



Das Magazin zu den Pilotprojekten  
der Nationalen Stadtentwicklungspolitik  
Ausgabe 7 | Oktober 2012

## stadt:pilot 07

- ▶ Wie Regionen kommunizieren: Coburg und Hannover
- ▶ Wie Städte kooperieren: Bremen, Leipzig, Nürnberg
- ▶ Wie Kirche Stadt findet: Frankfurt, Hof, Stralsund

Nationale Stadtentwicklungspolitik:  
Eine Gemeinschaftsinitiative von Bund,  
Ländern und Gemeinden

# Werkstattgespräch „Kommunikation in überörtlichen Kooperationen“

Mit den Werkstattgesprächen der Pilotprojekte greift die Nationale Stadtentwicklung Themen auf, zu denen projektübergreifender Diskussionsbedarf erkennbar ist. Gemeinsam mit externen Experten und Wissenschaftlern untersuchen Vertreter ausgewählter Pilotprojekte auf Basis der eigenen Erfahrungen Potenziale und Hemmnisse des jeweiligen Gegenstands. Ziel ist die Formulierung übertragbarer Erkenntnisse. Zentrale These des Werkstattgesprächs „Kooperation auf überörtlicher Ebene: Erfolgsfaktor Kommunikation“: Für die überörtlichen Kooperationen zwischen Kommunen, Landkreisen und Regionalplanung, die zur Bewältigung von Zukunftsaufgaben wie Sicherung der Daseinsvorsorge, Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit durch gemeinsame Entwicklung von Baugebieten oder nachhaltige Energieproduktion erforderlich sind, spielt Kommunikation eine Schlüsselrolle. Komplexe Strukturen, viele Akteure, große Kooperationsräume, zunächst abstrakt klingende Fragestellungen, Grundsatzfragen nach dem Sinn und Mehrwert der Zusammenarbeit, Interessenkonflikte, unterschiedliche zu beteiligende Ebenen, Transparenz und Verbindlichkeit: Wer hier wann mit wem und mit welchen Methoden kommuniziert, ist alles andere als eine Stilfrage. Die Beiträge in diesem Sonderteil zum stadt:pilot 07 greifen Ergebnisse der Werkstatt auf und entwickeln sie mit Blick auf die Chancen künftiger Kooperationsprojekte weiter. Die vorgestellten Projektbeispiele zeigen, was heute schon möglich ist.

## Ein Kraftfeld organisieren von Ursula Stein

Ursula Stein eröffnete den zweiten Tag der Werkstatt mit dem Vortrag „Kommunikation mit allen Sinnen“. Der von ihr als zentral bezeichnete Punkt „Ein Kraftfeld organisieren“ wurde schnell zum geflügelten Wort. Warum eigentlich?

### Was ist ein Kraftfeld?

Für ein Kraftfeld in der überörtlichen Kooperation gibt es weder physikalische noch politologische Definitionen. Aber es gibt Erfahrungen, Beobachtungen und Assoziationen: Rund um ein Thema oder eine Aufgabe kommen da z. B. Leute gern zusammen, werden Ziele erreicht, ohne dass es sofort ausgefeilter Verträge bedarf, entstehen aus der Begegnung unterschiedlicher Blickwinkel neue Ideen, werden ungeahnte Kräfte frei und ist Platz für Lachen und Festlichkeit. Man ist ein bisschen stolz, dabei zu sein, und erzählt auch anderen gern davon. Wer im Rahmen der REGIONALE 2010 in der Region Köln/Bonn die „Langen Tage der Region“ erlebt hat, weiß, wie sich das anfühlt. Man trifft sich an wichtigen Orten der Region, an denen „etwas passiert“, tauscht sich über die neuesten Projekte aus, feiert Erfolge und schmiedet Pläne. So hat es auch der Regionale Arbeitskreis Planung, Entwicklung und Verkehr (:rak) gehalten, der in den 90er-Jahren nach dem Regierungsumzug nach Berlin den Umbau der Region Bonn zu einer Wachstumsregion mit bewerkstelligt hat. Meckener Äpfel, Rotwein von der Ahr, frisches Kölsch und ihre Pendants in anderen Regionen spielen eine wichtige Rolle in solchen Kraftfeldern!

### Was passiert in einem Kraftfeld?

Das lässt sich dann doch auch mithilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse erklären. So zeigen Untersuchungen zu Netzwerken und ihrer Rolle für lernende Regionen, dass lernende Regionen – und überörtliche Kooperation beinhaltet eine Menge Lernen – durch sogenannte untraded interdependencies begünstigt werden.

Darunter versteht man nichtökonomische Bindungen wie regionale Regelsysteme, Normen, Werte, öffentliche oder halb staatliche Organisationen. Solche Bindungen zwischen sozialen, kulturellen, administrativen, politischen und ökonomischen Akteuren machen es möglich, neben Konkurrenz- und Konfliktverhältnissen auch Kooperationsbeziehungen aufzubauen (Stein 2006, S. 28). Es kann „regionales Sozialkapital“ entstehen. Zu ihm zählt der französische Soziologe Pierre Bourdieu „die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen ... die mit dem Besitz eines Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens verbunden sind“. Kennen und Anerkennen entsteht, wenn sich Akteure gemeinsam mit dem Raum beschäftigen, in dem sie tätig sind, wenn sie dabei ihre unterschiedlichen Perspektiven wahrnehmen und herausfinden, wo gemeinsame Interessen liegen, zu denen sie mit ihren spezifischen Ressourcen beitragen können. In einem Netzwerk als Summe von Potenzialen entsteht dann ein empirisch feststellbarer Handlungszusammenhang, wenn sich die Kooperation bestimmter Akteure als ein temporär verdichtetes und abgegrenztes System zeigt (Stein 2006, S. 47). Ein Kraftfeld begünstigt durch wiederholtes Treffen, durch entspannte Gelegenheiten zum informellen und themenbezogenen Austausch und durch die Möglichkeit, neue und wichtige Informationen zu erhalten, die Bildung von Netzwerken und Kooperationen. Hier begegnen sich Akteure und finden Partner für konkrete Kooperation. Dabei kann es auch umgekehrt geschehen, dass aus einer (zweckgerichteten) Kooperation ein attraktives Kraftfeld entsteht, in dem neue Themen und Aktivitäten angegangen werden. Beobachtungen

in stadtreionalen Kooperationen zeigen, dass Information eine wichtige Tauschwährung und oft auch eine Einstiegsmotivation ist. Geben und Nehmen von Information wird sorgfältig in der Balance gehalten. Wer immer nur nimmt, verliert nicht nur an Ansehen, sondern auch an Kontakten, weil er gemieden wird. Informationsgewinn ist auch ein wichtiges Motiv für diejenigen, die gerade nicht so aktiv eingebunden sind, sich weiterhin zu beteiligen.

### Wie entsteht ein Kraftfeld?

Das Anliegen in der überörtlichen Kooperation muss so wichtig und ein Kraftfeld so attraktiv sein, dass beides in der Konkurrenz um die immer knapper werdende Zeit aller Beteiligten besteht. Neben der rational-sachlichen Bedeutung des Themas kommt dabei Emotionen eine nicht zu unterschätzende Rolle zu. Sie sind letztlich das Geheimnis eines Kraftfelds. In der Wirtschaft ebenso wie in der Planung nimmt die Wirksamkeit von Steuerungsformen wie Kommandieren und Kontrollieren ab. Netzwerksteuerung für Organisationen, deren Informations- und Innovationsbedarf zunimmt, wird hingegen wichtiger. Hierbei spielen emotionale Aspekte wie Faszination, Vertrauen oder Neugierde eine große Rolle. Regionale Kooperation von selbstständigen Kommunen darf das Ziel vollständiger Kontrolle getrost vergessen. Energie für die Kooperation wird auf ganz anderen Wegen mobilisiert: wenn Vorteile erlebbar werden, wenn Emotionen wie Identifikation und Stolz Anknüpfungspunkte finden und wenn auch die Sinne angesprochen werden. Spannende Exkursionen, faszinierende Akteure, unbekannte Orte, Äpfel oder Kölsch, je nachdem ...

Einfache Regeln und angemessene Erwartungen sind eine weitere Zutat für ein Kraftfeld. Der Regionale Arbeitskreis Entwicklung, Planung und Verkehr in der Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler (:rak) hat seine Erfahrungen exemplarisch in seinem Beitrag zum Bundeswettbewerb „kommKOOP – Erfolgreiche Beispiele interkommunaler Kooperation“ im Jahr 2006 formuliert, der vom Bundesbauministerium ausgezeichnet wurde (siehe Kasten). Mit dem gemeinsamen Raum steht den Partnern außerdem ein potenter Mitspieler zur Verfügung. Schließlich geht es in der raumbezogenen überörtlichen Kooperation um seine Gestaltung und die Entwicklung der räumlichen Potenziale. Wenn sich die Partner gemeinsam in diesen Raum begeben und dabei auch dessen physische Erfahrung teilen, bekommen spätere Gespräche über den Raum gemeinsame Referenzpunkte. Die Kommunikation über den Raum als Bezugspunkt befördert die Begegnung und die Kommunikation zwischen den Partnern. Eine Prozessgestaltung, die auch den Raum einbezieht, und eine kreative Verschränkung von sich wechselseitig inspirierender Planungs- und Kommunikationsarbeit helfen beim Aufbau eines Kraftfelds.

Stein, Ursula (2006): Lernende Stadtregion. Wuppertal.  
Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2, Göttingen, S. 183–198.



**Ursula Stein, Dr.-Ing.**, Mitinhaberin von Stein + Schultz, Stadt-, Regional- und Freiraumplaner, Frankfurt am Main, und Honorarprofessorin für Kommunikation in der Planung an der Universität Kassel. Sie war Mitglied des Internationalen Fachbeirats der Regionale 2010.

### Die fünf „rheinischen Regeln“ der freiwilligen interkommunalen Kooperation

- 1 Flexibilität im Zuschnitt der Projekte** Projekte werden dann durchgeführt, wenn sich eine ausreichende Anzahl von Kommunen beteiligt. Es kommt durchaus vor, dass einzelne Kommunen sich zu bestimmten Fragen nicht engagieren, weil sie andere Prioritäten setzen. Dies führt weder zum Ausschluss der Kommune noch zum Stopp des Projekts. Die Kommunen bleiben im Informationsfluss.
- 2 Zunächst lösbare Aufgaben angehen** „Wir können von 100 Aufgaben 80 gewinnbringend gemeinsam lösen – da lohnt es sich nicht, sich an den anderen 20 Aufgaben zuallererst die Zähne auszubeißen.“ Dieses Motiv umreißt die Strategie der „präventiven Konfliktscheu“. Die Region packt zunächst nur solche Themen an, die Erfolg versprechen. Themen mit höherem Konfliktpotenzial werden Schritt für Schritt aufgegriffen, wenn Kooperationserfahrung, Vertrauen und Offenheit gewachsen sind.
- 3 Konzertierte Eigenständigkeit wahren** Die Kommunen stellen Planungshoheit und Entscheidungsfreiheit nicht zur Disposition – sie entscheiden sich in ausgewählten Feldern dafür, sich regionaler Rationalität als eigenständige Kommunen anzuschließen. Im Sinne der Region positive Entscheidungen werden durch Vorteile belohnt: gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, schnellere Abstimmungsverfahren, Profitieren von gemeinsam eingeworbenen Fördermitteln, positive Außendarstellung, Teilhabe an Erfolgen.
- 4 Konflikte produktiv austragen** Es wäre eine Illusion zu erwarten, dass durch die Kooperation im Rahmen des :rak alle Konflikte präventiv gelöst werden können. Konflikte müssen sein, und manchmal auch auf dem Weg der klassischen Planungsverfahren ausgefochten werden. Die Beteiligten werden ermutigt, ihre Interessen möglichst klar auszudrücken, um auf dieser Basis Lösungen zu erarbeiten.
- 5 Externe Moderation für komplexe Probleme nutzen** Professionelle Unterstützung lohnt sich – z. B. bei der Entwicklung des Arbeits- und Kommunikationsstils und bei der Bearbeitung konflikträchtiger Themen. Sie hilft, die Basis für Vertrauen zu legen, zielorientiert zu arbeiten und präzise Ergebnisse für eine rasche Realisierung zu erreichen.