Stadt-Land-Partnerschaften“ deutlich besser das Leitziel dieser Kooperationsform aus, durch die kooperative Übernahme von Zukunftsverantwortung Synergien für Wachstum und Innovation in städtischen und ländlichen Teilräumen zu mobilisieren.

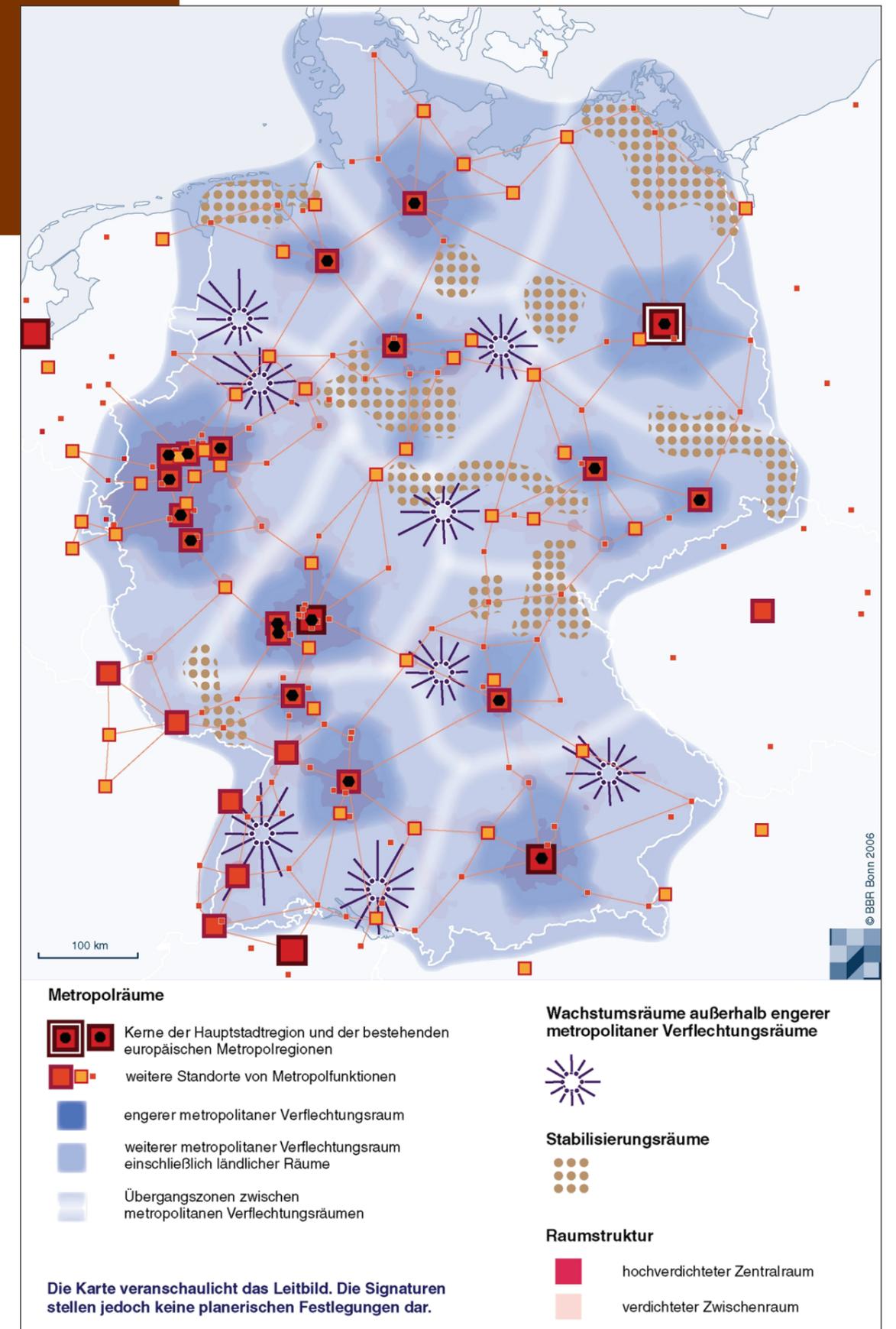


Abb. 1: Leitbild Wachstum und Innovation

Projekte statt Programme - Was ist MORO?

Mit dem Aktionsprogramm „Modellvorhaben der Raumordnung“ (MORO) unterstützt das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) die praktische Erprobung und Umsetzung innovativer, raumordnerischer Handlungsansätze und Instrumente in Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis, d. h. mit Akteuren vor Ort, in den Regionen. Das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) betreut das Aktionsprogramm. Seine Aufgabe ist es, Erfolg versprechende neue Handlungsansätze für die Praxis als Modellvorhaben auszuwählen, diese Vorhaben zu begleiten und aus ihnen übertragbare Erkenntnisse abzuleiten, den Transfer in die Praxis zu organisieren und Empfehlungen für Veränderungen staatlicher Rahmenbedingungen zu geben.

Der Arbeitsprozess im MORO wird gefördert durch eine unmittelbare finanzielle Zuwendung an die Modellregionen zum Ausgleich der forschungsbedingten Mehrkosten sowie durch ein vom Bund eingerichtetes externes Projektmanagement, das

- den Know-How-Austausch durch Workshops organisiert,
- den Ergebnistransfer durch Publikationen und Fachveranstaltungen gewährleistet und
- die Arbeit und die Berichte der Modellvorhaben auswertet.

Ein europäisches Projekt

Im Rahmen des MORO „Überregionale Partnerschaften – innovative Projekte zur stadtreionalen Kooperation, Vernetzung und gemeinsamen großräumigen Verantwortung“ gelang es, die großen Themen Europas – Wachstum, Innovation, nachhaltige Entwicklung – auf regionaler Ebene voran zu treiben.

Europa steht vor vielen Herausforderungen. Globaler Wettbewerb, alternde Gesellschaft, Klimawandel, Knappheit von Ressourcen haben deshalb in den vergangenen Jahren zu einer Anpassung der Strategien auf europäischer Ebene geführt. In der Nachfolge der Lissabon-Strategie wurde 2010 die Strategie „Europa 2020“ beschlossen. Ziel ist ein „intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum“ mit einer besseren Koordinierung der nationalen und europäischen Wirtschaft.

Das MORO-Forschungsfeld Überregionale Partnerschaften basiert ebenfalls auf diesen Zielen und versucht, sie mit innovativen Ansätzen zu erreichen. Ausgangspunkt sind die Metropolen. Als Knoten in globalen Netzen ermöglichen sie es auch weiter entfernt liegenden Teilräumen, von dieser Knotenfunktion zu profitieren und mit ihren Potenzialen zur Entwicklung beizutragen. Deshalb wurden wirtschaftsschwächere periphere Räume gezielt in die Überregionalen Partnerschaften einbezogen, um sie mitzunehmen auf dem Weg zu mehr Wachstum, Innovation und Nachhaltigkeit.

Überregionale Partnerschaften versuchen, auf der regionalen Ebene einen Kompromiss herzustellen zwischen Wachstum und Ausgleich. Alle Regionen – die wirtschaftlich starken und die wirtschaftlich schwächeren – sollen zum Wachstum beitragen und davon profitieren. Das erfordert neue Formen regionaler Zusammenarbeit. In den Überregionalen Partner-

schaften wurden dazu Kooperationsformen entwickelt zwischen regionalen Organisationen und Anbietern von Dienstleistungen, zwischen Netzwerken, zwischen Wissenschafts- und Wirtschaftsklustern. Viele dieser Akteure kannten einander vorher nicht, wussten nichts voneinander und waren einander noch nie begegnet.

Die Überregionalen Partnerschaften tragen dem Umstand Rechnung, dass eine Vielzahl von Problemen nicht an Verwaltungsgrenzen halt macht und auch nur zu lösen ist, wenn Verwaltungsgrenzen überschritten werden. Deshalb wurden bisher etablierte Ebenen der Kooperation – Kommunen mit Kommunen, Städte mit ihrem Umland, Regionalplanung mit Regionalplanung – überschritten. In den Überregionalen Partnerschaften haben Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammengearbeitet und ihre politische, wirtschaftliche oder wissenschaftliche Durchsetzungskraft erhöht. Erreicht wurde dies vor allem durch

1. eine Vielzahl von Projekten von regionalen Wirtschaftskreisläufen und Regionalmarketing bis zur Kooperation von Wissenschaftsklustern,
2. eine konsequente Projektorientierung, (Die Ideen für die Zusammenarbeit kamen von unten aus den Regionen und waren orientiert an konkreten Bedürfnissen der Partner.)
3. das Überschreiten existierender regionaler Grenzen, von Kreis-, Landes- bis zu bundesstaatlichen Grenzen,
4. flexible räumliche Zuschnitte für die unterschiedlichen innerregionalen Projektpartnerschaften (variable Geometrie),
5. neu entwickelte Governance-Modelle, in denen die Zusammenarbeit auf Augenhöhe gewährleistet wurde.

Die Überregionalen Partnerschaften berücksichtigen die Vielfalt der Städte und Regionen Europas. Sie greifen Ziele auf, die die europäischen Raumordnungsminister in der Territorialen Agenda im Mai 2007 beschlossen und 2011 im Lichte der Strategie „Europa 2020“ fortentwickelt haben – nämlich die Lebensorte der Menschen zu integrieren, die vorhandenen Ressourcen der Regionen besser zu nutzen und so einen Beitrag zur kulturellen, sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit zu leisten.

Die MORO-Modellprojekte haben bisher unsichtbare Beziehungen sichtbar gemacht. Sie haben eigenständig neue Themen für eine Zusammenarbeit entwickelt. Sie haben gezeigt, dass Räume, die vordem wenig voneinander wussten, ein Verständnis für die wechselseitigen Probleme und ihre Lösungen entwickeln können. So gelang es, ganz im Sinne der Territorialen Agenda der Europäischen Union, den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt zu stärken. Auf diese Weise tragen die Überregionalen Partnerschaften auch dazu bei, territoriale Ungleichgewichte zu vermindern, auf faire Chancen hinzuwirken und langfristig Vielfalt in Reichtum umzuwandeln, wie es die europäische Kohäsionspolitik zum Ziel hat.



Dr. Dirk Ahner,
bis Ende 2011 Generaldirektor
Regionalpolitik in der
Europäischen Kommission

„Das passt in eine Debatte auf europäischer Ebene.“

Das MORO-Forschungsprojekt „Überregionale Partnerschaften“ zeigt, wie wichtig Kooperation über regionale und politische Grenzen hinweg ist. Die EU will mit ihrer Förderpolitik darauf reagieren, so Dr. Dirk Ahner, Leiter der Generaldirektion für Regionalpolitik in der Europäischen Kommission, in einem Interview im Sommer 2011.

Sie waren auf der Abschlussveranstaltung des MORO-Forschungsprojekts 2010 in Hamburg. Was haben Sie mitgenommen für Ihre Arbeit in Brüssel?

Dass das Thema Stadt-Land-Partnerschaften stark an Bedeutung gewonnen hat und die Komplementarität deutlicher hervorgehoben wird, als das früher der Fall war.

Beeinflusst das Forschungsprojekt die Diskussion in der EU?

Ja, denn es passt in eine Debatte auf europäischer Ebene. Es bestand die Vermutung, dass bei einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Stadt und Land beide Seiten gewinnen können. Wie dieses wechselseitige Profitieren konkret aussehen kann, wusste man vor MORO nicht in diesem Maße. Hier hat das Forschungsprojekt wirklich etwas bewegt.

Welche Rolle spielen die Stadt-Land-Partnerschaften aus Sicht der EU-Kommission?

Das Ganze stellt sich aus unserer Sicht stark unter das neue Ziel der territorialen Kohäsion. Die Kooperationen in dem Forschungsprojekt gingen über die traditionellen und politischen Verwaltungsgrenzen hinaus und in einigen Fällen, wie bei MORO-Nord, sogar über nationale Grenzen. Die Idee, zu größeren Funktionsräumen zu kommen, ist sehr wichtig für die Entwicklung der Kohäsionspolitik in der EU.

Können Überregionale Partnerschaften zur Umsetzung von „Europa 2020“ beitragen?

Absolut. Eine der Philosophien von „Europa 2020“ ist, dass das Wachstum in allen Territorien stattfinden und dass es innerhalb eines Rahmens gemeinsamer Prioritäten geschehen muss. Umgesetzt werden muss das vor Ort. MORO zeigt, wie wichtig Kooperation innerhalb eines Landes zwischen Regionen, zwischen Kommunen ist. Wir sehen, dass wir stärkere Anreize setzen sollten, damit innerhalb von Mitgliedstaaten über regionale Grenzen hinweg gearbeitet wird.

Welche Anreize könnten das sein?

Zusammenarbeit scheitert oft daran, dass die Zuständigen nicht wollen, dass Geld aus ihren Programmen in andere Regionen fließt. Als

Kommission möchten wir zukünftig darauf drängen, dass diese Scheu zur Zusammenarbeit überwunden wird. Denn dort, wo das gelingt, sehen wir sehr gute Ergebnisse, bei denen alle gewinnen.

Ist das Modell der Überregionalen Kooperation auch auf andere Räume wie Ost- und Nordeuropa übertragbar?

Die Bedeutung von Zusammenarbeit gilt nicht nur für Metropolen und ihr Umland, für Städtetnetze oder Projekte der Wirtschaft. Es gibt viele Beispiele aus dem täglichen Leben, die zeigen, wie ungeheuer wichtig Zusammenarbeit für die Bürger ist. An der finnisch-schwedischen Grenze liegen zwei Städte gegenüber: das schwedische Haparanda und das finnische Tornio. Briefe von Haparanda nach Tornio gingen nach Stockholm, von dort nach Helsinki und nach Tornio. Deshalb haben sich beide Bürgermeister zusammengesetzt und einen „Postdienst“ entwickelt, damit Briefe von Haparanda nach Tornio und umgekehrt nicht den langen Umweg nehmen müssen.

Finden die Erfahrungen des Forschungsprojekts bei den zukünftigen Planungen der EU Berücksichtigung?

In der nächsten Generation der Programme wollen wir einen Schwerpunkt legen auf die Zusammenarbeit über regionale Grenzen hinweg – sei es innerhalb eines Mitgliedsstaates oder über nationale Grenzen hinweg. Wir möchten darüber hinaus mehr Bewusstsein schaffen für das, was in Deutschland schon da ist, und den Mitgliedstaaten und Regionen Spielräume einräumen, solche Kooperationen auch mit EU-Geldern zu fördern. Wir denken sogar daran, dafür besondere Anreize zu schaffen. Wir arbeiten daran, mit unseren Instrumenten – dem Fonds für ländliche Entwicklung sowie dem Regional- und dem Sozialfonds – solche Partnerschaften fördern zu können.

Die Lehren aus dem Modellvorhaben

Die Kraft der Kooperation

Wenn Stadt und Land, Metropole und ländlicher Raum an einem Strang ziehen, gewinnen beide Seiten. Wie auf diese Weise Wachstum und Innovation gefördert werden können, hat das Modellvorhaben „Überregionale Partnerschaften – Innovative Projekte zur stadtreionalen Kooperation, Vernetzung und gemeinsamen großräumigen Verantwortung“ eindrucksvoll gezeigt. Denn auch die vermeintlich Schwachen haben Stärken, von denen alle profitieren können.

Auf der einen Seite die wirtschaftlich starken Städte, auf der anderen Seite das Land, ökonomisch schwach, aber von guter Wohn- und Freizeitqualität – das war einmal. Heute geht es um gegenseitiges Profitieren. „Die Arbeitsteilung: Ihr haltet die Natur sauber, damit wir uns am Wochenende bei Euch erholen können und bei uns wird gearbeitet, entspricht nicht mehr der Realität“, sagt der Nürnberger Oberbürgermeister Ulrich Maly im Interview.

Der Nürnberger Oberbürgermeister beschreibt damit eines der wichtigsten Ergebnisse des Modellvorhabens „Überregionale Partnerschaften – Innovative Projekte zur stadtreionalen Kooperation, Vernetzung und gemeinsamen großräumigen Verantwortung“. Es geht darum, Situationen zu schaffen, von denen alle profitieren.

Das Modellvorhaben war Teil des Aktionsprogramms „Modellvorhaben der Raumordnung“ (MORO) und wurde vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) von 2008 bis 2010 unterstützt.

In bundesweit sieben Regionen entstanden Modelle für eine Raumordnungspolitik, die auf

Entwicklung und wechselseitige Ergänzung zwischen Städten, Metropolen und ländlichen Wachstumsregionen sowie peripheren und strukturschwachen Regionen ausgerichtet ist. Das Modellprojekt leistete damit einen wertvollen Beitrag zum Ziel der Raumentwicklungspolitik, Wachstum und Innovation zu fördern.

Niemand weiß, was er kann, bevor er's versucht

Natürlich gab es Skepsis, ob Kooperationen in so großen Gebietskulissen überhaupt gelingen können und ob sich dafür beherrschbare Strukturen schaffen lassen. Schwache Regionen befürchteten eine Dominanz der Metropolregionen, starke Regionen mutmaßten, sie sollten an schwächere abgeben und würden dadurch an eigener Kraft verlieren. Es gab Ängste, z. B. bei Hochschulen im norddeutschen Raum, die meinten, durch Zusammenarbeit an Eigenständigkeit zu verlieren. Wo Kooperation Tradition hatte, war es naturgemäß einfacher, Ideen zu entwickeln und umzusetzen als in Partnerschaften, die so noch nicht zusammen gearbeitet hatten.

Die Ergebnisse des MORO widerlegen Skeptiker und Bedenkenträger eindrucksvoll. Die Idee, Situationen zu schaffen, von denen alle profitieren, zündete: Stärken aufdecken und daraus einen gemeinsamen Nutzen ziehen – die Überregionalen Partnerschaften beweisen auf vielfältigste Art und Weise, wie zukunftsweisend dieser Ansatz ist. So strukturell und ökonomisch unterschiedlich die Regionstypen auch sind, sie alle haben gezeigt, wie in einem partnerschaftlichen Miteinander alle Teilräume dazu beitragen können, insbesondere Wachstum und Innovationen zu stärken. Es ist

gelingen, wirtschaftlich starke und schwächere Räume zu befähigen, ihre Potenziale zu erkennen, zu bündeln und zu vernetzen. So können die „starken“ Räume ihre Aufgabe als Motoren noch besser erfüllen. Gleichzeitig entwickeln sie eine partnerschaftliche Verantwortung für den Gesamttraum.

In sehr kurzer Zeit bildeten die Überregionalen Partnerschaften ein neues Verständnis der Stadt-Land-Partnerschaft, entwickelten eine Kooperationskultur zwischen Metropolen und ländlichen Teilräumen und generierten Nutzen für alle Partner. Die Kooperationen haben auch keinesfalls dazu geführt, dass sich in den Regionen bestehende Konkurrenzen verschärften oder neue geschaffen wurden. Sie konnten durch ihren großräumigen Ansatz zu sach- und „ebenengerechten“ Lösungen beitragen und die Handlungs- und Gestaltungsspielräume der Akteure erhöhen.

Eine Vision wird Realität

Fast drei Jahre lang erprobten die sieben Modellregionen Konzepte und Projekte der großräumigen Zusammenarbeit. Sie entwickelten Verständnis für die wechselseitigen Bedürfnisse und Probleme, überwandten Grenzen im Denken, revidierten Urteile und stärkten ihre Zusammenarbeit. Am Ende erklärten alle im MORO mitwirkenden Modellregionen, dass die überregionale Kooperation ein Gewinn war und sie die begonnene Arbeit fortsetzen wollen.

Dies liegt auch daran, dass schon in der vergleichsweise kurzen Projektlaufzeit konkrete Projekte umgesetzt wurden. Ob die bessere Vermarktung von Lebensmitteln aus der Region, die Vernetzung von Unternehmen und Fachkräftenachwuchs oder der Ausbau der Kinderbetreuung – bereits in der Projektlaufzeit

legten alle Modellregionen Projekte auf, die zu Wachstum und Innovation beitragen und anders kaum realisierbar gewesen wären. Der Stadt-Land- oder auch Land-Metropolen-Gegensatz wurde überzeugend überwunden. So entwickelte beispielsweise die Europäische Metropolregion Stuttgart ein Konzept für Verkehrsverbindungen nicht nur unmittelbar in der Region Stuttgart, sondern vor allem auch zu den weiter entfernten Zentren. Maßgeblich für den Erfolg der Kooperationen war, dass alle Teilräume ihre Interessen transparent und auf gleicher Augenhöhe einbringen konnten.

Eine besondere Qualität der Überregionalen Partnerschaften ist die Mitwirkung von Akteuren nicht nur der Politik, sondern auch der Zivilgesellschaft. So arbeiteten in den Gremien der Europäischen Metropolregion Nürnberg insgesamt rund 400 Vertreter aus Politik, Unternehmen, Kultur, Tourismus, Wissenschaft und Marketing der gesamten Metropolregion zusammen. Menschen, die vordem nichts voneinander wussten, schufen stabile und belastbare Netzwerke. War zuvor das Wissen über vorhandene Kompetenzen eher bruchstückhaft und zufällig, wurde es während des MORO-Modellvorhabens systematisch erfasst.

Die Wirtschaft arbeitete in allen Modellregionen und in vielfältigen Projektzusammenhängen engagiert mit. Sie war in manchen Projekten sogar die treibende Kraft, so im Projekt „Brückenschlag“. Es soll dazu beitragen, dass die Metropolregionen Hamburg und die Öresundregion mit Kopenhagen in Dänemark sowie Malmö und Lund in Schweden enger zusammenwachsen. Eine solche gemeinsame Entwicklung regionaler Wirtschafts- und Innovationspotenziale ist eine zentrale Motivation der Kooperation. So hat MORO eine neue Partnerschaft in der regionalen Entwicklungspolitik befördert.

Voraussetzungen für den Erfolg

Überregionale Partnerschaften sind langfristig angelegte „strategische Netzwerke“ städtischer (metropolitaner) und ländlicher Räume. Die Organisation der Netzwerkbeziehungen gewährt ihren Mitgliedern je nach gewähltem Kooperationsmodell und schon vorhandener Strukturen einen mehr oder weniger großen Spielraum. Zugleich verpflichten sich die Partner zu gemeinsamen strategischen Zielen. Damit solche Kooperationen gelingen, sollten einige Grundvoraussetzungen beachtet werden.

Den Nutzen hervorheben: Überregionale Partnerschaften sollen den Stadt-Land-Gegensatz kooperativ überwinden. Neben der „Verantwortung“ für den Gesamttraum oder für die Nachbarn, geht es um den für den eigenen Teilraum erwarteten Nutzen. Das können zusätzliche Entwicklungsimpulse sein oder auch die Vermeidung von Nachteilen durch eine isolierte Lage zwischen starken Kooperationsräumen.

Konkret sein: Der Anspruch, die Kooperation von Anfang an auf konkrete Projekte zu fokussieren, stellt eine entscheidende Erfolgsbedingung dar. Dadurch werden

- lange Theoriedebatten in den Hintergrund gedrängt,
- für alle Partner Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnet und vor allem
- frühzeitig konkrete Vorteile der Kooperation nachweisbar.

Management etablieren: Überregionale Partnerschaften bedürfen eines leistungsfähigen Netzwerkmanagements und einer belastbaren räumlichen Abgrenzung, damit sie eine Identität entwickeln und wahrgenommen werden können.

Flexibilität zulassen: Alle Modellregionen haben die Größenordnung bisheriger regionaler Kooperationen erheblich ausgeweitet und unterschiedliche, bereits existente „Regionen“ integriert. Zunehmende Bedeutung gewinnen diese Partnerschaften auch im Hinblick auf die Notwendigkeit zur Bundesgrenzen überschreitenden Zusammenarbeit. Deshalb müssen die Partnerschaften themenspezifische Kooperationen mit Partnern außerhalb ihres Kooperationsraumes praktizieren können.

„Variable Geometrie“ ermöglichen: Überregionale Partnerschaften können nicht alle Themen gleichermaßen im Gesamttraum behandeln. Sie müssen sich auch als Plattform für unterschiedliche innerregionale Projektpartnerschaften verstehen. Die Vielzahl bereits bestehender sozioökonomischer Vernetzungen ermöglicht vielfältige Anknüpfungspunkte einer Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Partnern. Um diese Anknüpfungspunkte bedarfsgerecht nutzen zu können, hat sich im Rahmen des Modellvorhabens das Prinzip der „variablen Geometrie“ als nützlich erwiesen. Es gibt zwei Dimensionen von variabler Geometrie:

1. Innerhalb des Kooperationsraums für thematisch und räumlich differenzierte Projektpartnerschaften.
2. Über den Kooperationsraum hinaus für Partnerschaften mit internationaler Dimension, im Sinne einer überregionalen variablen Geometrie.

Interessen ausgleichen: Die Erwartungen an eine Überregionale Partnerschaft sind vielfältig. Nicht alle Partner können daraus zeitnah in vergleichbarem Maße Nutzen ziehen.

Deshalb erfordern Überregionale Partnerschaften von allen Beteiligten, besonders aber vom Netzwerk-Management, erhebliche und kontinuierlich zu erbringende Integrationsleistungen. Ohne diese würden die latent die Entwicklung eines Netzwerkes begleitenden „Ausstiegs-Drohungen“ sehr schnell zum Scheitern des Netzwerkes führen.

Wichtige Erfahrungen auf einen Blick:

- Gerade im Hinblick auf den hohen Startaufwand ist unabdingbar, dass die Kooperation in den Regionen die volle Unterstützung der politischen Führung hat.
- Der Leitgedanke des MORO-Forschungsprogramms, den regionalen Akteuren große Freiheit zu geben, hat sich bewährt. Dies galt für die Ausbildung der Gebietskulisse, für die Erarbeitung der Organisationsstruktur und die Definition der wichtigen Handlungsfelder.
- Eine vergleichbare Innovationsanstrengung wäre ohne den Impuls der Bundesraumordnung, ohne Startförderung und ohne organisierten Austausch von Know-how kaum möglich gewesen.
- Die sehr kurze Projektlaufzeit war schwierig. Eine Verstetigung, die auch eine verlässliche Aussage über die langfristige Tragfähigkeit des Konzepts ermöglicht, bräuchte mehr Zeit.
- Der Ansatz ist hervorragend geeignet, die Regionen auf eine noch intensivere europäische Kooperation vorzubereiten.

Was meint „Variable Geometrie“

Überregionale Partnerschaften können gewiss nicht alle Themen gleichermaßen im Gesamttraum behandeln. Durch den großräumigen Zuschnitt dieser Partnerschaften und die Vielzahl bereits bestehender sozioökonomischer Vernetzungen bieten sich vielfältige Anknüpfungspunkte einer Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern an. Um diese Anknüpfungspunkte auch bedarfsgerecht nutzen zu können, hat sich im Rahmen des Modellvorhabens das Prinzip der „variablen Geometrie“ als nützlich erwiesen. In diesem Zusammenhang ist zwischen zwei unterschiedlichen Zielrichtungen zu unterscheiden:

1. Überregionale Partnerschaften sind eine hervorragende Plattform (Impulsgeber, Organisator, Dienstleister) für thematisch und räumlich differenzierte Projektpartnerschaften innerhalb eines Gesamttraumes = *innerregionale variable Geometrie*.
2. Überregionale Partnerschaften sind dafür prädestiniert, auch über ihren definierten Kooperationsraum hinaus themenspezifische Kooperationen mit weiteren Partnern – auch mit internationaler/„globaler“ Dimension – zu praktizieren = *überregionale variable Geometrie*.

So verstanden ist das Prinzip der variablen Geometrie für die konkrete projektbezogene Zusammenarbeit Überregionaler Partnerschaften von besonderer Bedeutung. Dennoch bleibt eine klare räumliche Abgrenzung eines Kooperationsraumes bzw. „Strategieraumes“ ein unverzichtbares Element für die Identität der Partnerschaft.

Stadt-Land-Partnerschaften als Dachorganisationen für unterschiedliche Projektpartnerschaften mit variabler Geometrie



Abb. 2: Organisation von Stadt-Land-Partnerschaften in variabler Geometrie (Eigene Darstellung)

„Es geht um gegenseitiges Profitieren.“



Dr. Ulrich Maly, Oberbürgermeister der Stadt Nürnberg

In der Bad Windsheimer Erklärung hat die Europäische Metropolregion Nürnberg die Grundlagen ihrer Zusammenarbeit festgelegt. Was ist für Sie der Schlüsselsatz der Erklärung?

Der Satz: „Gleichwertige Lebensverhältnisse stehen für uns als Ziel und Maßstab des Handelns im Mittelpunkt unserer Aktivitäten.“ Für mich ist diese Gleichwertigkeit Maßstab des Handelns, auch wenn wir in der Politik oft hören, das sei ein romantisches Relikt aus der Nachkriegszeit. Der Nürnberger Hauptbahnhof ist zwar nicht vergleichbar mit einem Bahnhof im Bayerischen Wald. Aber wenn die Gleichwertigkeit der Maßstab ist, müssen Bund und die Deutsche Bahn AG die Mittel für die Erschließung der Fläche sicherstellen.

Globalisierte Großstädte brauchen die Verwurzelung in der Region mehr denn je, sagt Ulrich Maly. Der Nürnberger Oberbürgermeister über die Lokomotiven der „Europäischen Metropolregion Nürnberg“ und Begegnungen auf Augenhöhe.

Die Ballungsräume gelten als zentrale Motoren der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Hat sich an diesem Fokus durch die Überregionalen Partnerschaften etwas verändert?

Wenn man die Frage auf die rein ökonomische Bedeutung reduziert, dann nicht. Wo die großen Fabriken und die großen Dienstleister angesiedelt sind, wird eine höhere Wertschöpfung erzielt. Aber das BIP kann nicht die einzige Größe sein, mit der wir Wohlstand messen. Bezieht man Lebensqualität und kulturelle Identifikation als Standortfaktoren mit ein, hat sich der Fokus verändert.

Darin steht auch, dass die gegensätzliche Darstellung von Stadt und ländlichem Raum falsch ist. Warum dieser Satz?

Der Gegensatz entspricht weder historisch, noch ökonomisch, soziologisch oder kulturwissenschaftlich der Realität. Menschen sind eingebunden in eine Region, die ihre Identität mit prägt. Wir verlassen in der Freizeit die Stadt, wir wohnen auf dem Land und arbeiten in der Stadt. Die globalisierte Großstadt braucht für ihre kulturelle Identität die Verwurzelung in der Region.

Wie gehen Sie in der Partnerschaft mit dem unterschiedlichen Gewicht der Teilräume um?

Es geht um eine Win-Win-Situation, ein gegenseitiges Profitieren, nicht um Ausgleich. Ausgleich, das wäre der alte Gedanke der funktionsräumlichen Arbeitsteilung: Ihr haltet die Natur sauber, damit wir uns am Wochenende bei Euch erholen können und bei uns wird gearbeitet. Über dieses Bild aus den 70er Jahren sind wir weit hinaus.

Wie wichtig ist die Einbindung der Wirtschaft in die Überregionalen Partnerschaften?

Bei den Themen „Original Regional“ und bei Energie ist sie sehr wichtig, denn das geht nicht ohne die Produzenten. Bei dem Thema Naturparks weniger, weil die in öffentlich-rechtlicher Hand sind. Grundsätzlich tut sich die Wirtschaft leichter mit dem Stadt-Land-Gegensatz, weil es in der Fläche genauso Weltmarktführer gibt wie in den Zentren.

Wer sind die Spielmacher in den Überregionalen Partnerschaften: die Wirtschaft oder die Politik?

Da gibt es keine Gegensätze. Wenn der andere das Gefühl hat, er wird freundlich aufgefordert den gleichen Weg zu gehen, geht das Hand in Hand. Das Schöne bei uns ist, dass es unterschiedliche Lokomotiven gibt, die die kleinen Züge am Ende alle in die gleiche Richtung ziehen.

Wie wird Gleichgewicht zwischen den wirtschaftlichen und den politischen Interessen hergestellt?

Wir versuchen Institutionen zu schaffen, in denen wir uns auf Augenhöhe begegnen. Das ist für die Gesamtmetropolregion der Steuerungskreis, in dem Vertreter von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik gleichberechtigt die Grundlinien der Arbeit diskutieren. Für die Teilprojekte gilt das Gleiche.

Kooperation wird vielfach als Allheilmittel gesehen. Wie geht man realistisch vor, um Enttäuschungen zu vermeiden?

Die wird man nie vermeiden können. Aber man muss lernen, mit ihnen umzugehen. Wir sind immer dann schlecht beraten, wenn wir glauben, ein Netzwerk sei ein Harmoniemodell.

Entscheidend ist, dass man Konflikte vernünftig miteinander austrägt.

Benötigen Kooperationen besondere Vorgaben der Raumordnung?

Ja. Ich bin ein Anhänger des geordneten Raums. Hier ist das Land – also Bayern – mehr gefragt als der Bund. Das freie Spiel der Kräfte generiert kein Gemeinwohl. Überließe man ihm die Entwicklung der Fläche, käme mit großer Sicherheit nicht das Bild der Bundesrepublik heraus, das wir uns wünschen. Es muss geregelt werden, ob ein Tausend-Quadratmeter-Einkaufszentrum auf dem flachen Land dort zulässig ist, wo gerade die Fläche verfügbar ist und der Bürgermeister das Land verkaufen will.

Welche Bedeutung haben regionale Kooperationen für die Positionierung im Land, im Bund und nicht zuletzt in der EU?

Es ist wie bei jedem Produkt. Man kann es nur gut verkaufen, wenn die Qualität stimmt. Wenn wir als Region nach außen auftreten, muss das mehr sein als ein gemeinsam unterschriebenes Stück Papier. Wenn es aber regionale Arbeitszusammenhänge gibt, die das Ganze auch glaubwürdig unterfüttern, wird man leichter gehört.

Was ist für die Region das wichtigste Ergebnis?

Die qualitative Zusammenarbeit wurde auf ein dauerhaft höheres Niveau gestellt. Bei dem, was wir uns vorgenommen haben, sind wir beim Beackern der gemeinsamen Felder ein ganzes Stück vorangekommen.

Wie geht es weiter?

In der Kooperationsstelle „Partnerschaft Ländlicher Raum – Verdichtungsraum in der Metropolregion Nürnberg“ wird die

Stadt-Land-Partnerschaft in der Metropolregion von 2010 bis 2013 mit einem anderen Geldgeber weiterentwickelt. Zu den MORO-Feldern kommen neue Felder hinzu. Eine große Herausforderung ist der demografische Wandel, den wir im Schwerpunkt bearbeiten. Außerdem werden wir in geeignete regionale Cluster systematisch

Kompetenzen und Anforderungen ländlicher Räume einbeziehen, konkret in diesem Jahr in dem Spitzencluster „Medical Valley“. Ein Konzept für die „Via Carolina“ als grenzüberschreitende Entwicklungsachse von Nürnberg nach Prag soll deren wirtschaftlichen, touristischen und kulturellen Potenziale offenlegen.

Konkret, verbindlich und auf Augenhöhe

Überregionale Partnerschaften haben eine sehr junge Historie. Sie sind Modelle für eine neue Art der Zusammenarbeit. Aus dem Modellvorhaben lässt sich eine Vielzahl von Schlüssen ziehen, die für eine solche Zusammenarbeit von grundsätzlicher Bedeutung sind.

Was ist das Besondere an den Überregionalen Partnerschaften?

Überregionale Partnerschaften erweitern die Kooperation bewusst auf die metropolferneren ländlichen Räume. Darin unterscheiden sie sich von klassischen Metropolregionen. Den räumlichen Zuschnitt der Kooperation haben die Akteure selbst definiert. Die Überregionalen Partnerschaften haben administrative und regionale, die Mehrzahl sogar Landesgrenzen überschritten. Es geht nicht allein um bereits praktizierte Verflechtungen, sondern sehr stark um die Entwicklung neuer Verflechtungen.

Die deutschen Regionen haben den Vorteil, zum Teil auf eine lange Kooperationsgeschichte schauen zu können, so dass Erfahrungen vorliegen, die eine solche Kooperation erleichtern. Aber: Nicht alle beteiligten Räume in den Modellregionen haben diesen Erfahrungshintergrund gehabt. Außerdem waren viele verschiedene Akteure daran beteiligt, und nicht alle hatten Erfahrung in der Zusammenarbeit. Daher ist das Projekt wirklich ein Novum für die regionale Kooperation.

Welche Vorteile ergeben sich aus der Kooperation?

Überregionale Partnerschaften stärken den Gesamttraum und die Teilräume. Sie verbessern die Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit der einbezogenen Teilregionen und ihrer Akteure. Es ergeben sich neue Chancen für Effizienz- und Leistungssteigerungen, Kostenvorteile durch Größe und Synergien, Möglichkeiten der teilräumlichen Spezialisierung und zusätzliches Potenzial, das sich aus dem „voneinander

Lernen“ und aus Dialog und Wissenstransfer ergeben kann. Alle Modellregionen haben diese Effekte sowohl in ihren Endberichten als auch in den Aussagen ihrer politischen Spitzen auf der MORO-Abschlussveranstaltung eindeutig bejaht. Gewinne besonderer Art ergeben sich durch die „Erhöhung des politischen Gewichts“ im nationalen und internationalen Wettbewerb und die sich in der Partnerschaft ergebenden Möglichkeiten der Mitgestaltung bei bedeutsamen politischen Entscheidungsprozessen. Das kommt vor allem schwächeren Teilräumen zugute. Ein indirekter/mittelbarer Nutzen bietet sich allen Beteiligten zusätzlich durch die Möglichkeiten und Chancen eines Ideen- und Erfahrungsaustauschs, vorrangig im Rahmen der Gremienarbeit einer Überregionalen Partnerschaft.

Was steht im Zentrum der Kooperationen?

Im Fokus stehen wirtschaftliche und wissensbasierte Verflechtungen. Wichtig sind aber auch „weiche“ Faktoren, wie Familienfreundlichkeit, Image und politisches Gewicht, die im globalen Wettbewerb an Bedeutung gewinnen. Die Verflechtungen sind thematisch im Raum sehr unterschiedlich ausgeprägt. Je nach Thema arbeiten unterschiedliche Gebiete innerhalb der Überregionalen Partnerschaft zusammen.

Was sind die Ziele?

Es geht darum

- im „globalen“ und im „regionalen“ Standortwettbewerb besser bestehen zu können,
- die Ressourcen vor Ort dazu besser zu nutzen, zu stärken und auszubauen,
- sie aktiv der regionalen Nutzung anzubieten,

- die eigene Position im Standortwettbewerb zu stärken,
- die Lebensqualität als weichen Standortfaktor zu verbessern.

Der Ansatz ist anspruchsvoll, weil er auf das Engagement der regionalen Akteure angewiesen ist, die „ihre (Teil-)Region“ am besten kennen.

Welche organisatorischen Voraussetzungen benötigen Überregionale Partnerschaften?

Die Organisationsstruktur muss den Anforderungen und Rahmenbedingungen entsprechen. Das heißt:

- Die Partnerschaft organisiert sich auf mindestens zwei Handlungsebenen: auf einer strategischen und einer operativen/projektorientierten Ebene,
- die Einbindung in politische Entscheidungsprozesse muss gewährleistet sein,
- angesichts des langfristigen und komplexen Ansatzes einer Überregionalen Partnerschaft ist eine hierarchische Gliederung der Ebenen zweckmäßig, die klare und verbindliche Zuständigkeiten und Entscheidungsstrukturen gewährleistet,
- alle Partner müssen auf Augenhöhe mitwirken und an der Projektarbeit beteiligt sein,
- eine Prozessverwaltung bzw. ein Prozessmanagement, z. B. im Rahmen einer Geschäftsstelle, muss bereits in einer frühen Entwicklungsphase der Partnerschaft gewährleistet sein.

Wie gelingt der Start?

In der Startphase ist es von Vorteil, wenn ein Projektmanagement vor Ort gegeben ist. Ideal ist die Nutzung vorhandener Organisationseinheiten und Strukturen. Das kann ein externes



Abb. 3: „Modell“-Organisation einer Stadt-Land-Partnerschaft (Eigene Darstellung)

Büro, eine Universität oder ein Beschäftigter in einer regionalen Institution sein. Zentraler Akteur ist die Raumordnung/Regionalplanung, weil sie nicht einem Thema verpflichtet ist, sondern die Entwicklung des Raumes mit verschiedenen Instrumenten vorantreibt. Unabdingbar ist, dass die Partner bereits in der Startphase ihren Willen zur Zusammenarbeit dokumentieren und über Ziele, Struktur, Zuständigkeiten und Entscheidungswege, Rechte und Pflichten sowie über die finanzielle Ausstattung der Partnerschaft Einigkeit herstellen. Das kann zunächst in Form einer „informellen Kooperationsvereinbarung“ geschehen. Sinnvoller ist eine „Rahmenvereinbarung“, die die angesprochenen Punkte regelt und sich auch mit der Frage auseinandersetzt, wie eine „Begegnung

der Partner auf Augenhöhe“ hergestellt werden soll. Es handelt sich dabei um klare und transparente Vereinbarungen der Partner.

Welche Organisationsform hat sich bewährt?

Bewährt haben sich Organisationsformen, wie sie in den Projekten „Großräumige Partnerschaft Norddeutschland“ und „Europäische Metropolregion Nürnberg“ angewendet wurden. Sie bestehen aus einem Lenkungsausschuss bzw. einem Rat/Steuerungskreis auf der strategischen Ebene und Foren bzw. Projekten auf der operativen Ebene. Die Ebenen werden durch „Sprecher“ bzw. „Patent“ miteinander verknüpft. Die Einbindung in politische Entscheidungsprozesse geschieht durch den Rat oder den Lenkungsausschuss. Die Geschäftsstellen koordinieren den Gesamtprozess. Eine Beschränkung allein auf die operative Ebene führt angesichts der komplexen Ansprüche und Ziele einer Überregionalen Partnerschaft bereits in der Anfangsphase zu erheblichen Problemen.

Brauchen Überregionale Partnerschaften dauerhafte Strukturen?

Alle Regionen streben eine Verstetigung der Verantwortungsgemeinschaften an. Deshalb ist eine gewisse Institutionalisierung der Zusammenarbeit unverzichtbar. Gerade auch „Selbstorganisation“ kommt nicht ohne Strukturen aus, insbesondere wenn sie mit einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure in sehr großen Räumen umgehen muss. Die Modellregion „Großräumige Verantwortungsgemeinschaft Norddeutschland“ hat in einem eigenen Projekt geeignete Strukturen für die künftige Zusammenarbeit entwickelt.

Wie wichtig ist organisatorische Flexibilität?

Überregionale Partnerschaften können anlassbezogen erweitert werden. Es gibt jedoch einen räumlich klar abgegrenzten „Kernbereich“. Deshalb sind der Flexibilität bei der institutionellen Ausgestaltung Beschränkungen auferlegt. Mit Blick auf die Handlungs- und Arbeitsfähigkeit gilt das in erster Linie für die Beschluss- und Entscheidungsebene. Die Arbeitsebene hingegen kann bedarfsgerecht und flexibel gestaltet werden.

Auf welchen Grundsätzen basiert die Zusammenarbeit?

Alle Modellregionen standen vor der Herausforderung, unterschiedliche Teilräume und bereits bestehende Kooperationen zu integrieren sowie die Wirtschaft zu beteiligen. Folgende Grundsätze halfen dabei:

- Freiwilligkeit der Mitwirkung der Kooperationspartner,
- Gleichberechtigung und Konsensprinzip,
- partnerschaftliche Finanzierungsbeiträge,
- klare Projektorientierung.

Welche Rolle spielt die Projektarbeit?

Gemeinsam an Projekten arbeiten, Ziele formulieren und Erfolge verbuchen, das mobilisiert die Akteure. Auf diese Weise erfahren sie ganz konkret den Nutzen von Kooperation. In allen Modellregionen hatte die konkrete Projektarbeit deshalb eine sehr große Bedeutung. Sie ist für die Einbindung der Teilräume und der wirtschaftlichen Akteure mindestens ebenso wichtig wie die Beteiligung in der übergeordneten Organisationsstruktur, die sich vielfach als Plattform, Impulsgeber und Dienstleister für Projektpartnerschaften versteht.

Wie entstehen die Themen für die inhaltliche Arbeit?

Regionen müssen ihre Themen „von unten“ eigenverantwortlich im Dialog der Akteure aus den Teilräumen erarbeiten. Was „von oben“ kommen sollte, ist eine Analyse der Teilräume, ihrer Fähigkeiten und auch Defizite, um die Auswahl der Themen belastbar zu machen. Daraus leiten sich dann die nächsten Schritte zur Potenzialbündelung ab. Das kann nur gelingen, wenn das Bewusstsein eines gemeinsamen Problem- und Potenzialraumes besteht. Nahezu alle Modellregionen haben viel Wert auf eine Potenzialanalyse in den jeweiligen Handlungsfeldern gelegt.

Wie lässt sich zusätzlicher Nutzen für die Beteiligten herstellen?

Die Stellungnahmen der Modellprojekte lassen deutlich werden, wie wichtig Transparenz ist. Die Beteiligten müssen wissen, welche Potenziale und Alleinstellungsmerkmale die Teilräume haben, wie intensiv diese bereits in die bestehenden Verflechtungsbeziehungen, beispielsweise in die der Unternehmen, einbezogen sind und wie diese zum gegenseitigen Nutzen intensiviert werden können. Die Akteure/Teilräume müssen deshalb

- die Potenziale, Erfordernisse sowie Art und Beschaffenheit der bestehenden funktionalen Verflechtungen systematisch erheben,
- gemeinsame Lernprozesse ermöglichen und ein Vertrauensklima aufbauen, das gemeinsames, abgestimmtes Handeln fördert,
- Strategien der Kooperation und Verflechtung auf den unterschiedlichen Handlungsebenen entwickeln, und zwar solche, die sich auf eine Überein-

stimmung funktionaler Verflechtungen und aktorsgesteuerter Vernetzungen stützen können.

Welche endogenen Potenziale der einzelnen Teilräume lassen sich besser bzw. nur durch überregionale Zusammenarbeit ausschöpfen?

In regionalen endogenen Potenzialen spiegelt sich die Leistungsfähigkeit einer Region wider. Dazu gehören Bevölkerung, Landschaft und Natur, Tourismus, Siedlungs- und Baukultur, Wirtschaft, Wirtschaftstraditionen und Identität, z. B. als Anknüpfungspunkt für die Vermarktung regionaler Produkte. Die endogenen Potenziale sind die „Mitgift“ für Gemeinschaftsaktionen mit anderen Teilräumen und lassen der regionalen Kreativität viel Raum. Die endogenen Potenziale gilt es zu fördern im Hinblick auf mögliche Synergien mit anderen Teilräumen. Dies gibt der Kreativität viel Raum. In Betracht kommen alle Potenziale,

- die nicht nur für einen ganz engen und spezifischen Bedarf des Teilraumes einsetzbar sind wie z. B. eine begrenzte Menge Biomasse zur eigenen Energieerzeugung oder Handwerk für den lokalen Bedarf ohne Zulieferqualitäten und
- die gemeinsam mit anderen Potenzialen eine Stärkung der regionalen Wertschöpfung versprechen.

Welche Handlungsfelder sind besonders geeignet, um Wachstums- und Innovationseffekte in den verschiedenen Teilräumen zu maximieren?

Grundsätzlich kommen alle Handlungsfelder in Frage, in denen sich komplementäre Interessen herstellen lassen. Insoweit unterscheiden sich Überregionale Partnerschaften nicht von anderen Formen regionaler und interkommunaler Kooperation. Für diese Beurteilung ist allerdings Voraussetzung, dass im Sinne der variablen Geometrie akzeptiert wird, dass Handlungsfelder



Abb. 4: Typische Handlungsfelder in Stadt-Land-Partnerschaften (Eigene Darstellung)

und Projekte oft nur (unterschiedliche) Teilräume der Partnerschaft betreffen. Ein besonderes Gewicht erhalten angesichts der beiden Leitziele des MORO – „Wachstum und Innovation“ sowie „Kooperation metropolitaner und ländlicher Räume“ – folgende Handlungsfelder:

- Regionale Wirtschaftskreisläufe,
- Ausbildung von Clusterinitiativen in unterschiedlichen Branchen,
- Vernetzung von Netzwerken und Clustern, um leistungsfähigere Einheiten zu schaffen und Synergien zu nutzen,
- Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft (Technologietransfer),
- Ausbildungsverbünde auch zur Sicherung des Fachkräftepotenzials,
- Interessenausgleichsinstrumente,
- Verkehr als Basisinfrastruktur,
- Regionalplanung (gemeinsame Regionalpläne wie in Stuttgart),
- Marketing nach innen und außen, um Aufmerksamkeit z. B. seitens der Landespolitik zu bekommen und das Thema Kooperation nach innen zu stärken.

Projektbeispiel Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft der Metropolregion Mitteldeutschland

Ziele

Die Metropolregion und ihre Partner verfügen im Bereich Wirtschaft und Wissenschaft über umfangreiche Kompetenzen, die jedoch nicht überregional zusammengefasst und auf einer gemeinsamen Plattform dargestellt werden. Dadurch werden Kompetenzen und Synergien verschenkt. Gleichzeitig unterschätzen

potenzielle Investoren und hochqualifizierte Arbeitskräfte außerhalb der Metropolregion das vorhandene Potenzial. Die schon bestehenden Informationssysteme der Teilräume weisen große Unterschiede hinsichtlich der erfassten Inhalte und der technischen Umsetzung auf. Zu den Zielen des MORO-Projekts gehörten:

- Erfassung der Kompetenzen im Bereich Wirtschaft und Wissenschaft, ihre Kommunikation nach innen und außen sowie ihre effektivere Vernetzung,
- Diskussion und Entwicklung von technischen Lösungen zur Erfassung, Filterung, Zusammenführung und Aktualisierung der Datenbestände,
- Identifizierung der international wettbewerbsfähigen, regionalen Kernkompetenzen, die eine kritische Masse erzielen und vernetzt werden sollten,
- Erstellung eines Gesamtkonzepts zur webbasierten, interaktiven Darstellung der Kompetenzen in Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen etc., inklusive Lösungen für die technische Umsetzung.

Ergebnisse

Im Verlauf des Arbeitsprozesses der Unter-AG Wirtschaft und Wissenschaft wurden die tragfähigsten Kompetenzfelder der Metropolregion bestimmt, in der sich sowohl maßgebliche Zukunftstechnologien als auch eine Vielzahl ökonomischer Entwicklungskerne in der Metropolregion wiederfinden:

1. Energie- und Umwelttechnik,
2. Maschinen- und Anlagenbau,
3. Automobilindustrie/Automotive,
4. Mikroelektronik/IuK.

Zur Präsentation der identifizierten Kompetenzfelder wurde eine Internet-Präsentation erarbeitet. Sie kann unter der Adresse www.region-mitteldeutschland.com eingesehen werden. Als Zielgruppe werden sowohl interessierte Bürger als auch Experten, Unternehmen und Fachkräfte angesprochen.

Projektbeispiel Cluster in ländlichen Räumen der Europäischen Metropolregion Nürnberg

Ziele

Die Stärken der ländlichen Räume in der Europäischen Metropolregion Nürnberg liegen in den Feldern Automotive, Energie und Neue Materialien. Das Kompetenzfeld Energie und Umwelt ist im engeren Metropolraum stark ausgeprägt. Auch Landkreise weisen hier Kompetenzen auf, die für andere Teile der Metropolregion interessant sein können, aber noch nicht bekannt sind. Die Ziele des MORO-Projekts waren:

- Eine bessere Vernetzung, die Spezialisierungen nutzt, vorbildliches Handeln unterstützt und durch Kooperation Effizienzvorteile sichert,

- eine Weiterentwicklung der Cluster Energie und Automotive,
- den Austausch von Erfahrungen und Netzwerkarbeit zu unterstützen, um eine breitere Anwendung guter energietechnologischer Lösungen zu erlangen,
- die bessere Vernetzung der Arbeit von Institutionen, die ähnliche Aufgaben wahrnehmen, z. B. Energieagenturen, Energieberaternetze oder Beratungsstellen für private Haushalte. Sie verringert den Verwaltungsaufwand und die Kosten für Öffentlichkeitsarbeit, erhöht die Effizienz der Arbeit und stellt eine größere Öffentlichkeit her.

Ergebnisse

Das Projekt „Energie und Umwelt“ realisierte erste Schritte zum Aufbau eines Netzes Energietechnologischer Zentren. So wurden z. B. das Netzwerk Erneuerbare Energien Westmittelfranken und das Wissen des ATZ Entwicklungszentrum Sulzbach-Rosenberg eng in das Netzwerk eingebunden. Energieagenturen kooperieren in der Europäischen Metropolregion Nürnberg u. a. in der Bürgerinformation, dem kommunalen Energiemanagement, d. h. der nachhaltigen Bewirtschaftung der kommunalen Liegenschaften. Die beiden großen, unabhängigen Energieberatungsagenturen in der Region, die ENERGIEregion Nürnberg und die Energieagentur Oberfranken arbeiten nun eng zusammen.

Wie kann die Raumordnungspolitik Überregionale Partnerschaften unterstützen?

Überregionale Partnerschaften sollten bei der Aufstellung von Landesentwicklungs- und Regionalplänen berücksichtigt werden, um sicherzustellen, dass die übergeordnete Planung die Kooperation bestmöglich unterstützt. Besonders wichtig wird es sein, landesplanerische Vorgaben so abzustimmen, dass Partnerschaften, die Landes- und Bundesgrenzen überschreiten, nicht mit widerstreitenden Zielen konfrontiert sind.

Welche Akteure sind einzubinden?

Überregionale Partnerschaften sollen Wachstum und Innovation mithilfe konkreter Projekte generieren. Private Akteure, wie Vertreter aus Unternehmen oder der Tourismusbranche, müssen projektbezogen ebenso zwingend eingebunden werden wie die Fachbereiche der beteiligten öffentlichen Verwaltungen. Ein starkes Engagement der Wirtschaft trägt maßgeblich zum Kooperationserfolg bei. Die Lenkungsfunktion der öffentlichen Hand bleibt dabei unbestritten. Gerade im Hinblick auf die in der Regel fehlende institutionalisierte politische Verankerung ist es zwingend, dass die (politischen) Verwaltungsspitzen der Teilräume in den Kooperationsprozess eingebunden sind, damit die auf der Projektebene erzielten oder vereinbarten Ergebnisse belastbare politische Unterstützung erhalten. Eine Bürgerbeteiligung im umfassenden Sinn einer Regional Governance wurde in den Modellregionen nicht unternommen.

Wie lassen sich Unternehmen einbeziehen?

Wirtschaftliche Akteure orientieren ihre Entscheidungen und ihr Engagement in erster

Linie am eigenen wirtschaftlichen Nutzen. Deshalb haben Unternehmen, die stark in einer Region verwurzelt sind, die vom Image und dem Infrastrukturangebot der Region abhängig sind oder deren Orientierung über die Region hinausgeht, ein grundsätzliches Interesse, in regionalpolitische Fragestellungen eingebunden zu werden. Entscheidend ist, dass ihnen konkrete Mitwirkung bei Entscheidungsprozessen und Projekten geboten wird. Gute Mitwirkungsresonanz versprechen u. a. regionale Cluster, Technologietransfer und Wirtschaftskreisläufe sowie im Hinblick auf zunehmenden Fachkräftemangel Aus- und Weiterbildungsverbände. Wichtig ist dabei, dass zwischen allen Beteiligten von Beginn an Transparenz über die Ziele und den erwarteten Nutzen besteht. Ein unternehmerisches Engagement ohne absehbaren wirtschaftlichen Erfolg für das Unternehmen ist unrealistisch.

Welche Phasen der Herausbildung Überregionaler Kooperationsmodelle lassen sich unterscheiden und welche Merkmale haben sie?

Die nachfolgenden „Entwicklungsphasen“ sind als Prozess zu verstehen, dessen Phasen einander überlagern können, der parallele Entwicklungen einzelner Schritte nicht ausschließt und in dem durch Konkretisierungen/Fortschreibungen bereits erzielte Ergebnisse angepasst und verbessert werden können.

1. Startphase:

Der Gründung/Konstituierung einer Überregionalen Partnerschaft geht im Regelfall eine Startphase voraus, in der sich die räumliche Abgrenzung, die Ziele und Erwartungen als auch die möglichen Partner konkretisieren. Es werden Strategien entwickelt, Stärken und Schwächen identifiziert und bewertet sowie Handlungserfordernisse definiert.

2. Organisationsentwicklung, Konstituierung

Eine Entscheidung über die Organisationsform und Verständigung über die „Spielregeln“, wie gleiche Augenhöhe, Abläufe, Zuständigkeiten, Konfliktmanagement, Kommunikations- und Berichtswege, findet statt. Eine Rahmenvereinbarung nimmt die Punkte auf.

3. Bestandsaufnahme

Die für die Projektarbeit maßgeblichen Potenziale werden vertieft analysiert. Dies ist besonders unter der Zielsetzung „Wachstum und Innovation“ wichtig, um die für die Clusterbildung verfügbaren wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Potenziale zu mobilisieren. Die Kenntnis dieser Potenziale ist – jedenfalls in größeren Gebietskulissen – bislang erstaunlich gering.

4. Umsetzung

Überleitung in das „Tagesgeschäft“, die konkrete Projektarbeit.

Wie lässt sich die Kooperationsbereitschaft der einzelnen regionalen Akteure im Sinne Überregionaler Partnerschaften entwickeln?

Die Kooperationsbereitschaft der Akteure ist unvermeidlich von persönlichen Einschätzungen beeinflusst. Deshalb müssen die Akteure „abgeholt“ und mitgenommen werden. Sonst entstehen oftmals Konflikte mit negativen Rückwirkungen sowohl auf die Kooperationsbereitschaft der Partner als auch auf die Kooperation insgesamt. Zu beachten sind dabei insbesondere

- Kommunikationsprobleme,
- unzureichende Informationen,
- mangelnde Transparenz.

Welche Rolle spielen die individuellen Interessen der Akteure?

Die Kooperationsbereitschaft steigt und fällt mit den Möglichkeiten der Akteure, eigene Interessen oder Nutzenerwartungen durchzusetzen. Das stellt die beteiligten Akteure einer Überregionalen Partnerschaft vor erhebliche Herausforderungen. Können diese Voraussetzungen auf der operativen, durch Projekte geprägten Ebene nicht erfüllt oder hergestellt werden, so führt das zur Aufgabe der Projekte und – wenn zentrale Projekte betroffen sind – zu einer maßgeblichen Gefährdung der Partnerschaft.

Welche Art von Marketing brauchen Überregionale Partnerschaften?

Ein Marketing, um die Idee, die Ziele und Inhalte der Partnerschaft zu erklären, ist sowohl nach innen als auch nach außen nötig. Nach innen, um insbesondere bei den Akteuren und Beteiligten die Identifikation mit der Idee der Partnerschaft aufrecht zu erhalten und zu stärken. Nach außen, um Projekte generieren zu können und die Partnerschaft als „Instrument“ zu stärken. Damit wird deutlich, dass im Rahmen eines Marketings für Überregionale Partnerschaften sehr unterschiedliche Zielgruppen zu berücksichtigen sowie unterschiedliche Inhalte und Botschaften zu vermitteln sind. Die Modellprojekte bieten eine Reihe guter Beispiele für ein zielgerichtetes Marketing, wie Internetauftritte und Regionalkampagnen.

Welche Aufgaben kommen der Landes- und Regionalplanung zu?

Kooperationen sollten grundsätzlich durch das Engagement der Raumordnung und der Landesplanungen unterstützt werden. Ob Landesplanungen darüber hinaus innerhalb der Verantwortungsgemeinschaften eine besondere Rolle spielen sollten, muss individuell beantwortet werden. Dies ist mit Sicherheit in der Startphase hilfreich, wenn kein etablierter „Spielmacher“, z. B. eine gut organisierte Metropolregion, zur Verfügung steht. Dies ist aber nicht zwingend. Zur Mitwirkung der Regionalplanung hingegen gibt es keine Alternative, denn Verantwortungsgemeinschaften nehmen aktiv Einfluss auf die Regionalentwicklung. Die Regionalplanungen sind deshalb die wichtigsten fachlichen Vertreter der Teilräume in den Entscheidungsprozessen der Verantwortungsgemeinschaften.

Wie kann die Fachpolitik Überregionale Partnerschaften unterstützen?

Die ressort- und fachübergreifende „Querschnitts- oder Klammerfunktion“ einer Überregionalen Partnerschaft kann stark sein, wenn dies von den Beteiligten gewollt und akzeptiert wird. Deshalb müssen Fachressorts in die Lage versetzt werden, an der Formulierung strategischer Ziele der Überregionalen Partnerschaft mitzuwirken. Fachverwaltungen sollten zudem Einfluss auf die Gestaltung der Agenda der Überregionalen Partnerschaft nehmen können, die von den politischen Institutionen aufgegriffen, bearbeitet und in deren strategische Führung einfließen müssen. Dann können Fachressorts und Überregionale Partnerschaften sich gegenseitig unterstützen. Um den institutionellen Rahmen zu erhalten

und Projektarbeit leisten zu können, ist eine gesicherte finanzielle Ausstattung der Überregionalen Partnerschaft über die Startphase hinaus unabdingbar.

Welche besonderen Anforderungen ergeben sich bei grenzüberschreitenden Überregionalen Partnerschaften?

Grenzüberschreitende Überregionale Partnerschaften werden vertieft in einem eigenständigen MORO bearbeitet. Deshalb wird hier nur auf wenige Sonderaspekte hingewiesen:

- Kaum eine Überregionale Partnerschaft kommt ohne grenzüberschreitende Kooperationsbezüge aus. Allerdings ist meist die grenzüberschreitende Zusammenarbeit und deren Organisation nicht das Hauptziel oder der inhaltliche Kerngehalt. Vielmehr erfolgt die grenzüberschreitende Kooperation teilräumlich und projektorientiert.
- Grenzüberschreitende Kooperationen stehen generell vor besonderen Herausforderungen. Die unterschiedlichen Kooperationserfahrungen und die unterschiedlichen räumlichen Strukturen entlang der deutschen Grenze erfordern regional unterschiedliche Lösungen. Die Unterstützung durch Bund, Länder und die EU ist für eine effiziente Kooperation eine wichtige Voraussetzung.

Die Modellregionen, Raumkulissen, Organisation, Projekte

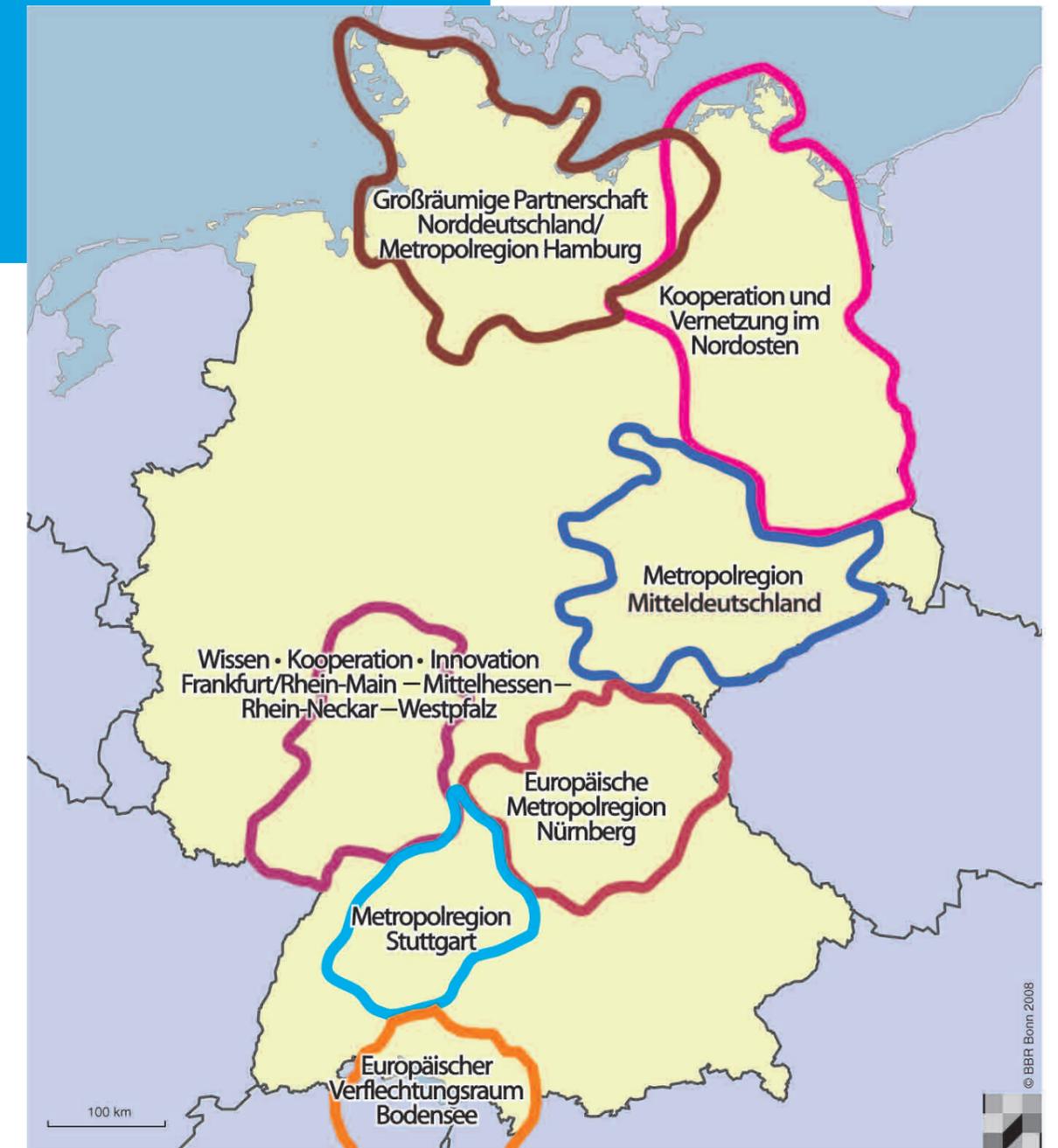


Abb. 5: Die Modellregionen

Großräumige Partnerschaft Norddeutschland/ Metropolregion Hamburg (MORO Nord)



Die Modellregion auf einen Blick

Einwohnerzahl (Mio.)	6,7
Fläche (km²)	39 676
Beteiligte Bundesländer	Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Schleswig-Holstein
Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte (inklusive Hamburg)	32
Internationaler Partner	Süddänemark
Anzahl der Gemeinden (inklusive kreisfreier Städte und Hamburg)	1821

Einwohnerzahlen in den Tabellen Stand 2010

Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Wissenschaft aus vier Bundesländern ziehen an einem Strang – für Wachstum und Innovation in Norddeutschland. Mit einer Vielzahl von Projekten wird die Idee im Bewusstsein der Region verankert.

Die Partnerschaft besteht aus der Freien und Hansestadt Hamburg, sechs Kreisen in Schleswig-Holstein und acht Landkreisen in Niedersachsen (Metropolregion Hamburg). Einbezogen in Schleswig-Holstein ist außerdem die Region Lübeck und der Landesteil Schleswig sowie in Mecklenburg-Vorpommern Westmecklenburg und Mittleres Mecklenburg/Rostock. Zusätzlicher Partner ist die Region Süddänemark.

Themenspektrum und Ziele der Partnerschaft

Die Partnerschaft MORO Nord zeichnete sich durch ein breites Themenspektrum aus. Ziel war es, die Teilräume besser einzubinden und die Zusammenarbeit von Teilräumen und Gesamt- raum zu verbessern. Die Metropolregion Hamburg erhoffte sich einen Bedeutungszuwachs auf

europäischer und globaler Ebene, die vom Kern entfernter gelegenen Räume eine projektbezogene Zusammenarbeit mit der Metropolregion Hamburg und intensivierte Beziehungen.

Organisation der Zusammenarbeit

Die Partnerschaft hatte sich aus der Bewerbung um die Teilnahme am Forschungsfeld „Überregionale Partnerschaften“ herausgebildet, knüpfte aber zu großen Teilen an bestehende, teils bilaterale und projektbezogene Beziehungen an und fasste diese zusammen. Zentrales Lenkungsgremium war der Lenkungsausschuss, in dem alle relevanten Partner vertreten waren. Die Geschäftsstelle beim Innenministerium Schleswig-Holstein und das Projektmanagement bei der HafenCity Universität Hamburg arbeiteten ihm zu. Die Umsetzung der Teilprojekte lag in den Händen der jeweiligen Projektleitung. Jedem Teilprojekt stand ein Mitglied des Lenkungsausschusses zur Seite, das

die Schnittstelle zwischen dem Teilprojekt und dem Lenkungsausschuss bildete.

Die Projekte und ihre Ergebnisse

Teilprojekt Qualifiziertes Norddeutschland – Fachkräftemangel und Qualifizierung im Technologiebereich

Ziele

Der Mangel an Ingenieuren und Naturwissenschaftlern steigt. „Qualifiziertes Norddeutschland“ hatte das Ziel, Abiturientinnen und Abiturienten attraktive Ausbildungsmöglichkeiten in Norddeutschland anzubieten und die qualifizierten Fachkräfte in der Region zu vermitteln. Die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Ausbildungseinrichtungen mit der Wirtschaft sollte gestärkt, Gründerinitiativen sollten gefördert und die kreativen Potenziale Norddeutschlands unterstützt werden.

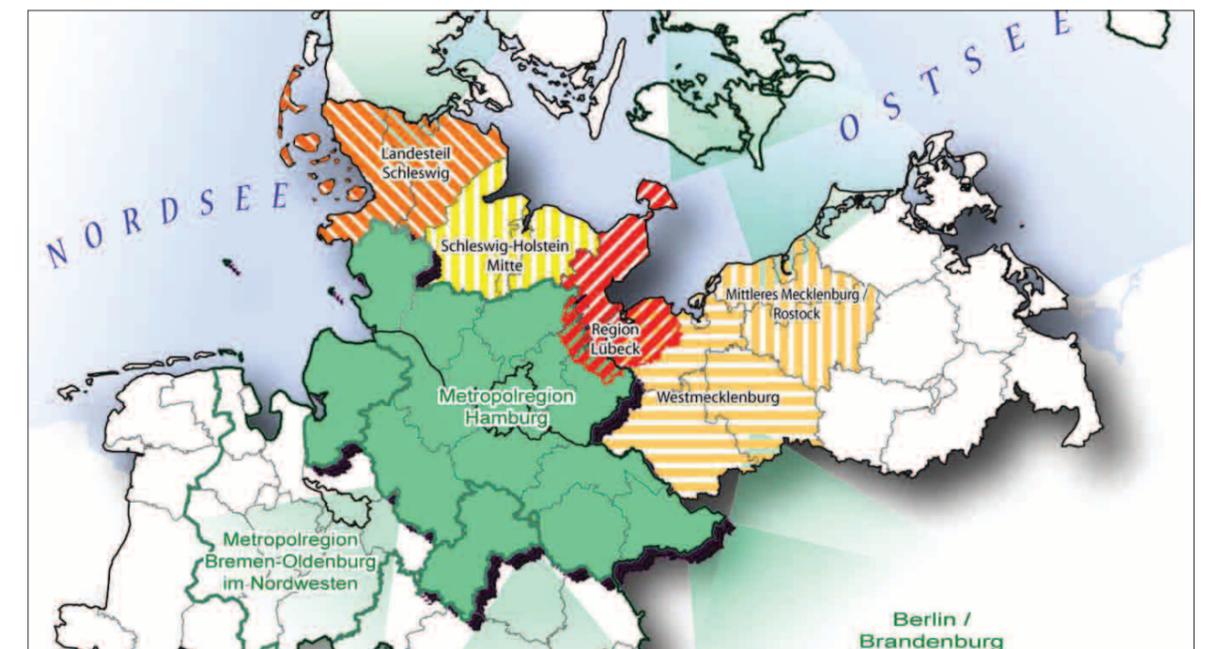


Abb. 6: MORO Nord – Großräumige Partnerschaft Norddeutschland/Metropolregion Hamburg (Quelle: Geschäftsstelle MORO Nord)

Ergebnisse

Um Schülerinnen und Schüler für Technologie und Wissenschaft zu begeistern sowie die Möglichkeit für Gespräche anzubieten, wurde das Konzept einer „Science Summer School“ entwickelt. Es wurde in Itzehoe erfolgreich umgesetzt. Inzwischen hat sich ein Netzwerk aus Unternehmen und Bildungseinrichtungen gebildet. Ein Netzwerk von Existenzgründern, jungen Unternehmen und Gründerzentren ermöglichte unter dem Titel „Start up and get together – Norddeutscher Gründerdialog“ regelmäßigen Austausch.

Teilprojekt

Brückenschlag: Entwicklungskorridor Fehmarnbeltquerung

Ziele

Der Bau einer Brücke zwischen den Inseln Fehmarn (Deutschland) und Lolland (Dänemark) bietet Chancen und Entwicklungspotenziale für die Metropolregion und die angrenzenden Regionen. Ein zusammenwachsender Großraum Hamburg-Öresund ließe sich international positionieren und wäre global wahrnehmbarer. Das Projekt „Brückenschlag“ sollte dazu beitragen, dass die Metropolregion Hamburg mit der Region Lübeck und der Öresundregion zusammenwachsen.

Ergebnisse

Unter Federführung des Kreises Ostholstein haben die Kreise entlang der Bundesautobahn 1, die Hansestadt Lübeck sowie die Industrie- und Handelskammer zu Lübeck das „Regionale Entwicklungskonzept (REK)“ erarbeiten lassen. Chancen bestehen demnach insbesondere in den Bereichen Tourismus, Tagesausflügler, Ansiedlung von Wirtschaftsunternehmen und Ausweisung von Gewerbeflächen. Eine feste Fehmarnbeltquerung bietet auch die Möglichkeit

zur Bildung einer nordeuropäischen Metaregion. Auf einer Konferenz im Juni 2009 in Lübeck wurde das Thema im Rahmen eines Workshops mit Partnern aus dem Ostseeraum diskutiert und die „Lübecker Deklaration“ verabschiedet. Darin formulierten die fünf STRING-Regionen – Schleswig-Holstein, Hamburg, Seeland (Dänemark), die Hauptstadtregion Kopenhagen (Dänemark) und Skåne/Schonen (Schweden) – eine Zusammenarbeit u. a. bei den Themen Infrastruktur, Tourismus, Arbeitsmarkt.

Teilprojekt

Lifesciences

Ziele

Wie können Unternehmen und Forschungseinrichtungen im Bereich Lifesciences/Biotechnologie intensiver zusammenarbeiten? Ausgangspunkt war das gemeinsame Clustermanagement „Norgenta“, das Akteure aus Hamburg und Schleswig-Holstein zusammenführt. Das Projekt Lifesciences sollte weitere Initiativen und Akteure aus anderen Teilräumen der großräumigen Partnerschaft einbeziehen.

Ergebnisse

Die angestrebte Intensivierung der Zusammenarbeit wurde erreicht: Vorhandene Plattformen vor allem im Marketing können nun gemeinsam und damit effektiver genutzt werden. Die gemeinsame Organisation von internationalen Messen wurde vorangebracht und gemeinsame Schwerpunkte im Bereich der Gesundheitswirtschaft definiert, z. B. industrielle Biotechnologie. An den Veranstaltungsreihen nahmen Vertreter aus Mecklenburg-Vorpommern, Hamburg und Schleswig-Holstein teil. Unternehmen und Akteure aus der Wissenschaft haben sich dabei näher kennen gelernt, um künftige gemeinsame Aktivitäten zu entwickeln. Eine Fortsetzung der Zusammenarbeit

von den Projektpartnern über das Ende der Laufzeit von MORO Nord hinaus wurde grundsätzlich befürwortet.

Teilprojekt

Aus der Region für die Region

Ziele

Mit Hilfe regionaler Vermarktungsstrategien sollte das Projekt zur Vermarktung regionaler Produkte beitragen und auf diese Weise regionale Wirtschaftskreisläufe unterstützen.

Ergebnisse

Zentrale Partner aus den Bereichen Landwirtschaft, Einzelhandel, Gastronomie und Großverbrauch wurden miteinander vernetzt sowie der Stadt-Land-Dialog, die Wirtschaftsbeziehungen im norddeutschen Raum und die Entwicklung regionaler Wirtschaftskreisläufe gestärkt. Vereinbart wurde auch die Vernetzung von Erzeugern, Verarbeitern und Händlern regionaler Produkte, die Erfassung der Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit dem Lebensmittel-einzelhandel (EDEKA Nord; Regionaltheken), der Aufbau eines Gastronomienetzwerkes für die Nutzung regionaler Produkte und das Modellprojekt „Bauernmarkt“. Außerdem entstanden Kontakte zu anderen MORO-Regionen.

Teilprojekt

Unverwechselbar – Norddeutschland im Wettbewerb der Regionen

Ziele

Um die Außenwahrnehmung des Standortes Norddeutschland und seine Konkurrenzfähigkeit im internationalen Wettbewerb der Regionen zu stärken, sollte das Projekt „Unverwechselbar“ gemeinsame Marketingaktivitäten entwickeln und erste Pilotprojekte umsetzen.

Ergebnisse

In einem Agenturenwettbewerb wurde ein Logo entwickelt, das die norddeutschen Länder unentgeltlich nutzen können. Es soll als kommunikative Klammer bei gemeinsamen norddeutschen Aktivitäten, Veranstaltungen und Messeauftritten im In- und Ausland eingesetzt werden. Die norddeutschen Bundesländer sowie verschiedene Institutionen haben ein Interesse an der Nutzung des Signets bekundet. Es wurde schon im Rahmen der „Nacht des Wissens“ im November 2009 in Hamburg eingesetzt.

Weitere Teilprojekte

- **Campus Nord – Hochschulkooperation**
- **Maritime Wirtschaft**
- **Überregionale Logistikplattform**
- **KulturLand Norddeutschland**
- **Heranrücken – Anbindung der ländlichen Räume an die Zentren**
- **Position beziehen – Ländliche Räume in der überregionalen Partnerschaft**
- **Vernetzung der Ernährungswirtschaft in der Großräumigen Partnerschaft**
- **Belt Food – Vernetzung der Ernährungswirtschaft in der Großräumigen Partnerschaft**
- **Zukunft Nord im Handwerk**
- **Raumpartnerschaft an Landesentwicklungsachsen**

Highlight Partnerschaft und Brückenschlag

MORO Nord war das Startsignal für ein nachhaltiges Kooperationsnetzwerk in Norddeutschland. Es ist innerhalb der Laufzeit gelungen, neue und belastbare partnerschaftliche Beziehungen auf der Ebene der Projekte und der Länder zu bilden. Diese neuen Strukturen schließen die regionalen Akteure und die Wirtschaft mit ein. „Es sind dabei sehr vertrauensvolle, persönliche Kontakte zu Akteuren auch außerhalb der Metropolregion entstanden, wie es sie vorher nicht gegeben hat und die auch nach Ende des Projekts weiter bestehen. Dafür war der MORO-Prozess von immanenter Bedeutung“, so Ernst Hansen, Vorsitzender des MORO Nord-Lenkungsausschusses. All dies hat den erfolgreichen Übergang zur neuen Projekt-Partnerschaft Nord – als dem institutionalisierten Netzwerk in Nachfolge des MORO-Projektes – ermöglicht.

Gerade diese guten Verbindungen begründen auch ein weiteres Highlight von MORO Nord: das Projekt „Brückenschlag: Entwicklungskorridor Fehmarnbeltquerung“. Es hat für die Region Lübeck/Hansebelt eine Schlüsselstellung und hat sich unter starker Beteiligung der kommunalen Ebene und der Wirtschaft entwickelt.

Dabei hat die Querung sowohl Bedeutung als Verbindung zur Öresundregion als auch bis nach Stockholm und in den ganzen nordeuropäischen Raum. Vor dem MORO-Prozess war die gesamte Region entlang der Fehmarnbeltachse noch nicht auf diesen zukünftig entstehenden Großraum eingerichtet. Ernst Hansen: „Zum ersten Mal wurde für diesen Metaraum das Erfordernis für einen gemeinsamen Entwicklungsansatz formuliert, um zu klären, welche Verkehrsanbindungen erforderlich sind und wie sich die Chancen für zusätzliche Impulse am besten realisieren lassen.“

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit im MORO-Prozess hat auch dazu geführt, dass Widerstände gegen die Fehmarnbeltquerung in Mecklenburg-Vorpommern zum Teil überwunden wurden. Heute ist die Position Mecklenburg-Vorpommerns eher von Pragmatismus gekennzeichnet. Hansen: „Selbst wenn man die Querung ‚nicht liebt‘, wird man zunehmend versuchen, auch die eigenen Chancen zu definieren“. Als Folge der engen Zusammenarbeit im MORO-Projekt haben der Kreis Ludwigslust sowie die kreisfreien Städte Lübeck und Neumünster die Mitgliedschaft in der Metropolregion Hamburg beantragt. (Die entsprechende Erweiterung der Metropolregion wurde 2012 vollzogen.)

„Vielfalt regional verankern.“



Ernst Hansen, Vorsitzender des MORO Nord-Lenkungsausschusses bis zum Abschluss des MORO 2010

Ein breites Spektrum von Projekten – das kennzeichnet die Großräumige Partnerschaft Norddeutschland/ Metropolregion Hamburg. Ernst Hansen, Vorsitzender des MORO Nord-Lenkungsausschusses über die Gründe für diese Vielfalt und die Chancen.

Es gab 14 unterschiedliche Projekte und Projektpartnerschaften, mehr als in jeder anderen Modellregion. Wie kam es dazu?

Im Hinblick auf die Größe des Kooperationsraumes wollten wir eine Vielfalt von Projekten, um die Zusammenarbeit regional zu verankern. Schleswig-Holstein gliedert sich in einen wirtschaftlich starken Ring um die Metropolregion und teils schwächer entwickelte bzw. periphere Landesteile. Mit dem MORO-Projekt wollten wir neue Antworten auf die Frage erarbeiten, wie verhindern wir als Landesregierung, dass diese Schere noch weiter auseinandergeht?

MORO Nord schließt Teile von Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen mit ein. Wurde der Prozess dadurch komplizierter?

Die Einbindung von Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern ist im Sinne großräumiger Zusammenarbeit zwingender Bestandteil des Projektes gewesen. Das hat insgesamt die Koordinierung durch die Vielzahl der Akteure nicht immer einfach gemacht, aber auch viele neue Impulse für die ländlichen Räume gebracht.

Wie sind die vielen Projekte, die vielen Ideen entstanden?

Nicht am Grünen Tisch! Wir haben in mehreren großen Workshops Ideen gesammelt und sie nach und nach zu fertigen Projekten entwickelt. Die Impulse der regionalen Akteure, wie insbesondere der Wirtschaft, waren dabei immens wichtig. Das Besondere war, dass bei „MORO Nord“ Bürgermeister, Landräte, Vertreter der Wirtschaft, Landesregierungen auf allen Hierarchieebenen zusammengearbeitet haben.

Wie ist es gelungen, die Akteure zu mobilisieren?

Viele Akteure haben sich am MORO-Prozess beteiligt, weil sie ganz konkrete Vorstellungen hatten. Insbesondere die Industrie- und Handelskammern und die Vertreter der Wirtschaft haben eine besondere Rolle gespielt. Die Projekte „Fehmarnbelt-Brückenschlag“ und das neue Konzept zur Entwicklung eines gemeinsamen Signets stehen beispielhaft für das Engagement der Wirtschaft. So gab es beispielsweise den Wunsch nach einem Norddeutschland verbindenden Signet als Dachmarke, das neben den bewährten Markennamen wie Hamburg als verbindende Klammer bei gemeinsamen Messen, Broschüren und Veranstaltungen eingesetzt werden kann.

Sehen Sie auch Defizite bei der Zusammenarbeit?

Wir hätten uns noch mehr Kooperation und eine noch stärkere Beteiligung von kommunaler Seite gewünscht und werden diese Ebene in Zukunft stärker einbeziehen.

Die Metropolregion Hamburg ist ohnehin stark. Hat sie trotzdem von MORO Nord profitiert?

Gerade die kommunalen Vertreter waren anfangs skeptisch. Sie hatten ihre Metropolregionsgremien, ihre Finanzmittel und Projekte und waren daher weniger stark auf eine Unterstützung

neuer Kooperationsansätze mit Mecklenburg-Vorpommern und dem Norden von Schleswig-Holstein fokussiert. Die Vertreter befürchteten durch den großräumigen Ansatz eine Schwächung der Metropolregion. Im Laufe des Projekts haben sich diese Befürchtungen deutlich relativiert und zunehmend wurden auch Chancen des größeren MORO-Ansatzes sichtbar.

Ist das Ziel, auch die Metropolregion Hamburg für MORO hinzuzugewinnen, gelungen?

Ja, das zeigen beispielsweise die Themen Ernährungswirtschaft sowie Wissens- und Technologietransfer. Gerade mit der sehr erfolgreichen Regionalkonferenz von MORO Nord und Metropolregion Hamburg zum Thema Wissenstransfer im Dezember 2010 und mit gemeinsamen Projekten zur Clusterzusammenarbeit im Bereich Ernährungswirtschaft sind die Potenziale deutlich geworden.

Was hat sich für die metropolfernen Räume verändert?

Hier hat die umfangreiche Studie „Ländliche Räume in der großräumigen Partnerschaft – Entwicklungspotenziale in Norddeutschland“ viel dazu beigetragen, die Stärken und Ressourcen in den ländlichen Räumen zu erkennen und Themen für eine zukünftige Zusammenarbeit zu identifizieren.

Bei den Hochschulen war es nicht so einfach. Es gab „Widerstand gegen allzu enge Kooperation/Vernetzung“. Woran lag das?

Das Projekt hat eine schwierige Vorgeschichte. Die Landesregierungen hatten in der Vergangenheit immer wieder versucht, eine stärkere Zusammenarbeit der Universitäten zu erreichen, um Einspareffekte zu erzielen. Die Universitäten standen deshalb dem institutionalisierten Kooperationsansatz des Teilprojekts „Campus Nord“ skeptisch gegenüber. Vermutlich ist die Zeit noch nicht reif für einen Norddeutschen Hochschulverbund. Trotzdem lohnt es, dieses längerfristige Ziel weiter zu verfolgen, um den Norddeutschen Hochschulstandort auch überregional konkurrenzfähiger zu gestalten. Campus Nord hat dennoch erreicht, dass ein gemeinsames Hochschulmarketing erarbeitet wird und dass längerfristig die unterschiedlichen Hochschuldatenbanken vereinheitlicht werden sollen.

Welche Bedeutung messen Sie der Einbindung ländlicher Räume bei?

Eine Stadt-Land-Kooperation steht und fällt mit der guten Einbindung der ländlichen Räume. Dafür werden wir bei unserem Folgeprojekt der „Projekt-Partnerschaft Nord“ kommunale Vertreter mehr noch als bisher ins Boot holen und einen sehr kommunal getragenen Ansatz verfolgen.

Wie gestaltet sich die Einbindung ländlicher Räume aus der Sicht Hamburgs?

Die Interessen sind durchaus unterschiedlich und die Flächenländer sowie die ländlichen Räume müssen ihre Interessen ausreichend engagiert formulieren.



Abb. 7: Signet Dachmarke Norddeutschland (Quelle: Geschäftsstelle MORO Nord)

Kooperation und Vernetzung im Nordosten



Die Modellregion auf einen Blick

Einwohnerzahl (Mio.)	
Berlin	3,4
Brandenburg	2,5
Mecklenburg-Vorpommern	1,6
Fläche (km²)	
Berlin	892
Brandenburg	29 479
Mecklenburg-Vorpommern	23 180
Beteiligte Bundesländer	Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern
Partnerregionen	Mittleres Mecklenburg/Rostock, Vorpommern, Mecklenburgische Seenplatte, Prignitz-Oberhavel
Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte	16
Internationaler Partner	Metropolregion Stettin
Anzahl der Partnerstädte	13

Von den Ostseehäfen in Mecklenburg-Vorpommern über Berlin bis ins südliche Brandenburg reicht die Kooperation. Ziel ist, eine starke europäische Region zu bilden. Besondere Bedeutung haben die Themen Wirtschaft und Verkehr.

Die Partnerschaft besteht aus den Bundesländern Berlin, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern. Dazu gehört die Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg, weitere Standorte mit Metropolfunktionen, aber auch ländliche Räume, strukturschwache Räume mit starkem Bevölkerungsrückgang sowie Übergangszonen zu weiteren metropolitanen Verflechtungsräumen.

Themenspektrum und Ziele der Partnerschaft

Die Region verfügt über erhebliche Potenziale als Logistikdrehscheibe zwischen den deutschen Ostseehäfen und der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg. Sie leistet außerdem einen Beitrag zur Profilierung des zentraleuropäischen Ostsee-Adria-Korridors. Die Themenschwerpunkte Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Infrastruktur, Verkehr sowie Logistik bildeten

deshalb den roten Faden der Projekte. Ziel war die bestmögliche Vernetzung der Stärken und Potenziale der Teilräume, damit sie einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung des Gesamttraumes leisten können.

Organisation der Zusammenarbeit

In dem MORO-Projekt haben mehr als zwanzig Institutionen mitgearbeitet: die Raumordnungsbehörden der Länder Berlin, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern, Wirtschaftsministerien und Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Länder, Industrie- und Handelskammern, Landkreise, Städte sowie die Hafengesellschaften Rostock und Sassnitz. Außerdem wurden zahlreiche Branchennetzwerke, Wirtschaftsunternehmen und Wissenschaftseinrichtungen fallbezogen einbezogen. Zu den fünf Modulen bzw. Teilprojekten wurden feste Arbeitsgruppen gebildet, die eng zusammenwirkten und gemeinsame Arbeitsergebnisse vorlegten. Die Abstimmungen im Vorhaben erfolgten in der Steuerungsgruppe, die aus den Verantwortlichen der fünf Module/

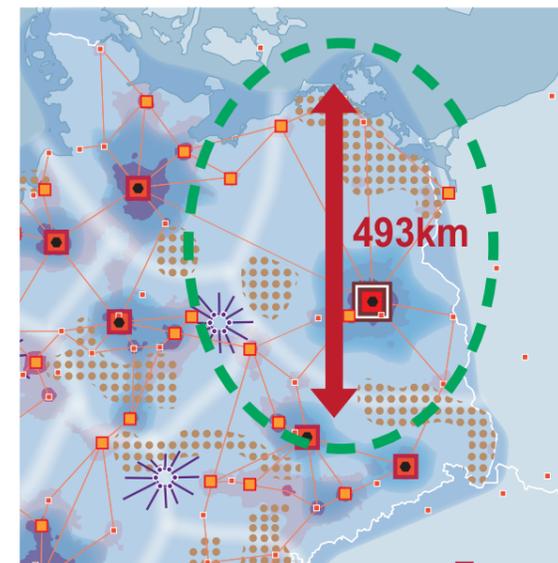


Abb. 8: Kooperationsraum Nordosten (Quelle: Gemeinsame Landesplanungsabteilung Berlin-Brandenburg)

Teilprojekte bestand. Die Einbindung aller Partner erfolgte über halbjährliche Partnertreffen, die der Kommunikation der erreichten Projektergebnisse sowie der Planung der weiteren Projektschritte dienten.

Die Projekte und ihre Ergebnisse

Teilprojekt

Die wirtschaftlichen Verflechtungen ausbauen – Kooperationen im Gesamttraum

Ziele

- Bessere Vernetzung der vorhandenen, branchenbezogenen Kooperationsbörsen und Netzwerke aus vier Branchen – Energiewirtschaft, Maschinenbau und Metallverarbeitung, Ernährungswirtschaft und Logistik,
- Verbreitung der Kenntnisse über diese Angebote,
- Erfragen des Forschungs- und Entwicklungsbedarfs, der in aller Regel nicht in den Betrieben selbst geleistet werden kann. Aufzeigen komplementärer Kompetenzen bei Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen.

Ergebnisse

Im Rahmen einer Expertenbefragung wurde festgestellt, dass in nur wenigen Einzelbereichen Kooperationsbeziehungen zwischen Netzwerken und Unternehmen der drei Bundesländer bestanden. Das Interesse an solchen Kooperationsbeziehungen war allerdings groß. Der Mangel an Kenntnissen über vorhandene Aktivitäten und Strukturen der Nachbarländer – Ausnahme Berlin und Brandenburg – wurde als ein wesentliches Hindernis bei der Zusammenarbeit identifiziert. Die Verbesserung der Informationsgrundlage wie auch der Kommu-

nikation war der „Schlüssel“ zur Intensivierung der Zusammenarbeit.

Teilprojekt

Die Regionen vernetzen (Kooperationen von Regionen)

Ziele

- Entwicklung der branchenbezogenen Stärken und Potenziale in den Regionen,
- Vernetzung, Profilierung und Umsetzung der Logistikpotenziale und der maßgeblichen Wirtschaftsstandorte in der Region,
- Sicherung des Fachkräftebedarfs für die Wirtschaft in der Region.

Ergebnisse

Aus Sicht der metropolfernen Regionen boten sich für die weitere großräumige, partnerschaftliche Kooperation und Vernetzung besonders zwei auf das Leitbild Wachstum und Innovation ausgerichtete Handlungsfelder an:

1. Die Verbesserung der verkehrlichen Anbindung der Regionen an den Flughafen Berlin-Brandenburg, an den Hauptbahnhof Berlin und an das Straßennetz. Sie verschafft den vier Partnerregionen (Mittleres Mecklenburg/Rostock, Vorpommern, Mecklenburgische Seenplatte, Prignitz-Oberhavel) Zugang zur Welt und bietet vielfältige Möglichkeiten des Austauschs von Gütern, Wissen und Informationen. Dazu ist eine gemeinsame Abstimmung der Länder Berlin, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern mit dem Bund zu Verkehrsprojekten erforderlich.

2. Die vier Regionen können von der metropolitanen Schaltstelle für den Austausch von Wissen und Informationen im Sinne von Kommunikation bzw. Marketing profitieren, indem

sie gemeinsam die touristisch und wirtschaftlich wirklich relevanten Highlights herausstellen und Berlin dafür gewinnen, mit diesen Highlights international für den Großstandort Berlin zu werben. So wie München international mit Schloss Neuschwanstein im entfernten Allgäu für sich wirbt, könnte Berlin mit den Kreidefelsen auf Rügen oder den Kaiserbädern auf Usedom für sich werben. Beide hätten einen Nutzen, die Metropole und der ländlich-periphere Raum. Dazu ist die Verständigung auf wenige relevante Highlights erforderlich.

Teilprojekt

HUB 53/12° – das Logistiknetz Güstrow • Prignitz • Ruppin

Ziele

- Den Logistikstandort profilieren, die Schieneninfrastruktur für den Güterverkehr in der Region sichern bzw. wieder in Nutzung nehmen,
- die Ansiedlung von schienenaffinen Betrieben unterstützen,
- die administrative Zusammenarbeit im Hinblick auf die Entwicklung gemeinsamer Strategien und die Nutzung von Synergieeffekten stärken,
- die Region als „Bypass“ am Schnittpunkt zwischen Skandinavien/Baltikum und Zentral-, Süd- und Südosteuropa etablieren.

Ergebnisse

In dem MORO-Vorhaben wurden die Grundlagen der Zusammenarbeit entwickelt und die Marke HUB 53/12° regional etabliert. Weitere Gemeinden wurden für das Logistiknetz HUB 53/12° gewonnen, die sogenannte Kleeblatt-Region westlich von Neuruppin mit den Gemeinden Kyritz, Neustadt (Dosse), Wusterhausen und Gumtow. Nach einer im Sommer 2010

getroffenen Grundsatzentscheidung soll auf der Strecke Neuruppin-Neustadt (Dosse), auf der seit Jahren kein Eisenbahnverkehr mehr stattfindet, der Güterverkehr wieder aufgenommen werden. Logistikanbieter der HUB-Region nutzen HUB 53/12° als Plattform zur Unternehmenspräsentation.

Teilprojekt

Grenzüberschreitender Aktionsplan – Aufbau eines gemeinsamen grenzüberschreitenden Wirtschaftsraumes Unteres Odertal unter Einbeziehung der Metropole Stettin

Ziele

Die Perspektiven und Potenziale einer Region zu erkennen, ist ein guter Anfang, der jedoch entschlossenes Handeln nach sich ziehen muss. Die lokalen Akteure im Unteren Odertal kamen zu dem Schluss, dass dies nur gemeinsam Sinn macht. Auf Treffen von Bürgermeistern und Amtsdirektoren dreißig deutscher und polnischer Kommunen wurden Möglichkeiten der Zusammenarbeit beraten. Es wurde der Beschluss gefasst, einen „Grenzüberschreitenden Aktionsplan“ gemeinsam zu erarbeiten, um die Entwicklung der Region als „Wirtschaftsraum Unteres Odertal“ zu beschleunigen. Die Ziele des MORO-Projekts waren:

- Aufzeigen von Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit weiteren Kommunen aus Mecklenburg-Vorpommern und mit der Metropole Stettin als Wirtschafts- und Wissenschaftszentrum am Unterlauf der Oder,
- Etablierung zukünftiger Strukturen zur Sicherung der erforderlichen Nachhaltigkeit in der Zusammenarbeit und zur Verbesserung der Innen- und Außendarstellung der gemeinsamen Region.

Ergebnisse

Für die Handlungsfelder länderübergreifender Tourismus, Handwerk und Gewerbe, Landschaft, Landnutzung, Naturschutz sowie Kultur und Kommunikation ist eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Aktionsplangemeinden auf informeller Plattform entstanden. Sie wurde ergänzt um ein Handlungsfeld „Daseinsvorsorge im ländlichen Raum“. Eine erfolgreiche grenzüberschreitende Zusammenarbeit bedarf jedoch einer längerfristig gesicherten, soliden finanziellen Basis. Es wäre wünschenswert, wenn die Förderprogramme der Europäischen Union diese Ansätze unterstützen.

Weiteres Teilprojekt

Gutachten „Großräumige Verantwortungsgemeinschaft Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern“

Highlight

Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Die Modellregion Kooperation und Vernetzung im Nordosten ist jung. Eine systematische Zusammenarbeit zwischen den Bundesländern Berlin, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern hatte es vor MORO nicht gegeben. Darin unterscheidet sich MORO Nordost von den anderen Modellregionen. Zudem ist Berlin in Bezug auf seine wirtschaftliche Zugkraft nicht mit Städten wie Hamburg oder Stuttgart vergleichbar. Dennoch ist es gelungen, erste Ansätze der Zusammenarbeit in dem Raum, dessen Nord-Süd-Ausdehnung immerhin fast 500 Kilometer beträgt, zu organisieren.

„Es wurden Themenfelder gefunden, die für den gesamten Raum relevant sind und bei denen alle Partner Vorteile von der Kooperation haben“, sagt Frank Segebade, Referatsleiter in der Gemeinsamen Landesplanungsabteilung Berlin-Brandenburg.

Die Stärken der Metropole und der Flächenländer ergänzen sich nach dem „Schlüssel-Schloss-Prinzip“ – so z. B. auf dem Gebiet der Logistik, der Ernährungswirtschaft, der Fachkräfteentwicklung und Fachkräftesicherung.

Am anschaulichsten lässt sich das am Teilprojekt „Logistiknetz Güstrow-Prignitz-

Ruppin“ darstellen. Es geht darum, eine strukturschwache Region zu einem Logistikknoten zwischen Hamburg, Berlin und den Ostseehäfen zu entwickeln.

„Am Anfang war das nur eine Vision. Aber bald sollen die ersten Güterzüge auf die Schiene kommen. Ohne MORO hätte es das vielleicht so nicht gegeben“, so Frank Segebade.

Auch andere Teilprojekte wie die deutsch-polnische Kooperation werden nach Abschluss des Modellvorhabens weitergeführt.

„In der Vielfalt liegt die Stärke.“



Petra Hintze, Hauptgeschäftsführerin, IHK zu Neubrandenburg

Ansätze aus Kooperation und Vernetzung im Nordosten werden fortgeführt. Interview mit Petra Hintze, Hauptgeschäftsführerin, IHK zu Neubrandenburg

Was ist für die Modellregion das wichtigste Ergebnis?

Partner aus der Wirtschaft kooperieren, wenn es konkrete Anlässe, Problemstellungen oder Ideen und Ziele gibt. Unternehmen denken und handeln in funktionalen Räumen, nicht in Verwaltungseinheiten. Die gelungene Zusammenarbeit ist der beste Beweis dafür, dass auch Verwaltungen grenzüberschreitend zusammenarbeiten können. Wir haben auch festgestellt: Unsere Stärke ist die Unterschiedlichkeit in der Region.

Hat die Region nach Abschluss des Projekts einen Nutzen?

Es kommt jetzt darauf an, die Felder zu finden, wo Kooperationsansätze weitergeführt werden oder sich neue entwickeln können. Beispiele:

- die Ostseehäfen als Tore zur Welt im Bereich Logistik und Güterverkehr,
- Klinik- und Reha-Standorte an der Ostsee oder im Binnenland und die Gesundheitswirtschaft,
- Forschungspotenzial in der Biotechnologie,
- der ländliche Raum als Potenzial für das Ernährungsgewerbe oder die Energiewirtschaft einschließlich Forschung,
- Metallver- und -bearbeitung,
- Agrarwirtschaft/Agrarwissenschaften und Ernährungswirtschaft.

Wie geht es weiter?

Ansatzpunkte sehen wir in der Metall- und Energiebranche in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg mit dem Ziel, neue Märkte, Verfahren und Produkte zu erschließen. Potenziale sehen wir auch bei Bioprodukten aus Mecklenburg-Vorpommern und dem Absatzmarkt in Berlin. Die Zusammenarbeit im Logistiknetz Güstrow-Prignitz-Ruppin wird sicher weitergehen. Außerdem haben Unternehmen, Industrie- und Handelskammern, Verbände und Gewerkschaften die Nord-Süd-Initiative gegründet, damit die Regionen entlang der Nord-Süd-Achse von dem erwarteten Wachstumspotenzial profitieren. Im Dezember 2010 fand zudem die erste Dreiländerkonferenz von Berlin, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern zu Ansätzen künftiger regionaler Kooperation statt.

Metropolregion Mitteldeutschland (vormals Sachsendreieck)



Die Modellregion auf einen Blick

Einwohnerzahl (Mio.)	3,8 (im Kerngebiet) 4,7 (mit den Partnerstädten) 7 (mit Umland der Partnerstädte)
Beteiligte Bundesländer	Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen
Kernstädte	Chemnitz, Dresden, Halle, Leipzig, Zwickau
Partnerstädte	Dessau-Roßlau, Magdeburg, ImPuls-Region Erfurt- Weimar-Jena, Gera

Zusammenarbeit braucht Strukturen und Inhalte: Vertreter aus drei Bundesländern entwickeln ein Ländergrenzen übergreifendes Kooperationsmodell und beschließen, eine familienfreundliche Region zu werden.

Der Kernraum der Metropolregion besteht aus den Stadtregionen Chemnitz/Zwickau, Dresden, Halle/Leipzig sowie den dazwischen liegenden ländlichen Räumen. Ständige Kooperationspartner sind die „ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena“ in Zusammenarbeit mit der Stadt Gera in Thüringen, die Städte Dessau-Roßlau und Magdeburg in Sachsen-Anhalt sowie weitere, eher ländlich geprägte Gebiete im Einzugsbereich der Metropolregion. Träger der Kooperation sind die Oberzentren Chemnitz, Dresden, Halle, Leipzig und Zwickau. Sie entwickelten gemeinsam mit den Ländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen ein flexibles Kooperationsmodell.

Themenspektrum und Ziele der Partnerschaft

Die Metropolregion Mitteldeutschland entwickelt sich sehr dynamisch. Eine besondere Rolle für den Wachstumsprozess kommt dabei der Innovationskraft ihrer Akteure und Institutionen zu. Die notwendigen Rahmenbedingungen herzustellen, bildete das Leitmotiv in der Arbeit der Metropolregion Mitteldeutschland.

Organisation der Zusammenarbeit

Die federführende Gesamtkoordination des Modellvorhabens in der Metropolregion Mitteldeutschland lag bei der Arbeitsgruppe „Überregionale Kooperation“, einer von insgesamt fünf Arbeitsgruppen der Metropolregion. In der Arbeitsgruppe waren die zentralen Ansprechpartner aller Kooperationspartner vertreten.



Abb. 9: Kooperationsraum Metropolregion Mitteldeutschland
(Quelle: Geschäftsstelle Metropolregion Mitteldeutschland)

Die Projekte und ihre Ergebnisse

**Teilprojekt
Erfolgreiche Kooperation in einer polyzentrischen Metropolregion (Governance)**

Ziele

Die Metropolregion besitzt zwei zentrale Handlungsebenen, die der Stadtregionen Chemnitz-Zwickau, Dresden und Halle/Leipzig sowie die der gesamten Metropolregion. Bereits seit längerer Zeit werden Projekte mit einer dritten Kooperationsebene durchgeführt, nämlich mit der Thüringer Städtekette und

den Oberzentren Sachsen-Anhalts. Diese dritte Ebene bezieht ebenfalls die Landkreise des erweiterten metropolitanen Verflechtungsraums ein und entspricht dem Kooperationsraum im Modellvorhaben. Obwohl auf allen drei Kooperationsebenen zum Teil langjährige Erfahrungen vorliegen, stellte die Zusammenarbeit der Ebenen eine große Herausforderung der Metropolregion dar.

Das Teilprojekt setzte sich daher mit der Weiterentwicklung einer effektiven Governancestruktur für die Metropolregion auseinander, um eine klar definierte Aufgabenverteilung auf den unter-

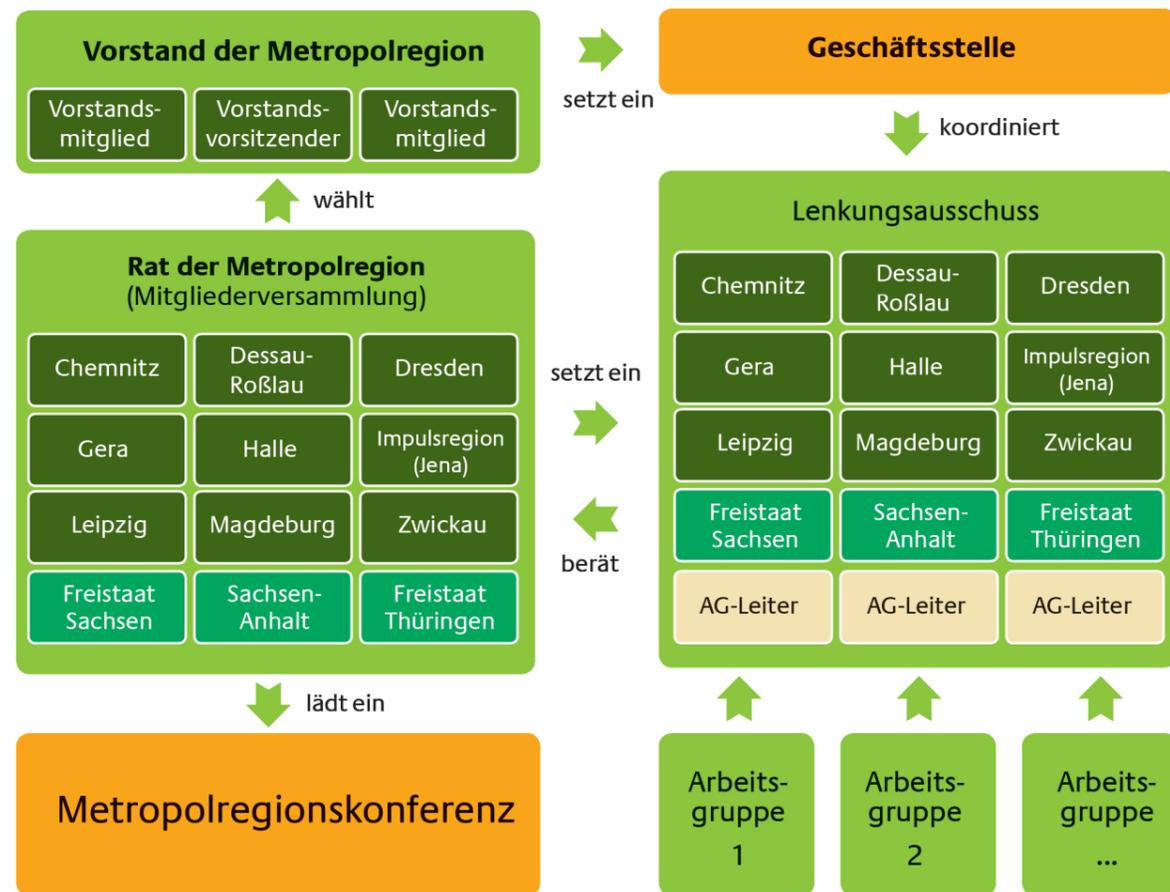


Abb. 10: Organisationsstruktur der Metropolregion Mitteldeutschland (Quelle: eigene Darstellung/Geschäftsstelle Metropolregion Mitteldeutschland)

schiedlichen Kooperationsebenen zu erreichen und gleichzeitig eine sinnvolle Verknüpfung der Ebenen zu ermöglichen. Die Einbindung von peripheren Gebieten und Zwischenräumen wurde dabei besonders berücksichtigt.

Ergebnisse

Als Ergebnis des Diskussions- und Beratungsprozesses wurde den Gremien vorgeschlagen, die Überregionale Partnerschaft als eingetragenen Verein (e. V.) zu führen, in dem Repräsentanten der Metropolregion vertreten sind – von den Stadtregionen, über die Landkreise bis zu den Bundesländern. Für die Ziele und die Organisation des Vereins wurde vereinbart:

- Der Verein soll als feste Gremien eine Mitgliederversammlung, einen Vorstand, einen Lenkungsausschuss und eine Geschäftsstelle besitzen.
- Nach Bedarf werden Arbeits- und Projektgruppen eingerichtet.
- Der Rat der Metropolregion, der zugleich als Mitgliederversammlung des Vereins fungiert, soll die politische Führung und Gesamtverantwortung für die Metropolregion übernehmen, der Vorstand des Vereins die gesetzliche Vertretung und die Geschäftsführung der Metropolregion. Dabei ist ein regionaler Proporz anzustreben.
- Der Lenkungsausschuss soll zuständig sein für die Koordination des operativen Geschäfts der Metropolregion Mitteldeutschland und den Rat der Metropolregion beraten.
- Jede Stadtregion soll stimmberechtigte Vertreter in den Lenkungsausschuss entsenden, die der Anzahl ihrer Oberzentren entspricht.

**Teilprojekt
Familienfreundliche Metropolregion**

Ziele

Zunehmend bestimmen die Folgen des demografischen Wandels die regionale Wirtschaftsentwicklung in der Metropolregion Mitteldeutschland. Für junge, kreative und hochqualifizierte Arbeitskräfte haben weiche Standortfaktoren wie Familienfreundlichkeit bei der Wahl ihres Lebens- und Arbeitsmittelpunktes eine hohe Bedeutung. Basierend auf der Vielzahl von guten Beispielen und Ansätzen wurde beschlossen, Familienfreundlichkeit als Stärke der Region weiter zu entwickeln und zu kommunizieren. Dazu gehören:

- die Schaffung familienfreundlicher Lebens- und Arbeitsbedingungen durch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- die Etablierung einer familienorientierten Personalpolitik in den Unternehmen und Institutionen der Metropolregion,
- die Einbeziehung familienfreundlicher Aspekte in kommunalpolitische Entscheidungsprozesse,
- die Unterstützung lokaler Bündnisse für Familienfreundlichkeit.

Ergebnisse

Es wurde eine Vielzahl an Beispielen für gelungene Initiativen, Maßnahmen und Projekte zur Familienfreundlichkeit im Kooperationsraum recherchiert und systematisch zusammengestellt. Außerdem wurden Versorgungslücken und Handlungserfordernisse identifiziert. Diese Recherche diente als wichtiger Baustein für die Erarbeitung von Leitlinien für Familienfreundlichkeit in der Metropolregion. Sie sind inzwischen für alle Mitgliedsstädte der Metropolre-

gion gültig. Sie betreffen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Ausbildung, das Handlungsfeld Kommunikation und Beteiligung, Wohnsituation und Wohnumfeld, Bildung und Ausbildung sowie Freizeit, Sport und Kultur. Beispiele für Leitlinien sind:

- Eine bedarfsorientierte, qualitativ hochwertige und quantitativ umfassende Betreuungsstruktur wird nachhaltig sichergestellt.
- Kommunalpolitische Entscheidungen und kommunale Einrichtungen werden auf Familienfreundlichkeit geprüft.
- Wohnraum und Wohnumfeld werden den Bedürfnissen von Familien angepasst.
- Auf die speziellen Bedürfnisse studierender Eltern wird eingegangen.
- Eine ausgewogene Freizeit- und Sportinfrastruktur für Familien wird vorgehalten.

Die Leitlinien bieten Handlungsorientierungen nicht nur für politische Entscheidungsträger im Kooperationsraum sondern auch für private und genossenschaftliche Wohnungsanbieter sowie öffentliche und private Bildungsträger.

Teilprojekt

Interessenausgleich in polyzentrischen Partnerschaften

Ziele

In vielen gemeinsamen Aktivitäten der überregionalen Partnerschaft der Metropolregion Mitteldeutschland ist eine ungleiche Verteilung von Nutzen und Lasten für die verschiedenen Teilräume erkennbar. Diese Situation ist in nahezu allen großräumigen Kooperationen präsent und erschwert die Zusammenarbeit der Teilräume untereinander. Im Rahmen des MORO sollte deshalb pilothaft untersucht

werden, welche Instrumente für einen Interessenausgleich auf überregionaler Ebene in Frage kommen.

Ergebnisse

Zunächst erfolgte eine umfassende Recherche vorliegender Beispiele. Danach wurde eine Kombination von Strukturfond und Paketlösung als möglicher geeigneter Ansatz in einem Planspiel vertieft erprobt.

Strukturfond: Der Vorteil dieses Ansatzes liegt in der Vermeidung eines direkten monetären Ausgleichs zwischen den beteiligten Partnern, welcher nur schwer zu vermitteln wäre. Über den Umweg eines Fonds zur Finanzierung gemeinsamer Projekte profitieren die Gemeinschaft und alle Partner dennoch indirekt von den Entwicklungen.

Paketlösung: Alle Kooperationsinhalte und Projekte werden gemeinsam verhandelt und im Paket beschlossen. Die Grundidee ist es, vor der Entscheidung für oder gegen ein gemeinsames Projekt, die Verhandlungsmasse zu vergrößern und somit die Chancen für einen Nutzen-Lasten-Ausgleich zu erhöhen. Im Kern wird damit die Möglichkeit geschaffen, Zugeständnisse eines Partners an einer Stelle an einer anderen Stelle auszugleichen.

Das Planspiel hat u. a. folgende Ergebnisse erbracht:

- Die Vertreter der 24 beteiligten Institutionen haben in der vorgegebenen Zeit einen konsensbasierten Vorschlag erarbeitet und verabschiedet, der alle geforderten Punkte der Aufgabenstellung enthielt. So haben die beteiligten Akteure die Mittelverteilung während der Förderperiode 2014-2020 und das

Budget für die ersten beiden Jahre 2014 und 2015 festgelegt sowie eine Einigung zu Projekten erzielt, die in den ersten beiden Jahren umgesetzt werden sollen.

- Unabdingbare Erfolgsvoraussetzungen sind eine unparteiliche Moderation, ein gutes Vertrauensklima und klare, akzeptierte Governance-Regeln.
- Weiterer Klärung bedürfen die Voraussetzungen zur Einrichtung und Verwaltung eines regionalen Strukturfonds.

Weiteres Teilprojekt

Vernetzung Wirtschaft und Wissenschaft

Highlight

Familienfreundlichkeit als Standortfaktor

Gute Bedingungen für Familien sind ein wichtiger Beitrag zur Wirtschaftsförderung. Das hat die Region Mitteldeutschland aufgegriffen und sich deshalb in einem Teilprojekt diesem Thema gewidmet. Das geschah auch vor dem Hintergrund des vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) herausgegebenen „Familienatlas 2007“. Der zeigt, wie gut sich Familie und Beruf in der Region unter einen Hut bringen lassen. So ist fast jede zweite Mutter mit mindestens einem Kind unter drei Jahren in der Region berufstätig. Bei Müttern mit mindestens einem Kind zwischen drei und sechs Jahren sind es sogar zwei Drittel. An diese gute Ausgangssituation will die Metropolregion Mitteldeutschland anknüpfen und dazu beitragen, Familienfreundlichkeit als bedeutenden

Standortfaktor in allen Teilräumen weiter zu fördern. „Die Arbeitsgruppe Familienfreundlichkeit der Metropolregion hat ein Leitlinienpapier entwickelt, das sich kritisch mit den Potenzialen, aber auch Defiziten der Metropolregion im Hinblick auf ihre Qualitäten als familienfreundliche Region auseinandersetzt. Es richtet sich insbesondere an kommunale Entscheidungsträger, aber auch an alle anderen Akteure, die Familienfreundlichkeit vor Ort gestalten, um diese auf die bestehenden Handlungserfordernisse aufmerksam zu machen und die Standortattraktivität der Metropolregion für Familien langfristig zu erhöhen“, so Jan Opitz vom Stadtplanungsamt Leipzig. Leiter der Arbeitsgruppe ist, neben Jasmin Boldhaus von der Geschäftsstelle der Metropolregion, Professor Jörg Klewer von der Westsächsischen Hochschule Zwickau und damit erstmalig ein Vertreter außerhalb der kommunalen Verwaltung. Als Wissenschaftler bringt er neue Impulse in die Arbeit ein. Die Arbeitsgruppe führt gegenwärtig eine flächendeckende Befragung aller politischen Oberhäupter der Städte und Landkreise der Metropolregion Mitteldeutschland durch. Opitz: „Ziel ist es, zu einer besseren Einschätzung der regionalen Familienfreundlichkeit und zum Stellenwert dieser Thematik im Rahmen kommunalpolitischer Planungen und Entscheidungen zu gelangen, auf deren Basis die Leitlinien zur Familienfreundlichkeit weiterentwickelt werden können.“

Partnerschaft der Stadtregionen



Jan Opitz, Leiter der Arbeitsgruppe Überregionale Kooperation der Metropolregion Mitteldeutschland

In der Metropolregion Mitteldeutschland spielen die Städte eine große Rolle. Interview mit Jan Opitz, Leiter der Arbeitsgruppe Überregionale Kooperation der Metropolregion Mitteldeutschland, Stadtplanungsamt der Stadt Leipzig

Was ist für die „Metropolregion Mitteldeutschland“ das wichtigste Ergebnis?

Das Modell einer Partnerschaft der Stadtregionen. Mitglied werden können alle Stadtregionen der drei mitteldeutschen Bundesländer. Die Aufnahme der Städte Magdeburg, Dessau-Roßlau, Gera und Jena in die Metropolregion war ein erster Schritt. Damit verbunden war auch die Entscheidung für den neuen Namen „Metropolregion Mitteldeutschland“, ein neues Corporate Design und neue inhaltliche Schwerpunkte.

Hat die Region auch nach Abschluss des Projekts einen Nutzen?

Mit Hilfe des MORO konnten in sehr kurzer Zeit zahlreiche und für die Metropolregion wesentliche Schritte unternommen werden. Gefunden wurde u. a. eine klare Regelung zur Integration aller Teilräume und von Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft in das operative Geschäft der Partnerschaft. Erfolgreich erprobt wurde dies bereits im Teilprojekt Familienfreundlichkeit. Es entstand eine stabile Arbeitsebene von Sachverständigen aus den Teilräumen, die Partner aus Wissenschaft und Zivilgesellschaft einbezieht. Die Arbeit wird nun als eigenständige Arbeitsgruppe Familienfreundlichkeit fortgesetzt.

Wie geht es weiter?

Das Postulat der gleichen Augenhöhe ist maßgeblich. Das bedeutet für die Partner und Teilregionen der Metropolregion, dass sie an der Entwicklung der starken Partner teilhaben können und nicht abgekoppelt werden. Mittels operativer Schnittstellen werden verschiedene Teilräume und Akteure fallweise und themen- bzw. projektbezogen in die Arbeit der Metropolregion eingebunden. Die Entwicklung und Einführung eines Instrumentariums zum Interessenausgleich soll künftig hierbei behilflich sein.

Überregionale Partnerschaft „Wissen-Kooperation-Innovation“ (W-K-I)



Die Modellregion auf einen Blick

Einwohnerzahl (Mio.)	8,6
Fläche (km²)	15 400
Beteiligte Bundesländer	Bayern, Baden-Württemberg, Hessen, Rheinland-Pfalz
Partnerregionen	Frankfurt/Rhein-Main, Mittelhessen, Rhein-Neckar, Westpfalz

Wissenschaft und Wirtschaft vernetzen sich besser und schaffen so die Rahmenbedingungen für zusätzliche Innovationen.

Die Modellregion Frankfurt/Rhein-Main – Mittelhessen – Rhein-Neckar – Westpfalz bestand aus der Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main mit Aschaffenburg, Darmstadt, Frankfurt, Gießen, Hanau, Mainz, Offenbach, Wiesbaden, Worms, der Region Mittelhessen mit Gießen,



Abb. 11: Kooperationsraum W-K-I (Quelle: Regionaler Planungsverband Ballungsraum Frankfurt/Rhein-Main)

Marburg, Wetzlar, der Metropolregion Rhein-Neckar mit Mannheim, Ludwigshafen, Heidelberg und der Region Westpfalz mit Kaiserslautern, Zweibrücken, Pirmasens. Die Modellregion besteht aus Agglomerationsräumen, verstäderten Räumen und ländlich geprägten Kreisen.

Themenspektrum und Ziele der Partnerschaft

Zentrale Herausforderung von W-K-I war, dass die vier Regionen zuvor nicht miteinander kooperiert hatten, nach außen als Einheit nicht wahrzunehmen waren und auch nicht auf einer gemeinsamen Geschichte aufbauen konnten. Als weiteres Problem kam der Wettbewerb der Regionen um Fach- und Führungskräfte sowie um Unternehmen und Forschungseinrichtungen hinzu. Unter diesen Ausgangsbedingungen sollte die Frage beantwortet werden, ob ein Mehr an Wachstum und Innovation in einer überregionalen Partnerschaft durch Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft (in dem Bereich Life Science) generiert werden könnte.

Organisation der Zusammenarbeit

Die Modellregion hatte sich vorgenommen, eine sehr anspruchsvolle Thematik in einer sehr großen und differenzierten Gebietskulisse (deren Teilräume bisher über wenig wechselseitige Kooperationserfahrung verfügten) mit einer dafür sehr schlanken Organisation zu bewältigen. Leider hat sich dieser Ansatz nicht über die MORO-Projektlaufzeit hinaus bewähren können. Viele Projektansätze sind deshalb nicht bis zur Umsetzung weiter verfolgt worden.

Beispiele:

Teilprojekt Analysen

Ziele

Es sollte ein Monitoring-System aufgebaut werden, um die vorhandenen spezifischen Stärken zu analysieren und deren Entwicklung zu beobachten. Gleichzeitig sollte erfasst werden:

- wo Alleinstellungsmerkmale der vier Regionen liegen,
- welche innovativen Ansätze in Forschung und Entwicklung vorhanden sind,
- welche neuen Produkte oder Prozesse entwickelt werden,
- welche Faktoren das Innovationsklima in der Region verbessern helfen,
- welche Verflechtungsbeziehungen zwischen Unternehmen sowie zwischen Unternehmen, Hochschulen und Forschungsinstituten existieren.

Aus den Ergebnissen sollten Ansatzpunkte für Aktivitäten zur Förderung weiterer Kooperationen im Bereich „Life Sciences“ abgeleitet werden.

Ergebnisse

Die Ausgangsvoraussetzungen der Teilräume im gewählten Feld der „Life Sciences“ waren sehr unterschiedlich in Bezug auf die Ausstattung mit Unternehmen, mit Forschungsinstitutionen sowie deren Dichte und Ausrichtung. Ebenso unterschiedlich waren die Erfahrungen und die darauf aufbauenden Erwartungen. Im Zuge des MORO-Prozesses wurde erkennbar, dass die Life Sciences-Branche in ihrer vielfältigen und gleichzeitig spezifischen Ausprägung in der MORO-Region umfangreiche Zukunftspotenziale hat, die es zu fördern gilt.

Teilprojekt

Zukunftswerkstatt

Ziele

Das Teilprojekt hatte zum Ziel, die Unternehmen der Branche sowie die in diesem Feld tätigen Hochschulen und Forschungsinstitute besser miteinander zu vernetzen, damit sie zukünftig besser kooperieren können. Die möglichen Partner sollten sich kennenlernen und über Kooperationsfelder verständigen. Ferner sollen eine Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse erarbeitet und Ziele für mögliche Kooperationen und Ideen für gemeinsame Projekte formuliert werden. Gleichzeitig sollten die Grundlagen für den Ausbau des Kompetenzfeldes „Life Sciences“ erarbeitet werden.

Die Teilräume der MORO-Region weisen dafür gemeinsam im Bereich „Life Sciences“ ausgeprägte Stärken auf und beheimaten herausragende Unternehmen und Forschungseinrichtungen:

- nahezu vollständige Wertschöpfungsketten (Forschungs-Produktions-Dienstleistungsverbund),
- über fünfzig Kompetenznetze in innovativen Branchen,
- Industrieparks und Technologiezentren mit dem Schwerpunkt „Life Sciences“,
- internationale Messen und Kongresse.

Hinzu kamen leistungsfähige Partner des Projekts. Zu ihnen zählten u. a.

- BioRegion Rhein-Neckar-Dreieck e. V.,
- Frankfurter Innovationszentrum Biotechnologie GmbH,
- HA Hessen Agentur GmbH – Hessen Biotech,

- IHK Frankfurt am Main,
- IHK Rhein-Neckar,
- Justus-Liebig-Universität Gießen,
- Provadis School of International Management & Technology.

Einige Unternehmen und Forschungseinrichtungen arbeiteten zu Beginn des Projekts schon länger mit Partnern aus den vier Regionen zusammen, andere kannten die Stärken der Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Kooperationspotenziale noch nicht.

Ergebnisse

Es wurden inhaltliche und organisatorische Ansätze für eine Zusammenführung von Potenzialen in der Life Sciences-Branche über alle vier W-K-I-Regionen diskutiert. Der weitergehende Schritt zur Schaffung von Innovationen im Feld der „Life Sciences“ in einem neuen Raumzuschnitt konnte in der Projektlaufzeit nicht erreicht werden.

Weitere Teilprojekte

- **Überregionale Kooperation von bestehenden Projekten**
- **Netzwerke**
- **Kommunikationsbausteine**

Neue Kooperationskultur



Stefan Germer,
Planungsgemeinschaft
Westpfalz



Maren Preuss, Verband
Region Rhein-Neckar

MORO gab in der Überregionalen Partnerschaft Wissen-Kooperation-Innovation den Anstoß für neue Strukturen. Interview mit Stefan Germer, Geschäftsstelle der Planungsgemeinschaft Westpfalz und Maren Preuss vom Verband Region Rhein-Neckar

Was ist für „Wissen-Kooperation-Innovation“ das wichtigste Ergebnis?

Das Projekt stellte den ersten Kooperationsansatz dieser Art für den Gesamttraum dar und konnte während der Laufzeit des Projektes einen konkreten teilträumlichen Kooperationsansatz (Rhein-Neckar – Westpfalz) positiv beeinflussen. Es hat insgesamt einen Anstoß zur Ausbildung kooperativer Strukturen und zur Entwicklung einer „Kooperationskultur“ gegeben, welche sich zunächst vor allem auf die handelnden öffentlichen Akteure bezieht.

Hat die Region auch nach Abschluss des Projektes einen Nutzen?

Die erarbeitete „Kooperationskultur“ kann idealerweise als Basis zur Ausbildung von Governance-Strukturen für weitergehende Kooperationen dienen. Die vielfältigen Verflechtungsbeziehungen, die zwischen den Teilräumen nachgewiesen bzw. zu erwarten sind, sollen Grundlage formell vereinbarter überregionaler Kooperationsbeziehungen sein – auf Basis konkreter Handlungsfelder und Projekte.

Europäische Metropolregion Nürnberg



Die Modellregion auf einen Blick

Einwohnerzahl (Mio.)	3,5
Fläche (km ²)	20 544
Beteiligte Bundesländer	Bayern
Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte	21
Internationaler Partner	Tschechische Republik

Regionale Erzeugnisse, Spezialitäten, aber auch Dienstleistungen und hochwertige technische Produkte – der ländliche Raum hat viel zu bieten. Von verbesserten regionalen Wirtschaftskreisläufen profitieren Stadt und Land.

Die Partnerschaft besteht aus einem Kern kreisfreier Städte und dicht besiedelter Landkreise sowie einem dazu gehörenden Netz ländlicher Kreise.

Themenspektrum und Ziele der Partnerschaft

2005 wurde die Europäische Metropolregion Nürnberg (EMN) gegründet. Ziel war „eine nachhaltige Entwicklung und Wohlstandsmehrung der Region“. Darin schlossen sich 33 Gebietskörperschaften im nordbayerischen Raum auf „gleicher Augenhöhe“ zusammen. Regionale Vertreter aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen übernahmen gemeinsam mit den politischen Akteuren Verantwortung für die Zukunft der Region. Für die Zusammenarbeit wurde vereinbart:

- Es gilt das Primat der Politik.
- Es sollen nur Aufgaben von metropolitaner Bedeutung wahrgenommen werden, die nicht bereits auf untergeordneter Ebene erfüllt werden.
- Für die Beschlüsse gilt das Konsensprinzip.
- Bei ihren Projekten beachtet die Metropolregion die Kriterien der Exzellenz, der überregionalen Bedeutung und der Subsidiarität.

Das MORO-Projekt Europäische Metropolregion Nürnberg entspricht dieser überregionalen Partnerschaft. Es zeigt modellhaft, wie ländliche Räume von der Kooperation in der Metropolregion profitieren können. Es setzt bei drei Handlungsfeldern an: Stärkung regionaler Wirt-

schaftskreisläufe, Cluster in ländlichen Räumen und grenzüberschreitende Zusammenarbeit.

Organisation der Zusammenarbeit

Die Entscheidungen fällt der Rat der Metropolregion. Er vertritt das Projekt auch nach außen. Der Rat besteht aus den gesetzlichen Vertretern der Gebietskörperschaften und kooptierten Mitgliedern, d. h. Vertretern der Bayerischen Staatsregierung, der Regierungsbezirke und Bezirkstage in der Europäischen Metropolregion Nürnberg. Es gibt sechs Foren: Wirtschaft und Infrastruktur, Wissenschaft, Verkehr und Planung, Tourismus, Kultur und Sport sowie Marketing. Rund 400 Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Verwaltung bringen



Abb. 12: Gebietskulisse der Europäischen Metropolregion Nürnberg (Quelle: Geschäftsstelle der Europäischen Metropolregion Nürnberg)

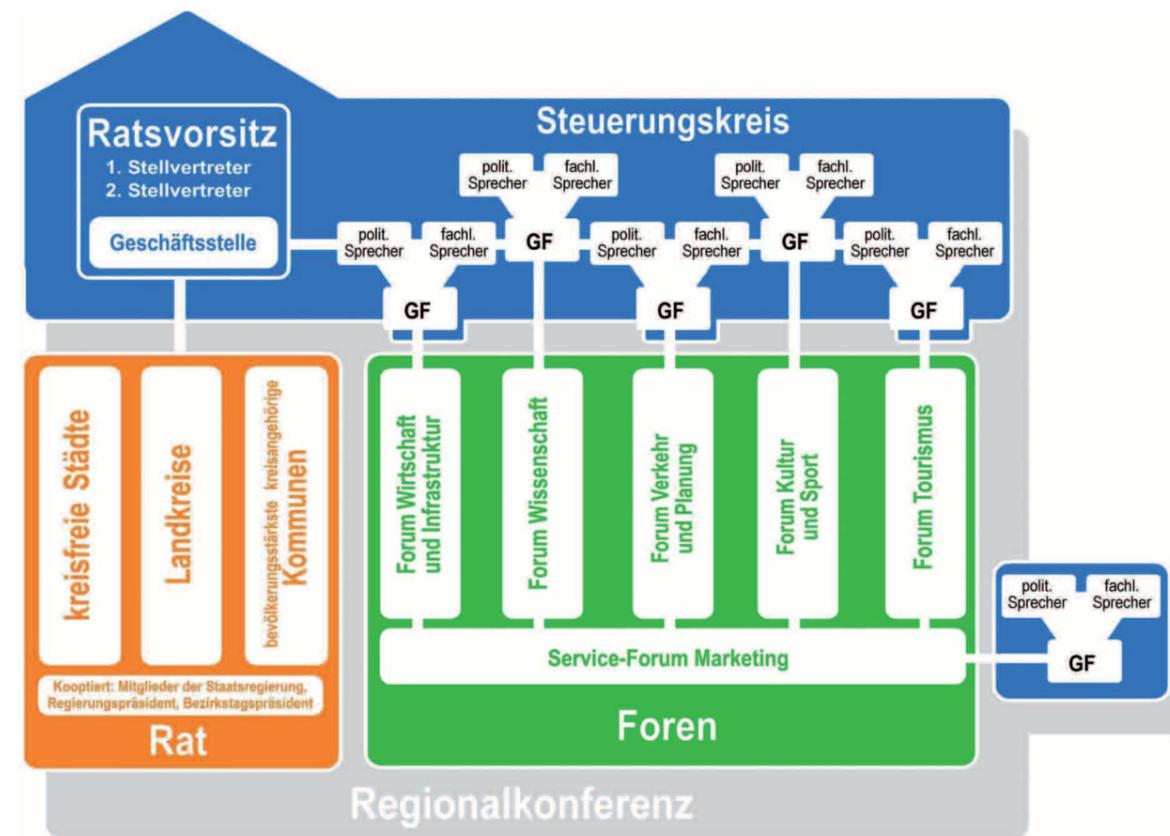


Abb. 13: Organigramm der Europäischen Metropolregion Nürnberg (Quelle: Geschäftsstelle der Europäischen Metropolregion Nürnberg)

ihre Expertise in diese Foren ein. Jedes Forum hat einen fachlichen und einen politischen Sprecher, z. B. Oberbürgermeister, Bürgermeister, Landrat sowie einen Geschäftsführer (GF), meist Stadträte aus verschiedenen Kommunen der Europäischen Metropolregion Nürnberg. Sie bilden mit dem Ratsvorsitz den Steuerungskreis der Metropolregion. Den Ratsvorsitz bildet ein „Dreigestirn“ aus Landrat, Oberbürgermeister und Bürgermeister. Der überwiegend von Unternehmen aus der Region getragene Marketingverein entwickelt eine Marketingstrategie und setzt sie um.

Die Projekte und ihre Ergebnisse

Teilprojekt Regionale Wirtschaftskreisläufe

Ziele

Im Bereich der regionalen Wirtschaftskreisläufe sollten die vorhandenen Regionalinitiativen besser kooperieren und eine Kampagne für die gesamte Metropolregion entwickeln. Zur Vermarktung regionaler Lebensmittel und Dienstleistungen sollte die bestehende Initiative „Original Regional aus der Metropolregion“ als Dachmarke eingesetzt und von regionalen bzw. lokalen Initiativen stärker genutzt werden. Das stärkt auch die Identität innerhalb der Metropolregion.

Ergebnisse

Während der MORO-Laufzeit konnten zahlreiche Aktivitäten realisiert werden. Dazu gehörte

u. a. die Regionalkampagne „Original Regional“. Ihre Ziele:

- Wertschöpfung und Arbeitsplätze in der Region halten und ausbauen,
- Verkehr vermeiden durch kurze Wege zwischen Erzeugern und Verbrauchern,
- das Regionalbewusstsein stärken,
- den Konsum regionaler Produkte und Dienstleistungen erhöhen,
- einen Beitrag zur Lebensqualität leisten.

Viele Projekte und Initiativen im Bereich der Förderung regionaler Produkte und Dienstleistungen besitzen ein eingeschränktes Kundenpotenzial. Größere Marktgebiete sind deshalb notwendig. Die Kampagne „Original Regional“ hat die Verflechtung von ländlichen Räumen mit dem Verdichtungsraum gestärkt und einen größeren Absatzmarkt erschlossen.

Parallel dazu wurde in den urbanen Gebieten eine Nachfrage nach Regionalprodukten generiert. So haben das Umweltamt der Stadt Nürnberg und die Geschäftsstelle der Metropolregion Großversorger wie das Nürnberger Klinikum



Abb. 14: Original Regional (Quelle: Geschäftsstelle der Europäischen Metropolregion Nürnberg)

und die städtischen Kantinen mit regionalen Lieferanten an einen Tisch gebracht. Der Stadtrat von Nürnberg hat beschlossen, dass 25 % der Produkte in städtischen Versorgungseinrichtungen aus der Region kommen sollen. Um diese Nachfrage zu bedienen, mussten neue Vermarktungs- und Logistikstrukturen etabliert werden. Auch andere Gebietskörperschaften, wie z. B. die Stadt Lauf a. d. Pegnitz oder der Bezirk Mittelfranken, achten beim Einkauf auf Regionalquoten.

Die Kampagne „Original Regional“ hat den Anstoß zur Gründung weiterer Regionalinitiativen gegeben. Sie konnten das Netzwerk bestehender Initiativen als Erfahrungspool nutzen. Ob die dezentrale Organisation und das Miteinander verschiedener Organisationsansätze sich auf Dauer bewähren, ist noch offen. Insbesondere die Frage nach einheitlichen, produktbezogenen Qualitätsstandards mit entsprechenden Kontrollmechanismen wird bei wachsender Anzahl der Initiativen immer wichtiger.

Teilprojekt Metropolregion im Grünen

Ziele

Die Attraktivität der Metropolregion Nürnberg als „Metropolregion im Grünen“ sollte gesteigert, die grüne Infrastruktur weiterentwickelt und bekannt gemacht werden. Dazu gehörten Vorschläge, wie die Naturparks in der Europäischen Metropolregion Nürnberg sich besser profilieren und zusammenarbeiten können. Der Binnentourismus sollte angeregt und die regionale Wertschöpfung erhöht werden. Der Faktor Lebensqualität sollte ein stärkeres Profil erhalten.

Ergebnisse

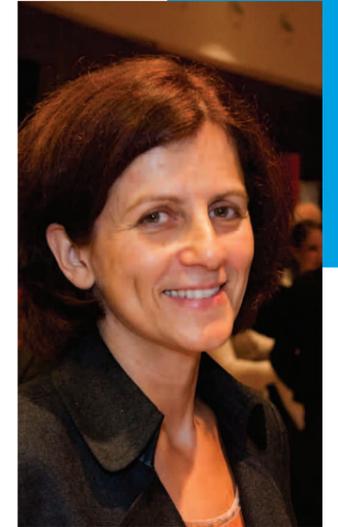
Die Naturparke in der Europäischen Metropolregion Nürnberg leisten einen wichtigen Beitrag für die Lebensqualität in der Region. Sie sind Bindeglieder zwischen Landwirtschaft, Ökologie und Ökonomie. Bis Ende der Projektlaufzeit wurden folgende Projekte umgesetzt:

- Die zehn Naturparke stellten sich in einer Wanderausstellung und mit einer Broschüre den Bürgern der Metropolregion vor.
- Auf www.metropolregion-im-gruenen.de präsentiert sich die Region, verlinkt mit den Angeboten der Naturparke und gibt Ausflugstipps.
- Speziell für Lehrer wurden von den Naturparks Ausflugstipps für Schulwandertage zusammengestellt.
- In den regionalen Medien werden wöchentliche Ausflugstipps vorgestellt.

Eine enge Verknüpfung mit dem Forum Tourismus der Metropolregion, das unter dem Motto „Fernweh ganz nah“ den Binnentourismus anregt, bringt Zusatznutzen. Weitere Themenfelder sind denkbar, von regionalen Wirtschaftskreisläufen bis zur innerregionalen Versorgung durch regenerative Energien (Biomasse und Solar), auf die sich einzelne Naturpark-Partner spezialisieren. Innerhalb eines Biotopverbundsystems sind auch gemeinsame Antragstellungen möglich.

Weitere Teilprojekte

- **Cluster in ländlichen Räumen**
- **Grenzüberschreitende Zusammenarbeit**



Dr. Christa Standecker,
Geschäftsführerin
der Geschäftsstelle
der Europäischen
Metropolregion
Nürnberg

Aus Ideen und innovativen Ansätzen werden (Modell-) Projekte. Interview mit Dr. Christa Standecker, Geschäftsführerin der Geschäftsstelle der Europäischen Metropolregion Nürnberg.

Was ist für die Europäische Metropolregion Nürnberg das wichtigste Ergebnis?

Wir konnten anhand von konkreten Projekten belegen, dass großräumige Stadt-Land-Partnerschaften einen konkreten Nutzen stiften. Dadurch, dass nicht die Gegensätze von Stadt und Land, sondern bestehende und mögliche Verflechtungen im Mittelpunkt stehen, konnten wir neue Impulse für die Regionalentwicklung geben. Mit MORO konnten wir zeigen, dass die Bad Windsheimer Erklärung der Metropolregion Nürnberg als strategisch-politisches Grundsatzpapier zur Verantwortungsgemeinschaft kein Lippenbekenntnis ist.¹

¹In der Bad Windsheimer Erklärung hat der Rat der Europäischen Metropolregion Nürnberg am 7.11.2007 die Ziele und Arbeitsweise der Kooperation festgelegt.

Hat die Region auch nach Abschluss des Projekts einen Nutzen?

MORO hat ermöglicht, dass wir innovative Ansätze in (Modell-)Projekte umwandeln und erfolgreich umsetzen konnten. Damit ist ein Anfang gemacht. Diese Projekte führen wir fort. Sie werden qualitativ weiterentwickelt und nachhaltig auf die große Gebietskulisse der Metropolregion ausgeweitet.

Wie geht es weiter?

Die Bad Windsheimer Erklärung bleibt Handlungsauftrag für die Akteure in der Metropolregion. Zudem hat sich der Freistaat Bayern von den Ergebnissen unseres MORO-Projekts überzeugen lassen. Die Stadt-Land-Partnerschaft in der Metropolregion wird in neuen Projekten und Handlungsfeldern von 2010 bis 2013 durch eine Kooperationsstelle „Partnerschaft Ländlicher Raum – Verdichtungsraum in der Metropolregion Nürnberg“ fortentwickelt. Das bayerische Wirtschaftsministerium stellt hierfür Ressourcen zur Verfügung.

Highlight Kulturelle Grenzen überwinden

MORO hat dafür gesorgt, dass die kulturellen Grenzen zwischen dem Denken in den städtischen Verdichtungsräumen und im ländlichen Raum überwunden wurden. „Auch ich habe erst lernen müssen, dass der ländliche Raum anders tickt und mit anderen Problemlagen zu tun hat“, sagt der Nürnberger Oberbürgermeister Ulrich Maly.

Im Laufe des Modellprojekts wurde den beteiligten Akteuren immer klarer, dass Stadt und Land dieselben Politikbereiche zum Teil völlig unterschiedlich wahrnehmen. Demografischer Wandel wird in der Stadt unter der Überschrift alternde Gesellschaft diskutiert, im ländlichen Raum fürchtet man das quantitative Ausbluten der Fläche. Während es in Nürnberg zu wenige Kindergartenplätze gibt, muss man auf dem Land für die Einrichtungen neue Nutzungsmöglichkeiten entwickeln, weil es kaum noch Kinder gibt. Man denkt auf dem Land anders über öffentliche Institutionen nach. Ein Gasthaus hat, wenn es das letzte ist, eine große Bedeutung für das dörfliche Umfeld. Man kämpft um seinen Erhalt. In den Städten hingegen fühlen sich Bürger von zu vielen Gastronomiebetrieben eher gestört.

MORO habe die Vertreter von Stadt und Land dazu gebracht, Verständnis für die Gefühlslage der anderen Seite zu entwickeln, so Maly. Er nennt die Zweitwohnungssteuer, die Nürnberg erhebt. Sie wird von den kleineren Gemeinden als Problem angesehen, weil sie dazu führt, dass Studierende, um die Steuer zu sparen, in der Stadt ihren Erstwohnsitz nehmen. Die kleinen Gemeinden fürchten, dass auf diese Weise ein Stück Identifikation mit der Heimat verloren geht. Maly: „Wir müssen hier noch mal kritischer hinschauen, ob wir sie aufrecht erhalten oder nicht.“

Europäische Metropolregion Stuttgart



Die Modellregion auf einen Blick

Einwohnerzahl (Mio.)	5,3
Fläche (km ²)	15 400
Beteiligte Bundesländer	Baden-Württemberg
Partnerregionen	Stuttgart, Heilbronn-Franken, Ostwürttemberg, Neckar-Alb, Nordschwarzwald
Anzahl der Landkreise und kreisfreien Städte	20

Eine Region erarbeitet ein Entwicklungskonzept für den Gesamttraum und untermauert es mit konkreten Projekten zur Förderung der Wirtschaft. Im Zentrum stehen die Themen Verkehr und Logistik sowie Standort- und Innovationsförderung.

Themenspektrum und Ziele der Partnerschaft

Regionale Kooperation ist im Großraum Stuttgart seit Gründung des Verbandes Region Stuttgart im Jahr 1994 Programm. Mit der Regionalplanung, Wirtschaftsförderung, S-Bahn und Infrastrukturen wurde eine integrierte Politik der Regionalentwicklung sowie ein dichtes Steuerungsgeflecht aufgebaut. Außerdem hat die Europäische Metropolregion Stuttgart mit der Förderung von Infrastrukturen und einer ausgeprägten Europaarbeit samt eigenem Europabüro in Brüssel die äußere Integration dieser High-Tech-Region im Südwesten vorangetrieben.

Pendler und Wirtschaftsverkehre, Netzwerke, regionale Wirtschaftsförderung sowie Tourismusmarketing überschreiten traditionell die

Grenzen zwischen der Region Stuttgart und den vier umliegenden Regionen Heilbronn-Franken (im Norden), Ostwürttemberg (im Osten), Neckar-Alb (im Süden) und Nordschwarzwald (im Westen). Die Regionalverbände der beteiligten Regionen haben deshalb ein Entwicklungskonzept erarbeitet, in dem international bedeutende Zentren, städtische und ländliche, zentrale und periphere sowie wirtschaftlich starke und schwache Regionen zusammenarbeiten.

Organisation der Zusammenarbeit

Getragen wurde die Partnerschaft im Wesentlichen von den fünf beteiligten Regionen: dem Verband Region Stuttgart, den Regionalverbänden Heilbronn-Franken, Ostwürttemberg, Neckar-Alb und Nordschwarzwald. Für die Teilregionen war es wichtig, dass Ziele und Anforderungen auf Augenhöhe und partnerschaftlich abgestimmt wurden. Die Interessen der Zentren ebenso wie die der eher ländlich geprägten Teilräume sollten gleichermaßen zum Tragen kommen. Die konkrete Zusammenarbeit erfolgte in regelmäßigen Lenkungstreffen der Verwaltungen der fünf Regionalverbände, die politische Abstimmung und Zusammenarbeit bei den Ältestenräten der fünf beteiligten Regionen. Die Gesamtkoordination übernahm der Verband Region Stuttgart.

Die Projekte und ihre Ergebnisse

Teilprojekt Regionales Entwicklungskonzept

Ziele

Eine dezentrale Siedlungsstruktur, eine breit angelegte Verkehrsinfrastruktur, eine vielfältige und reizvolle Landschaft, wirtschaftliche Potenz, hoher technologischer Standard, ein innovatives Milieu in vielen Bereichen, eine

erstklassige Adresse für Wissenschaft und Forschung – all das kennzeichnet die Europäische Metropolregion Stuttgart. Zu den Zielen des MORO-Projekts gehörte es,

- die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen und gleichzeitig die Entwicklungschancen der Region zu wahren,
- die Anstrengungen zu intensivieren, um die Flächeninanspruchnahme zu reduzieren,
- die Verkehrsinfrastrukturen besser zu vernetzen und weiter zu entwickeln.

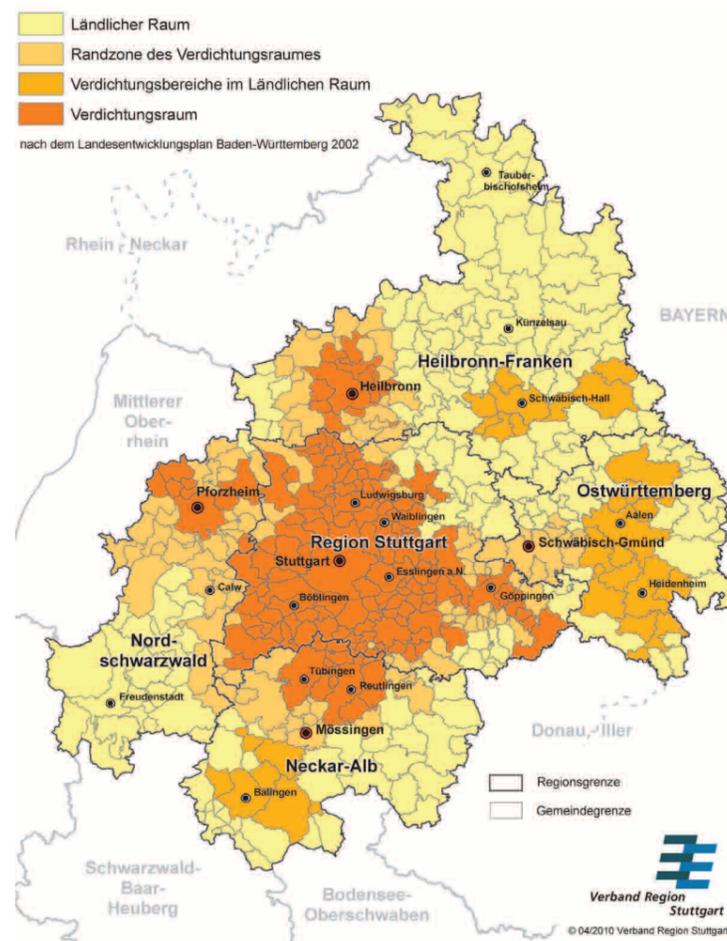


Abb. 15: Gebietskulisse der Europäischen Metropolregion Stuttgart

Ergebnisse

Die Ältestenräte der fünf beteiligten Teilräume bearbeiteten, konkretisierten und verabschiedeten das Regionale Entwicklungskonzept. Darin formulierten die Regionen gemeinsame Zielvorstellungen, Handlungswege, Maßnahmen und Projekte für eine nachhaltige und abgestimmte Entwicklung in der Regional- und Infrastruktur sowie bei der Freiraumfunktion.

Bei Fragen der Flächenausweisung wurden gegenseitige Konsultationen vereinbart, die Kommunen erhielten Informationen und Beratungsangebote. Im Rahmen nationaler und europäischer Förderprogramme wurden gemeinsam Fördermittel beantragt.

Für das Schwerpunktprojekt Schienenanbindung wurde im Mai 2010 der Bahntag realisiert. Die Veranstaltung zeigte, dass in der Metropol-

region Stuttgart unterschiedliche Anforderungen an die Mobilität auf der Schiene vorhanden sind: von der Verbesserung der teilweise eingeschränkten Erreichbarkeit einiger Zentren (z. B. Heilbronn, Tübingen, Reutlingen) über die Sicherung bzw. Optimierung der vorhandenen Einbindung in das Fernverkehrsnetz bis zur Verbesserung der Erreichbarkeit im europäischen Kontext.

Teilprojekt Projekte der Wirtschafts-, Standort- und Innovationsförderung

Ziele

Effektive Netzwerk- und Clusterförderung sind entscheidend für künftige Wettbewerbsfähigkeit und eine prosperierende Wirtschaftskraft. Zu den Zielen des MORO-Projekts gehörte es,



Abb. 16: Hightech in der Region

- die in den Teilregionen bereits existierenden Netzwerke und Clusterinitiativen untereinander bekannter zu machen und ihre Zusammenarbeit zu intensivieren, insbesondere die der Netzwerke zur Photonik (optische Verfahren zur Informationsverarbeitung) und zum Virtual Engineering (digitale Beschreibung, Modellierung, Simulation und Optimierung eines Produkts),
- die Zusammenarbeit mit Business-Angel-Netzwerken zu fördern. Business-Angel oder Unternehmensengel sind Geldgeber, die sich an jungen, innovativen Unternehmen beteiligen, sie oft auch beraten und mit Kontakten unterstützen. Kapital suchende Gründungsunternehmen erhalten die Chance, ihr Unternehmen vor den Investoren zu präsentieren,
- die Kooperation im Bereich Design zu fördern. (Dafür verfügt die Metropolregion Stuttgart insbesondere in den Teilregionen Stuttgart, Ostwürttemberg und Nordschwarzwald über vielfältige Kompetenzen insbesondere auf dem Gebiet Industrie-, Schmuck- und Möbeldesign.)

Ergebnisse

Die Netzwerke Optische Technologie (Photonics BW) und Virtual Engineering (VDC Fellbach) sind gemeinsam auf Messen aufgetreten, sind über ihre Geschäftsstellen in kontinuierlichem Austausch und haben zwei Workshops für Mitglieder aus den Netzwerken organisiert. Damit sind nachhaltige Formen der Zusammenarbeit zwischen den Netzwerken sowie den Unternehmen und Forschungseinrichtungen entstanden.

Im Rahmen der Business-Angel-Kongresse Baden-Württemberg im Oktober 2008 in Stuttgart und im Juli 2009 in Heilbronn wurden die Teilnehmer über die Business-Angel-Aktivitäten

informiert. Darüber hinaus fand eine Veranstaltung statt, bei der Business-Angels und Kapital suchende Unternehmen aufeinander trafen.

Zur Verbesserung der Kommunikation und zur Sensibilisierung der kleinen und mittleren Unternehmen für das Thema Design wurden gemeinsame Veranstaltungen organisiert. Publikationen informierten über die Designkompetenzen in der Metropolregion Stuttgart und helfen bei der Vermarktung.

Teilprojekt

Logistik in der Europäischen Metropolregion Stuttgart

Ziele

Die Metropolregion Stuttgart hat einen sehr hohen Anteil an Produzierendem Gewerbe. In allen fünf Regionen gibt es hoch qualifizierte Betriebe, die auf schnelle und zuverlässige An- und Abtransporte angewiesen sind. Zu den Zielen des MORO-Projekts gehörte es,

- basierend auf den unterschiedlichen Problemen die Anforderungen an ein Logistik-Konzept für die Gesamtregion zu definieren und Pilotprojekte zu initiieren, die positive Effekte für die Europäische Metropolregion Stuttgart haben,
- logistische Funktionen für die Europäische Metropolregion Stuttgart bezüglich Lage, wirtschafts- und verkehrsgeographischer Einzugsbereich, Gütermix, Funktion in wichtigen Lieferketten, relative Bedeutung des einzelnen Standorts inklusive mit Priorität zu behandelnden Routen zu den Knotenpunkten aufzuzeigen,
- die erforderlichen Flächen für den Umschlag Schiene – Straße bzw. Schiene – Wasserstraße zu definieren,
- die Notwendigkeit von Flächen für die

logistische Nutzung (Bestandsfläche, erforderliche Fläche) in den Regionalplänen der Europäische Metropolregion Stuttgart zu definieren.

Ergebnisse

Die Gespräche und leitfadengestützten Interviews zum MORO-Projekt „Logistik in der Europäischen Metropolregion Stuttgart“ mit Akteuren aus dem Logistikbereich (Planung, Logistikdienstleister/Speditionen, Hochschulen und Verladern) verdeutlichten die Relevanz des Themas Logistik für die Metropolregion. Sie gaben für die Regionalplanung Hinweise auf eine bislang fehlende Abstimmung in Teilbereichen und zeigten Ansätze für die zukünftige Zusammenarbeit auf.

Highlight

Fahrplan für die ganze Region

In der Europäischen Metropolregion Stuttgart lagen in der Zusammenarbeit der wirtschaftlich starken Region Stuttgart mit den Nachbarregionen noch vielfältige nutzbare Potenziale. „Indem wir eine Zeitlang an einem Thema kontinuierlich gearbeitet haben, hat sich die Kooperation verstetigt“, sagt Thomas Kiwitt, Leitender Technischer Direktor des

Verbands Region Stuttgart. MORO habe dazu einen wichtigen Impuls gegeben.

Mit positiven Folgen zum Beispiel für die Bahnfahrer und Nutzer des Öffentlichen Personennahverkehrs. Denn die Überregionale Partnerschaft hat ein gemeinsames Interesse entdeckt: bessere Verkehrsanbindungen nicht nur unmittelbar in der Region Stuttgart, sondern auch zu den weiter entfernten Zentren. Thomas Kiwitt: „Wir haben unsere Wünsche gebündelt und sie gemeinsam vorgetragen.“ Diese Kooperation stärkt die Verhandlungsmacht gegenüber den Verkehrsunternehmen. In der Region Stuttgart leben 2,5 Millionen Menschen. Die Europäische Metropolregion Stuttgart hingegen vertritt mit über fünf Millionen Bewohnern fast die Hälfte der Einwohner Baden-Württembergs.

Das Ziel ist ein Fahrplan für die gesamte Metropolregion mit regelmäßigen Taktzeiten, guten Verbindungen ins Zentrum und zwischen den Zentren. Kiwitt: „Ein Schulbus, der morgens fährt und nachmittags, aber auch nur wenn keine Ferien sind, genügt nicht.“

Neue Formen der Kooperation erprobt



Jeannette Wopperer,
Regionaldirektorin
Verband Region Stuttgart

Die Metropolregion Stuttgart will sich auf die Steigerung der Effizienz im Bereich Infrastruktur konzentrieren. Interview mit Jeannette Wopperer, Regionaldirektorin Verband Region Stuttgart

Was ist für die Modellregion „Metropolregion Stuttgart“ das wichtigste Ergebnis?

Es ist uns gelungen, die bisher eher abstrakt formulierten Vorstellungen der Europäischen Metropolregion Stuttgart mit Leben zu füllen. Wir haben es gemeinsam geschafft, durch konkrete Projektarbeit das Modell einer großräumigen Verantwortungsgemeinschaft greifbarer zu machen.

Hat die Region auch nach Abschluss des Projekts einen Nutzen?

Ja, sicherlich. Darin sehe ich auch den langfristigen Mehrwert. Als Teil des Modellvorhabens haben wir über gemeinsame Projekte neue Kooperationsformen in der Europäischen Metropolregion Stuttgart entwickelt und erprobt. Themen waren die intensive Abstimmung der Raumentwicklung, die gezielte Nutzung der unterschiedlichen Begabungen der beteiligten Region im Bereich der Logistikflächenbereitstellung sowie die Veranstaltung des Bahntags. Dort haben die Projektpartner eine gemeinsame Position zur Einbindung des Bahnknotens in das europäische Schienennetz sowie dessen Anbindung auch an ländliche Teilräume formuliert. Diese gemeinsame Interessenswahrnehmung gilt es auf allen Ebenen zu pflegen und zu verstetigen.

Wie geht's weiter?

Unsere Entwicklungsvorstellungen sind in einem gemeinsamen Konzept formuliert. Dessen Umsetzung durch konkrete Projekte verläuft sehr vielversprechend. Übrigens auch im Bereich der wirtschaftlichen Zusammenarbeit in Form von Clusterinitiativen und Netzwerken. Unsere nächsten konkreten Schritte werden sich auf die Effizienzsteigerung im Bereich der Infrastruktur konzentrieren: Klimaveränderung und demografischer Wandel sind auch für die Europäische Metropolregion Stuttgart zentrale Herausforderungen.

Europäischer Verflechtungsraum Bodensee



Die Modellregion auf einen Blick

Einwohnerzahl (Mio.)	3,6
Fläche (km²)	16 000
Beteiligte Staaten	Deutschland, Österreich, Fürstentum Lichtenstein, Schweiz
Beteiligte Bundesländer	Baden-Württemberg, Bayern
Anzahl der Kreise und kreisfreien Städte	7

Vertreter aus Deutschland, Österreich und der Schweiz kooperieren in Fragen der Raumordnung. Über nationale Grenzen hinweg entsteht ein gemeinsames Grundverständnis über die zukünftige Entwicklung der Region.

In dieser Modellregion kooperieren die beteiligten deutschen Teilräume weniger als „deutsche“ Region mit Partnern über die Bundesgrenze – vielmehr ist die Region als solche mehrstaatlich aufgestellt.

Themenspektrum und Ziele der Partnerschaft

Die Bodenseeregion befindet sich in einer zentralen Lage in Europa. Sie liegt in direkter Nachbarschaft von sehr dynamischen Wirtschaftsräumen, aber sie wird gebildet von Teilräumen, die alle innerhalb ihrer Nationalstaaten eine eher periphere Lage fernab der Hauptstädte haben. Statt eines klaren Zentrums – einer Metropole – gibt es ein Netz mit kleineren bis mittleren regionalen Zentren. Die Region erhält ihr Gewicht durch die Kooperation der Teilräume. Die Bodenseeregion stellt damit fast modellhaft einen Europäischen Verflechtungsraum dar.

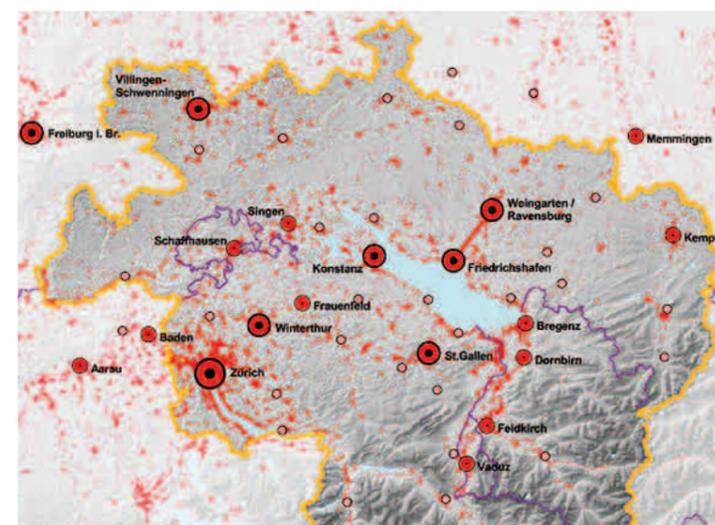


Abb. 17: Europäischer Verflechtungsraum Bodensee (Quelle: Regionalverband Bodensee-Oberschwaben)

tungsraum dar, der sich über mehrere nationalstaatliche Grenzen erstreckt. Die Region verfügt über eine lange Tradition überörtlicher und grenzüberschreitender Planung. Dabei steht die Bodenseeregion neuen Herausforderungen gegenüber: Es gibt neue Leitbilder der räumlichen Entwicklung in den Anrainerstaaten sowie der Europäischen Union, deren Konkretisierung für die internationale Bodenseeregion noch weitgehend ausstand.

Organisation der Zusammenarbeit

Die Regionalverbände Bodensee-Oberschwaben und Hochrhein-Bodensee übernahmen die Koordination des Gesamtprojekts. Die Universität St. Gallen begleitete das Projekt fachlich und sicherte wissenschaftliche Inputs. Als übergeordnete, überfachliche und grenzüberschreitende Projektpartner fungierten die Internationale Bodenseekonferenz und die Raumordnungskommission Bodensee. Die kommunale Seite wurde über die deutschen Landkreise und den Städtebund Bodensee eingebunden. Hinzu kamen weitere Partner, wie beispielsweise der bayerische Planungsverband Allgäu oder die Vereinigung der Kammern rund um den Bodensee. Das Projekt verstand sich als offenes Netzwerk mit der Möglichkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung. Grundprinzip war eine „schlanke“ Projektstruktur, die sich der bestehenden Institutionen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Bodenseeraum bediente.

Die Projekte und ihre Ergebnisse

Teilprojekt

Optimierung der regionalen Governance-Strukturen im Bereich der räumlichen Entwicklung

Ziele

Innerhalb des Verflechtungsraums Bodensee bestehen vielfältige Kooperationsnetze zwischen den raumrelevanten Akteuren, die aber keinen Konfliktlösungsmechanismus enthalten. Das Teilprojekt sollte die Prozesse optimieren. Eine dafür eingerichtete Task Force erarbeitete konkrete und umsetzbare Vorschläge für eine Optimierung der regionalen Governance-Strukturen.

Ergebnisse

Erste Erkenntnisse zum regionalen Steuerungssystem Europäischer Verflechtungsraum Bodensee wurden im Rahmen des Forums „Steuerung regionaler Entwicklung!“ der Österreichischen Raumordnungskonferenz und des Österreichischen Bundeskanzleramtes im November 2008 in Wien vorgestellt und diskutiert. Die schon bestehenden grenzüberschreitenden Governance-Strukturen wurden analysiert und systematisiert. Im Mai 2009 erfolgte eine Abstimmung mit dem MORO-Projekt „Grenzüberschreitende Verflechtungsräume“. Die gewonnenen Erkenntnisse flossen über die Geschäftsstelle der Internationalen Bodenseekonferenz in die dortigen Diskussionen über die strukturelle Weiterentwicklung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der Bodenseeregion ein, z. B. im Rahmen des Strategiegesprächs der Regierungschefs der Internationalen Bodenseekonferenz im Juli 2010.

Teilprojekt

Raumstruktur

Ziele

Im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung des Bodenseeleitbildes zeigte sich ein starker Handlungsbedarf bezüglich der zukünftigen Raumstruktur der Bodenseeregion. Es sollte diskutiert werden,

- welches die bestmögliche Raumstruktur für die Bodenseeregion ist,
- wie eine funktionsräumliche Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Zentren und Teilräumen aussehen kann.

Die Ergebnisse sollten in entsprechende Beschlüsse der politischen Gremien umgesetzt werden. Die Internationale Bodenseekonferenz und die Raumordnungskommission Bodensee waren hierfür zentral.

Ergebnisse

Bereits im Juni 2008 verabschiedete die Regierungschefkonferenz das neue Bodenseeleitbild. Die Inhalte und Fragestellungen der Raumentwicklung in der Region flossen außerdem in die Diskussion über das „Raumkonzept Schweiz“ ein, das in der aktuellen Planung neu die Kategorie eines Kooperationsraums Bodensee enthält.

Auf Grundlage der Vorarbeiten der Raumordnungskommission Bodensee und des Projekts DACH+ (www.dachplus.org) wurde die zukünftige Raumstruktur der Bodenseeregion Ende 2008 in Friedrichshafen mit Akteuren aus den Bereichen Raumplanung, Wirtschaft, Tourismus und Verkehr diskutiert. Ergebnis war ein erstes gemeinsames Modell der Raumstruktur der internationalen Bodenseeregion.

Die Ergebnisse sind im Laufe des Jahres 2009 in die politischen Meinungsbildungsprozesse der Raumordnungskommission Bodensee und der Internationalen Bodenseekonferenz eingeflossen. Die Arbeiten dieses Moduls mündeten in einem weiterführenden Projekt der Raumordnungskommission Bodensee zur „Zukunft der Raumentwicklung im Grenzraum Deutschland-Österreich-Schweiz-Liechtenstein“. Eine Grundlage dafür bildet das im Rahmen des MORO-Projektes erarbeitete gemeinsame Modell der Raumstruktur der internationalen Bodenseeregion.

Teilprojekt

Raumbeobachtung

Ziele

Mit dem Projekt DACH+ im Grenzraum von Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein wurde in den Jahren 2004 bis 2008 bereits ein grenzüberschreitendes Rauminformationssystem aufgebaut. Es enthält die wichtigsten raumrelevanten Indikatoren für die gesamte Bodenseeregion sowie weitere, daran angrenzende Räume. Das MORO-Teilprojekt hatte zum Ziel, ein Konzept zu erarbeiten, wie DACH+ langfristig in der Bodenseeregion als Raumplanungssystem genutzt werden kann.

Ergebnisse

Erste Überlegungen wurden 2008 präsentiert. Im weiteren Projektverlauf wurde an der Weiterentwicklung des Rauminformationssystems gearbeitet. Im Mittelpunkt stand die Vernetzung mit anderen raumrelevanten Informationssystemen. Dies galt insbesondere für die Statistikplattform Bodensee, wo entsprechende Absprachen mit den jeweiligen Statistikämtern getroffen wurden. Darüber hinaus wurden die Informationsbedürfnisse in der Region erfasst, um die Anforderungen an eine Rauminforma-

tions- und Statistikplattform zu identifizieren. Außerdem wurden die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Initiativen abgestimmt sowie der Austausch von Daten bzw. Informationen besprochen. In der Folge haben die in der Raumordnungskommission Bodensee zusammengebundenen Regionen und Kantone beschlossen, die Aufgabe der Raubeobachtung auf Basis der MORO-Expertise gemeinsam fortzuführen. Folgende Maßnahmen wurden beschlossen, die 2010 begannen:

- Bereitstellung der informationstechnischen Basisinfrastruktur wie Server, Betriebssystem etc.,
- Bereitstellung der softwareseitigen Infrastruktur des Geoportals DACH+,
- Weiterentwicklung zu einem benutzerfreundlichen Geoportal DACH+,
- fachlich-inhaltliche Verbesserung und Erweiterung des Angebotes des Geoportals,
- dauerhafter Betrieb eines webbasierten Geoportals.

Teilprojekt

Positionierung der Bodenseeregion als Wissens- und Innovationsregion

Ziele

Die Bodenseeregion wird primär als Tourismusregion und als Region mit hoher Lebensqualität wahrgenommen. Wenig wahrgenommen wird, dass die Bodenseeregion eine wirtschaftlich dynamische Region in Europa darstellt und über eine leistungs- und wettbewerbsfähige Wirtschaftsstruktur verfügt. Im Rahmen eines konkreten Umsetzungsprojekts sollte eine Positionierungsstrategie für eine Wissens- und Innovationsregion Bodensee erarbeitet und auf den Weg gebracht werden.

Ergebnisse

Die Arbeiten konzentrierten sich vor allem auf eine Vernetzung des MORO-Projektes mit anderen laufenden Projekten in der Bodenseeregion. Vor allem fand eine enge Vernetzung mit dem Projekt „Themenwelt Bodensee“ statt, bei dem die Grundlagen für eine Positionierung der Bodenseeregion als Wirtschafts- und Wissenschaftsregion erarbeitet wurden. Die Ergebnisse werden inzwischen im Projekt „Internationaler Wirtschaftsraum Bodensee“ umgesetzt. Kooperationen mit anderen regionalen Projekten fanden ebenfalls statt, u. a. mit dem Projekt „Wissensregion Bodensee“, bei dem die Wirtschaftskammern um den Bodensee, Wirtschaftsförderungseinrichtungen sowie alle Hochschulen der Bodenseeregion beteiligt sind. Die Positionierung als internationaler Verflechtungsraum Bodensee wird auch in die Diskussion um die künftige Regionalpolitik der Europäischen Union eingebracht.

Die Potenziale im Europäischen Verflechtungsraum Bodensee sollten noch besser genutzt werden, sagt Wilfried Franke, Verbandsdirektor Regionalverband Bodensee-Oberschwaben.

Was ist für die Modellregion das wichtigste Ergebnis?

Die internationale Zusammenarbeit am Bodensee erfolgt seit vielen Jahrzehnten auf vielen Feldern routinemäßig und in zahlreichen Gremien institutionalisiert. Insofern haben wir mit MORO zunächst vorwiegend laufende Prozesse weitergeführt. Das wichtigste Ergebnis lag daher für uns im Erfahrungsaustausch mit anderen Grenzübereichen und die gemeinsame Absicht, künftig durch den Initiativkreis noch

stärker die besonderen Potenziale solcher Grenzübereichen nutzen zu können. Dafür sollte insbesondere auch die Herausbildung eines eigenen Raumordnungstyps hilfreich sein, der vor allem auch die metropolitanen Funktionen dieser Räume widerspiegelt.

Wie geht es weiter?

Neben dieser strategischen Zielsetzung wollen wir konkret im Rahmen eines neuen INTERREG-Projekts für eine noch besser abgestimmte und damit möglichst gemeinsame Raumentwicklung in der Bodenseeregion selbst sorgen. Hierzu haben sich die Gebietskörperschaften rund um den See bereits zusammengefunden, nicht zuletzt inspiriert durch MORO.



Wilfried Franke,
Verbandsdirektor
Regionalverband
Bodensee-Oberschwaben

Highlight Über Grenzen hinaus denken

In der Bodenseeregion gibt es bereits seit den 1950er Jahren intensive grenzüberschreitende Kooperationen. Die drei Anrainerstaaten Deutschland, Schweiz

und Österreich konnten nur gemeinsam gegen die zunehmende Verunreinigung des Sees und die sich verschlechternde Wasserqualität vorgehen. Aus dieser Tradition der Zusammenarbeit entwickelte sich auch der Wille, sich in Fragen der Raumordnung besser abzustimmen. „Wir haben den MORO-Prozess genutzt, um gemeinsame grenzüberschreitende Leitvorstellungen weiter zu entwickeln“, sagt Harald Winkelhausen, Stellvertretender Verbandsdirektor des Regionalverbands Bodensee-Oberschwaben.

Der „Europäische Verflechtungsraum Bodensee“ ist zwar keine Metropolregion wie Stuttgart oder Hamburg, jedoch befinden sich hier in enger Nachbarschaft zur Metropole Zürich wissenschaftlich, kulturell und wirtschaftlich starke Städte wie Bregenz, Friedrichshafen, Konstanz oder St. Gallen. Es sei gelungen, den nationalen und internationalen Fokus auf die grenzüberschreitenden Räume und ihre Besonderheiten zu lenken. Winkelhausen: „Wir haben eine neue Raumordnungskategorie, die bisher so nicht gesehen wurde, weil man immer an der Grenze aufgehört hat zu denken. Diese Perspektive ist wichtig für die Zukunft.“ Der „Europäische Verflechtungsraum Bodensee“ nimmt deshalb auch teil am Modellvorhaben „Überregionale Partnerschaften in grenzüberschreitenden Verflechtungsräumen“ des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung.

Ansprechpartner, Links und Literatur

Ansprechpartner

Ute Krönert

Bundesministerium für Verkehr,
Bau und Stadtentwicklung
Referat Raumordnung und Raumordnungsrecht
Krausenstr. 17-20
D-10117 Berlin

ute.kroenert@bmvbs.bund.de
Tel.: +49 (0) 30-18300 6134
Fax: +49 (0) 30-18300 807 6134

Dr. Rupert Kawka

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und
Raumforschung im Bundesamt für
Bauwesen und Raumordnung
Referat Regionale Strukturpolitik
und Städtebauförderung
Deichmanns Aue 31-37
D-53179 Bonn

rupert.kawka@bbr.bund.de
Tel.: +49 (0) 228-99401-1314
Fax: +49 (0) 228-99401-2356

Dr. Michael Melzer

Raum & Energie, Institut für Planung,
Kommunikation und Prozessmanagement GmbH
Hafenstr. 39
D-22880 Wedel

melzer@raum-energie.de
Tel.: +49 (0) 4103-16041
Fax: +49 (0) 4103-2981

Links & Publikationen

Bundesministerium für Verkehr,
Bau und Stadtentwicklung
www.bmvbs.de

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und
Raumforschung im Bundesamt
für Bauwesen und Raumordnung
www.bbr.bund.de

Projektmanagement, Institut Raum & Energie
www.raum-energie.de

Projektpartnerschaft PP Nord
www.metropolregion.hamburg.de/kooperationen
Ländliche Räume in der großräumigen Partnerschaft – Ent-
wicklungspotenziale in Norddeutschland, 2010

Kooperation und Vernetzung im Nordosten
http://gl.berlin-brandenburg.de/regionalentwicklung/moro
Ein Modellvorhaben für eine dauerhafte regionale Zusam-
menarbeit, 2010

Metropolregion Mitteldeutschland
www.region-mitteldeutschland.com

Wissen-Kooperation-Innovation
www.wissen-kooperation-innovation.de
Life Sciences-Netzwerke, 2009

Europäische Metropolregion Nürnberg
www.metropolregionnuernberg.de
Stadt-Land-Partnerschaft als Erfolgsmodell, 2010

Metropolregion Stuttgart
www.region-stuttgart.org
ARGE der Regionalverbände der Europäischen Metropolre-
gion Stuttgart - Von der Vision zur konkreten Projektarbeit

Europäischer Verflechtungsraum Bodensee
www.hochrhein-bodensee.de
Der Europäische Verflechtungsraum Bodensee Ravensburg
und Waldshut-Tiengen, 2010

Literatur

Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimak, Uwe; Simonis,
Georg (Hrsg.) 2007: Handbuch Governance, Wiesbaden

BMBAu (Bundesministerium für
Raumordnung, Bauwesen und Städtebau) 1995:
Raumordnungspolitische Handlungsrahmen.
Beschluss der Ministerkonferenz für Raumordnung in
Düsseldorf am 8. März 1995

BMVBS (Bundesministerium für Verkehr, Bau
und Stadtentwicklung) 2006: Leitbilder und
Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in
Deutschland. Strategiepapier verabschiedet von der
MKRO am 30.06.2006

Blotevogel, Hans-Heinrich 2006: Neuorientierung der
Raumordnungspolitik? – Die neuen Leitbilder und
Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in
Deutschland in der Diskussion, Raumforschung und
Raumordnung, H. 6, S. 460-472.

Blotevogel, Hans-Heinrich 2005: Metropolräume
und ländliche Räume – eine Solidargemeinschaft?
Schriftliche Fassung eines Vortrags im Rahmen des
Fachkongresses „Leitlinien der niedersächsischen
Landesentwicklungspolitik“ am 24.11.2005 in Hannover,
www.raumplanung.uni-dortmund.de

Fahrenkrug, Katrin; Melzer, Michael 2006: Kleine
Gemeinden im ländlichen Raum. In: Bertelsmann
Stiftung (Hg.), Wegweiser Demografischer Wandel 2020

Goppel, Konrad 2005: Die Rolle der Metropolregionen
in der Landesplanung. In: Bayrische Akademie
Ländlicher Raum e.V. (Hg.), Ländliche Räume und
Metropolregionen: Partner oder Konkurrenten?,
Heft 43, München, S.10-16

Hahne, Ulf 2005: Zur Neuinterpretation des
Gleichwertigkeitsziels. Raumforschung und
Raumordnung, H. 4, S. 257-265

Hahne, Ulf; Glatthaar, Michael 2005: Die großräumige
Verantwortungsgemeinschaft. In: Raumplanung,
Heft 124, S. 5-10

Institut für ländliche Strukturforchung (IfLS) (2009):
Perspektiven und Potenziale metropolnaher Regionen,
Dokumentation einer Fachtagung vom 12. November
2009, Frankfurt

Keim, Karl-Dieter 2006: Peripherisierung ländlicher
Räume. In: Bundeszentrale für politische Bildung, Aus-
Politik und Zeitgeschehen, Heft 37

Knieling, J. 2007: Regiopolen und Regional Governance,
in Aring, J.; Hahne, U.; Reuter, I. (Hg.), Regiopolen,
Kassel.

Knieling, J. 2006: Leitbilder und strategische
Raumentwicklung – Planungstheoretische
Einordnung und Diskussion der neuen Leitbilder für
die deutsche Raumentwicklung, Raumforschung und
Raumordnung, H. 6, S. 473-485.

Knieling, J.; Matern, A.: 2005: The Future of
Metropolitan Regions in Europe, Report on
Interrelations and Cooperation between the Metropolis
and its Surrounding Region, The Council of Europe, CG/
INST (12) 5, Straßburg.

Leber, Nils; Kunzmann, Klaus R. 2006:
Entwicklungsperspektiven ländlicher Räume in Zeiten
des Metropolienfiebers. In: disP 166, S. 58-70

Melzer, Michael 2003: Stadt-Umland-Kooperationen in
Schleswig-Holstein, Empfehlungen für die Kommunale
Praxis (Inhaltliche Konzeption, Text und Grafik). Hg.:
Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein, Kiel

Planungsgruppe P4; Deutsches Institut für
Urbanistik; Aring, Jürgen 2008: Großräumige
Verantwortungsgemeinschaft Berlin, Brandenburg,
Mecklenburg-Vorpommern, Berlin

Sydow, Jörg 1993: Strategische Netzwerke, Wiesbaden

Herausgeber

Bundesministerium für Verkehr,
Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)
Invalidenstraße 44, 10115 Berlin

Ansprechpartner

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Referat Regionale Strukturpolitik und Städtebauförderung
Deichmanns Aue 31 – 37, 53179 Bonn
Dr. Rupert Kawka

Fotonachweis

Titelbild:

© monkeybusinessimages/iStockphoto.com,
© S.Borisov/shutterstock.com, ©olly/shutterstock.com
© Alexander Rathshutterstock.com

S. 7: Ministerfoto: BMVBS/Fotograf: Frank Ossenbrink

Fotos:

S. 9: BBR; S. 12: Generaldirektion Regionalpolitik; S. 19:
Stadt Nürnberg; Seite 31: BBR
S. 32 v.l.n.r.: Geiger, Geiger, Geiger, © Peter Swan/Foto-
lia.com, ©Alexander Rathshutterstock.com
S. 33 & 37: Innenministerium des Landes Schleswig-Hol-
stein; S. 40 v.l.n.r.: © Udo Kruse, © SchneiderStockIma-
ges/Fotolia.com, © Ellie Nator/Fotolia.com, © Manfred
Steinbach/shutterstock.com, © RicoK/shutterstock.
com; S. 45: IHK zu Neubrandenburg; S. 46 v.l.n.r.: © Erik
Schumann/Fotolia.com, © Rico K./Fotolia.com, © Ellie
Nator/Fotolia.com, © XtravaganT/Fotolia.com, © Henry
Czuderna/Fotolia.com; S. 52: Metropolregion Mittel-
deutschland; S. 53 v.l.n.r.: © Stefan Dreßler/Fotolia.com,
© Frofoto/Fotolia.com, © sano7/Fotolia.com, © Frofoto/
Fotolia.com, © beatuerk; S. 56 v.l.n.r.: Planungsgemein-
schaft Westpfalz, Verband Region-Rhein-Neckar; S. 57
v.l.n.r.: © fotobeu/Fotolia.com, © Anna Luise/Fotolia.
com, © Gruenberg/Fotolia.com, © Michel Angelo/Fo-
tolia.com, © Gruenberg/Fotolia.com; S. 60: Marketing-
verein Metropolregion Nürnberg; S. 61: Europäische
Metropolregion Nürnberg; S. 63 v.l.n.r.: © Jürgen Effner/
Fotolia.com, © totobaer/Fotolia.com, © focus finder/
Fotolia.com, © coco194/Fotolia.com, © Gerisch/Fotolia.
com; S. 64: Verband Region Stuttgart; S. 65: © EdStock/
iStockphoto.com; S. 68: Verband Region Stuttgart; S. 69
v.l.n.r.: © Klaus Heidemann/Fotolia.com, © VRD/Foto-
lia.com, © Cornelia Pithart/Fotolia.com, © Catherine
Estevez/Fotolia.com, © terranova_17/Fotolia.com; S. 73:
Regionalverband Bodensee-Oberschwaben

Texte und Interviews

Dr. Susanne Dohrn, Tornesch

Bearbeitung

Raum & Energie
Institut für Planung, Kommunikation
und Prozessmanagement GmbH,
Hafenstraße 39, 22880 Wedel/Hamburg
Dr. Michael Melzer

Druck

oeding print GmbH
(100% Recyclingpapier)

Gestaltung und Satz

Stilbude. Hamburg

Bestellungen

marisa.trimborn@bbr.bund.de

Nachdruck und Vervielfältigung
Alle Rechte vorbehalten

Juni 2012

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der
Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist
nicht zum Verkauf bestimmt.