

Susanne Bieker und Frank Othengrafen

Organising Capacity – Regionale Handlungsfähigkeit von Regionen im demographischen Wandel

Organising Capacity – the ability to act at regional level at a time of demographic changes

Kurzfassung

Der demographische Wandel stellt Regionen vor große Herausforderungen und (Verteilungs-)Konflikte, für deren Lösung sie zunehmend auf die kooperative Zusammenarbeit mit anderen Gebietskörperschaften sowie mit Akteuren aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft angewiesen sind. Das erweiterte Akteursspektrum führt dabei zu einer verstärkt auf Kooperation ausgerichteten regionalen Steuerung auf netzwerkartiger Basis (Regional Governance). Regional Governance hat – vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – zum Ziel, Prozesse der Selbstorganisation zu initiieren, d.h. die selbstständige regionale Handlungsfähigkeit herzustellen und eine bessere Selbstorganisation der Region und ihrer Teilräume zu gewährleisten. Für die Herstellung der regionalen Handlungsfähigkeit zeigt der folgende Beitrag am Beispiel der Region Braunschweig die Entwicklung einer „Organising Capacity“ auf.

Abstract

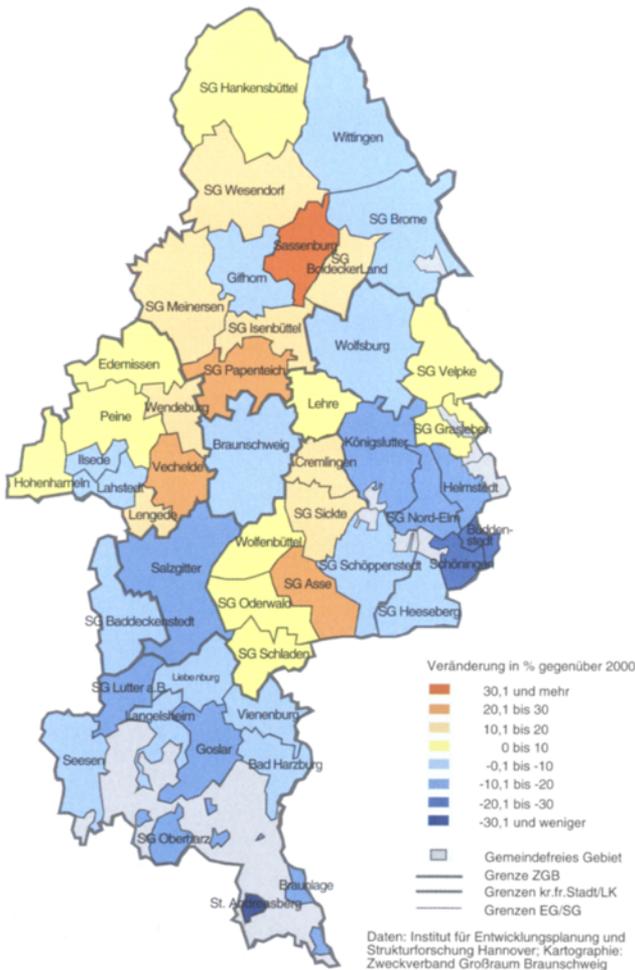
Demographic change is currently posing major challenges for regions and facing them with conflicts (especially regarding the distribution of infrastructure) which call increasingly for co-operative solutions involving other territorial authorities as well as the involvement of the private sector and civil society. This broadening of the range of actors involved in turn requires a form of network-based regional governance geared increasingly to promoting co-operation. Against the background of demographic change, Regional Governance aims to initiate processes of self-organisation, i.e. to create the capacity to act autonomously at regional level, and to improve the self-organising capacity to both sub-regions and of a region in its entirety. In order to show how this capacity to act at regional level might be established, the following article takes the Braunschweig region as a case in point to illustrate the development of this type of „organising capacity“.

1 Demographischer Wandel als Herausforderung für die Regionalentwicklung der Region Braunschweig

Eine der am stärksten vom demographischen Wandel betroffenen Regionen in Westdeutschland ist die Region Braunschweig in Südostniedersachsen¹. In ihr leben insgesamt 1,16 Mio. Einwohner auf einer Fläche von 5078 km². Für die Region ist bis zum Jahr 2015 ein Bevölkerungsrückgang von bis zu 7,2 % prognostiziert, der zu tief greifenden Veränderungen im Bevölke-

rungsaufbau führen wird (vgl. NLS 2003). Verglichen mit anderen Regionen in Westdeutschland ist dies ein überdurchschnittlicher Wert. Innerhalb der Region wird die demographische Entwicklung sehr heterogen verlaufen (vgl. Abb. 1), und je nach Teilraum sind sowohl Bevölkerungszuwächse von +30 % als auch -abnahmen von bis zu -30 % zu erwarten.

Abbildung 1
Demographische Entwicklung der Region Braunschweig



Quelle: Kegel 2003, S. 739 (Daten IfES, Hannover);
Kartographie: Zweckverband Großraum Braunschweig

Gleichzeitig verändert sich auch der Bevölkerungsaufbau der Region: Der gegenwärtig starke Anteil der 30- bis 50-Jährigen wird im Jahr 2030 die dann am stärksten besetzte Bevölkerungsgruppe der 60- bis 80-Jährigen ausmachen. Die Bevölkerungszahl in den nachrückenden Jahrgängen wird demgegenüber deutlich abnehmen, während der Anteil der 60- bis 80-Jährigen um 27 % zunehmen und sich die Zahl der über 80-Jährigen verdoppeln wird.

Für die Akteure der Region bedeutet dies u.a.

- eine Unterauslastung der technischen und sozialen Infrastruktur,
- eine Einschränkung der (finanziellen) kommunalen Handlungsmöglichkeiten (Winkel 2003, S. 35; ILS 2002, S. 27; Mäding 2003, S. 7 f.),
- eine Veränderte Nachfrage nach Gütern, Dienstleistungen und Infrastrukturangeboten (Jahnke et al. 2003, S. 14) und
- eine Versorgungsengpässe in ländlichen, dünn besiedelten Räumen.

2 Regional Governance als Steuerungsform in Regionen mit demographischem Wandel

Der demographische Wandel erfordert neue organisatorische und institutionelle Lösungen, um die regionale Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Das bedeutet für die Region Braunschweig, dass die komplexen regionalen und sub-regionalen Abläufe und Aushandlungsprozesse sowie die dazu gehörenden Institutionen stärker selbst zu organisieren sind (vgl. Knieling 2003, S. 471).

Einen Ansatz einer verstärkt auf Kooperation und Selbstorganisation ausgerichteten regionalen Steuerung stellt das Konzept der „Regional Governance“ dar.² Regional Governance beschreibt eine geregelte, aber dennoch flexible Form kooperativer Politik zwischen Kommunen, Wirtschaftsakteuren und Zivilgesellschaft (vgl. Benz/Fürst 2003, S. 7 ff.; Fürst 2001, S. 372). Die Herausbildung neuer regionsspezifischer Governance-Formen erfolgt dabei durch Kooperation und strategische Partnerschaften verschiedener regionaler Akteure auf netzwerkartiger Basis (vgl. Adam/Göddecke-Stellmann 2003, S. 120 f.; Fichter 2002, S. 313 ff.; Fürst 2003, S. 442 ff.; Döhler 1993, S. 9 ff.). Durch die Einbeziehung wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure entstehen neue Raum- und Akteurskonstellationen sowie neue bzw. andere Formen des Umgangs zwischen den regionalen Akteuren aus Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft: Staat und Kommunen fügen sich partnerschaftlich in die Aushandlungs- und Konfliktlösungsprozesse ein, d.h. sie sind nur noch einer von mehreren Akteuren (vgl. Salet et al. 2003, S. 10; Fichter-Wolf 2004, S. 4).

Regionale Handlungsfähigkeit im Rahmen von Regional Governance beruht im Wesentlichen auf den folgenden zwei „Modulen“, die sich gegenseitig ergänzen (vgl. Healey 2000, S. 747):

1. Analyse der Ausgangssituation: Welche Akteure sind bereits in den Governance-Prozessen beteiligt? Worin liegt die Motivation der Akteure? Welche Kooperationsformen und -beziehungen bestehen zwischen den beteiligten Akteuren? Worin bestehen die Potenziale und Restriktionen dieser Ansätze?
2. Institutionelle und organisatorische Ausgestaltung zukünftiger Governance-Formen bzw. -prozesse: Wie kann die Entwicklung neuer regionaler Initiativen, Prozesse und Netzwerke gefördert werden? Wie können die neuen Governance-Formen und institutionellen Rahmenbedingungen die regionale Handlungsfähigkeit verbessern? Sind sie nur temporäre „Stützen“ auf dem Weg zu einer flexibleren und interaktiven Governance-Form oder sind sie dauerhafte Bestandteile einer neuen institutionellen Landschaft?

Die Modellierung einer Regional Governance für die Region Braunschweig, d.h. die Herstellung der regionalen Handlungs- und Steuerungsfähigkeit in der Region, wird im Folgenden mit Hilfe dieser zwei Module beschrieben.

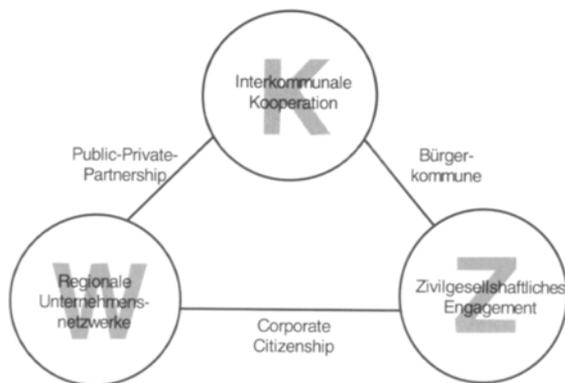
3 Das „Governance Modell“ – erweitertes Akteurspektrum als Grundlage regionaler Handlungsfähigkeit

Für die Herstellung der regionalen Handlungs- und Steuerungsfähigkeit ist zunächst die Analyse der Ausgangssituation von zentraler Bedeutung. Dabei geht es um die analytische Betrachtung bereits existierender Prozesse und Strukturen zur Steuerung und Koordination auf regionaler Ebene, d.h. die Art und Weise, wie die regionalen Akteure zusammenwirken.

Das „Governance Modell“ stellt ein Netz kooperativer Akteursbeziehungen dar. Private und öffentliche Akteure übernehmen (idealerweise) Verantwortung für die regionale Entwicklung und bewältigen gemeinsam die Herausforderungen des demographischen Wandels. Je nach Akteurskonstellation eröffnen sich verschiedene Formen der Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaftsakteuren und der Zivilgesellschaft (vgl. Abb. 2). Hierzu gehören:

- Kooperation Kommune – Kommune:
Interkommunale Kooperation
- Kooperation Kommune – Wirtschaft:
Public-Private-Partnership
- Kooperation zwischen Kommunen und der Zivilgesellschaft
- Kooperation innerhalb der Zivilgesellschaft:
Bürgerschaftliches Engagement

Abbildung 2
Kooperationsformen im Governance Modell



Quelle: Veränderte Darstellung nach Bieker et al. 2004

- Kooperation Wirtschaft – Zivilgesellschaft:
Corporate Citizenship
- Kooperation Wirtschaft – Wirtschaft:
Regionale Unternehmensnetzwerke.

Das Modell bietet entsprechend die Möglichkeit, die bereits existierenden Partnerschaften, Akteurs- und Kooperationsbeziehungen zu analysieren, d.h. die Stärken und Schwächen der Kooperation in der Region aufzuzeigen. Im Folgenden werden einzelne Kooperationsbeziehungen exemplarisch erläutert:

Interkommunale Kooperation

Interkommunaler Kooperation kommt gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels eine große Bedeutung zu. Sie eröffnet den Gebietskörperschaften einer Region die Möglichkeit, öffentliche Infrastruktureinrichtungen wie Bibliotheken, Schwimmbäder und Sozialberatungsstellen auch weiterhin zu betreiben – trotz Bevölkerungsrückgang und den damit verbundenen Einnahmeverlusten. Die kommunale Leistungsfähigkeit kann somit durch eine bessere Auslastung der (gemeinsamen) Infrastruktur sowie eine effektivere Nutzung der Kapital- und Verwaltungskraft (durch die Bündelung von Kapazitäten) erhöht werden (vgl. Klemme 2002; Bunzel et al. 2002). Ein ambitionierter Ansatz wird in der Region Braunschweig mit dem *Kooperationsvertrag zwischen dem Landkreis und der Stadt Goslar* verfolgt. Beide Partner streben eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit an, die zur Verbesserung der Bürgerorientierung und der Dienstleistungsqualität sowie zu Kosteneinsparungen führen soll. Die möglichen Kosteneinsparungen und die Orientierung an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürgern stellen insbesondere in Bezug auf die Folgen des demographischen Wandels ein erhebliches Potenzial dar, die Bevölkerung durch die Qualität öffentlicher Leistungen an die Region zu binden (vgl. Bieker et al. 2004, S. 71 f.).

Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft

Die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sollen zur Entlastung der Kommunen beitragen und deren Handlungsspielräume erhöhen. So suchen Kommunen zunehmend die Kooperation mit der Wirtschaft, um öffentliche Leistungen trotz reduzierter finanzieller Handlungsspielräume anbieten zu können. Public-Private-Partnerships (PPP) erhöhen somit die kommunalen Handlungsmöglichkeiten, indem sie Einsparpotenziale erschließen, die kommunalen Haushalte entlasten bzw. stabilisieren und dazu bei-

tragen, die Standortattraktivität, die Lebens- und Umweltqualität und die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Ein Beispiel für PPP stellt die Kooperation zwischen der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG in Form der *Wolfsburg AG* dar.³

Bei der Kooperation zwischen Kommunen und Zivilgesellschaft werden die Bürgerinnen und Bürger als unmittelbare Mitgestalter bei der Leistungserstellung und als Kooperationspartner bei der kommunalen Entwicklung verstanden (vgl. Sinning 2001, S. 181; Reichard 2003, S. 57). Durch die gemeinsame Erarbeitung von Handlungsansätzen können sich die Bürger mit den Lösungen stärker identifizieren und sind entsprechend auch (eher) bereit, Verantwortung für die erarbeiteten Lösungen zu tragen (vgl. Nährlich 2002, S. 33; Roth 2002, S. 168). Insbesondere vor dem Hintergrund verminderter (finanzieller) Handlungsmöglichkeiten, die u.a. auf den demographischen Wandel zurückgehen, birgt die Kooperation von Kommunen und Zivilgesellschaft ein erhebliches Potenzial, die soziale und technische Infrastruktur (v.a. in den Bereichen Sport, Freizeit und Soziales) mit gemeinsam erarbeiteten Konzepten und Strategien zu erhalten und damit die Lebensqualität zu sichern bzw. zu verbessern. Diesen Ansatz greift in der Region Braunschweig die Zusammenarbeit zwischen dem *braunschweiger forum* und der Stadt Braunschweig auf.

Bürgerschaftliches Engagement

Bürgerschaftliches Engagement beschreibt die kooperative Zusammenarbeit zwischen Bürgerinnen und Bürgern (vgl. Schumacher 2003, S. 72; BMFSFJ 2001, S. 113 f.). Die Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements kann dabei zur Erhaltung und Stabilisierung des lokalen sozialräumlichen und kulturellen Angebotes beitragen. Das Potenzial freiwillig Aktiver wird sich in den kommenden Jahrzehnten stetig vergrößern, da die Zahl v.a. älterer Menschen mit freier Zeit und guter Gesundheit so groß sein wird wie nie zuvor (vgl. Dettling 2002, S. 24). Das bürgerschaftliche Engagement bietet insbesondere älteren Menschen die Möglichkeit, aktiv und selbstbestimmt am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben, indem sie ihr Erfahrungswissen weitergeben bzw. sich in den Bereichen engagieren, in denen aufgrund des demographischen Wandels Versorgungslücken entstanden sind (vgl. Braun 1999, S. 92 ff.; Brendgens/Braun 2001, S. 159 f.; Hummel 2000, S. 310). Der *Seniorenkreis Wirtschaft Braunschweig e.V.* ist ein Beispiel für die erfolgreiche Weitergabe des Erfahrungswissens pensionierter Führungskräfte regionaler Unternehmen in der Region Braunschweig. Intention des Vereins ist die Weitergabe des „zeitlosen“ Fachwissens der Seniorexperten an

junge Firmengründer. Das Angebot basiert auf einer ehrenamtlichen Tätigkeit der Beratenden.

Darüber hinaus kommt dem bürgerschaftlichen Engagement eine Schlüsselrolle innerhalb des Corporate Citizenship zu. Dabei fördern Unternehmen gezielt das bürgerschaftliche Engagement ihrer Mitarbeiter (Corporate Volunteering), indem sie sie für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen bzw. sie in sozialen Projekten mitwirken lassen (vgl. Mutz 2003, S. 46; Backhaus-Maul 2003, S. 64 f.). Corporate Volunteering birgt in Regionen, die vom demographischen Wandel betroffen sind, ein großes Potenzial: Zum einen können durch das Engagement soziale Einrichtungen durch das bürgerschaftliche Engagement bzw. die ehrenamtliche Unterstützung weiter betrieben werden. Gleichzeitig werden durch das lokale Engagement der Mitarbeiter Identifikationspunkte mit der Region geschaffen, die im Sinne eines „Place-Making“ wirken. In der Region Braunschweig ist das *Kennel Bad* ein Beispiel für die Zusammenarbeit lokaler Unternehmen und Betriebe mit der Zivilbevölkerung. Das ehemals kommunal betriebene Bad wäre ohne die Gründung des Kennel Bad e.V., d.h. das Engagement Braunschweiger Bürgerinnen und Bürger, geschlossen worden. Die Kooperation mit der Wirtschaft besteht neben einem regelmäßigen Eventsponsoring vor allem in der Unterstützung durch lokale Handwerksbetriebe, die personell und materiell die notwendigen Unterhalts- und Sanierungsmaßnahmen ermöglichen.

Bewertung des „Governance Modells“

Das „Governance Modell“ bietet die Möglichkeit, Potenziale und Restriktionen für eine kooperative Regionalentwicklung in der Region Braunschweig zu identifizieren und zu systematisieren. Zum anderen erleichtert es die Entwicklung zukunftsweisender Strategien zur Bewältigung der durch den demographischen Wandel entstehenden Herausforderungen, indem Schwachstellen und Entwicklungsmöglichkeiten in den einzelnen Kooperationsbeziehungen isoliert betrachtet werden können.

Es ermöglicht jedoch keine Aussagen darüber, wie eine kollektive Handlungsfähigkeit mit Hilfe von Regional Governance erzeugt werden kann und wie die dezentralen Kooperations- und Steuerungsformen aktiviert und im Sinne des Gemeinwohls genutzt bzw. miteinander vernetzt werden können. Möglichkeiten bzw. Notwendigkeiten von Koordination und Institutionalisierung von Kooperationsbeziehungen werden nicht analysiert. Auch die Frage der Vernetzung der verschiedenen Akteursebenen und Kooperationsformen beantwortet das Modell nicht.

4 Regional Governance und Capacity Building: Ausgestaltung der regionalen Handlungsfähigkeit für die Region Braunschweig

Für die Entwicklung der kollektiven Handlungsfähigkeit rücken in einem zweiten Schritt die Ausgestaltung zukünftiger Governance-Formen und die Herstellung der regionalen Handlungs- bzw. Steuerungsfähigkeit für Kooperation und Selbstorganisation in den Vordergrund. Ziel ist es, die Flexibilität und Selbstorganisation von Kooperationsprozessen zu „institutionalisieren“, um neue und dauerhafte Formen der Kommunikation und Interaktion innerhalb eines politischen und institutionellen Rahmens zu entwickeln, die die kollektive Problemlösungs- und Handlungsfähigkeit unter den regionalen Akteuren ermöglichen (vgl. Innes et al. 1994).

Diese geforderten neuen Qualitäten in Politik- und Planungsprozessen können zusammenfassend als „Governance Capacity“ bezeichnet werden (vgl. Innes et al. 1994). Der Begriff der „Governance Capacity“ beschreibt dabei die Fähigkeit von Regionen zu Kooperation und (Selbst)Steuerung im Hinblick auf die regionale Handlungsfähigkeit, d.h. Governance wird als „Capacity Building“ und somit als mögliche Handlungsorientierung verstanden (vgl. Fichter et al. 2004, S. 312).

Ziel der analytischen Betrachtung einer „Governance Capacity“ ist es, Prozesse eines Capacity Buildings zu identifizieren und zu evaluieren (vgl. Healey 2002). „Governance Capacity“ dient somit als Ausgangspunkt für die Analyse von Governance im Zusammenhang von demographischem Wandel und der Entwicklung von Regionen. „Governance Capacity“ lässt sich dabei in drei (analytische) Ressourcen unterteilen, die den organisatorischen und institutionellen Rahmen zur Herstellung der regionalen Handlungsfähigkeit bilden (vgl. Healey et al. 2002, S. 27 f.; Fichter et al. 2004, S. 312 ff.). Es handelt sich dabei um „Social Capacity“, „Intellectual Capacity“ und „Political Capacity“. Diese dienen als Kriterien zur Analyse der „Governance Capacity“.

„Social Capacity“

„Social Capacity“ bezeichnet den Aufbau von Kooperationsbeziehungen und Wertvorstellungen als Folge der wechselseitigen Bindungen über Vertrauen, Austauschbeziehungen und sozio-emotionale Beziehungen zwischen den regionalen Akteuren („Beziehungsressourcen“). Diese erleichtern kooperatives und kollektives Handeln über netzwerkartige Beziehungsstrukturen, Verhaltensregeln und kooperationsför-

dernde Institutionen (vgl. Innes et al. 1994; Fichter et al. 2004, S. 318 ff.; Diller 2002; Healey et al. 2002, S. 27 ff.; Keim 2003, S. 75 ff).

Sichtbar wird die „Social Capacity“ am kooperativen Umfeld der Region Braunschweig und der Tradition von kooperativer Planung und Entwicklung, die zu einer ausgeprägten Kooperationskultur innerhalb der Region geführt haben. So waren z.B. die Neuaufstellung des Regionalen Raumordnungsprogramms 1996 und die Entwicklung des Regionalen Entwicklungskonzeptes für Südostniedersachsen durch eine intensive Dialog- und Umsetzungsorientierung geprägt (vgl. Kegel/Knieling 1998, S. 144). Darüber hinaus zeigt sich die „Social Capacity“ in weiteren – zum Teil sehr dauerhaften – Kooperationsformen und -beziehungen (z.B. Wettbewerb „Regionen der Zukunft“, Leader+ – Regionen usw.), die das gute „Kooperationsklima“ in der Region Braunschweig unterstreichen. Allerdings ist festzustellen, dass die heterogene Struktur und Größe der Region Braunschweig die Entstehung einer regionsweiten „Social Capacity“ erschwert. Die sozio-emotionalen Beziehungen und wechselseitigen Bindungen entstehen somit in erster Linie in teilräumlichen Zusammenhängen und weniger auf der Ebene der gesamten Region. Dies erschwert die kollektive Bewältigung der durch den demographischen Wandel hervorgebrachten Herausforderungen.

„Intellectual Capacity“

„Intellectual Capacity“ – in Form des kooperativ gewonnenen Wissens und Know-Hows – beinhaltet die Wissensressourcen, das institutionelle Arrangement, gemeinsame Problemdefinitionen sowie das strategische Politik- und Planungswissen einer Region. Die gemeinsame „Intellectual Capacity“ einer Region ist die Wissensbasis für Politik- und Planungsprozesse und erlaubt es den Akteuren, die gegenseitigen Informationen zur Koordinierung ihrer Maßnahmen zu nutzen (vgl. Innes et al. 1994; Fürst 2003, S. 448; Fichter-Wolf 2004, S. 5; Healey et al. 2002, S. 27 f.).

In Bezug auf die „Intellectual Capacity“ lässt sich für die Region Braunschweig feststellen, dass der demographische Wandel mit seinen Auswirkungen erst langsam als kollektives Problem erkannt wird. Der Zweckverband Großraum Braunschweig⁴ (ZGB) ist der einzige regionale Akteur, der sich intensiv mit dem demographischen Wandel beschäftigt und sich hinsichtlich dieses Themas mit den anderen regionalen und lokalen Akteuren auseinandersetzt. Die Herausbildung einer gemeinsamen regionalen Wissensbasis und des strategischen diesbezüglichen Planungswissens wird in der Region aber durch das heterogene Bild von

„Gewinner- und Verliererstädten bzw. -regionen“ geprägt. Dies führt dazu, dass die Auswirkungen des demographischen Wandels nicht von allen Akteuren und Gebietskörperschaften gleichermaßen wahrgenommen werden. Der Aufbau einer „Intellectual Capacity“ erfolgt in Ansätzen deshalb erwartungsgemäß nur in den vom demographischen Wandel betroffenen Teilräumen und ist dort – aufgrund der damit verbundenen „Schrumpfungproblematik“ – überwiegend von einzelnen Promotoren abhängig.

„Political Capacity“

„Political Capacity“ bezeichnet die kollektive Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit einer Region (Mobilisierungsressourcen, Organisations- und Artikulationsfähigkeit sowie politisches Machtpotenzial und Durchsetzungsvermögen), die Organisationen und Netzwerke überwiegend nur auf Basis freiwilliger Vereinbarungen mit anderen Akteursgruppen entwickeln können, um ihre Ziele und Entwicklungsvorstellungen abzugleichen bzw. durchzusetzen (vgl. Innes et al. 1994; Healey et al. 2002, S. 27 f.; Fürst 2003, S. 448; Fichter et al. 2004, S. 323 ff., Keim 2003, S. 75 ff.).

Die kollektive Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit hat sich in der Region Braunschweig insbesondere in Form des sog. „Regionalen Steuerungsdreiecks“ herauskristallisiert (vgl. Blöcker/Lompe 1994, S. 53). Das Regionale Steuerungsdreieck besteht aus

- dem ZGB als Aufgabenträger der Regionalplanung und des ÖPNV;
- der Regionalen Entwicklungsagentur Südostniedersachsen e.V. (reson), die in Form eines wirtschaftlichen Netzwerkes als Moderator zwischen den regionalen Akteuren arbeitet und die projektbezogene Ausrichtung der trilateralen Zusammenarbeit sichert. Die Zusammensetzung der reson-Akteursgemeinschaft (45 Mitglieder aus Gebietskörperschaften, Wirtschaft und Wissenschaft) erlaubt es, sowohl wirtschaftliche als auch gemeinwohlorientierte Interessen zu berücksichtigen;
- der Bezirksregierung Braunschweig, die die landesrechtlichen Rahmenbedingungen und den Zugang zu behördlichem Fachwissen vermittelt. Darüber hinaus fördert die Bezirksregierung seit Ende der 1990er Jahre Regionalmanagement und unterstützt die laufenden kooperativen Prozesse in der Region (vgl. Fürst/Löb 2002, S. 6).

Durch die Zusammenarbeit von ZGB, reson und Bezirksregierung werden die unterschiedlichen Fähigkeiten der drei Partner genutzt, gleichzeitig wird die „Political Capacity“ der Region gestärkt. Die kollektive Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit erfährt seit der Diskussion um die Auflösung der Bezirksregierungen in Niedersachsen jedoch eine Einschränkung, sodass die Aktivitäten im Bereich Regionalmanagement nicht länger von der Bezirksregierung Braunschweig unterstützt werden. Seit Beginn des Jahres 2003 ist die „Political Capacity“ auf regionaler Ebene somit eher durch die bilaterale Kooperation von reson und ZGB geprägt. Diese Zusammenarbeit beschränkt sich allerdings auf wenige Themen und Projekte, ein übergreifender Ansatz einer gemeinsamen Regionalentwicklung – der vor dem Hintergrund des demographischen Wandels unverzichtbar ist – lässt sich nicht erkennen (vgl. Bieker et al. 2004, S. 68 f.). Eine weitere Schwäche in der kollektiven Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Region liegt in der geringen Berücksichtigung zivilgesellschaftlicher Akteure und Initiativen.

Bewertung der „Governance Capacity“

Die „Governance Capacity“ bietet die Möglichkeit, die Voraussetzungen für ein „Capacity Building“, d.h. für den Ausbau der Handlungsfähigkeit von Regionen in Bezug auf Kooperation und (Selbst)Steuerung, systematisch zu betrachten. Sie benennt die Voraussetzungen für eine Aktivierung der Kooperationsbeziehungen und für die Entwicklung bzw. Ausgestaltung der regionalen Handlungsfähigkeit. Die Entwicklung von „Governance Capacity“ mit den Ressourcen „Social“, „Intellectual“ und „Political“ Capacity ist dabei die entscheidende Voraussetzung für eine neue Verhandlungs- und Steuerungskultur, die einen flexiblen Umgang mit Herausforderungen wie dem demographischen Wandel ermöglicht.

Sie lässt jedoch keine Aussagen darüber zu, wie das kollektive Handeln der Region insgesamt erhöht werden kann, d.h. Möglichkeiten bzw. Notwendigkeiten von Koordination und „Institutionalisierung“ von Kooperationsbeziehungen werden nicht analysiert (Welcher Akteur oder welche „Institution“ ist für die Förderung von „Capacity Building“ im Rahmen der Gemeinwohlorientierung geeignet bzw. verantwortlich?) Es fehlen somit Aussagen über ein steuerungsfähiges „institutionelles“ Arrangement, das kollektives Handeln erhöht, indem es dezentrale Aktivitäten bündelt und vernetzt.

5 Organising Capacity: Zwischen Institutionalisierung und Netzwerkarbeit

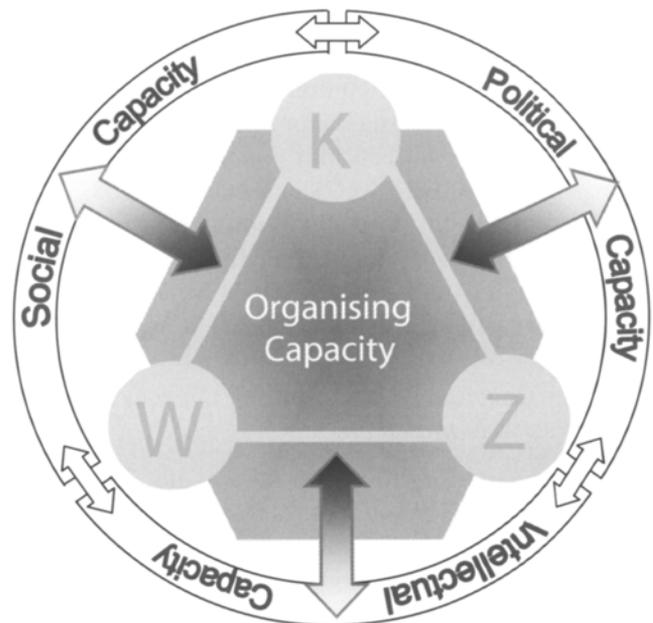
Um die komplexen regionalen und subregionalen Abläufe und Aushandlungsprozesse sowie die dazu gehörenden „Institutionen“ im Rahmen der regionalen Handlungsfähigkeit stärker selbst zu organisieren, ist die dauerhafte Vernetzung von Akteuren und von einzelnen Kooperationsbeziehungen zur kollektiven Handlungsfähigkeit erforderlich (regionale Verantwortungsgemeinschaft). Es stellt sich somit die Aufgabe, ein steuerungsfähiges „institutionelles“ Arrangement zu entwickeln, das die institutionelle Fähigkeit für kollektives Handeln im regionalen Maßstab erhöht und die „aktive“ Zusammenführung der unterschiedlichen Akteursgruppen gewährleistet. Dazu werden die Ansätze des „Governance Modells“ und der „Governance Capacity“ zusammengeführt (vgl. Abb. 3). Von zentraler Bedeutung sind Fragen zur Organisation und Institutionalisierung von Regional Governance und der einzelnen Kooperationsformen, zur Zusammensetzung und Vernetzung der regionalen Akteure und Akteursbeziehungen sowie zu regionalen Steuerungsstilen und institutionell bedingten Entwicklungspfaden. Für die Herausbildung einer „Organising Capacity“ ist ein optimaler Mix zwischen Institutionalisierung und Netzwerkarbeit erforderlich, der die erforderliche Flexibilität für innovative Problemlösungen ermöglicht und gleichzeitig die nötige Gemeinwohlorientierung aufrechterhält.

Konzeptionelle Überlegungen für eine „Organising Capacity“ von Regionen

Ziel der „Organising Capacity“ muss es sein, eine selbstständige (eigene) regionale Handlungsfähigkeit herzustellen und eine bessere Selbstorganisation der Teilräume wie der gesamten Region zu gewährleisten. Die „Organising Capacity“ muss die Fähigkeit besitzen, die Kooperations- und Akteursbeziehungen im Sinne der Gemeinwohlorientierung zu steuern, um bestimmte Kooperationsformen unterstützen bzw. einfordern zu können. Entsprechend lassen sich folgende theoretische Anforderungen für eine „Organising Capacity“ in Regionen mit demographischem Wandel ableiten:

- Eine „Organising Capacity“ muss die Entwicklung und Etablierung neuer und dauerhafter Formen von Kommunikation und Interaktion innerhalb des politischen und institutionellen Rahmens fördern,
 - um die kollektive Problemlösungs- und Handlungsfähigkeit unter den regionalen Akteuren zu ermöglichen und damit

Abbildung 3
„Organising Capacity“ als Ergebnis der Zusammenführung des Governance Modells und des Capacity-Ansatzes



Quelle: eigene Darstellung

- die Organisationen und Netzwerke ihre Ziele und Entwicklungsvorstellungen abgleichen bzw. durchsetzen können. Sie muss in der Lage sein, die verschiedenen Kooperations- und Akteursbeziehungen (interkommunale Kooperation, Public-Private-Partnership, Bürgerorientierung/Partizipation, bürgerschaftliches Engagement, Corporate Citizenship, regionale Unternehmensnetzwerke) zu vernetzen.
- Sie muss den Aufbau von Vertrauens- und Austauschbeziehungen sowie von kooperationsfördernden Institutionen regionsweit unterstützen, da die „Social Capacity“ ein zentrales Element für Kooperation und somit für die Herstellung der regionalen Handlungs- und Steuerungsfähigkeit ist.
- Die „Organising Capacity“ muss die Entwicklung einer gemeinsamen (regionalen) Wissensbasis, d.h. eines gemeinsamen regionalen Wissenstandes hinsichtlich der regionalen und teilträumlichen Auswirkungen des demographischen Wandels anstreben. Sie muss in der Lage sein, die Konsequenzen des demographischen Wandels frühzeitig aufzuzeigen, damit dessen oftmals nur teilträumlich auftretenden Herausforderungen gemeinsam gelöst werden (können).

- Für eine funktionierende „Organising Capacity“ sind Akteure und Promotoren erforderlich, die sich mit der Entwicklung der gesamten Region beschäftigen, auf der Ebene der Gesamtregion agieren und die in ihren Handlungen, Maßnahmen bzw. Wirkungen von allen Akteuren akzeptiert sind. Eine besondere Bedeutung kommt dabei „partnerschaftlichen Spielregeln“ zu, mit denen die Zusammenarbeit geregelt wird (vgl. Kestermann 1997, S. 74 f.). Eine „Organising Capacity“ muss dazu beitragen, über ein aktives „Place-Making“ eine „Raumgemeinschaft“ bzw. eine regionale Verantwortungsgemeinschaft aufzubauen und zu etablieren.

Mögliche Gestaltung der „Organising Capacity“ in der Region Braunschweig

In einem letzten Schritt geht es darum, die „Organising Capacity“, d.h. die mögliche Ausgestaltung der regionalen Verantwortungsgemeinschaft, für die Region Braunschweig zu skizzieren. Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass die durch das „Governance Modell“ und die „Governance Capacity“ geforderte „Breite“ der Kooperationsbeziehungen in der Region Braunschweig bereits vorhanden ist. Entsprechend ist davon auszugehen, dass in der Region ein grundsätzliches Bewusstsein für die Notwendigkeit bzw. die Vorteile einer kooperativen Zusammenarbeit zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen besteht. Allerdings ist gleichzeitig festzuhalten, dass viele der dargestellten Kooperationsbeispiele einen starken thematischen und daher vielfach auch lokalen Fokus haben. Dies trifft insbesondere auf Kooperationsformen zu, bei denen bürgerschaftliches Engagement eingebunden ist: Bürgerschaftliches Engagement ergibt sich vorrangig aus persönlichen Interessen, welche i.d.R. einen konkreten, oftmals lokalen Bezug aufweisen. Eine Übertragbarkeit der vielfältigen Ansätze bürgerschaftlichen Engagements auf die Ebene der Region gestaltet sich daher sehr schwierig. Dennoch ist die Integration der Zivilgesellschaft auf Ebene der Region Braunschweig ein notwendiges und erklärtes Ziel für die Entwicklung der „Organising Capacity“: Nur durch die Integration der Zivilgesellschaft kann die Region Braunschweig langfristig den Herausforderungen des demographischen Wandels begegnen und ein erfolgreiches „Place-Making“ betreiben.

Für die Ausgestaltung der regionalen Verantwortungsgemeinschaft ergeben sich somit folgende Fragestellungen:

Wie können die einzelnen Kooperationsbeziehungen miteinander vernetzt werden?

Wie kann die „Governance Capacity“ stärker gefördert werden?

Welche institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen sind dafür erforderlich?

Wie kann das bürgerschaftliche Engagement auf regionaler Ebene einbezogen werden?

Auf institutioneller Ebene wird für die „Organising Capacity“ der Region Braunschweig die Form einer „Organising Plattform“ als geeignet angesehen. Zum einen verfügt die Region Braunschweig mit dem Regionalen Steuerungs-dreieck über positive Erfahrungen mit der netzwerkartigen Kooperation. Zum anderen erschwert die heterogene Struktur der Region Braunschweig eine stärkere Institutionalisierung. Es wird somit keine neue Institution, sondern vielmehr ein „institutionell geprägtes“ Netzwerk angestrebt. Ziel ist eine eher netzwerkartige Kooperationsstruktur mit dennoch „geregelten“ Kooperationsbeziehungen, die die auf den Prinzipien Informalität, Freiwilligkeit und Flexibilität basiert.

Die Region Braunschweig verfügt bei der Ausgestaltung der „Organising Plattform“ (regionale Verantwortungsgemeinschaft) in Form des (ehemaligen) Regionalen Steuerungs-dreiecks über eine günstige Ausgangssituation, d.h. über ein institutionell geprägtes Netzwerk mit einer netzwerkartigen Kooperationsstruktur. Der ZGB und reson sind weiterhin – auch nach dem Rückzug der Bezirksregierung aufgrund der politischen Diskussionen in Niedersachsen um die zukünftige Rolle der Bezirksregierungen – die zentralen Akteure auf regionaler Ebene. Sie bilden die Basis für die netzwerkartige Ausgestaltung der „Organising Capacity“ der Region Braunschweig.

Der ZGB vertritt dabei die Belange des öffentlichen Sektors, d.h. der Gebietskörperschaften. Der Plichtverband bringt die Prämissen der Gebietskörperschaften für die räumliche Entwicklung ein, indem er für die Regionalplanung und die Initiierung regionaler Entwicklungsprojekte (z.B. „Regionen der Zukunft“) zuständig ist. reson hingegen gewährleistet die Integration der Wirtschaft und die projektbezogene Ausrichtung der Zusammenarbeit. Darüber hinaus stellt reson durch die Kombination von gebietskörperschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren eine besondere Form der Public-Private-Partnership dar und ermöglicht die Einbeziehung der Wissenschaft. Beide Akteure sind regionsweit anerkannt, agieren regionsweit und genießen regionsweites Vertrauen. Sie vertreten unterschiedliche Interessen und führen unterschiedliche Akteure bereits in ihrer Organisation zusammen, die sie für die Vernetzung der regionalen und lokalen Akteure als geeignet erscheinen lassen.

Eine zentrale Bedeutung kommt bei der Ausgestaltung der netzwerkartigen „Organising Platform“ nun der „institutionellen“ Einbeziehung der Zivilgesellschaft zu: Die Zivilgesellschaft kann zur Aufrechterhaltung des kulturellen und sozialräumlichen Angebots beitragen; gerade ältere Menschen können eine besondere Rolle im Hinblick auf die entstehenden Versorgungslücken übernehmen.

Im „klassischen“ Steuerungs-dreieck war die Zivilgesellschaft lediglich in Form politischer Repräsentanten vertreten. Eine aktive Teilnahme an regionalen Entscheidungsprozessen mit den „eigenen Mitteln“ (aktive Gestaltung in Form bürgerschaftlichen Engagements, Übernahme von gesellschaftlichen Aufgaben etc.) ist dadurch jedoch nicht gegeben. Die thematische und lokale Fokussierung bürgerschaftlichen Engagements erschwert die Mobilisierung und Sensibilisierung für regionale Themen und Probleme, die sich nicht „vor der eigenen Haustüre“ auswirken. Entsprechend bedarf es einer Einbindung des zivilgesellschaftlichen Sektors in das institutionell geprägte Netzwerk, um lokale und regionale Interessen miteinander zu verbinden. In der Region Braunschweig bieten sich dafür die verschiedenen sog. Freiwilligenagenturen an, die das bürgerschaftliche Engagement bündeln können, indem sie als „Vermittler zwischen Angebot und Nachfrage“ fungieren: Institutionen und Interessensverbände schaffen dabei auf der einen Seite „Möglichkeitsräume“ für bürgerschaftliches Engagement, auf der anderen Seite treten die Bürgerinnen und Bürger mit ihren Interessen und ihrer Bereitschaft an die Freiwilligenagenturen heran. Damit repräsentieren Freiwilligenagenturen wie keine andere soziale Organisation bzw. Institution das breit gefächerte bürgerschaftliche Engagement der Bürgerinnen und Bürger in der Region Braunschweig. Kein anderer Akteur ist annähernd in der Lage, die vielfältigen Interessen der Zivilgesellschaft der Region adäquat zu vertreten. Weiterhin erscheinen sie als Partner innerhalb eines institutionell geprägten Netzwerkes geeignet, da sie den Bürgerinnen und Bürgern freien Zugang zum bürgerschaftlichen Engagement bieten: Die Bürgerinnen und Bürger können sich je nach persönlichem Interesse und Bezug engagieren; die Freiwilligenagenturen übernehmen lediglich die Rolle eines Vermittlers. Sie sind daher in der Lage, das gesamte Potenzial bürgerschaftlichen Engagements der Region Braunschweig abzubilden.

Die regionale Verantwortungsgemeinschaft in Form einer „Organising Platform“ mit den Hauptakteuren ZGB, reson und Freiwilligenagenturen kann Kom-

plementäreffekte aus der Zusammenarbeit nutzen. Jeder der drei beteiligten Akteure hat eigene Kompetenzen, Interessen und Handlungsfelder, die eine komplementäre Arbeitsteilung ermöglichen. Das hier skizzierte institutionell geprägte Netzwerk kann die verschiedenen Akteursbeziehungen und Kooperationen als regionale Verantwortungsgemeinschaft flexibel zusammenführen und vernetzen, ohne die Gemeinwohlorientierung zu vernachlässigen.

Der feste Kern der „Organising Capacity“ – die regionale Verantwortungsgemeinschaft, repräsentiert durch ZGB, reson und Freiwilligenagenturen – kann durch diese Vorgehensweise einen Mehrwert erzeugen: Er gewährleistet den kontinuierlichen Aufbau von „Social Capacity“ (Vertrauensbeziehungen), den Erwerb bzw. die Zusammenführung der regionalen Wissenspotenziale („Intellectual Capacity“) und führt zur Verbesserung der kollektiven regionalen Handlungsfähigkeit. Durch die zielgerichtete Zusammenarbeit aller Akteure können endogene Potenziale genutzt und unterschiedliche Ressourcen systematisch gebündelt werden. Die Integration verschiedener Handlungsfelder und die systematische Vernetzung politisch-administrativer, ökonomischer und sozial-integrativer Handlungsansätze ermöglicht es, die komplexen Probleme, die aus dem demographischen Wandel entstehen, zu lösen und Lösungen zu finden, die die einzelnen Akteure allein zu erreichen nicht in der Lage wären (vgl. auch Austermann et al. 2002, S. 22 ff.).

6 Resümee

Die Ausführungen haben gezeigt, dass Regional Governance in Regionen mit demographischem Wandel einen Ansatz bieten kann, zur Verbesserung der kollektiven Handlungsfähigkeit beizutragen. Die Kooperationsbeziehungen im „Governance Modell“ bieten dafür die Möglichkeit, Potenziale und Restriktionen für eine kooperative Regionalentwicklung in der Region Braunschweig zu identifizieren und zu systematisieren. „Governance Capacity“ benennt die Voraussetzungen für eine Aktivierung der Kooperationsbeziehungen und für die Entwicklung bzw. Ausgestaltung der regionalen Handlungsfähigkeit. Die Entwicklung einer „Organising Capacity“ erlaubt es in einem weiteren Schritt, ein steuerungsfähiges Arrangement zu entwickeln, das die institutionelle Fähigkeit für kollektives Handeln im regionalen Maßstab erhöht und die Zusammenführung der unterschiedlichen Akteursgruppen und Kooperationsbeziehungen gewährleistet.

Die Zusammenführung von „Governance Modell“ und „Governance Capacity“ zur Verbesserung der regionalen Handlungsfähigkeit („Organising Capacity“) scheint zwar als Steuerungsinstrument in Regionen mit demographischem Wandel geeignet, ist aber durchaus auch kritisch zu betrachten: Die Betrachtung der einzelnen Kooperationsbeziehungen und der einzelnen Formen der „Governance Capacity“ in der Region Braunschweig beruht bislang auf ausgewählten Beispielen und erlaubt oftmals nur eine qualitative, d.h. eine verbal-argumentative Beurteilung. Eine objektive Beurteilung der Steuerungspotenziale von „Governance Modell“ und „Governance Capacity“ wird auch dadurch erschwert, dass messbare Indikatoren für den Erfolg oder Misserfolg der Steuerungsmöglichkeiten fehlen. Darüber hinaus erschwert die Problematik, dass das lokale bzw. teil-regionale bürgerschaftliche Engagement aus den beschriebenen Gründen nur selten auf der Ebene der Gesamtregion erfolgt, die Herausbildung einer „Organising Capacity“.

So kann es sich bei den hier dargestellten Formen von Regional Governance und den vorgeschlagenen Maßnahmen zur Entwicklung und Ausgestaltung der kollektiven Handlungsfähigkeit („Organising Capacity“) nur um erste Ansätze bzw. Entwürfe handeln. Es konnten Voraussetzungen und Strukturelemente identifiziert werden, die die Herausbildung der kollektiven Handlungsfähigkeit in der Region Braunschweig erleichtern. Es bleibt aber festzuhalten, dass dieser Beitrag in puncto „Ineinander-Greifen“, d.h. einer Verknüpfung von „Governance Modell“ und „Governance Capacity“, lediglich eine erste analytische Betrachtung umfasst, die durch weitere Forschungsarbeiten zu konkretisieren sein wird.

Anmerkungen

(1) Die Region Braunschweig besteht aus den drei kreisfreien Städten Braunschweig, Salzgitter und Wolfsburg sowie den fünf Landkreisen Gifhorn, Goslar, Helmstedt, Peine und Wolfenbüttel.

(2) Regional Governance kommt zustande, wenn Leistungen – z.B. die Lösung der mit dem demographischen Wandel verbundenen Herausforderungen und möglichen Verteilungskonflikte (vgl. Lang/Vogler 2003, S. 6) – nur kollektiv erstellt werden können und die traditionellen Government-Strukturen diese Leistungen nicht (allein) erbringen können (vgl. Bieker et al. 2004, S. 35 f.; Healey 1997, S. 206 ff.; Fürst 2003, S. 443).

(3) Allerdings ist dabei zu beachten, dass diese Form der Zusammenarbeit in hohem Maße selektiv ist und andere Akteure, wie z.B. Bürgerinnen und Bürger, unter Umständen nicht berücksichtigt werden. Ebenfalls kritisch ist der große Einfluss der Volkswagen AG bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben zu bewerten (vgl. Budäus/Grüning 1997, S. 62).

(4) Dem von der Landesregierung initiierten Pflichtverband gehören die kreisfreien Städte Braunschweig, Salzgitter und Wolfsburg sowie die Landkreise Gifhorn, Goslar, Helmstedt, Peine und Wolfenbüttel an.

Literatur

- Adam, Brigitte; Götdecke-Stellmann, Jürgen (2003): Konzepte und Strategien in Metropolregionen. In: RaumPlanung, Nr. 108/109, S. 120–124
- Austermann, Klaus; Ruiz, Marcelo; Sauter, Matthias 2002: Integrierte Stadtentwicklung auf dem Weg zur Verstetigung. Schriften des ILS NRW, Bd. 186. – Dortmund
- Backhaus-Maul, Holger (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. – Berlin
- Benz, Artur; Fürst, Dietrich (2003): Region, regional governance, Regionalentwicklung. Erstellung und Erläuterung relevanter Kriterien zur Beschreibung der regionalen Selbststeuerungsprozesse. – Gütersloh
- Bieker, Susanne; Knieling, Jörg; Othengrafen, Frank; Sinning, Heidi (2004): Kooperative Stadt-Region 2030. – Braunschweig. = Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, Bd. 13
- Blöcker, Antje; Lompe, Klaus (1994): Die Regionalisierung von Ökonomie und Politik in Südostniedersachsen. In: Kilper, Heiderose (Hrsg.): Steuerungseffekte und Legitimation regionaler Netzwerke. – Gelsenkirchen. = Schriften des Instituts Arbeit und Technik des Wissenschaftszentrums NRW, S. 46–55
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2001): Freiwilliges Engagement in Deutschland – Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. – Stuttgart
- Braun, Joachim (1999): Bürgerschaftliches Engagement älterer Menschen: Motive und Aktivitäten. – Stuttgart

- Brendgens, Ulrich; Braun, Joachim (2001): Freiwilliges Engagement der Seniorinnen und Senioren. In: BMFSFJ (Hrsg.): *Freiwilliges Engagement in Deutschland – Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*. – Stuttgart
- Budäus, Dietrich; Grüning, Gernod (1997): Public Private Partnership – Konzeption und Probleme eines Instruments zur Verwaltungsreform aus Sicht der Public Choice-Theorie. In: Budäus, Dietrich; Eichhorn, Peter (Hrsg.): *Public Private Partnership: Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung*. – Baden-Baden, S. 25–66
- Bunzel, Arno; Reitzig, Frank; Sander, Robert (2002): *Interkommunale Kooperation im Städtebau*. – Berlin. = Difu-Beiträge zur Stadtforschung, Bd. 34
- Dettling, Warnfried (2002): Bürgergesellschaft als Reformperspektive. In: Sozialreferat der Landeshauptstadt München (Hrsg.): *Zur Zukunft der kommunalen Sozialpolitik im Spannungsfeld von Sozialstaatsgebot, Marktorientierung und bürgerschaftlicher Verantwortung*. Dokumentation eines Workshops am 4.7.2002. – München, S. 23–26
- Diller, Christian (2002): *Zwischen Netzwerk und Institution – Eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland*. – Opladen
- Döhler, Marian (1993): Netzwerke im politisch-administrativen System. In: Fürst, Dietrich; Kilper, Heiderose (Hrsg.): *Effektivität intermediärer Organisationen für den regionalen Strukturwandel*, Dokumentation einer Tagung am 18.6.1993 im Institut Arbeit und Technik. – Gelsenkirchen, S. 7–20
- Fichter, Heidi (2002): Regionale Handlungsfähigkeit im europäischen Wettbewerb. Spezifische Ausprägungen regionaler Governance-Formen am Beispiel dreier deutscher Metropolregionen. In: *Informationen zur Raumentwicklung*, H. 6/7 2002, S. 313–324
- Fichter, Heidi; Jähnke, Petra; Knorr-Siedow, Thomas (2004): *Governance Capacity für eine wissensbasierte Stadtentwicklung*. In: Matthesen, Ulf (Hrsg.): *Stadtregion und Wissen. Analysen und Plädoyers für eine wissensbasierte Stadtpolitik*. – Opladen, S. 309–336
- Fichter-Wolf, Heidi (2004): *Zivilgesellschaft auf dem Weg zur stadtreionalen Handlungsfähigkeit? IRS aktuell*, Nr. 44, Juli 2004, S. 3–4
- Fürst, Dietrich (2003): *Steuerung auf regionaler Ebene versus Regional Governance*. In: *Informationen zur Raumentwicklung*, H. 8/9 2003, S. 441–450
- Fürst, Dietrich; Löb, Stephan (2002): *Schwachstellen der Kooperation in der Region Südostniedersachsen/Region Braunschweig – Verbesserungsmöglichkeiten in der Aufbauorganisation*. – Hannover
- Fürst, Dietrich (2001): *Regional Governance – ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften?* In: *Raumforschung und Raumordnung*, H. 5/6, S. 370–380
- Habisch, André (2003): *Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. – Berlin
- Hartmann, Kathrin (2003): *Firmen helfen und gewinnen dabei*. In: *Frankfurter Rundschau* vom 10.5.2003, Nr. 108, S. 28
- Healey, Patsy; Cars, Göran; Madanipour, Ali; de Magalhaes, Claudio (2002): *Transforming Governance, Institutional Analysis and Institutional Capacity*. In: Cars, Göran; Healey, Patsy; Madanipour, Ali; de Magalhaes, Claudio (Hrsg.): *Urban Governance, Institutional Capacity and Social Milieux*. – Aldershot
- Healey, Patsy (2002): *Spatial Planning as a Mediator for Regional Governance – Conceptions of place in the formation of regional governance capacity*. In: Fürst, Dietrich; Knieling, Jörg (Hrsg.): *Regional Governance. New Modes of Self-Government in the European Community*, S. 13–25
- Healey, Patsy (2000): *New Partnerships in Planning and Implementing Future-oriented Development in European Metropolitan Regions*. In: *Informationen zur Raumentwicklung*, H. 11/12. 2000, S. 745–750
- Healey, Patsy (1997): *Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies*. – London
- Hummel, Konrad (2000): *Chancen und Risiken politischer Förderung: „Landesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement“*. In: Zimmer, Anette, Nährlich, Stefan (Hrsg.): *Engagierte Bürgerschaft – Tradition und Perspektiven*. – Gütersloh, S. 303–324
- ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (2002): *Demographische Entwicklung – Schrumpfende Stadt: Bericht für die Sitzung des ILS-Beirates am 13.2.2002*. – Dortmund
- Innes, Judith; Gruber, Judith; Neumann, Michael; Thompson, Robert (1994): *Coordinating Growth and Environmental Management Through Consensus Building*, www.ucop.edu/cprc/innes.html (Zugriff am 20.10.2004)
- Jahnke, Kerstin; Haller, Christoph; Ullrich, Peter (2003): *Eisenhüttenstadt 2030: Der demografische Wandel in Eisenhüttenstadt und die Folgen*. In: BMBF (Hrsg.): *Infobrief Stadt 2030*, Nr. 10, S. 10–15
- Kegel, Ulrich (2003): *Flexible Handhabung des Zentrale-Orte-Konzepts am Beispiel der Region Braunschweig*. In: *Informationen zur Raumentwicklung*, H. 12/2003, S. 737–743
- Kegel, Ulrich; Knieling, Jörg (1998): *Handlungsorientierung Regionalmanagement*. In: *Raumforschung und Raumordnung*, H. 2/3, S. 143–153
- Keim, Karl-Dieter (2003): *Das Fenster zum Raum. Traktat über die Erforschung sozialräumlicher Transformation*. – Opladen
- Kestermann, Rainer (1997): *Kooperative Verfahren in der Raumordnung*. In: Adam, Brigitte: *Neue Verfahren und kooperative Ansätze in der Raumordnung*. In: *RaumPlanung Spezial*, S. 50–78. – Dortmund
- Kirsch, Daniela (1997): *Public Private Partnership: Eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung*. – Köln
- Klemme, Marion (2002): *Interkommunale Kooperation und nachhaltige Entwicklung*. – Dortmund. = *Dortmunder Beiträge zur Raumplanung* Bd. 110
- Knieling, Jörg (2003): *Kooperative Regionalplanung und Regional Governance: Praxisbeispiele, Theoriebezüge und Perspektiven*. In: *Informationen zur Raumentwicklung*, H. 8/9 2003, S. 451–462

- Lang, Thilo; Vogler, Sascha (2003): Neue Leitbilder vor dem Hintergrund stadtreionaler Schrumpfungprozesse in Ostdeutschland? www.thilolang.com/projekte/downloads/0309arl.pdf (Zugriff 1.10.2004)
- Mädig, Heinrich (2003): Schrumpfung als Herausforderung an eine künftige Stadtpolitik. In: BMBF (Hrsg.): Infobrief Stadt 2030, Nr. 10, S. 4–9
- Mutz, Gerd (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. – Berlin
- Nährlich, Stefan (2002): Bürgerorientierte Kommune zwischen Staat und aktiver Bürgerschaft. In: Pröhl, Marga; Sinning, Heidi; Nährlich, Stefan (Hrsg.): Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland – Anforderungen und Qualitätsbausteine. – Gütersloh, S. 28–44
- NLS (Niedersächsisches Landesamt für Statistik) (2003): www.nls.niedersachsen.de/Tabellen/Bevoelkerung/Bev_bew.html (Zugriff 30.10.2004)
- Reichard, Christoph (2003): Das neue Strukturmodell und der Bürger. In: Bürger und Verwaltung, Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften, Bd. II
- Roth, Roland (2002): Auf dem Wege zur Bürgerkommune? Bürgerschaftliches Engagement und Kommunalpolitik in Deutschland zu Beginn des 21. Jahrhunderts. In: Meyer, Thomas; Weil, Reinhard (Hrsg.): Die Bürgergesellschaft. – Bonn, S. 163–184
- Salet, Willem; Thornley, Andy; Kreukels, Anton (2003): Institutional and spatial coordination in European metropolitan regions. In: Salet, Willem; Thornley, Andy; Kreukels, Anton (Hrsg.): Metropolitan Governance and spatial planning. Comparative case studies of European city-regions. – London, S. 3–19
- Schumacher, Ulrike (2003): Lohn und Sinn – Individuelle Kombinationen von Erwerbsarbeit und freiwilligem Engagement. – Opladen
- Sinning, Heidi (2001): Verwaltungsmodernisierung und Planungskommunikation. In: Raumplanung, Nr. 97, S. 181–186
- Vogel, Bernd; Stratmann, Bernhard (2000): Public Private Partnership in der Forschung – Neue Formen der Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft: Hochschul-Informationssystem (HIS GmbH) Hannover, Hochschulplanung, Bd. 146. – Hannover
- Winkel, Rainer (2003): Bevölkerungsrückgang im ländlichen Raum: Auswirkungen und Konzepte für die kommunale Infrastruktur. In: Ländlicher Raum, März/April 2003, S. 34–43
- Dipl.-Ing. Susanne Bieker
TU Darmstadt
FB Bauingenieurwesen
Institut WAR
Fachgebiet Umwelt- und Raumplanung
Petersenstr. 13
64287 Darmstadt
E-Mail: s.bieker@iwar.tu-darmstadt.de
- Dipl.-Ing. Frank Othengrafen
TU Hamburg-Harburg
Arbeitsbereich Stadt-, Regional- und Umweltplanung
FG Stadtplanung und Regionalentwicklung
21071 Hamburg
E-Mail: othengrafen@tu-harburg.de