

Daseinsvorsorge durch interkommunale Kooperation im Werra-Meißner-Kreis

Empfehlungen zu Organisation und Management der
Zusammenarbeit

Verfasser*innen:

Jan Hendrik Trapp, Robert Riechel, Stefanie Hanke (Difu), Jutta Deffner, Martin Zimmermann,
Melina Stein (ISOE), Jörg Felmeden (Cooperative), Annegret Franz (Kreisstadt Eschwege)

Das Vorhaben „Lebenswerte Kleinstädte im demografischen Wandel – Lebensqualität erhalten durch ein sektorenübergreifendes interkommunales Entwicklungsmanagement“ (LebensWert) wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“ gefördert (FKZ 033L179 A-C, Laufzeit: 6/2016 – 5/2019).

Eschwege, Berlin, Frankfurt am Main im Mai 2019

Danksagung

Unser Dank gilt den zahlreichen Vertreterinnen und Vertretern aus den Städten und Gemeinden im Werra-Meißner-Kreis, die sich in den zurückliegenden mehr als zwei Jahren aktiv im Rahmen der Veranstaltungen und weiteren Aktivitäten des Vorhabens beteiligt haben, zukunftsfähige Gestaltungsoptionen der interkommunalen Kooperation zur Sicherung der Daseinsvorsorge zu entwickeln, zu erproben und in die Umsetzung zu bringen.

Unser besonderer Dank gilt der Stadt Eschwege, die als kommunaler Projektpartner das Vorhaben nicht nur organisatorisch und logistisch unterstützt, sondern insbesondere inhaltlich fokussiert hat.

Inhalt

Danksagung.....	2
Vorbemerkung.....	4
Teil A: Situation, Potenziale und Ziele	5
1 Ausgangssituation und Herausforderungen	5
2 Bestehende Potenziale	8
3 Handlungsbedarfe	9
4 Ziele und Nutzen.....	10
Teil B: Empfehlungen zur Umsetzung.....	13
5 Leitlinien und Regeln der Zusammenarbeit.....	13
6 Organisatorische Struktur und Management der Zusammenarbeit.....	14
7 Handlungsfeldbezogene Zusammenarbeit	16
7.1 Aktivitäten im Handlungsfeld Wasser	16
7.2 Aktivitäten im Handlungsfeld Wohnen	19
7.3 Aktivitäten im Handlungsfeld Nahraum	23
8 Handlungsfeldübergreifende Zusammenarbeit	28
9 Koordination der Zusammenarbeit	30
10 Akteure.....	32
11 Finanzierung	33
12 Schluss und Ausblick.....	34
Anhang:	36

Vorbemerkung

Eine funktionierende Daseinsvorsorge sichert Lebensqualität vor Ort. Daseinsvorsorge ist nach wie vor eine Kernaufgabe der Kommunen, auch wenn sich die Rolle der Kommunen mit den Formen der Leistungserbringung wandelt, sich der Kreis der kooperierenden Partner zur Erbringung der Leistungen weitet und neue Themen jenseits der „klassischen“ Aufgabenfelder der Daseinsvorsorge wie Ver- und Entsorgungsaufgaben oder soziale Infrastrukturen hinzukommen. Um Daseinsvorsorge unter Bedingungen des demografischen Wandels zu gewährleisten, stellen sich für die Städte und Gemeinden im Werra-Meißner-Kreis große Herausforderungen. Immer häufiger sind zur Erbringung der Daseinsvorsorgeleistungen Lösungen notwendig, die administrative Grenzen und Politikfelder überwinden. Insbesondere der interkommunalen Kooperation kommt dabei eine große Bedeutung zu. Gezielte Maßnahmen interkommunaler Kooperation im Bewusstsein der aktuellen und sich künftig abzeichnenden Herausforderungen können dabei ein Weg sein, die kommunale Eigenständigkeit und lokale Identitäten zu wahren und zugleich die Leistungen der Kommunen für die Bevölkerung langfristig zu sichern.

Wie die bereits bestehenden Ansätze interkommunaler Kooperation im Werra-Meißner-Kreis weiter gestärkt und optimiert werden können, indem organisatorische Strukturen etabliert und in einem Managementansatz auf regionaler Ebene weiterentwickelt werden, wird in diesem Dokument erarbeitet. Gerade in der strukturellen Stärkung und qualitativen Aufwertung bestehender Projekte und Verfahren interkommunaler Kooperation sehen wir einen wichtigen Baustein zur dauerhaften Sicherung der Daseinsvorsorge im Werra-Meißner-Kreis. Im Kern geht es darum

- bestehende und neue Aktivitäten stärker strategisch und langfristig auszurichten
- die einzelnen Handlungsfelder und Akteure stärker zueinander in Bezug zu setzen und zu verknüpfen und
- dauerhaft tragfähige Strukturen zu schaffen.

Wir gehen von einem weiten Verständnis interkommunaler Zusammenarbeit aus. Klassischer Weise ist interkommunale Zusammenarbeit als freiwillige Kooperation zwischen Städten und Gemeinden, dem Kreis und kommunalen Betrieben (z. B. Stadt- und Gemeindewerke) definiert.¹ Dies würde den gelebten übergemeindlichen Kooperationsstrukturen im Werra-Meißner-Kreis jedoch nicht gerecht. In verschiedenen Handlungsfeldern bedienen sich Kommunen weiterer Akteure, um im Verbund aus öffentlicher Hand, Privaten und Zivilgesellschaft Leistungen der Daseinsvorsorge vor Ort zu organisieren. Daher weiten wir das Verständnis interkommunaler Kooperation und beziehen die handlungsfeldspezifische Zusammenarbeit mehrerer Kommunen mit privaten Unternehmen, intermediären Organisationen (z. B. soziale Träger) und zivilge-

¹ „Bei Interkommunaler Zusammenarbeit handelt es sich um alle Formen der Zusammenarbeit zwischen kommunalen Gebietskörperschaften (Städte, Gemeinden, Gemeindeverbände, Landkreise), bei denen zwei oder mehr Partner bei gleichen Kompetenzen freiwillig zusammenarbeiten, um Belange von gemeinsamem Interesse wahrzunehmen, die eine regionale Bedeutung haben“ (BMVBS / BBR: Kooperation zentraler Orte in schrumpfenden Regionen. Werkstatt: Praxis Heft 53, Berlin, Bonn 2008, S. 12).

sellschaftlichen Akteure (z. B. Vereine) ein.² Dabei gehen wir davon aus, dass die Kommunen die federführenden Akteure der Kooperation sind. Im Fokus der Zusammenarbeit stehen praktische Aufgaben (z. B. Aufgabenbündelung) und fachliche Inhalte.

Das vorliegende Konzept ist Ergebnis eines partizipativen Prozesses mit überwiegend kommunalen Akteuren im Werra-Meißner Kreis: Mit Vertreter*innen der Städte und Gemeinden, des Landkreises sowie kommunalen Betrieben wurde eine Reihe von Workshops und Interviews durchgeführt. Dem zugrunde lagen außerdem empirische Erhebungen, Literatur- und Dokumentenanalysen durch die Forschungspartner im Vorhaben LebensWert.

Teil A: Situation, Potenziale und Ziele

1 Ausgangssituation und Herausforderungen

Der Werra-Meißner-Kreis ist geprägt von dörflichen Gemeinden und Kleinstädten. Eine zentrale Rahmengröße stellt die demographische Entwicklung in den Städten und Gemeinden dar. Neben der rückläufigen Gesamtbevölkerung ist die Entwicklung der Alters- und Sozialstruktur der Bevölkerung (z. B. Veränderung der Haushaltsgrößen) ein wichtiger Punkt, da dies die Ansprüche an die Daseinsvorsorge verändert. Die folgenden Daten der Hessen Agentur³ geben einen Eindruck der erwarteten demografischen Entwicklung im Werra-Meißner-Kreis:

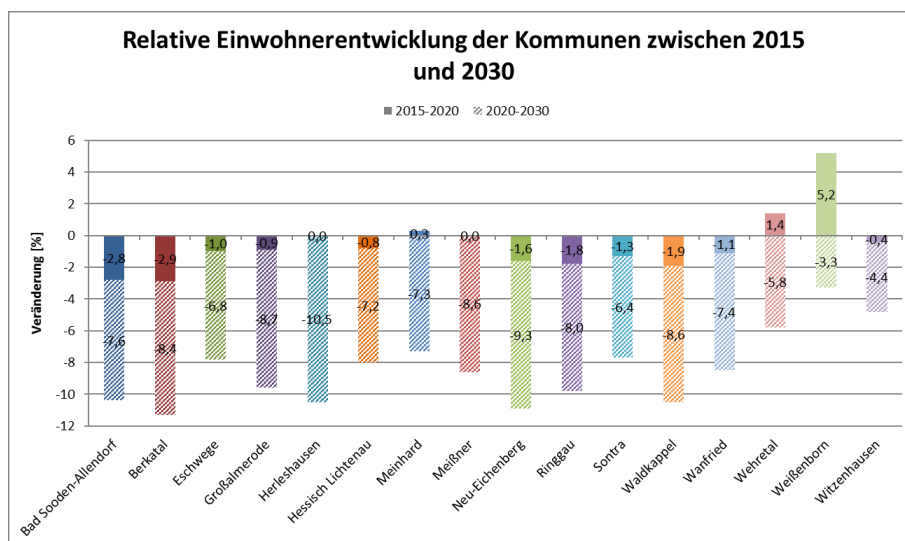


Abb. 1: Relative Einwohnerentwicklung der Kommunen im Werra-Meißner-Kreis bis 2030 (vgl. LebensWert: Erläuterungsbericht zur Auswertung der Gemeindedatenblätter des Werra-Meißner-Kreises, 2018; S. 6.)

Das Durchschnittsalter der Bevölkerung wird in allen Gemeinden in den kommenden Jahren weiter steigen – dabei liegt das durchschnittliche Alter der Bevölkerung im Werra-Meißner-

² Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Interkommunale Kooperation in der Städtebauförderung, Bonn 2018.

³ HA Hessen Agentur GmbH (2016): Bevölkerungsvorausschätzung für Hessen und seine Regionen als Grundlage der Landesentwicklungsplanung. Wichtige Ergebnisse im Überblick. HA-Report 912. Wiesbaden.

Kreis bereits heute über dem Durchschnitt im Regierungsbezirk Kassel und dem im Land Hessen.

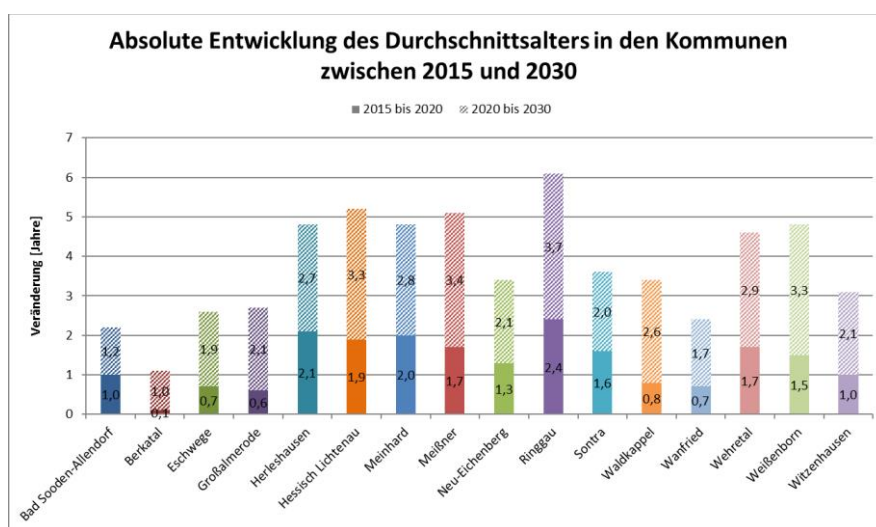


Abb. 2: Absolute Entwicklung des Durchschnittsalters in den Kommunen bis 2030 (vgl. Projekt LebensWert: Erläuterungsbericht zur Auswertung der Gemeindedatenblätter des Werra-Meißner-Kreises, 2018; S. 9.)

Aus den demografischen Entwicklungstrends ergeben sich für die im Vorhaben LebensWert beispielhaft bearbeiteten Handlungsfelder⁴ Wohnen, Nahraum und Wasser folgende Herausforderungen:

Im **Handlungsfeld Wohnen** steht die Frage im Zentrum, wie auch künftig ein attraktives und bedarfsgerechtes Wohnungsangebot aufrecht erhalten werden kann, um die Lebensqualität der Bewohner*innen zu erhalten. Zentrale Herausforderungen dabei sind:

- mangelnde Versorgung mit attraktivem und bedarfsgerechtem Wohnraum;
- mittel- bis langfristig sinkender Wohnraumbedarf aufgrund von abnehmender Haushaltszahl
- leerstehende Gebäude und hohes Risiko künftig leerfallender Gebäude;
- Aktivierung von Eigentümerinnen und Eigentümern als Akteure der Bestandsverbesserung und Innenentwicklung;

Im **Handlungsfeld Nahraum** fokussiert sich die Fragestellung durch den demographischen Wandel darauf, wie das nähräumliche Lebens- bzw. Wohnumfeld für die Bewohner*innen attraktiv und funktional bleiben kann. Dazu zählen die Ausstattung mit Einkaufsmöglichkeiten, mit innerörtlichen Grünflächen und Spielplätzen, Treffpunkte für das soziale Leben sowie die Sicherstellung einer attraktiven Anbindung der Ortsteile durch Fuß- und Radwege sowie öffentliche Verkehrsmittel.

⁴ Handlungsfelder sind nach inhaltlich-funktionalen Kriterien definierte Kontexte. Es sind nicht zwingend „Politikfelder“ im engeren Sinne. Sie können inhaltlich unterschiedlich breit angelegt sein und zeichnen sich in der Regel durch die Notwendigkeit einer ämterübergreifenden Zusammenarbeit aus.

Die zentralen Herausforderungen dabei sind:

- in Landgemeinden und Ortsteilen der Kleinstädte bestehen nur noch wenige Nahversorgungsmöglichkeiten, die auf kurzen Wegen gut erreicht werden können;
- Fuß- und Radwege sind innerorts wenig barrierefrei und generationengerecht. Außerorts sind Strecken oft kaum geeignet, um kurze/mittlere Distanzen mit dem Fahrrad zurückzulegen;
- ÖPNV-Anbindungen und Taktzeiten sind häufig zu starr und unzureichend;
- Der Bedarf an Treffpunkten und Kommunikationsorten für aktive ältere Menschen steigt.
- Die Pflege und Instandsetzung von Grünflächen und Spielplätzen, die Gewährleistung des Winterdienstes etc. sind bei begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen erschwert.

Das **Handlungsfeld Wasser** mit den Aufgaben einer ausreichenden Versorgung mit Trink- und Betriebswasser sowie der sicheren Beseitigung von Abwasser ist ein zentrales Element der kommunalen Daseinsvorsorge. Neben dem demografischen Wandel wirken insbesondere die Folgen des Klimawandels und steigende gesetzliche Anforderungen auf die Siedlungswasserwirtschaft ein. Herausforderungen gibt es auf sehr unterschiedlichen Ebenen:

- Unterauslastung der Trinkwasserverteilnetze sowie der Anlagen und Netze im Abwasserbereich führen u.a. zu einem steigenden Bedarf an betriebsbedingten Spülungen;
- sinkende Einnahmen der Wasserver- und Abwasserentsorgungsunternehmen bedingen eine Erhöhung der Preise/Gebühren; zugleich kommen ggf. erhöhte Anforderungen und steigende Kosten auf die Betriebe zu;
- personelle Unterausstattung der Betriebe;
- klimawandelbedingte Senkung des Grundwasserspiegels bzw. die Verringerung des Grundwasservorkommens;
- Phosphorrückgewinnung aus Klärschlamm und energetische Klärschlammverwertung sowie die Umsetzung der Wasserrahmenrichtlinie

Vor dem Hintergrund der skizzierten Herausforderungen in den einzelnen Handlungsfeldern ist erkennbar, dass die Probleme nicht von einzelnen Städten und Gemeinden im Alleingang, sondern in vielen Fällen nur auf Basis interkommunaler Kooperation und Abstimmung angegangen werden können. Der Ansatz, in den Handlungsfeldern Leistungen gemeinsam in interkommunaler Kooperation zu erbringen und sich darüber hinaus auch handlungsfeldübergreifend in der Region abzustimmen, wird von den (kommunalen) Akteuren in der Region als wichtiger und richtiger Ansatz erkannt. Zum einen gab es im Rahmen der Veranstaltungen und Analysen (z. B. Experteninterviews) des Vorhabens LebensWert zahlreiche Hinweise in diesem Sinne. Zum anderen bestätigt die laufende Praxis ein breites Repertoire und einen reichhaltigen Erfahrungsschatz an regionalen Kooperationen. Zugleich haben die Analysen in LebensWert gezeigt, dass es herausforderungsvoll ist, geeignete Kooperationsformen für den (interkommunalen) Austausch zwischen kommunalen Mitarbeiter*innen zu finden, die diesen anerkannt wichtigen Austausch verbessern, verstetigen und gegenseitige praktische Unterstützung ermöglichen.

2 Bestehende Potenziale

Für die zukunftsfähige Sicherung und Weiterentwicklung der Daseinsvorsorge können die Städte und Gemeinden des Werra-Meißner-Kreises auf vielfältige Erfahrungen interkommunaler Kooperation aufbauen. Sie reichen – um nur einige Beispiele zu nennen – vom Hochwasserschutz über Tourismus und Energieversorgung bis hin zu Verwaltungskooperationen in den Bereichen Finanzen und Standesamt oder bei den Bauhöfen. Auch der Verein für Regionalentwicklung (VfR), der als lokale Aktionsgemeinschaft im Rahmen der LEADER-Förderung anerkannt ist, ist ein Beispiel für die erfolgreiche Kooperation von Kommunen, Zivilgesellschaft und Unternehmen. Diese Kooperationen bewegen sich sowohl im Rahmen der „klassischen“ interkommunalen Zusammenarbeit und der entsprechenden Organisations- und Rechtsformen als auch – abhängig vom jeweiligen Handlungsfeld – in der Kooperation mit privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Viele sind dauerhaft eingerichtet, andere wurden im Laufe der Zeit angepasst. Wieder andere wurden eingestellt, weil sie sich als zu aufwendig oder nicht zielführend herausgestellt haben.

In den im Vorhaben LebensWert adressierten Handlungsfeldern stehen folgende Beispiele für interkommunale Kooperationserfahrungen in der Region:

- **Wasser:** Zweckverbände wie der Abwasserverband Wehretal-Sontratal, die Übertragung von Betriebsführungen für Kläranlagen oder Wasserwerke, die Vergabe von Leistungen wie Kanalspülungen oder die Klärwerksnachbarschaften, die auf operativer Ebene den Austausch über die Betriebsführung benachbarter Kläranlagen ermöglichen.
- **Wohnen:** das interkommunale Sanierungsmanagement zur energetischen Quartierssanierung oder die Kommunale Arbeitsgemeinschaft „Mittleres Werratal“, die im Zuge der Förderung „Stadtumbau in Hessen“ entstanden war.
- **Nahraum:** vielfältige Aktivitäten des Landkreises und des VfR zur Stärkung von Nahversorgung (z. B. Dorfläden, die verschiedene Angebote kombinieren) und Ergänzungsangebote zum öffentlichen Verkehr (z. B. Bürgerbusse) oder verschiedene Modelle zur Übernahme von Bauhofleistungen durch andere Kommunen.

Die Formen weisen ein großes Spektrum auf: Sie reichen von Kooperationen bei den kommunalen Pflichtaufgaben (z. B. Abwasserentsorgung) bis zu freiwilligen Aufgaben (z. B. energetische Quartierssanierung) und in zeitlicher Hinsicht zwischen sporadischen Aufgaben wie der Kanalspülung und dauerhafter Aufgabenübernahme wie die Betriebsführung eines Wasserwerks. Sie unterscheiden sich des Weiteren hinsichtlich ihres Zentralitäts- (zentral/dezentral) und Flexibilitätsgrads („flexibel“ in Form öffentlich-rechtlicher Vereinbarungen/„stabil“ in Form eines Zweckverbands). In der Regel werden in den vertraglichen Regelungen zur Erbringung von Leistungen für andere Kommunen Zahlungen vereinbart. Im Krankheitsfall oder bei Urlaubsvertretungen gibt es auch gegenseitige, nicht gegenfinanzierte Vertretungsregelungen, wenn sie sich quantitativ bis zum Jahresende ausgleichen.

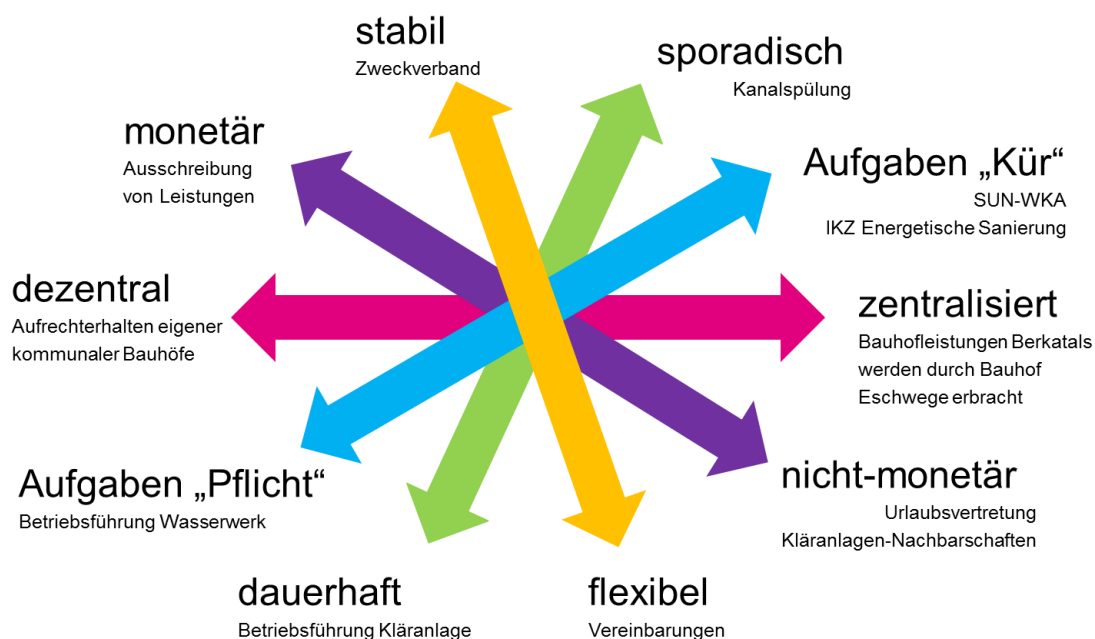


Abb. 3: Bestehende „Spielarten“ der interkommunalen Kooperation im Werra-Meißner-Kreis

Die durch die Städte und Gemeinden des Werra-Meißner-Kreises getragenen Aktivitäten werden ergänzt durch die bestehenden Strukturen und Aufgaben auf Landkreisebene. Sie bieten wichtige Unterstützungsfunktionen insbesondere für kleine Kommunen und setzen eigene thematische Impulse (z. B. ÖPNV). Der Fachdienst Dorf- und Regionalentwicklung und das Klimaschutzmanagement sind hier besonders relevant. Ein wichtiger kreisweit agierender Akteur ist neben dem VfR auch die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Werra-Meißner-Kreis mbH (WFG).

3 Handlungsbedarfe

Bei der Analyse der bestehenden interkommunalen Kooperationen fallen vor allem projektbezogene, operative Kooperationen auf. Sie stehen häufig unverbunden nebeneinander. Insbesondere Querbezüge zwischen verschiedenen Sektoren bleiben so unerkannt. Außerdem kommt deshalb eine in die Zukunft gerichtete Abstimmung zwischen den verschiedenen Aktivitäten in der Region zu kurz. Zudem fehlt es – zumindest partiell – an Austauschforen, die dem Erfahrungsaustausch über praktische Probleme aber auch zukünftige Herausforderung dienen.

Strukturen für die strategische Abstimmung über Gemeindegrenzen und Handlungsfelder hinweg sind im Werra-Meißner-Kreis im Prinzip vorhanden. Sie sind aber in der Praxis nicht hinreichend mit Leben gefüllt, weil einstmals geschaffene Arbeitsgruppen für die Erstellung von Konzepten für die LEADER-Förderung bzw. das Programm Stadtumbau nicht weitergeführt wurden oder Querbezüge nicht ausreichend berücksichtigt werden. Die erarbeiteten Entwicklungskonzepte stellen nur bedingt eine strategische Leitschnur dar – hierzu fehlt es beiden an programmatischen Verabredungen. Zwar legt insbesondere der Masterplan Daseinsvorsorge wichtige inhaltliche Grundlagen für die interkommunale Zusammenarbeit und regionale Entwicklung. Die kontinuierliche Begleitung der Akteure in der Umsetzung, das Nachhalten der

Ziele und deren weiteres Konkretisieren scheinen jedoch ausbaufähig. Dazu braucht es den kontinuierlichen Austausch auf der Fachebene (d. h. auch mit Kommunen) auch nach der Fertigstellung des Konzepts. Hier sind einige der Prozesse in der Vergangenheit scheinbar abgebrochen.

Aus Sicht des Vorhabens sind drei zentrale Punkte zu nennen wie die interkommunale Kooperation zwischen den Städten und Gemeinden weiter gedacht und ausgebaut werden kann:

- die Aktivitäten stärker strategisch und langfristig ausrichten;
- die einzelnen Aktivitäten, Handlungsfelder und Akteure stärker zueinander in Bezug setzen und verknüpfen und
- dauerhaft tragfähige Strukturen schaffen.

Die derzeitige Situation vermittelt demnach das Bild zweier, nicht stringent verbundener Zugänge: Einerseits primär von den Städten und Gemeinden getragene Kooperationsstrukturen, die im Rahmen des Stadumbaus als Kommunale Arbeitsgemeinschaft „Mittleres Werratal“ entstanden sind. Andererseits zivilgesellschaftliche Trägerstrukturen mit starken Sozial- und Wirtschaftspartnern im Verein für Regionalentwicklung.

Ausgehend von unterschiedlichen Förderzweigen (ländlicher Raum bzw. Stadtentwicklung und Bauen) haben sich im Laufe der Zeit unterschiedliche thematische Zugänge, Trägerstrukturen und Arbeitsbeziehungen zwischen regionalen Akteuren entwickelt. Diese Aktivitäten stärker aufeinander zu beziehen, zu einem starken regionalen und handlungsfeldübergreifenden Netzwerk weiterzuentwickeln und dabei den Städten und Gemeinden des Werra-Meißner-Kreises eine gewichtige Rolle zu geben, ist eines der zentralen Anliegen unserer Empfehlungen zur Organisation und Management der interkommunalen Zusammenarbeit.

Ausgangspunkt für den im Folgenden skizzierten Vorschlag ist, dass es im Werra-Meißner-Kreis ein gemeinsames Verständnis darüber gibt,

- dass eine vertiefte und effizient organisierte interkommunale Kooperation (unter Einbindung von Privaten) ein zentraler Schlüssel ist, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu bewältigen,
- dass die Zusammenarbeit praktische Probleme der effizienten Leistungserstellung bedienen, „handfeste Dinge“ organisieren und damit die Gemeinden (insb. Verwaltung und kommunale Einrichtungen) entlasten soll,
- dass es der Zusammenarbeit nicht nur für operative Aufgaben, sondern auch bei der Abstimmung strategischer Fragen bedarf.

4 Ziele und Nutzen

Das Organisations- und Managementkonzept für interkommunale Kooperation zur Sicherung der Daseinsvorsorge im Rahmen eines regionalen Entwicklungsmanagements bietet einen Rahmen zur Institutionalisierung der Zusammenarbeit.

Es verfolgt folgende **Ziele**:

- Auf der **operativen** Ebene (Aufgabenorientierung) geht es darum,
 - die Unverbundenheit und Unabgestimmtheit von Einzelprojekten und -aktivitäten aufzuheben,
 - sich bei der Problemlösung gegenseitig praktisch zu unterstützen,
 - gemeinsame Aufgaben zu erbringen (Shared Services) und
 - Arbeitsabläufe und -strukturen vorausschauend zu optimieren sowie Engpässe durch eine verbesserte Abstimmung zu vermeiden.
- Auf der **strategischen** Ebene (Entwicklungsorientierung) geht es darum, sich zu den drängenden Zukunftsfragen bei der Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge und dem Erhalt von Lebensqualität gemeinsam abzustimmen. Das heißt:
 - gemeinsam über mittel- und langfristige Bedarfe und Aufgaben in der Region zu reflektieren und sich auszutauschen (z. B. Wohnungsmarkt, Nahversorgungseinrichtungen, medizinische Versorgung),
 - Wissenstransfer zu strategisch relevanten Themen, die keinen gemeinsamen „Ort“ der Weiterentwicklung haben (und oft die nicht-pflichtigen Aufgaben der Kommunen betreffen) zu organisieren,
 - mittel- und langfristige Aktivitäten und Ressourceneinsatz in der Region abzustimmen (und ggf. zu priorisieren) (z. B. Anschaffung von Spezialmaschinen, Fachkräfte).

Folgender, über die direkten Ziele hinausgehender **Nutzen** kann sich für die Städte und Gemeinden ergeben:

- interkommunale Entlastung und Effizienzverbesserung bei Aufgaben der Daseinsvorsorge;
- verbesserter Interessensausgleich und Abbau von Konkurrenzdenken zwischen den Gemeinden;
- Erleichterung und gegenseitige Unterstützung für die kommunalen Verwaltungen, Fördermechanismen und Gelegenheitsfenster für ihre Belange zu nutzen.

Insgesamt können die Städte und Gemeinden vor dem Hintergrund ihrer knappen Ressourcenausstattung neue Spielräume jenseits der tagesaktuellen, drängenden Aufgaben gewinnen.

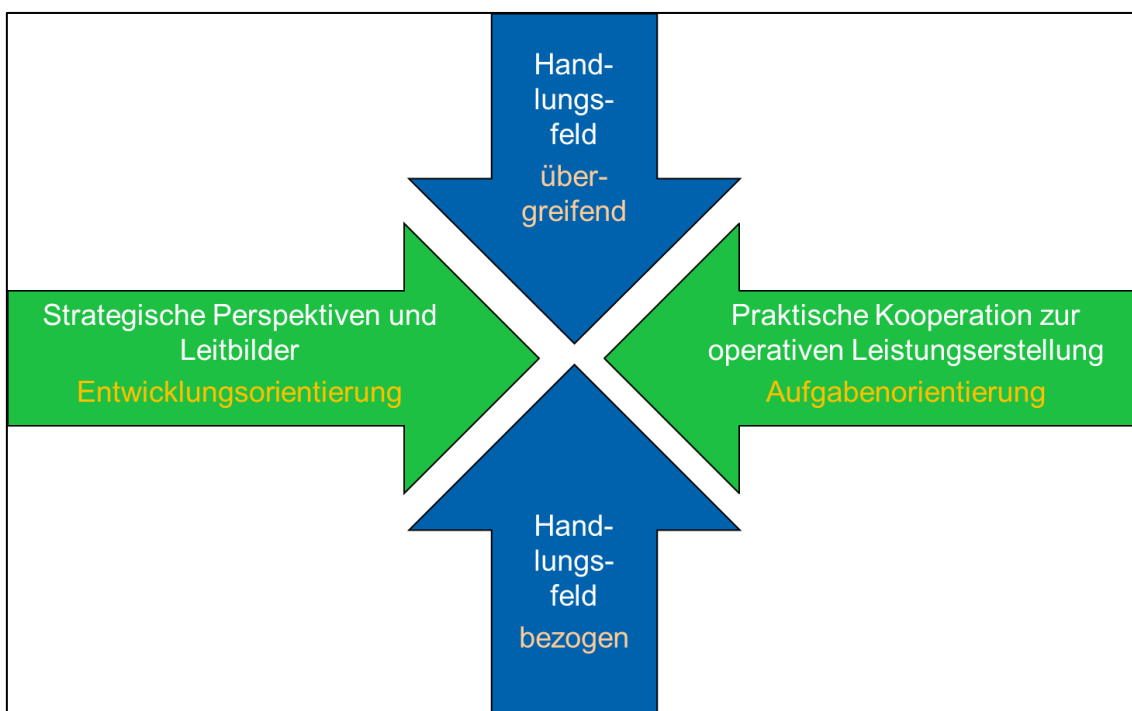


Abb. 4: Grundlegende Orientierungen für das Organisations- und Managementkonzept

Teil B: Empfehlungen zur Umsetzung

Die folgenden Empfehlungen zur Umsetzung benennen zunächst die grundlegenden Leitlinien und Regeln der Zusammenarbeit. Auf dieser Grundlage werden dann Struktur und Aufbau, Formate und Inhalte der Zusammenarbeit in den Handlungsfeldern und übergreifend sowie die Vernetzung und Koordination der Akteure skizziert, um einen konkreten Vorschlag für die organisatorisch-strukturelle Verankerung der interkommunalen Kooperation zur Sicherung der Daseinsvorsorge und dessen prozessuale Einbettung in einen Managementansatz zu entwickeln.

5 Leitlinien und Regeln der Zusammenarbeit

Die Leitlinien und Regeln der Zusammenarbeit bilden das Wertegerüst für die Sicherung der Daseinsvorsorge durch interkommunale Kooperation im Werra-Meißner-Kreis. Dieses leitet sich aus den Rahmenbedingungen und dem gemeinsamen Selbstverständnis der Akteure im Werra-Meißner-Kreis ab. Die hier beschriebenen Leitlinien sind als Fundament und Basis der Zusammenarbeit grundlegend für dessen erfolgreiche Umsetzung:

■ **Gemeinsames Verständnis**

Die Städte und Gemeinden des Werra-Meißner-Kreises und die weiteren beteiligten Akteure haben ein gemeinsames Verständnis darüber, dass die vertiefte und effizient organisierte interkommunale Kooperation ein zentraler Schlüssel ist, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu bewältigen.

■ **Priorität der kommunalen Ebene**

Die Städte und Gemeinden beziehen sich auf die kommunale Selbstverwaltung und sind treibende Akteure bei der Sicherung der Daseinsvorsorge im Werra-Meißner-Kreis. Sie bestimmen, was im Rahmen der Zusammenarbeit auf welche Weise getan wird. Private und zivilgesellschaftliche Akteure bis hin zur Einwohnerschaft werden themenbezogen mit eingebunden.

■ **Netzwerk-Charakter**

Die Zusammenarbeit zur Sicherung der Daseinsvorsorge wird von einem „Netzwerk“ der Städte und Gemeinden, kommunalen Betriebe, privaten Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und weiteren Kooperationspartnern getragen. Hierarchien werden vermieden ebenso wie eine starre Organisation. Das Netzwerk zeichnet sich durch Flexibilität und Themenoffenheit aus.

■ **Aufbauen auf Bestehendem**

Die Handlungsempfehlungen zu Organisation und Management der Zusammenarbeit stärken, ergänzen und vernetzen die vielen bereits bestehenden und funktionierenden Kooperationen im Werra-Meißner-Kreis. Es werden keine Parallelstrukturen geschaffen.

■ **Ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis**

Der finanzielle Aufwand für die Umsetzung der Empfehlungen muss sich zum einen an der Haushaltssituation und Ressourcenausstattung der Städte und Gemeinden orientieren. Zum anderen muss der Aufwand im Verhältnis zu den Ergebnissen und dem (ggf. auch nur indirekten)

Nutzen für die Städte und Gemeinden stehen. Dies setzt eine Organisationsstruktur mit geringem Formalisierungsgrad und niederschwellige Vernetzungsformate voraus, die sich künftig flexibel an sich ändernde Bedarfe und Rahmenbedingungen anpassen lässt.

■ **Alle gemeinsam**

Das Organisations- und Managementkonzept zur Sicherung der Daseinsvorsorge im Werra-Meißner-Kreis durch interkommunale Kooperation kann seinen größten Nutzen für alle Partner entfalten, wenn alle Städte und Gemeinden des Werra-Meißner-Kreis Teil des regionalen Entwicklungsmanagements werden und sich aktiv einbringen („an einem Strang ziehen“ und das „Kirchturmdenken beiseitelassen“).

■ **Stärkenorientierung**

Die Zusammenarbeit orientiert sich an den jeweiligen Stärken der Partner. Jeder bringt das ein, was er einbringen kann. Dabei begegnen sich die Partner auf gleicher Augenhöhe.

■ **Freiwilligkeit und Verbindlichkeit**

Die Zusammenarbeit der Akteure beruht auf Freiwilligkeit. Die Entscheidung, sich – mehr oder weniger intensiv – in handlungsfeldbezogenen und -übergreifenden Aktivitäten einzubringen, trifft jeder Akteur für sich. Im Rahmen der Kooperation getroffene Absprachen sind zwar nicht rechtlich bindend, jedoch politisch verpflichtend.

■ **Schlanker Ansatz der Vereinbarung**

Grundsätzlich wird ein „schlanker Ansatz der Vereinbarung“ präferiert, wobei auf bestehenden umfangreichen Strategiedokumenten⁵ aufgebaut werden kann. Daher wird auf weitere Strategiedokumente verzichtet. Vielmehr ist es das Ziel, Strukturen und Verfahren der interkommunalen Zusammenarbeit im Sinne eines regionalen Entwicklungsmanagements zur Sicherung der Daseinsvorsorge zu institutionalisieren.

6 Organisatorische Struktur und Management der Zusammenarbeit

Die Sicherung der Daseinsvorsorge im Rahmen eines regionalen Entwicklungsmanagements erfordert sowohl eine handlungsfeldbezogene, das heißt themenorientierte, als auch eine handlungsfeldübergreifende und damit insbesondere eine räumliche und integrierende Perspektive und Zusammenarbeit. Das Organisations- und Managementkonzept greift beide Zugänge auf.

⁵ Masterplan zu verschiedenen Themen der Daseinsvorsorge aus dem Bundeswettbewerb „Region schafft Zukunft“:
<https://www.vfr-werra-meissner.de/Region%20schafft%20Zukunft%20-%20Masterplan%20M%C3%A4rz%202011.pdf>

Entwicklungskonzepte zur interkommunalen Zusammenarbeit im Rahmen des Programms „Stadtumbau in Hessen“:
<https://www.google.com/search?q=Entwicklungskonzept+der+Region+Mittleres+Werratal&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b>

Strukturmodell „LebensWert“

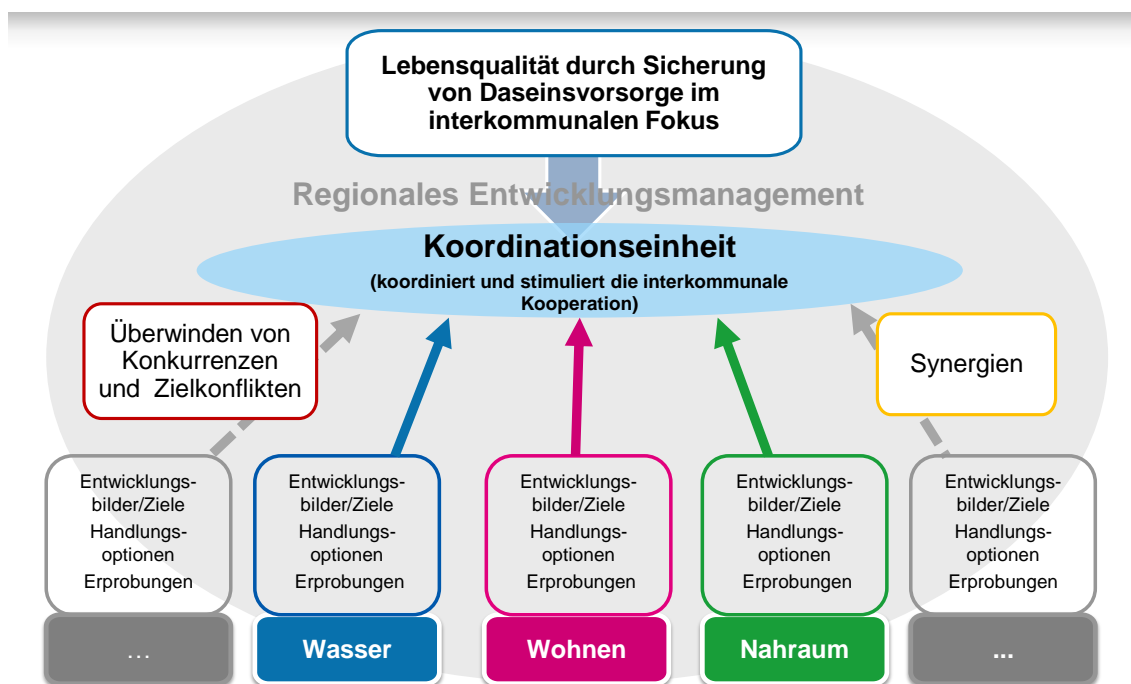


Abb. 5: Handlungsfelder und übergreifenden Koordination im regionalen Entwicklungsmanagement

Die Zusammenarbeit der Städte und Gemeinden ist konzeptionell als Netzwerk angelegt. Eine Koordinationseinheit „kümmert“ sich um das Netzwerk, die Kommunikation der Akteure und die Verknüpfung der verschiedenen Aktivitäten.

Die Sicherung der Daseinsvorsorge auf Basis interkommunaler Kooperation kann nur als lernendes System im Prozess gelingen. So wie sich die demografischen, ökonomischen, rechtlichen etc. Rahmenbedingungen ändern, müssen sich auch die Akteure sowie ihre Strategien und Maßnahmen immer wieder überprüfen und ggf. neu ausrichten bzw. anpassen. Regionales Entwicklungsmanagement erfordert einen von den Akteuren gemeinsam getragenen Analyse-, Ideenfindungs-, Planungs-, Umsetzungs- und Reflexionsprozess. Sowohl innerhalb der Handlungsfelder als auch übergreifend ist es wichtig, sich regelmäßig mit den Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen (Analyse), zu fragen, ob die Ziele noch die richtigen sind, ob das, was man macht, noch zielführend und erwünscht ist bzw. was man anders oder besser machen könnte (Reflexion) und entsprechende Ideen zu entwickeln, wie man die definierten Ziele (besser) erreichen könnte, zu priorisieren und umzusetzen.

7 Handlungsfeldbezogene Zusammenarbeit

Basis des Konzepts ist die interkommunale Zusammenarbeit in ausgewählten Handlungsfeldern der Daseinsvorsorge. Bei der handlungsfeldbezogenen Zusammenarbeit geht es in gleichem Maße um sektorenbezogene strategische Abstimmungen wie auch um Verbesserungen im operativen Geschäft.

In der Praxis gelebte Beispiele dafür sind Verwaltungsvereinbarungen zur Zusammenlegung von Standesamt und Gemeindekasse, die Übernahme von Leistungen z. B. durch den Baubetriebshof einer anderen Kommune, die Zusammenarbeit in Form von Zweckverbänden (Wasser/Abwasser, Abfall), die Beteiligung an kommunalen Unternehmen (z. B. EAM, SUN) und die Abgabe von spezifischen Leistungen insbesondere bei kleineren Gemeinden an größere Kommunen. Je nach gewählter Form der interkommunalen Zusammenarbeit ist diese mehr oder weniger stark formalisiert und z. B. mit vertraglichen Rechten und Pflichten hinterlegt. Für die bestehenden Kooperationen wurden eigene Formen zur Organisation der Zusammenarbeit entwickelt. Sie sind in der Regel mit konkreten Anlässen, Aufgaben und Notwendigkeiten der kommunalen Aufgabenerbringung im Bereich der Daseinsvorsorge verbunden und wurden entweder zwischen zwei oder mehreren Städten und Gemeinden geschlossen. Die bestehenden und bewährten Kooperationen sollten unabhängig von den Umsetzungsempfehlungen von LebensWert weitergeführt werden. Ggf. lassen sich aus den Empfehlungen des Dokuments spezifische Anhaltspunkte zur Optimierung bestehender Kooperationen ableiten.

Neben den genannten bestehenden Kooperationen im Bereich der Daseinsvorsorge wurden im Rahmen des Projekts LebensWert in den beispielhaften Handlungsfeldern Wasser, Wohnen und Nahraum weitere, neue Kooperationsformen entwickelt und erprobt. Die teilnehmenden Akteure haben einen deutlichen Mehrwert in diesen Formaten bestätigt und den deutlichen Wunsch zur Fortsetzung des Austauschs und der strategischen Abstimmung zwischen den Kommunen formuliert.

- Die Zusammenarbeit wird auf dieser Ebene eigenständig durch Vertreter*innen der Fachebene in den einzelnen Handlungsfeldern organisiert. Die erprobten Maßnahmen zeichnen sich durch ihren Netzwerk-Charakter aus.
- Interkommunale Aktivitäten zur Sicherung der Daseinsvorsorge sind nicht auf die im Rahmen von LebensWert ausgewählten Handlungsfelder Wasser, Wohnen und Nahraum beschränkt. Es ist daher sinnvoll zu prüfen, inwiefern sich Kooperationen in anderen Handlungsfeldern der Daseinsvorsorge, etwa im Bereich soziale Infrastrukturen, Abfallmanagement und Energie, auch in die hier angelegte Struktur einordnen können.

7.1 Aktivitäten im Handlungsfeld Wasser

Die ausreichende Versorgung mit Trink- und Betriebswasser sowie die sichere Beseitigung von Abwasser gehören zum Kern der kommunalen (Pflicht-)Aufgaben und stellen ein zentrales Element der Daseinsvorsorge dar. Vor dem Hintergrund der Herausforderungen und Problemlagen im Handlungsfeld Wasser (vgl. Kap 2) wurde deutlich, dass die Potenziale interkommunaler Kooperation insbesondere in zwei Bereichen liegen:

- Strategisches Forum Siedlungswasserwirtschaft,

- Dienstleistungspool zur effizienteren Ausgestaltung des Austauschs materieller und immaterieller Dienstleistungen im Bereich Siedlungswasserwirtschaft

7.1.1 Strategisches Forum Siedlungswasserwirtschaft

Mit dem durch LebensWert initiierten „**Strategischen Forum Siedlungswasserwirtschaft**“ wurde ein Format für den Austausch über strategische Fragen der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung ins Leben gerufen. Es ergänzt somit die bestehenden Treffen der Wasserwerksmeister und der Klärwerksnachbarschaften, die dem Austausch auf operativer Ebene dienen. Die Resonanz auf die bisherigen drei Termine war überaus positiv: Insgesamt 19 Personen aus 12 Städten und Gemeinden des Werra-Meißner-Kreises nutzten den Rahmen für die kreisweite Abstimmung und Beratung über aktuelle und zukünftige Herausforderungen wie die Umsetzung der Vorgaben der Klärschlammverordnung sowie den Umgang mit Uran im Grundwasser.

Die Teilnehmenden des Strategischen Forums Siedlungswasserwirtschaft haben klar den Wunsch auf Fortsetzung dieses Formats formuliert. Durchweg schätzen sie den Nutzen für Ihre Kommunen als hoch ein. Geschätzt wird, neben dem organisatorischen Rahmen für regionalen Erfahrungsaustausch, die Möglichkeit, Informationen und Hinweise über neue Technologien zu erhalten sowie die Unterstützung bei strategischen Entscheidungen genauso wie Anregungen für Optimierungen im Tagesgeschäft. Gerade vor dem Hintergrund der zu erwartenden Kostensteigerungen bei der Klärschlammentsorgung bietet das Strategische Forum in den Augen der Teilnehmenden den erforderlichen Rahmen, um im regionalen Verbund nach zukunftsfähigen und auf mittlere Sicht auch kostengünstigen Lösungen zu suchen.

Die Teilnehmenden des Strategischen Forums haben eine weitgehend selbstorganisierte Weiterführung des Strategischen Forums verabredet; nur bei akutem Bedarf soll auf die Unterstützung der übergreifenden Koordinationseinheit bei organisatorischen Fragen (z. B. Terminfindung, Einladung externer Referenten, Protokoll) zurückgegriffen werden. Folgende Verabredungen wurden getroffen:

- Die Verteilerliste liegt bei dem Leiter des Zentralklärwerkes der Stadt Eschwege und wird durch ihn gepflegt. Die Veranstaltungen sind für alle Städte und Gemeinden des Werra-Meißner-Kreises offen. Zusätzlich werden die Untere und Obere Wasserbehörde (Landkreis und Regierungspräsidium) in den Verteiler aufgenommen.
- Es ist beabsichtigt, die Veranstaltungen nach Bedarf, aber mindestens halbjährlich und alternierend in verschiedenen Kommunen durchzuführen.
- Es werden zwei Obmänner für fachliche Fragen berufen, die mit Blick auf die kommenden Veranstaltungen potenzielle Themen sammeln und als Ansprechpartner zur Verfügung stehen: Herr Stern (EAM) für den Bereich Trinkwasser, Herr Bauer (Eschwege) für den Bereich Abwasser. Die Benennung zum Obmann gilt zunächst für ein Jahr und wird dann ggf. weitergegeben.
- Folgende Themen bieten sich für eine der kommenden Veranstaltungen an: Klärschlammverwertung – Projektierung, Notwasserversorgung in Trockenzeiten.

- Als fachliche Beratung bei Zukunftsthemen und für geeignete Referenten steht Herr Felmeden (Ing.-Büro COOPERATIVE Infrastruktur und Umwelt, Kassel) zur Verfügung.

Empfehlung:

Die Bürgermeister verständigen sich auf einer der kommenden Kreisversammlungen im Sommer/Herbst 2019 über die konkrete Verantwortungszuweisung auf eine Kommune und den entsprechend zuständigen Mitarbeiter*innen. Diese Person ist dann für die Dauer von zunächst 2 Jahren mit der Organisation der Forumstreffen zuständig. Die Kommune räumt der Person die dafür benötigten (zeitlichen) Ressourcen ein. (für das Jahr 2019 besteht eine Absprache mit dem Leiter des Zentralklärwerkes, Stadt Eschwege)

Dienstleistungspool Siedlungswasserwirtschaft

Auch wenn der **Dienstleistungspool** zur effizienteren Ausgestaltung des Austauschs materieller und immaterieller Dienstleistungen im Bereich Siedlungswasserwirtschaft im Rahmen des Vorhabens nicht vertieft und erprobt wurde, halten die Forschungspartner im Vorhaben diesen Ansatz weiterhin für sinnvoll. Aufgrund der der materiell (z. B. Maschinen, Geräte) und personell unterschiedlichen Ausstattung der kommunalen Wasserver- und -entsorgungsbetriebe im Werra-Meißner-Kreis, unterstützen sich bei Bedarf Kommunen mit materiellen und personellen Leistungen, wenn diese mancherorts benötigt, aber nicht vorhanden sind. Ein Dienstleistungspool könnte den Austausch derartiger materieller und immaterieller Dienstleistungen im Rahmen der Siedlungswasserwirtschaft bündeln und effizienter organisieren. Dadurch kann kreisweit ein Überblick über die zur Verfügung stehenden Maschinen und Ressourcen und deren Verfügbarkeiten geschaffen werden sowie eine Formalisierung der entsprechenden Tausch-/Leihprozesse stattfinden. Darüber hinaus kann in diesem Zug die Auslastung der vorhandenen materiellen und personellen Ressourcen optimiert werden. Zu berücksichtigen wäre dabei, dass Aufgaben der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung i. d. R. getrennt bearbeitet werden.

Empfehlung:

Auf dem kommenden Treffen des Strategischen Forums im Juni 20129 (geplant) wird die Idee der Gründung eines regionalen Dienstleistungspools in der Siedlungswasserwirtschaft auf die Tagesordnung gesetzt. Der Bedarf und Interesse der Teilnehmer*innen werden abgefragt und ggf. ein Vorgehen zur weiteren Konkretisierung verabredet.

Ansprechpersonen der Städte und Gemeinden im Handlungsfeld Siedlungswasserwirtschaft

Kommune	Wasser	Abwasser
Stadt Eschwege	Technischer Leiter der Stadtwerke	Leiter Zentralkläwerk Eschwege
Stadt Bad Sooden-Allendorf	Betriebsleiter Stadtwerke	
Stadt Großalmerode	Leiter Technische Betriebe	
Stadt Hess. Lichtenau	Stadtverwaltung	
Stadt Waldkappel	Bürgermeister	
Stadt Sontra	Stadtverwaltung, Technischer Leiter	
Stadt Wanfried	Bürgermeister	
Stadt Witzenhausen	Stadtwerke Witzenhausen, Technischer Leiter	
Gemeinde Herleshausen	Energie Netz Mitte	
Gemeinde Meißner	Bürgermeister	
Gemeinde Berkatal	Bürgermeister	
Gemeinde Meinhard	Bürgermeister	
Gemeinde Ringgau	Bürgermeister	
Gemeinde Neu-Eichenberg	Technischer Geschäftsführer Wasserverband Leine-Süd, Niedersachsen	
Gemeinde Wehretal	Bürgermeister	
Gemeinde Weißenborn	Bürgermeister	

Tab. 1: Übersicht der Ansprechpartner im Strategischen Forum Siedlungswasserwirtschaft

7.2 Aktivitäten im Handlungsfeld Wohnen

Im **Handlungsfeld Wohnen** steht die Frage im Zentrum, wie auch künftig unter den Bedingungen einer alternden und zurückgehenden Bevölkerung ein attraktives und bedarfsgerechtes Wohnungsangebot aufrecht erhalten werden kann, um die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner zu erhalten. Folgende Handlungsoptionen nehmen diese Aufgabe durch interkommunale Zusammenarbeit auf:

- Aufbau eines Fördermittelnetzwerks;
- Informationsveranstaltung für Kommunen und Bürger*innen zur Altbausanierung;
- Integriertes Beratungsangebot für Senior*innen über Möglichkeiten des Wohnens im Alter.

Arbeitskreis Fördermittelberatung Bauen | Wohnen | Sanieren

Im Rahmen des Projekts LebensWert haben die regionalen Akteure (vor allem Mitarbeitende in den Kommunalverwaltungen) ihre Überlegungen zum **Arbeitskreis Fördermittelberatung Bauen | Wohnen | Sanieren** vertieft und erste Maßnahmen ergriffen. Sie reagieren damit auf das Problem, dass es auf EU-, Bundes und Landesebene eine Vielzahl von Förderprogrammen

gibt, die nur schwer von den kommunalen Akteuren überblickt und bewertet werden können (zuletzt zum Beispiel Investitionsmittel für soziale Infrastrukturen).

Ziele des Arbeitskreises sind:

- Erfahrungen und Wissen über Förderprogramme zwischen den Kommunalverwaltungen weiterzugeben und – wo möglich – sich gegenseitig bei der Beantragung von Fördermitteln zu unterstützen.
- Tendenziell können so gerade die kleineren Gemeinden von den Erfahrungen größerer Kommunen im Landkreis mit mehr Personalkapazitäten profitieren.
- Belange und Nöte, denen sich kleinere Kommunen vor dem Hintergrund der vielfältigen und nicht leicht zu überblickenden Fördermöglichkeiten („Förderdschungel“) gegenübersehen, gebündelt an die Landes- und Bundesebene zu kommunizieren.

Bisherige **Ergebnisse**:

- Entwicklung einer **Kompetenzbörse** durch die Akteure: Dieses Instrument bietet einen schnellen Überblick, welche Kommunen im Landkreis mit welchen Förderprogrammen Erfahrungen gemacht haben und wer als Kontaktperson für weitere Nachfragen zur Verfügung steht. Im Vorfeld wurden alle Bürgermeister der Städte und Gemeinden im Kreis postalisch kontaktiert und gebeten, die entsprechenden Kontaktpersonen zu nennen und diese als Akteure des Arbeitskreises zu entsenden. Akteure sind Bürgermeister sowie Leiter oder Mitarbeitende von Bauverwaltungen.
- Inhaltliche Schwerpunktsetzung: Als **Kernthema** für die künftige Zusammenarbeit wurde der gemeinsame Umgang mit verwahrlosten Immobilien (Problemimmobilien) identifiziert. Hier sehen alle beteiligten Kommunen einen hohen Handlungsbedarf. Grundlage waren von den Teilnehmer*innen erarbeitete kurze Steckbriefe von besonders schwer zu handhabbaren Immobilien, die auf einem Netzwerktreffen vorgestellt wurden. Als Maßnahmen für den Umgang mit diesem Problem sollen eine gemeinsame Vermarktungsstrategie entwickelt sowie eine gemeinsam getragene Aufforderung an das Land Hessen formuliert werden, ein eigenständiges Förderprogramm zum Abriss nicht mehr wirtschaftlich zu sanierender Gebäude bereitzustellen.

Die verabredeten Initiativen zum Thema „Problemimmobilien“ und die kontinuierliche Pflege der Kompetenzbörse sowie weitere drängende Themen – wie beispielsweise altengerechtes Wohnen – sprechen für die Fortsetzung der begonnenen Aktivitäten im Arbeitskreis. Auch die Akteure selbst erkennen die Relevanz eines Austauschs über die vorgestellten Themen und plädieren für eine Fortsetzung.

Hinsichtlich der Verantwortlichkeiten und Sachkosten für die jährlich stattfindenden Arbeitskreissitzungen haben sich die Teilnehmenden bereits auf ein rotierendes Prinzip zwischen den Kommunen verständigt. Zur Unterstützung bei der Organisation der Veranstaltungen wurde ein Veranstaltungslaufplan entwickelt.

Für das nächste Treffen wurde aufgrund des hohen Handlungsbedarfs ein Termin im Juni 2019 vereinbart, um das Thema „Gemeinsame Strategie im Umgang mit Problemimmobilien“ voran-

zubringen. Ein Vertreter der Stadt Großalmerode hat sich bereit erklärt, die Veranstaltung auszurichten.

Empfehlungen:

- 1) Die angestoßenen Aktivitäten sollten in Form eines mindestens einmal im Jahr stattfindenden Treffens der Akteure des Arbeitskreises fortgesetzt werden. Gerade ein Handlungsfeld mit der Bedeutung wie Bauen und Wohnen verlangt nach Regelmäßigkeit und Verlässlichkeit beim Austausch der Kommunen. Insofern gilt es den Austausch zwischen den Kommunen, den es sporadisch im Rahmen diverser Konzeptarbeiten immer wieder gab, zu verstetigen.
- 2) Das anlaufende Projekt der Energetischen Quartierssanierung sollte als Anker genutzt werden. Die auf mehrere Städte und Gemeinden verteilten Sanierungsmanager können sich im Rahmen ihrer Aufgaben um die praktische Organisation der Treffen des Arbeitskreises kümmern.
- 3) Im Rahmen eines Workshops wurde der Wunsch nach einem jährlich stattfindenden Treffen der Bauamtsleiter des Werra-Meißner-Kreises geäußert (analog dem Treffen der Ordnungsamtsleiter). In der Startphase des Projekts der Energetischen Quartierssanierung sollten die Bauamtsleiter nach ihrem Bedarf hinsichtlich eines Austauschformats befragt werden.

Informationsveranstaltung zur Altbausanierung

Eine weitere Handlungsmöglichkeit ist eine Informationsveranstaltung für Bürgermeister, Verwaltungsmitarbeiter*innen und interessierte Bürger*innen zur Sanierung von Fachwerkgebäuden. Dieser Option liegt das oben bereits geschilderte Problem des großen Bestands an stark sanierungsbedürftigen, teils sehr alten Gebäude zugrunde. Der schlechte bauliche Zustand sorgt häufig dafür, dass potenzielle Käufer*innen davor zurückschrecken, eine solche Immobilie zu erwerben. Diese Herausforderung kann gemeinsam angegangen werden, indem potenzielle Käufer*innen und Eigentümer*innen bei der Sanierung und Modernisierung der Gebäude gezielt beraten und unterstützt werden. Diese Beratung kann helfen, den Bestand zu modernisieren bzw. zu sanieren und Käufer*innen für diese Gebäude zu finden.

In einzelnen Kommunen des Werra-Meißner-Kreises gibt es erfolgreiche ehrenamtliche Initiativen zur Sanierung und Modernisierung alter (Fachwerk-)Gebäude – so z. B. in Bad Sooden-Allendorf, Wanfried und Witzenhausen.

Ziele der Veranstaltung sind,

- dass sich diese Initiativen auf einer Informationsveranstaltung für interessierte Bürger*innen, Bürgermeister*innen und Vertreter*innen der Kommunalverwaltungen vorstellen, von ihren Erfahrungen berichten und Tipps zur Initiierung in anderen Kommunen geben.
- Die Teilnehmenden können motiviert werden, ggf. selbst in der eigenen Kommune aktiv zu werden.

- Weiterhin kann diese Veranstaltung dazu genutzt werden, Eigentümer*innen von Fachwerkhäusern zur Sanierung zu sensibilisieren und über mögliche Förderprogramme zu informieren.
- Zudem soll sich auf dieser Veranstaltung auch das Expertenteam des Vorhabens der Integrierten Energetischen Quartierssanierung vorstellen, sodass Interessierte erfahren, an wen sie sich bei Fragen rund um das Thema Sanieren und Modernisieren wenden können.

Die Informationsveranstaltung bietet eine unaufwendige Möglichkeit, für das drängende Thema der verwahrlosten Immobilien und (drohenden) Leerstand zu sensibilisieren und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Empfehlung:

Die Informationsveranstaltung sollte in einer der Städte ausgerichtet werden, in denen bereits Initiativen bestehen. Zeitlich gesehen ist es sinnvoll, erst tätig zu werden, wenn die Maßnahmen des Vorhabens der Integrierten Energetischen Quartierssanierung angelaufen sind.

Integriertes Beratungsangebot für Senior*innen über Möglichkeiten des Wohnens im Alter.

Ein integriertes Beratungsangebot für Senior*innen über Möglichkeiten des altersgerechten Wohnens ist eine weitere Handlungsoptionen. Hintergrund ist das Problem, dass Senior*innen häufig als Paar oder alleine in relativ großen Häusern wohnen, die nicht an die Wohnbedürfnisse älterer Menschen angepasst und nicht barrierefrei sind. Gleichzeitig wissen viele Senior*innen, die in eine seniorengerechte Wohnung umziehen könnten nicht, wie sie ihr derzeitiges Haus vermarkten können, so dass sie in ihren Häusern verbleiben.

Ziel ist es, ältere Hauseigentümer*innen über Möglichkeiten des Wohnens im Alter zu beraten und sie ggf. bei Verkauf oder Vermietung ihres Hauses zu unterstützen.

Das Beratungsangebot soll sowohl über seniorengerechte Wohnungen im Kreis als auch über Vermarktungsmöglichkeiten des eigenen Hauses informieren und beraten. In Kooperation mit dem Seniorennetz des Werra-Meißner-Kreises, das über bestehende Angebote informiert und zu konkreten Maßnahmen der Wohnraumanpassung berät, sollen umzugswillige Senior*innen dabei unterstützt werden, wie sie ihr Eigentum erfolgreich auf den Markt bringen können. Die Wohnraumberatung umfasst Informationen zu Fragen der passenden Wohnform, des barrierefreien Umbaus, etc. und zu entsprechenden Fördermitteln.

Empfehlung:

Das Thema Beratungsangebot für Senior*innen sollte im Arbeitskreis Bauen | Wohnen | Sanieren diskutiert werden. Dies kann ein Baustein sein, den Immobilienmarkt in der Region zu beleben und den Gebäudebestand altersgerechter zu gestalten.

Ansprechpersonen der Städte und Gemeinden im Handlungsfeld Wohnen

Gemeinde	Funktion
Bad Sooden-Allendorf	Bauamt, Leitung
Berkatal	Bürgermeister
Eschwege	Bauamt, Leitung
Großalmerode	Bauamt, Leitung
Herleshausen	Bürgermeister
Hessisch Lichtenau	Bauamt, Stadtplanung und Dorferneuerung
Meinhard	Bürgermeister
Meißner	Bürgermeister
Neu- Eichenberg	Bürgermeister
Ringgau	Bürgermeister
Sontra	Bauamt, Bauleitplanung
Waldkappel	Bauamt, Hochbau
Wanfried	Bürgermeister
Weißborn	Bürgermeister
Wehretal	Bürgermeister
Witzenhausen	Bauamt, Stadtplanung

Tab. 2: Übersicht der Ansprechpartner im Arbeitskreis Fördermittelberatung Bauen | Wohnen | Sanieren

7.3 Aktivitäten im Handlungsfeld Nahraum

Mit dem Handlungsfeld Nahraum hat LebensWert einen thematischen Zuschnitt gewählt, der quer zu den eingeführten Sektoren der Daseinsvorsorge liegt. Die Ausstattung und Qualität des Nahraums sind von hoher Bedeutung für die Lebensqualität der Bewohner*innen. Die identifizierten Handlungsoptionen für interkommunale und weitergehende Kooperationen sind:

- Innovative Nahversorgung (Waren des täglichen Bedarfs)
- Entwicklung von Abstimmungs- und Vertretungsstrukturen zur Optimierung bestehender/entstehender Bürgerbusangeboten im Landkreis
- Entwicklung eines interkommunalen Radwege-Konzeptes für den Alltagsradverkehr
- Interkommunal optimierte Organisation der Baubetriebshöfe

Im Rahmen des Projektes LebensWert stießen die Fragestellungen zur Verbesserung der Nahversorgungsangebote auf besonders Interesse bei den Akteuren und wurden vertieft.

Innovative Nahversorgung

In zwei **Werkstattgesprächen** im ersten Quartal 2019 zu **innovativer Nahversorgung** haben sich Akteure aus dem Landkreis mit weiteren hinzugezogenen Experten vernetzt und über Ziele und Ausrichtungen möglicher Verknüpfungen zwischen Onlinehandel und stationärer Nahversorgung ausgetauscht. Teilnehmer*innen waren die Kreisstadt Eschwege, die Stadt Waldkappel, Landkreis WMK Fachbereich Landwirtschaft, Landschaftspflege, Natur- und Landschaftsschutz, Biovermarktung Witzenhausen (Grüner Bote), das Netzwerk Ökolandbau Nordhessen sowie die WFG. Hieraus entsteht ein Konzeptpapier, das die Möglichkeiten von Verknüpfungen zwischen Onlinehandel und stationärer Nahversorgung kurz darstellt und bewertet und dies für weitere Überlegungen der Akteure zur Verfügung steht. Unklar ist bislang, wie sehr die regionalen Akteure eine sich immer weiter zentralisierende Nahversorgung als dringliches Handlungsfeld sehen und mit Blick auf den demographischen Wandel neue Konzepte testen wollen und können. Es bedarf hier Akteure, die für sich sowohl Chancen sehen, sich in diesem Bereich zu engagieren also auch neuer Formate und Konzepte/Geschäftsideen, die im Landkreis auf eine Umsetzungsbereitschaft stoßen. Die Beteiligten sind sich einig, dass der Austausch ein wichtiger Schritt in der Meinungsbildung und Vernetzung der Akteure ist und hieraus weitere Aktivitäten initiiert werden können. Eine auf den Werkstattgesprächen intensiver diskutierte Möglichkeit war es, eine **Marktschwärmerei** im südlichen Landkreis aufzubauen. Hierbei schließen sich regionale Erzeuger*innen zusammen. Ein Gastgeber*in organisiert an einem zentralen Ort einen Markt, an dem die Erzeuger*innen ihre Produkte anbieten. Die Kund*innen bestellen und bezahlen die Ware online, die Produkte werden gebündelt von den Erzeuger*innen zum/r Gastgeber*in geliefert und können dort nachmittags/abends (geeignet für Pendler*innen) abgeholt werden. Eine erste Sondierung von Gastgeber*innen und Händler*innen erfolgt derzeit über die Ökomodellregion Nordhessen.

Empfehlung:

Zur Weiterentwicklung der **Verknüpfung von Online- und stationärem Handel** sollte die WFG zusammen mit einem ersten Kreis von interessierten Produzent*innen und Lieferdiensten regelmäßig Möglichkeiten entwickeln, wie die Händler*innen Kompetenzen für eine niedrigschwellige Onlinevermarktung aufbauen können (ähnlich Kiezkaufhaus Wiesbaden), welche Software-Tools sich hierfür eignen und wie regelmäßig Erfahrungsberichte von anderen (Pilot-) Geschäftsmodellen (Beispiel Postbus Schweiz) einbezogen werden können, um realisierbare Lösungsmöglichkeiten kennenzulernen und den Händler*innen Potenziale und Möglichkeiten des Engagements aufzuzeigen. Um hier in einem überschaubaren Zeitrahmen Wissen aufzubauen, würde sich die Anbindung an Formate im Rahmen des Digitalen Masterplans der WFG und des Regionalen Entwicklungskonzeptes anbieten.

Weiterhin sollten die Sondierungen und Möglichkeiten des Aufbaus einer **monatlichen Marktschwärmerei** vorangetrieben werden. Unterstützend können hier die VFR, ggf. die WFG, die Aufwind gGmbH sowie die Stadt Bad Sooden-Allendorf die Bestrebungen unterstützen.

Darüber hinaus wurde die Idee entwickelt, mehr Transparenz für die Bewohner*innen darüber zu erzeugen, wo welche kleinteiligen Nahversorgungsmöglichkeiten wie „Lädchen für Alles“, Hofläden, Lebensmittelautomaten vorhanden sind und welches Angebot diese führen. Zielgruppe sind vor allem Bewohner*innen, die keinen eigenen Pkw fahren können oder haben. Es wird dargestellt, wie diese Einkaufsmöglichkeiten zu Fuß und mit dem Fahrrad erreichbar sind oder ob ggf. Bürgerbusse die Ziele derzeit schon ansteuern. Dieser Nahversorgungswegweiser wird zunächst als Onlineangebot beim Nordhessischen Verkehrsverbund (NVV) verfügbar gemacht. Bisherige Angebote werden aufgenommen (Regionale Entdeckungen).

Empfehlung:

Das Onlineangebot des **Nahversorgungswegweisers** wird voraussichtlich über die Internetseite des NVV zugänglich sein. Die GIS-gestützte Datenbank des Nahversorgungswegweisers sollte regelmäßig, z. B. einmal jährlich auf Aktualität überprüft und ggf. vervollständigt werden. Dies könnte über die WFG und/oder den VfR (ggf. im Rahmen eines Werkvertrags) gewährleistet werden.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, das Angebot in einer vereinfachten Form auch als Printprodukt zugänglich zu machen bzw. das Onlineangebot in den Gemeindeämtern, über die Presse und andere Medien zu bewerben und zu verbreiten. Hierfür bieten sich entweder die Möglichkeiten des NVV selbst an, der Landkreis als übergeordnete Verwaltung oder der VfR. Für eine Umsetzung kann sich beispielsweise die Zusammenarbeit mit Studierenden planerischer oder grafischer Studiengänge anbieten, die für die Aufgabenstellung begeistert werden können.

Entwicklung von Abstimmungs- und Vertretungsstrukturen zur Optimierung bestehender/ entstehender Bürgerbusangeboten im Landkreis

Der ÖPNV im Werra-Meißner-Kreis ist in Bezug auf die Abdeckung der Gemeinden und Ortsteile sowie nutzerfreundliche Fahrtzeiten lückenhaft. Im Gegenzug entstanden Ergänzungsangebote wie ehrenamtliche Bürgerbusse. Bürgerbusse ermöglichen eine finanzierbare und bedarfsorientierte Ergänzung des ÖPNV und den Bewohner*innen eine eigenständige Mobilität, unabhängig von Alter und Autoverfügbarkeit. Diese neuen Mobilitätsangebote haben mit unterschiedlichen Problemen zu kämpfen, wie eingeschränkten Fahrtzielen und -zeiten und stellen deshalb Insellösungen dar. Um den Betrieb der Bürgerbusse als ein für die Nutzer*innen verlässliches Verkehrsangebot zu gewährleisten, kann die Bürgerbusinitiative übergreifende Koordination der Zusatzangebote im Werra-Meißner-Kreis helfen.

Da bereits einige Bürgerbusangebote im Landkreis existieren, wäre es wichtig, die ehrenamtlich Tätigen zu vernetzen und durch eine gemeinsame Koordination Angebotszeiten und Fahrziele der Bürgerbusse zu verbessern und ggf. auszuweiten. Hierfür ist auch Marketing wichtig, da viele Bewohner*innen die Bürgerbusse noch nicht kennen.

Ziel ist es, die Vernetzung und Koordination der Bürgerbusangebote zu verbessern. Dazu können zum Beispiel folgende Teilaspekte beitragen:

- Einschätzung, welche Verbesserungen durch ein erweitertes Einsatzsystem der ehrenamtlichen Fahrer*innen möglich ist (Vertretungsregelungen/Urlaubszeiten etc.);
- Ausweitung von Fahrzielen orientiert an z. B. Nahversorgungsstandorten, ÖV-Knoten und Fahrgastpotenzial;
- Marketing und Information zu den Bürgerbusangeboten im Werra-Meißner-Kreis;
- Möglichkeiten der Finanzierung bzw. des Sponsorings verbessern.

Empfehlung:

Über eine Folge von 2-3 Fachgesprächen können die Bürgerbusvereine/ehrenamtlich Tätigen unter der Moderation beispielsweise des Landkreises oder des VfR die Möglichkeiten und Bedarfe vertiefen, Hinweise für Fördermöglichkeiten austauschen und ggf. weitere Maßnahmen angehen.

Ausgangspunkt kann eine Kerngruppe von 2-3 Kommunale Vertreter*innen in Orten mit Bürgerbussen sein, bspw. Bürgermobil Ringgau bzw. Weißenborn, Praxis-Shuttle Witzenhausen, Flotter Rhenanus BSA bzw. Kommunen mit Interesse (Gertenbach/Witzenhausen), Berkatal.

Externe Expert*innen für eine Beratung können sein: Bürgerbusberatung Rheinland-Pfalz, Kompetenzzentrum ländliche Mobilität Hessen im HOLM, Nexus Berlin

Diese Fachgespräche könnten perspektivisch in ein jährliches Strategiegeläch zu Mobilität und Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen überführt werden und die Aktivitäten im Rahmen des regionalen Entwicklungskonzeptes verstetigen.

Entwicklung eines interkommunalen Radwege-Konzeptes für den Alltagsradverkehr

Der Radverkehr hat auch im Werra-Meißner-Kreis ein hohes Potenzial, einen Beitrag zur Erfüllung von Mobilitätsbedürfnissen zu leisten. Allerdings fehlt bislang ein Alltagsradnetz; teilweise innerorts, vor allem aber zwischen den Ortsteilen und Gemeinden. Die bestehende Radverkehrsinfrastruktur wurde bisher vor allem für touristische Zwecke geschaffen. Die Radnutzung in Nordhessen ist, bislang mit 4% sehr niedrig und liegt unter dem Mittel für Gesamthessen. Für eine stärkere Fahrradnutzung im Alltag wäre eine sichere Fahrradinfrastruktur auf Arbeits-, Einkaufs- und Versorgungswegen essentiell. Gleichzeitig hat das Land Hessen mit der Nahmobilitätsstrategie einfach zugängliche Förder- und Beratungsmöglichkeiten auch für kleinere Kommunen geschaffen, die Rad- und auch Fußverkehrssituation zu verbessern.

Ziel ist es, den Alltagsradverkehr im Werra-Meißner-Kreis durch ein verbessertes Radverkehrsnetz zu stärken. Der Ausbau des Alltagsradverkehrsnetzes trägt dazu bei, dass sich die Bürger*innen altersunabhängig flexibel, eigenständig und nachhaltig fortbewegen können. Zudem kann die so geschaffene Infrastruktur häufig auch für den Fußverkehr, den Gebrauch von E-Rollstühlen und -Caddies genutzt werden. Zudem wird ein Beitrag zu Gesundheit, Nahversorgung und Tourismus in der Region geleistet.

Empfehlung:

Es solle ein Prozess initiiert werden, um interkommunal und ggf. in Zusammenarbeit mit NGOs wie dem ADFC ein solches Netz zu entwickeln. Hierfür in Frage kommen die Qualifikation bestehender Verbindungen, der Neubau von Radwegen aber ebenso so die Beschilderung von Radrouten auf z. B. guten landwirtschaftlichen Wegen abseits stärker befahrener Straßen sowie dem Anbieten von Alternativrouten. Dies kann in verschiedenen Schritten geschehen:

Vorgespräche mit den Fachpersonen in den größeren Gemeinde-/Stadtverwaltungen, die verkehrsplanerische Angelegenheiten bearbeiten.

Ausgangspunkt für die Fachgespräche kann auch hier eine Kerngruppe von 2-3 Kommunale Vertreter*innen sein.

Hinzugezogen werden sollten auch Berater*innen, die durch die Nahmobilitätsstelle im hessischen Verkehrsministerium gewonnen werden können und Hinweise geben können, inwiefern Instrumente wie der Nahmobilitätscheck etc. genutzt werden können und welche Planungsbüros insbesondere Expertise in der Fuß- und Radverkehrsplanung haben.

Zur Konkretisierung des Bedarfs sollte überlegt werden, inwiefern Bürgerwerkstätten in Teilbereichen des Landkreises (z. B. Ost/West/Nord/Süd) den Planungsprozess anreichern können, um die Analyse bestehender Routen (Hemmnisse aber auch attraktive Routen) und die Erstellung eines Wunschliniennetzes aus Alltagsnutzer*innensicht zu unterstützen.

Die Möglichkeiten der Nahmobilitätsförderung durch das Land Hessen sollten im Werra-Meißner Kreis für eine sozial gerechte, gesundheitsfördernde und umweltbezogen nachhaltige Mobilität stärker genutzt werden.

Baubetriebshöfe in interkommunale Zusammenarbeit

Auf dem Feld der **Baubetriebshöfe** ist stärkere interkommunale Kooperation grundsätzlich eine Option. Aktuell besteht aber kaum Interesse an der Vertiefung dieses Themas, weil die Kommunen derzeit mehrheitlich den Erhalt ihres eigenen Bauhofs verfolgen und teilweise eine Investitionsstrategie in Maschinen und Personal verfolgen. Dies hat zur Folge, dass das Spektrum der Aufgaben, die sie allein erledigen können, tendenziell wächst, obwohl die Haushaltsmittel und das zur Verfügung stehende (Fach)Personal im Rahmen des demografischen Wandels in der Region voraussichtlich zurück gehen werden. Die Forschungspartner sehen die Entwicklung für die Finanzierung und Sicherstellung der Aufgaben der Bauhöfe in kleinen Organisationseinheiten durchaus kritisch und erkennen zugleich das Spannungsverhältnis zwischen Effizienzgewinnen und Wahrung der lokalen Identität und Eigenständigkeit an.

Empfehlung:

Es sollten, neue (politische) Anläufe für die Prüfung von alternativen Organisationsmodellen der interkommunalen Kooperation im Bereich der Baubetriebshöfe unternommen werden. Denkbar sind hybride Modelle, in denen zwar die administrativen Prozesse in einer Organisationseinheit (regionaler BBH) zusammengelegt sind, der Maschinenpark und Personal jedoch dezentral in Garagen/Bauhöfen in den Städten und Gemeinden organisiert ist. Es ist klar, dass damit durchaus Fragen lokaler Identitäten berührt werden.

Gesamtempfehlung

Die Themen im Handlungsfeld Nahraum scheinen in gewisser Weise weniger dringlich als andere Aufgaben der Daseinsvorsorge. Rechtliche Vorgaben oder Umsetzungsrichtlinien, die die interkommunale Zusammenarbeit in diesem Bereich befördern (z. B. Pflicht ein regionales Radverkehrskonzept zu erstellen oder ähnliches) existieren im Kontrast zu anderen Themen wie z. B. dem Handlungsfeld Wasser nicht. Dennoch zeigen sich an den Themen die engen Wechselwirkungen zwischen demografischem Wandel und Erhalt der Lebensqualität vor Ort. Es wird daher empfohlen, dass die begonnene Vernetzung und Austausch im Handlungsfeld Nahraum in ein Format überführt wird, das es den Akteuren im Landkreis ermöglicht, sich regelmäßig über solche Themen auszutauschen, die nicht im rein kommunalen Fokus stehen (sowohl räumlich als auch bezogen auf die beteiligten Akteure) und Zukunftsentwicklungen und Erfordernisse adressieren und ein abgestimmtes Vorgehen ermöglichen (z. B. Richtung Landkreis oder Land bzw. Fördermöglichkeiten). Dem Verein für Regionalentwicklung kommt für diese Themen eine besondere Kompetenz und Sensibilität zu, die hier stärker im Rahmen des regionalen Entwicklungsmanagements genutzt und Impulse gesetzt werden können.

8 Handlungsfeldübergreifende Zusammenarbeit

Die Akteure in der Region sowie die Beteiligten im Vorhaben LebensWert sind sich einig, dass die Zusammenarbeit zur langfristigen Sicherung der Daseinsvorsorge nicht isoliert und nur auf einzelne Handlungsfelder beschränkt sein darf. Es braucht darüber hinaus eine handlungsfeldübergreifende Kooperation. Damit kann die regionale Entwicklung auch unter einer räumlichen und integrierenden Perspektive ganzheitlich in den Blick genommen, Zukunftsthemen identifiziert und die Gewährleistung der Daseinsvorsorge langfristig sichergestellt werden. Nur durch einen übergreifenden Blick über die einzelnen Handlungsfelder hinaus, können Zielkonflikte und Konkurrenzen zwischen den Handlungsfeldern erkannt und überwunden werden. Und es lassen sich Synergien zwischen den Handlungsfeldern heben. Dabei sollen die Kooperationen in den einzelnen Handlungsfeldern eng mit der handlungsfeldübergreifenden Zusammenarbeit verzahnt und verbunden sein.

Aktuelle Beispiele und übergreifende Kooperationsideen aus dem Werra-Meißner-Kreis wie die zentralisierte Trocknung des in der Region anfallenden Klärschlammes durch Abwärme von Biogasanlagen (Wasser/Energie) oder das von mehreren Kommunen getragene Sanierungsmanagement zur energetischen Quartierssanierung (Wohnen/Energie) zeigen, dass durch hand-

lungsfeldübergreifende Betrachtungen Synergien gehoben werden können. Es lohnt sich daher, nach diesen quer zu Gemeindegrenzen und Handlungsfeldern liegenden Potenzialen zu suchen.

Im Rahmen der LEADER-Förderung findet turnusmäßig alle 7 Jahre die Erarbeitung des regionalen Entwicklungskonzepts (REK) im Werra-Meißner-Kreis statt. Das REK spiegelt eine beachtliche thematische Breite wider. Allerdings könnte die Bezugnahme zwischen den Projekten eines Handlungsfelds und erst recht zwischen unterschiedlichen Handlungsfeldern stärker herausgearbeitet werden. Der Aneinanderreihung der Vielfalt an Projekten fehlt so eine gemeinsame Abstimmung, strategische Leitschnur und programmatische Linie.

Die REK werden unter Beteiligung der Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft erarbeitet. Dabei gibt es sowohl **thematische Arbeitsgruppen** für die Fachöffentlichkeit als auch große Ideen- bzw. **Zukunftskonferenzen** unter Beteiligung der Bevölkerung mit kreativen Formaten. Mit den Zukunftskonferenzen, die zum Auftakt der Erarbeitung der Regionalen Entwicklungskonzepte (Förderphasen 2007-2013 und 2014-2020) veranstaltet wurden, gibt es bereits ein erfolgreiches Format. Sie dienen der Ideenfindung, sollen Kreativität erzeugen und regionale Identität stiften. Sie finden aber relativ selten statt und sind an den Fortbestand der LEADER-Förderung gekoppelt.

Empfehlung:

Die Zukunftskonferenzen haben sich bewährt und sollten unabhängig von Förderkonjunkturen weitergeführt werden. Um die Einbindung der Bevölkerung und weiterer Stakeholder zu intensivieren und die kreativen Potenziale zu heben, wird empfohlen den Turnus der Konferenzen auf drei Jahre zu verdichten.

In Ergänzung zu den Aktivitäten im Rahmen des REK wurde im Rahmen von LebensWert ein Bedarf der fachlichen und politischen Akteure in der Region identifiziert, sich zwar unter der gemeinsamen Fragestellung „Sicherung der Daseinsvorsorge“, aber dennoch handlungsfeldübergreifend stärker auszutauschen und zu vernetzen. Die thematischen Arbeitsgruppen, die im Rahmen der Erarbeitung der Regionalen Entwicklungskonzepte für die LEADER-Förderung ins Leben gerufen wurden, sind ein wichtiges Austauschformat für die Fachöffentlichkeit (z. B. Amtsleiter), nur wenige bestehen aber über Jahre hinweg fort. Die in LebensWert geschaffenen Strukturen können zur Wiederbelebung dieser Austauschformate genutzt werden.

Empfehlung:

Im Rahmen der Veranstaltungen von LebensWert ist deutlich geworden, dass (in angemessenem Rahmen) Bedarf an handlungsfeldübergreifendem Austausch besteht. Es wird daher empfohlen jährlich stattfindende Austauschformate für die Fachöffentlichkeit zu organisieren. Ggf. kann an die jährlichen Foren des Fachdiensts Regionalentwicklung angeknüpft werden. Sie sollten dahingehend weiterentwickelt werden, dass sie dezidiert dem Dialog über Handlungsfeldgrenzen hinweg dienen.

Die jährlichen Veranstaltungen jeweils unter ein Oberthema zu stellen, könnte ihre Attraktivität weiter erhöhen. Beispielsweise könnte das Thema „Fördermittel“ einen solchen handlungsfeldübergreifenden Zugang bieten. Angesichts des „Fördermitteldschungels“ sind Projektideen häufig zu verschiedenen Fördertöpfen passfähig. Diese zu kombinieren und zu integrierten Finanzierungskonzepten zu kommen, könnte ein Mehrwert der Veranstaltung sein.

9 Koordination der Zusammenarbeit

Um Organisation und Management der interkommunalen Kooperation zur Sicherung der Daseinsvorsorge zu optimieren und Nutzen für die einzelnen Städte und Gemeinden zu generieren, ist die Koordination der Zusammenarbeit, d.h. der Akteure und der Aktivitäten notwendig. Sonst besteht die Gefahr, dass zwar handlungsfeldbezogen sinnvolle Kooperationen und Projekte umgesetzt werden, diese in ihrem Zusammenspiel jedoch keinen Mehrwert erzielen oder sich gar zuwider laufen.

Die interkommunale Kooperation zur Sicherung der Daseinsvorsorge bedarf der „Pflege“, d.h. eines „Kümmersers“ und der Koordination. Für den Erfolg insbesondere der handlungsfeldübergreifenden Zusammenarbeit, zum Teil aber auch der handlungsfeldbezogenen Zusammenarbeit, ist eine Koordinationseinheit sinnvoll, die alle „Fäden zusammenhält“, Informationen bündelt, Akteure motiviert, Bedarfe erfragt und Anstöße gibt.

Gemeinsam mit den lokalen, politischen Akteuren wurden im Rahmen von Lebenswert verschiedene Optionen geprüft, wie die interkommunale Zusammenarbeit zur Sicherung der Daseinsvorsorge koordiniert und auf Dauer sichergestellt werden kann. Dabei wurden auch die gewünschten Aufgaben der Koordinationseinheit bestimmt.

Merkmale der Koordinationseinheit

- Die Koordinationseinheit soll bei einer bestehenden Einrichtung angebunden sein.⁶
- Da der Anspruch besteht, alle Kommunen im Werra-Meißner-Kreis „mitzunehmen“, muss die bestehende Einrichtung die Städte und Gemeinden im Kreis gleichermaßen und gleichberechtigt ansprechen und einen kreisweiten „Aktionsradius“ haben.
- Die Einrichtung soll bei den lokalen Akteuren – insbesondere den Städten und Gemeinden – eine hohe Akzeptanz aufweisen.
- Bei der Koordinationseinheit soll es sich um eine dauerhafte Einrichtung handeln, da sie nur so ihre Funktion als verlässliche und kontinuierliche Anlaufstelle erfüllen kann. Gerade die Koordination als Daueraufgabe, die sich aus sich selbst heraus weiterentwickelt, muss eine

⁶ Alternativ könnte auch eine neue Einheit/Organisation aufgebaut werden, was jedoch mit Blick auf den erforderlichen Aufwand und aus Kostengründen gegenwärtig nicht angemessen erscheint. Die Option, dass von allen Gemeinden gleichermaßen koordiniert wird bzw. nach Einzelabsprache und auf freiwilliger Basis mit einem hohen Maß an notwendiger Selbstverpflichtung, wurde ebenfalls verworfen. Dieses würde der Zielsetzung, Synergien zwischen den Handlungsfeldern zu fördern, nicht gerecht. Es würde eine Einheit fehlen, die den Überblick über die Einzelaktivitäten hat.

personelle oder zumindest institutionelle Stabilität aufweisen. Zudem sollte die Koordinationsaufgabe nicht nur durch eine natürliche Person erfüllt werden.

Aufgabenspektrum der Koordinationseinheit

- Laufende Pflege der Kommunikation und des Informationsaustausches zwischen den Beteiligten der Vernetzungstreffen und Austauschformate aus LebensWert
- (auf Anfrage/bei Bedarf) organisatorische Unterstützung bei der Durchführung der Austauschformate und Aktivitäten in den Handlungsfeldern (auch wenn diese selbstorganisiert angelegt sind) (organisatorische Vorbereitung, Protokoll)
- Dokumentation und Nachhalten von Zeit- und Arbeitsplänen aus verschiedenen Kooperationsformaten (vgl. z. B. Strategisches Form Siedlungswasserwirtschaft), dem REK und weiteren regionalen Dokumenten sowie Absprachen und Vereinbarungen aus Arbeitstreffen
- Setzen inhaltlicher Impulse; Vorschläge für strategische Themen; Prüfung der in Lebenswert erarbeiteten Themen/Entwicklungsziele und Handlungsoptionen auf Grundlage der Herausforderungen im WMK und ggf. aufgreifen in geeigneten Formaten
- Unterstützung bei der Suche nach externen Inputs (z. B. Strategisches Forum Wasser) und Beratung
- Ansprache und Einbeziehen interkommunaler Kooperationsprojekte aus weiteren Handlungsfeldern (z. B. „Energetische Quartierssanierung“)
- Öffentlichkeitsarbeit innerhalb und ggf. außerhalb der Region
- Kontaktpflege in die (politischen) Gremien
- Regelmäßiges Monitoring und Evaluation der laufenden Aktivitäten vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen

Vor diesem Hintergrund wurden vertiefende Gespräche mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH (WfG) und dem Verein für Regionalentwicklung (VfR) geführt.⁷ Der VfR hat über die Jahre ein starkes Netzwerk nicht-öffentlicher Akteure aufgebaut, insbesondere mit der Zivilgesellschaft, mit Wirtschafts- und Sozialpartnern ist er eng vernetzt. Auch zum Landkreis bestehen enge Arbeitsbeziehungen, die in der Tiefe und Intensität mit den Städten und Gemeinde nicht zu bestehen scheinen. Der VfR ist damit ein wichtiger Akteure und Intermediär in der Region, es sollte aber die kommunale Perspektive innerhalb des VfR gestärkt werden.

Die in diesem Umsetzungskonzept betrachteten Handlungsfelder bedienen überwiegend thematische Lücken in der Arbeit des VfR. Wasserver- und Abwasserentsorgung sind genauso wie andere technische Infrastrukturen vom VfR eher am Rande bearbeitet worden. Auch das im Handlungsfeld Wohnen erprobte Fördermittelnetzwerk gab es in der Form bisher nicht und

⁷ Auch wurde darüber nachgedacht, dass der Landkreis aufgrund seines Aufgabenspektrums eine solche Funktion übernimmt. Dagegen sprachen aus Sicht der Beteiligten aber dessen Aufsichts- und Kontrollaufgaben gegenüber den Städten und Gemeinden, die zu Zielkonflikten führen könnten.

stellt eine gute Ergänzung dar. Die Zusammenarbeit der Bauhöfe könnte ein Zukunftsthema sein, auch wenn aktuell kein dringendes Interesse an interkommunaler Kooperation in dem Thema vorhanden war.

Empfehlungen:

- 1) VfR und WfG sollten entsprechend ihrer jeweiligen thematischen Expertise als Koordinationseinheiten zur Verstärkung der in LebensWert entwickelten Ansätze genutzt werden. In den genannten Einrichtungen sind alle Kommunen im Werra-Meißner-Kreis Gesellschafter bzw. Mitglieder des Vereins und tragen zu seiner Grundfinanzierung bei; beide genießen in den Städten und Gemeinden eine hohe Akzeptanz und Wertschätzung.
- 2) Die ohnehin laufenden bzw. anstehenden Aktivitäten zur Fortschreibung des REK beim VfR sollten stärker strategisch gebündelt und langfristig ausgerichtet werden. Die einzelnen Handlungsfelder, Aktivitäten und Akteure zur Sicherung der Daseinsvorsorge sind stärker zueinander in Bezug zu setzen und zu verknüpfen. Schließlich hatten einige Akteure im Rahmen von LebensWert den Bedarf geäußert, die Unverbundenheit von Projekten in der Region abzubauen.
- 3) Die Koordinationseinheit sollte sich stärker auch den „harten“, eher technischen Aufgabefeldern der Daseinsvorsorge wie der Siedlungswasserwirtschaft und den Baubetriebshöfen annehmen.
- 4) Gerade wenn (kommunale) Daseinsvorsorge der Schlüssel zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit und Lebensqualität in der Region ist, sollten die Kommunen die tragende Rolle im Rahmen der Koordinationseinheit einnehmen.
- 5) Die Aufgaben der Koordinierungseinheit sollten periodisch (ca. alle 3 Jahre) vor dem Hintergrund der Ergebnisse und der sich verändernden Bedarfe im Werra-Meißner-Kreis evaluiert und ggf. angepasst werden. Dies sollte auch die Ausstattung mit Personal und Finanzmitteln umfassen.

10 Akteure

Die interkommunale Kooperation zur Sicherung der Daseinsvorsorge eingebettet in ein regionales Entwicklungsmanagement lebt von der Kooperation und der Abstimmung der Akteure in der Region. Die Städte und Gemeinden des Werra-Meißner-Kreises kooperieren im Sinne der Daseinsvorsorge nicht nur mit ihresgleichen, sondern auch mit Verbänden und Vereinen, mit Wirtschafts- und Sozialpartnern, der Zivilgesellschaft oder dem Landkreis. Auch kommunale Unternehmen spielen eine wichtige Rolle.

Je nach Handlungsfeld lassen sich Leistungen der Daseinsvorsorge effizienter und kostengünstiger in Ko-Produktion von öffentlicher Hand und privaten/zivilgesellschaftlichen Organisationen erstellen. Ein prominentes Beispiel sind Bürgerbusse als zivilgesellschaftlich getragenes Mobilitätsangebot. Im Bereich kommunaler Pflichtaufgaben wie z. B. der Abwasserentsorgung sind die Kommunen und ihre Einrichtungen gefordert.

Im Werra-Meißner-Kreis sind in den genannten Handlungsfeldern mit Blick auf das regionale Entwicklungsmanagement folgende Akteure relevant:

- Alle **Städte und Gemeinden** im Werra-Meißner-Kreis sind die Träger und Partner als Ideen- und Impulsgeber der Kooperationsprozesse. Im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung organisieren sie sich frei und selbstständig in der Form, wie es ihren Bedarfen und Ressourcen entspricht. Sie sind legitimiert, rechtsverbindliche Absprachen zu treffen und öffentliche Mittel in die Kooperationen einzubringen.
- Der **Landkreis** kann die kreisangehörigen Gemeinden bei der Verwaltungsvereinfachung unterstützen und ggfs. auch zentrale Angebote für diese schaffen (Bsp. E-Vergabe). Der Landkreis hat zudem eine wichtige Funktion als „Sprachrohr“ der Region gegenüber dem Land und dem Bund. Regionales Entwicklungsmanagement braucht Beachtung und Unterstützung von außen; der Kreis ist Initiator eigener Projekte und Schnittstelle zwischen den Ebenen und weiteren Akteuren.
- **Kommunale Betriebe und Gesellschaften** der Daseinsvorsorge wie Stadt- und Gemeindewerke, Verbände und Eigenbetriebe, Baubetriebshöfe, die (interkommunalen) Gesellschaften wie z. B. EAM, SUN erbringen die Leistungen der Daseinsvorsorge und kennen die konkreten Bedarfe und Herausforderungen in ihren jeweiligen Handlungsfeldern. Sie sind die zentralen Wissensträger und entscheidend für die Umsetzung identifizierter Lösungsstrategien.
- **Intermediäre und zivilgesellschaftliche Organisationen** sind der VfR, die WfG, Vereine, Bürgerinitiativen, NGO, Tourismusverbände, etc. In den Handlungsfeldern, in denen die Leistungserstellung in Formen der gemeinsamen Erzeugung erfolgt, sind sie vergleichbar den kommunalen Betrieben wichtig als Wissensträger und für die Ausführung von Aufgaben. Sie sollten bei der Ausarbeitung von Lösungsansätzen beteiligt sein. Auch können sie ihre Ressourcen aktiv einbringen.
- **Privatwirtschaft:** Dies sind ortsansässige Betriebe und Gewerbe. Sie sind zum einen Nutzer von Ver- und Entsorgungsleistungen. Zum anderen stärken sie als Arbeitgeber die Region. Ihre unternehmerischen Entscheidungen haben Einfluss auf die regionale Ökonomie und Standort.

11 Finanzierung

Bei der Finanzierung der Umsetzung der Empfehlungen zu Organisation und Management der Zusammenarbeit hilft es, zwischen den handlungsfeldbezogenen Aktivitäten und der übergreifenden Vernetzung zu unterscheiden:

Die **handlungsfeldbezogene Zusammenarbeit** wird mit den bestehenden Personalressourcen der beteiligten Akteure bestritten. Für die Teilnahme von Vertreter*innen z. B. am Strategischen Forum Siedlungswasserwirtschaft, dem Arbeitskreis Fördermittelberatung Bauen | Wohnen | Sanieren und den Fachgesprächen zur Vernetzung der Bürgerbusinitiativen entstehen keine neuen Finanzierungsbedarfe für die Städte und Gemeinden. Die Zeit für die Teilnahme an den Treffen wird im Rahmen der bestehenden Arbeitszeiten verrechnet. Kosten für die Räumlichkeit

ten und ein etwaiges Catering werden fallweise von den Kommunen bzw. Einrichtungen aus den in den Haushalten ohnehin eingestellten Mitteln getragen.

Sollten sich aus den handlungsfeldbezogenen Aktivitäten heraus Projekte und Maßnahmen entwickeln, die eine eigenständige Finanzierung bedürfen (z. B. für investive Maßnahmen oder Aufträge an Dritte/Honorare/Werkverträge), sind hierfür fallweise zu prüfen, ob die Kosten durch die beteiligten Kommunen und entsprechende Eigenmittel gedeckt werden können oder, ob über entsprechende Förderprogramme Mittel eingeworben werden müssen. Dabei können z.T. die Kooperationsstrukturen und handlungsfeldbezogenen Empfehlungen aus dem Vorhaben LebensWert genutzt werden, Fördermöglichkeiten zu identifizieren und darüber hinaus gemeinsam Fördermittel zu beantragen. Dies kann insbesondere für die kleineren Gemeinden im WMK den Zugang zu Fördermitteln öffnen.

Schließlich kann – sofern die Programme regionale und kooperative Strukturen befördern – die strategisch ausgerichtete interkommunale Zusammenarbeit im WMK als eine Referenz und Pluspunkt in der Beantragung der Mittel eingetragen werden. Je nach Thema steht eine Vielzahl von Förderprogrammen der EU, des Bundes und/oder des Landes Hessen zur Auswahl: <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html>

Für die **handlungsfeldübergreifende Zusammenarbeit** bestehen mit dem VfR und der WfG Einrichtungen, deren Finanzierung über Beiträge der Städte und Gemeinden sowie weiterer Partner und Projektmittel mittelfristig gesichert ist. Die hier vorgeschlagenen Empfehlungen zur Weiterentwicklung der strategischen Perspektive/Ausrichtung knüpfen bewusst an laufende Prozesse an. Die Empfehlungen für die Umsetzung des Organisations- und Managementkonzepts sind so angelegt, dass für die Koordination keine zusätzlichen Mittel benötigt werden. Sollten sich die Bedarfe einer übergreifenden Koordination in Zukunft als umfangreicher erweisen, als bisher angelegt, muss über eine Aufstockung der Finanzierung (z. B. Anpassung der Beiträge für den VfR) verhandelt werden.

12 Schluss und Ausblick

LebensWert hat gemeinsam mit Akteuren im Werra-Meißner-Kreis Herausforderungen und Handlungsbedarfe im Hinblick auf die demografische Entwicklung und Daseinsvorsorge bestimmt. Die Anpassung und Vertiefung bestehender interkommunaler Kooperationen sowie die Entwicklung neuer Kooperationsformate sowie eine stringente Organisation und Management der Zusammenarbeit wurden als Schlüssel zur Sicherung der Daseinsvorsorge und Wahrung von Lebensqualität herausgearbeitet. Die Städte und Gemeinden im Werra-Meißner-Kreis können auf ein großes Potenzial und Erfahrungen interkommunaler Zusammenarbeit zurückgreifen, allerdings sollten die Aktivitäten stärker strategisch und handlungsfeldübergreifend ausgerichtet werden.

Der Großteil der im Rahmen von LebensWert entwickelten Empfehlungen lässt sich innerhalb bestehender Strukturen umsetzen. Einige Empfehlungen gehen darüber hinaus und erfordern eine Abwägung und Abstimmung zwischen den Städten und Gemeinden, ob und welche Prioritäten sie setzen und weiter verfolgen möchten.

Im Jahr 2021/2022 sollte die Umsetzung der Organisation und des Managements der Zusammenarbeit zur Sicherung der Daseinsvorsorge im Werra-Meißner-Kreis einer eingehenden Selbstevaluation unterzogen werden. Welche Ergebnisse und Erfolge wurden erzielt? Was hat funktioniert und hat sich bewährt? Was hat sich nicht bewährt? Wie war der Aufwand? Wie zufrieden sind die Partner im Netzwerk? Profitieren alle Partner in angemessener Weise von der Kooperation? Wie stabil ist die Kooperation? Wie aktiv ist die Beteiligung? Diese und weitere Fragen können helfen, sich kritisch-konstruktiv mit der Organisation und dem Management der interkommunalen Kooperation zur Sicherung der Daseinsvorsorge auseinander zu setzen. Dabei können auch die im Rahmen des Vorhabens LebensWert erarbeiteten Ergebnisse, wie z. B. die Analysen der Ausgangssituation und die entwickelten Handlungsoptionen, noch einmal aufgerufen werden.

Anhang:

Vorschlag einer Absichtserklärung zur Umsetzung und Verstetigung der Organisation und des Managements der interkommunalen Kooperation zur Sicherung der Daseinsvorsorge.