

# Von der Kraft gemeinsamer Visionen

Wenn es um's Sparen in der Verwaltung geht, ist auch eine Diskussion über Kooperationen nicht weit. Welche Vorteile Zusammenschlüsse bringen und welche Best-Practice-Modelle bereits existieren, hat REPUBLIK bei einem Österreichstreifzug herausgefunden.



Die Zukunft der Verwaltung liegt nicht in einer diametralen Ausrichtung. Gerade in Gemeinden geht es darum, über Grenzen hinweg zu denken und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Der finanzielle Druck könnte interkommunalen Projekten einen zusätzlichen Schub verleihen.

Ob Abwassersystem oder Müllentsorgung, Schule oder Sozialhilfe: Wenn es um Verwaltungskooperationen der Öffentlichen Hand geht, sind in erster Linie die Ideen der Gemeinden gefragt. Verbundlösungen in der Verwaltung bewähren sich nicht nur in wirtschaftlicher, sondern auch in qualitativer Hinsicht. Dennoch variiert die Bereitschaft der Kommunen, wenn es um Zusammenschlüsse geht. „Der Hauptantrieb für Kooperationen ist finanzieller Druck“, sagt Bernhard Krabina vom KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung. Wohl aber gebe es auch Projekte mit visionärem Charakter, die auf einen gemeinsamen Lebens- und Planungsraum benachbarter Gemeinden abzielen.

## Von der Idee zur Wirklichkeit

Die „Vision Rheintal“ gehört dazu. „Das Rheintal hat in den vergangenen zehn Jahren eine rasante Entwicklung vollzogen; die Gemeinden sind stark zusammengewachsen“, sagt Raumplaner Martin Assmann vom gleichnamigen Projektbüro. „Knapp die Hälfte der Beschäftigten pendelt in eine andere Gemeinde“, so Assmann. Die Bürgermeister haben letztlich erkannt, dass es mehr braucht als eine Raumplanung, die an den Gemeindegrenzen Halt macht. Bei der Erstellung der gemeinsamen Vision haben über 800 Bürger, Experten, Gemeinde- und Landespolitiker mitgearbeitet. Insgesamt waren 29 Kommunen beteiligt. Mittlerweile basteln diese nicht nur an raumplanerischen Lösungen; sie arbeiten an der Tarifharmonisierung bei der Kinderbetreuung oder sozialen Entwicklungskonzepten und betreiben gemeinsam eine Musikschule. Besonders sticht ein Vorhaben der Anrainerstädte der Bregenzer Ach hervor: Die Ufer sollen sich unter Berücksichtigung ökologischer Aspekte besser für Freiraum und Naherholung nutzen lassen.

Schwarz auf weiß festgehalten wurde die Bereitschaft zur gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit übrigens im Jahr 2007. „Aus unserer Sicht ist dies ein Vor-

zeigeprojekt“, sagt Krabina. Das Wollen, über politische Grenzen und Bürgermeisterfarben hinweg zusammenzuarbeiten, ist für ihn der wesentliche Punkt dabei.

## Das liebe Geld

Kollege Klaus Wirth vom KDZ bekräftigt die These: Es sind in der Regel finanzielle Motive, die zu interkommunalen Kooperationen führen. Die Zusammenarbeit erfolgt freiwillig – abgesehen von einigen Aufgabenbereichen, in denen die Gemeinden zur Kooperation verpflichtet sind, wie z.B. zur Bildung von Abwasserverbänden. Gelegenheiten zur Zusammenarbeit sind generell breit gefächert: „Das geht von der Beschaffung von Streugut für die Bauhöfe über die Beschäftigung eines Sachverständigen bis hin zur gemeinsamen Errichtung von Gewerbegebieten“, sagt Wirth. Eine flächendeckende Erhebung aller Gemeindekooperationen gibt es – abgesehen von einzelnen Bundesländern wie Vorarlberg – noch nicht. Wirth tritt für eine solche Bestandsaufnahme ein und verweist im gleichen Atemzug auf die preisgekrönte Web-Plattform [www.verwaltungskooperation.at](http://www.verwaltungskooperation.at) (s. Kasten).

Aus gegebenem Anlass finanzieller Engpässe hat das KDZ ein Modell nach dem Motto „Fünf Gemeinden – eine Verwaltung“ entwickelt. „Warum sollen nicht mehrere Gemeinden ihre Verwaltungseinheiten bündeln?“, fragt Krabina. Neben einem zentralen Rathaus für alle vernetzten Gemeinden könnten alle weiteren Rathäuser als Bürgerservicestellen fungieren. Außerdem würde Krabina die Zusammenarbeit bei gemeinsamen Kulturprogrammen begrüßen: „Viele Umlandgemeinden größerer Städte könnten sich gemeinsam gegen die großen Ballungszentren aufstellen und hätten damit größere Chancen, als Kulturregion wahrgenommen zu werden“, weiß der Verwaltungsexperte.

Einen solchen Zusammenschluss haben sich Umlandgemeinden der Stadt Salzburg vorgenommen, indem sie die Initiative „Salzburger Seenland“ gegründet

„Kooperation schafft Einsparungspotenzial.“

Klaus Wirth, KDZ



KDZ

## „Unsere Vision hat einen gemeinsamen Lebens- und Planungsraum geschaffen.“

Martin Assmann,  
Vision Rheintal



Vision Rheintal

haben. Das Seenland verfügt über einen außergewöhnlich hohen Anteil an Dichtern der Vergangenheit. Diesen Umstand nutzt die Plattform, um einerseits die regionale kulturelle Identität zu fördern, andererseits um touristische Anreize zu schaffen. Mit der Vergabe von Stipendien wird sogar explizit versucht, Autoren anzusiedeln – und so das Image der Literaturgegend mit Inspirationskraft auszubauen.

### Planen in Kleinregionen

In großem Stil kooperiert die Steiermark im Rahmen von Regionext. Ziel ist die Stärkung der Gemeinden und Regionen durch die Entwicklung von Kooperationen und Leitprojekten. Regionext versteht sich als Weiterentwicklung der steirischen Regionalpolitik: Mit ca. 1,2 Millionen Einwohnern und 542 Gemeinden, darunter viele Kleinstgemeinden, ist die Steiermark mit der wirtschaftlichen Notwendigkeit konfrontiert, Gemeindeaufgaben kooperativ anzupacken. Die Bildung von Kleinregionen war eine logische Schlussfolgerung. Aufgrund von fachlichen Kriterien erfolgte sie freiwillig; ausschlaggebend waren eine gemeinsame Vertrauensbasis und der Wille zur Zusammenarbeit. Jede Kleinregion ist für ihre Kooperationspläne selber zuständig.

Obwohl keine andere Verwaltungsebene für Kooperationen derart prädestiniert ist wie jene der Gemeinden, darf man nicht vergessen, dass auch Bezirkshauptmannschaften einiges an Potenzial haben. Nach den Grundsätzen des New Public Management haben sich z.B. die fünf Bezirkshauptmannschaften Zell am See, Hallein, Rohrbach, Hermagor und Eisenstadt-Umgebung im Zeitraum 2006 bis 2008 zusammengetan, um verwaltungsinterne Prozesse zu analysieren. „Ein wesentlicher Gedanke in der Verwaltungsmodernisierung ist, dass Verwaltung auf Qualitätsziele schaut und dass Wirkungsziele in erster Linie dort definiert werden, wo man diese auch messen kann“, sagt Rosmarie Drexler, Bezirkshauptfrau von Zell am See. Aus dem Pro-

jekt „Leistungs- und Kundenorientierung in Bezirkshauptmannschaften“ wurden Einzelpakete abgeleitet. So ließen sich Lösungen in einzelnen Bereichen realisieren wie etwas beim Verkehr- und Baustellenmanagement, beim Jugendschutz – oder bei Großschäden.

### Good Governance im Kleinen

Diese Tage wird wieder viel über Good Governance gesprochen. Für Bernhard Krabina beginnt Good Governance bei der Einbeziehung der Bürger. „Das erfordert, dass sie mitbestimmen, wie die Gelder verwendet werden, dass sie mitentscheiden und mitwirken“, sagt der Verwaltungsexperte. Konkret heiße das aber auch, dass der Bürger bei der Gestaltung aktiver mitwirkt und nicht jede kleinste Leistungserbringung von der Gemeinde erwartet. Krabina berichtet in diesem Zusammenhang gerne vom Projekt „Besser leben in Offenbach“. Durch das Vorhaben in Hessen ist eines gelungen, was sich der wissenschaftliche Mitarbeiter des KDZ auch für hiesige Verwaltungseinheiten wünscht: Die Mitwirkung der Bürger bei der Gestaltung des Öffentlichen Raums. Steuern müsse zwar nach wie vor die Gemeinde zahlen, spezifische Leistungen übernehmen aber auch Vereine oder engagierte Bürger – etwa die künstlerische Gestaltung von Hausmauern, nachdem diese beschmiert wurden oder generell einer Erneuerung bedürfen. In welchen Belangen auch immer kooperiert wird: Das Wichtigste sei die Förderung des Engagements durch ein Zusammenwirken von Politik und Verwaltung. In Vorarlberg ist hier schon viel geschehen: „Wir versuchen den Bogen aus pragmatischen und visionären Zielen zu spannen“, sagt Assmann. Krabina betont, dass der Bürgermeister den Kontakt zu seinen Bürgern nicht verlieren darf, eine besondere Rolle hätten hier die Jugendlichen. In diesen Belangen wird sich in Österreich noch einiges tun. Einzelne Beispiele zeigen sehr wohl, dass viel Gestaltungswille vorhanden ist. Der Wettlauf der Gemeinden hat schon begonnen.

# Caritas & Du

## Deine Spende wärmt Leonie.



Gemeinsam Wunder wirken:  
Ein Wärmepaket kostet 30 Euro.  
Caritas-Sonntag am 14. November 2010.  
Inlandshilfe 2010 - [www.caritas.at](http://www.caritas.at)  
PSK 7.700.004, Erste Bank 012-34560

Wir helfen mit:

