



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM DES INNERN
UND FÜR SPORT

STARKE KOMMUNEN - STARKES LAND

Die Zukunftsinitiative des Ministeriums des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz



Abschlussbericht

INHALTSÜBERSICHT

Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“	6
SKSL-Modellräume	13
Nordpfalz Verbandsgemeinden Alsenz-Obermoschel und Meisenheim	14
Bienwaldregion Verbandsgemeinden Kandel und Hagenbach	20
Mittelmosel Verbandsgemeinden Traben-Trarbach und Zell (Mosel) / Klinikum Mittelmosel	26
WällerLand Verbandsgemeinden Wallmerod und Westerburg	32
Aar-Einrich Verbandsgemeinden Katzenelnbogen und Hahnstätten	38
AktivRegion Rhein-Wied Verbandsgemeinden Bad Hönningen, Linz am Rhein und Waldbreitbach	44
Bewertung der Wissenschaft	50
Ergebnisse im Überblick	53



GRUSSWORT

Sehr geehrte Herren und Damen,

die Entwicklung ländlicher Räume war schon immer Chance und Herausforderung zugleich. Wir sehen uns heute mit Entwicklungen konfrontiert, die neue Lösungen verlangen, auch von unseren Kommunen. Der demografische Wandel und die Digitalisierung sind nur einige der so genannten Megatrends, die uns in den nächsten Jahren vor neue Herausforderungen stellen werden. Damit einher gehen die Fragen an die Politik: Wie kann eine demografiefeste Kommunalpolitik gelingen? Wie kann eine zeitgemäße Infrastruktur in den Städten und Dörfern sichergestellt werden, die allen Menschen gleichwertige Lebensbedingungen bietet?

Mit der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ sind wir diesen Fragen auf den Grund gegangen. Natürlich haben wir nach zweieinhalb Jahren Projektlaufzeit nicht die finalen Antworten, aber wir haben uns mit diesem Projekt auf den richtigen Weg gemacht. Wir haben die Zukunftsinitiative bereits von Beginn an zu einem wesentlichen Bestandteil der ressortübergreifenden Demografiestrategie der Landesregierung mit dem Titel „Zusammenland Rheinland-Pfalz – Gut für Generationen“ gemacht – und die Bilanz gibt uns Recht.

In den Kommunen wurde durch das Projekt ein enormes Potential für Kooperation und lokales Engagement freigesetzt. Insofern kann aus heutiger Sicht folgender Ansatz der Zukunftsinitiative bereits bestätigt werden: Kommunen sollten nicht nur durch Einzelprojektförderungen unterstützt werden, sondern auch in strategischen Entwicklungsprozessen. Dadurch werden Kommunen in die Lage versetzt, mit den Partnern vor Ort koordinierte, nachhaltige und langfristig tragfähige Veränderungsstrukturen und Netzwerke aufzubauen sowie durch Schlüsselprojekte neue Impulse zu setzen.

Interkommunale Kooperation ist damit eine ganz entscheidende und praktisch anwendbare Grundlage für eine demografiefeste Kommunalpolitik. Kooperation gelingt dann besonders gut, wenn sich die Partner auf einen langfristigen Prozess einlassen, der über ein einzelnes Projekt hinausgeht. Hier sehen wir wichtige An-



sätze für die Kommunalentwicklung und Aufgaben für die Landespolitik. Neben den klassischen Förderprogrammen müssen wir Kommunen im Management solcher Prozesse verstärkt unterstützen.

Die uns heute gestellten Aufgaben, wie der demografische Wandel und die Digitalisierung, sind komplex und bedürfen vielschichtiger Antworten. Zudem erfordern wachsende Standards und Ressourcenknappheit, veränderte Lebensgewohnheiten und immer wieder neue Herausforderungen, wie z.B. die Integration von Flüchtlingen, neue und kreative Ideen auch auf kommunaler Ebene. Dies gelingt am besten dann, wenn externe fachliche Beratung, eine intensive Begleitung durch die Landesebene und flexible Budgets Handlungsspielräume eröffnen. Auch dies hat die Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ gezeigt.

Wir können stolz auf das in den vergangenen zweieinhalb Jahren Erreichte sein. Unser Dank gilt den engagierten Menschen in den kommunalen Verwaltungen und im Ehrenamt. Gemeinsam haben sie gezeigt, dass sich die Zukunft auch in einer sich verändernden Welt gestalten lässt, wenn gute Rahmenbedingungen, Engagement und der Mut, Dinge anzufangen, zusammenkommen.

Malu Dreyer
Ministerpräsidentin von Rheinland-Pfalz

Roger Lewentz
Minister des Innern und für Sport



ZUKUNFTSINITIATIVE „STARKE KOMMUNEN – STARKES LAND“

ZUKUNFTSINITIATIVE „STARKE KOMMUNEN – STARKES LAND“

Prozess

Mit der zu Beginn des Jahres 2014 von Ministerpräsidentin Malu Dreyer und Innenminister Roger Lewentz gestarteten Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ (SKSL) setzt die Landesregierung ihre Strategie für eine demografiefeste Kommunalpolitik um. Gemeinsam mit 13 Verbandsgemeinden (VG) in sechs Modellräumen erprobte das Innenministerium bis zum Sommer 2016, wie interkommunale Zusammenarbeit praktisch funktionieren kann und Akteure vor Ort verstärkt in Entwicklungsprojekte eingebunden werden können. Ziel war es, aus den Prozessverläufen vor Ort neue Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Förderpolitik und für Instrumente einer demografiefesten Kommunalentwicklung zu gewinnen.

Eine wichtige Erkenntnis ist, dass Kooperation dann besonders gut gelingt, wenn sich die Partner auf einen langfristigen Prozess einlassen, der über ein einzelnes Projekt hinausgeht. Für das Management dieses Prozesses bedarf es in der Anfangsphase einer externen Begleitung und der Bereitstellung eines entsprechenden Budgets. Kooperation braucht einen fruchtbaren Boden – und

eine gute Planung. Eine Planungsphase von mindestens einem halben Jahr muss für eine erfolgreiche Kooperation einkalkuliert werden.

Wofür brauchten die Kommunen diese Zeit?

Schnell stellte sich heraus, dass die verschiedenen Projekte in der klassischen Verwaltungsstruktur einer Verbandsgemeindeverwaltung nicht optimal bearbeitet werden können. Viele der Themen machten interdisziplinär besetzte Teams notwendig und setzten eine detaillierte Projektplanung voraus. Die Konzeptionsphase nutzten die Verbandsgemeindeverwaltungen, um klassische Projektmanagementstrukturen für den SKSL-Prozess aufzusetzen. Mit Hilfe der Planungs- und Beratungsbüros wurden Projektthemen, Projektstrukturen und Projektpläne angepasst und auf den notwendigen Stand gebracht. In allen Modellräumen haben sich die Strukturen bewährt und werden über SKSL hinaus fortgesetzt. Auch bei plötzlich auftretenden Herausforderungen innerhalb der Kooperationen, wie zum Beispiel beim Thema „Unterbringung und Integration von Flüchtlingen“, zeigte sich, dass unabhängig vom Thema gute Projektstruk-

turen entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung sind.

SKSL entwickelte sich dadurch weg von einem überörtlichen Entwicklungsprojekt hin zu einem kommunalen Veränderungsprojekt. Unabhängig von den behandelten Themen vor Ort wurde das Arbeiten in Projektstrukturen – auch in Zusammenarbeit mit dem Innenministerium – in allen Modellräumen als äußerst erfolgreich wahrgenommen. Im Laufe des Projekts wurden die in SKSL vermittelten Grundlagen des Projektmanagements in einigen Modell-Kommunen auch in andere Arbeitsbereiche übertragen und erfolgreich eingesetzt.

Wichtig für einen erfolgreichen Prozess ist es also, die Kooperationsmöglichkeiten genau zu analysieren und einen konkreten Projektplan (Entwicklungskonzept) zu erarbeiten, der die Themen, die Strukturen, die Ressourcen und die Verantwortlichkeiten für den Kooperationsprozess insgesamt festlegt.

Im Rahmen von SKSL wurde auch deutlich, dass die beständige Kommunikation von Projekterfolgen (nach innen und außen) zunehmend mögliche Akteure überzeugt, in den Kooperationsprozess einzusteigen. Ebenso ist zu beobachten, dass begonnene, gut moderierte Kooperationen sich schnell stabilisieren und sich für weitere Themen öffnen, wenn von den maßgeblichen Akteuren vor Ort der Prozess forciert wird. Trotz gleicher Rahmenbedingungen führen lokale Gegebenheiten und persönliche Intentionen

dazu, dass die interkommunale Kooperation in den sechs Modellräumen mittlerweile sehr individuell ausgeprägt ist. SKSL zeigt also, dass interkommunale Kooperation von Landesseite durch gute Rahmenbedingungen befördert werden kann, eine große Offenheit für individuelle kommunale Ausprägungen die lokalen Prozesse jedoch deutlich begünstigt.

Ebenso entscheidend für eine gute Entwicklung sind die Rahmenbedingungen vor Ort. Interkommunale Kooperation muss mit den vorhandenen Ressourcen machbar sein und zeitnah einen Mehrwert aufzeigen. Kooperationen könnten zukünftig unter anderem erleichtert werden durch:

- Eine an die neuen Herausforderungen angepasste Aus- und Weiterbildung des Verwaltungspersonals
- Eine Honorierung von Kooperationsprojekten im Rahmen der Förderung
- Erweiterung beziehungsweise Vereinfachung der rechtlichen Möglichkeiten zur interkommunalen Zusammenarbeit



Interkommunale Kooperation

SKSL zeigt deutlich, dass interkommunale Kooperation eine ganz entscheidende und praktisch anwendbare Grundlage für eine demografiefeste Kommunalpolitik ist. In allen Modellräumen lässt sich feststellen, dass durch die Projektstruktur von SKSL (Budget, externe Beratung, intensive Begleitung durch das Innenministerium) in den Kommunen enormes Potential für Kooperation und lokales Engagement freigesetzt wurde. Die Akteure vor Ort erkennen, dass Leistungen, die für einen größeren Personenkreis angeboten werden, effektiver angeboten werden können und dass sie in vielen Aufgabenfeldern voneinander lernen können.

Wichtig ist es, Einrichtungen und Dienstleistungen der öffentlichen Hand, aber auch karitativer Träger wirtschaftlich tragfähig zu gestalten, um ein engmaschiges und stabiles Versorgungsnetz zu erhalten. Interkommunale Kooperation kann in vielen Fällen dazu beitragen, dass im ländlichen Raum kommunale Verbünde Infrastrukturen selbstbestimmt erhalten können.

Der fortschreitende demografische Wandel, die Ressourcenknappheit der öffentlichen Hand sowie die Veränderungen durch Digitalisierung und Ökonomisierung der Gesellschaft führen zu neuen Fragestellungen in den kommunalen Verwaltungen. War SKSL ursprünglich nur auf die Kooperation von benachbarten Kommunen angelegt, haben sich

im Laufe des Projekts zunehmend thematische Kooperationen gebildet über kommunale Grenzen hinweg. In den SKSL-Netzwerktreffen kristallisierte sich heraus, dass zum Beispiel in den Themen Feuerwehr, Innenentwicklung und Mobilität in den beteiligten Kommunen ähnliche Herausforderungen bestehen. Durch den effizienten Austausch innerhalb der SKSL-Projektfamilie konnten Ansätze und Maßnahmen kurzfristig in andere Modellräume übertragen werden.

Netzwerke

Neben der individuellen Arbeit vor Ort sind ein funktionierendes Netzwerk und ein effizienter Erfahrungsaustausch wesentliche Erfolgsfaktoren für eine gelungene Kooperation. Die Vernetzung von Kommunen, die – auch durch interkommunale Kooperation – ihre eigene Entwicklung stärker in die Hand nehmen, bietet die Chance, gute Beispiele zu erleben und nachzuahmen. Der Austausch zwischen den 13 SKSL-Verbandsgemeinden in den sechs Modellräumen hat dies bereits in vielen Fällen bestätigt. Wie im Rahmen der Demografiestrategie vorgesehen, ist daher auch der Aufbau eines Netzwerkes von Kommunen ein wichtiger und sinnvoller Baustein der interkommunalen Kooperation und sollte als alltägliches Handlungsinstrument eingerichtet werden.

Neben den kommunalen Netzwerken ist es ebenso wichtig, bedeutende andere Akteure im ländlichen Raum, wie

1

STARKE KOMMUNEN

STARKES LAND

Modellraum 1:

VG Alsenz-Obermoschel & VG Meisenheim:

- 31 Ortsgemeinden
- Ländlicher Raum (Donnersbergkreis und Landkreis Bad Kreuznach)
- 71,9 Einwohner/Quadratkilometer
- Handlungsfelder des Modellraums:
 - **Demografie:** Themen „Älter werden in der Region“ und „Mobilität“
 - **Kooperative Verwaltung:** Themen „Tourismus“, „Kooperation der Feuerwehren“
 - **Unternehmen:** Aufbau eines Unternehmensnetzwerks zwischen Unternehmen, Kommunalverwaltungen und Schulen, Gründung eines Unternehmerforums

2

STARKE KOMMUNEN

STARKES LAND

Modellraum 2:

VG Kandel & VG Hagenbach:

- 9 Ortsgemeinden und 2 Städte
- Ländlicher Raum (Landkreis Germersheim)
- 270 Einwohner/Quadratkilometer
- Handlungsfelder des Modellraums:
 - **Freiwillige Feuerwehr:** Themen „Aus- und Weiterbildung“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „Nachwuchsförderung“, „Ausrüstung und Material“
 - **Tourismus:** Besucherlenkungskonzept für den Bienwald
 - **IT:** Softwareunterstützung für Fachverfahren
 - **Benchmarking** öffentlicher Gebäude

3

STARKE KOMMUNEN

STARKES LAND

Modellraum 3:

VG Zell (Mosel) & VG Traben-Trarbach & Klinikum Mittelmosel:

- 40 Ortsgemeinden
- Ländlicher Raum (Landkreis Bernkastel-Wittlich und Landkreis Cochem-Zell)
- 85 Einwohner/Quadratkilometer
- Handlungsfelder des Modellraums:
 - **Gesundheit / Pflege:** Erarbeitung des „Masterplans Gesundheit und Pflege in der Bedarfsregion Mittelmosel“
 - **Fachkräfte:** Zukunftsfähige Fachkräftequalifizierung im Gesundheitsbereich
 - **Mobilität/Infrastruktur:** Alternative Wohnformen, Personentransport in Zusammenarbeit mit Einzelhandel und Leistungsträgern
 - **Ehrenamt:** Gründung der Ehrenamtsbörse Zell / Traben-Trarbach (EB ZETT)





Wollen Sie noch mehr über das Projekt Zukunftsinitiative „Starkes Kommunen – Starkes Land“ erfahren, dann dekodieren Sie diesen QR-Code mit Ihrem Smartphone.

4

STARKE KOMMUNEN STARKES LAND

Modellraum 4:
VG Westerburg & VG Wallmerod:

- 45 Ortsgemeinden
- Ländlicher Raum (Westerwaldkreis)
- 191 Einwohner/Quadratkilometer
- Handlungsfelder des Modellraums:
 - **Tourismus:** Gemeinsamer Reiseführer und Tourismusmanagement, gemeinsame Marke „WälderLand“
 - **Ortsinnenentwicklung:** Handlungskonzept „Lange Leben im Dorf“ bis auf die Ebene der Ortsgemeinden, „Mobile Märkte und Generationentreff“ in beiden Verbandsgemeinden
 - **Infrastruktur Wasser/Abwasser:** Kooperation auf Ebene der Werke
 - **Freiwillige Feuerwehr:** Breit angelegter Beteiligungsprozess zwischen den Feuerwehren

5

STARKE KOMMUNEN STARKES LAND

Modellraum 5:
VG Hahnstätten & VG Katzenelnbogen:

- 31 Ortsgemeinden
- Ländlicher Raum (Rhein-Lahn-Kreis)
- 115,5 Einwohner/Quadratkilometer
- Handlungsfelder des Modellraums:
 - **Entwicklungssagentur Aar-Einrich:** Aufgabengebiete Wirtschaftsförderung, Tourismus/Kultur, Wohnstandort und Mobilität, gemeinsamer Online-Marktplatz
 - **Service Junge Familien:** Verbesserung der Betreuungs- und Freizeitangebote
 - **Effiziente Verwaltungsstrukturen:** Themen Lohnbuchhaltung, Gebäudemanagement und Energiemanagement

6

STARKE KOMMUNEN STARKES LAND

Modellraum 6:
VG Bad Hönningen & VG Linz (am Rhein) & VG Waldbreitbach:

- 17 Ortsgemeinden
- Ländlicher Raum (Landkreis Neuwied)
- 230 Einwohner/Quadratkilometer
- Handlungsfelder des Modellraums:
 - **Bildung der Regionalmarke „AktivRegion Rhein-Wied“**
 - **Ehrensamt/Senioren:** Eröffnung mehrerer Gemeindecafés, Seniorenakademie Programm 60 Plus mit allen Angeboten für Senioren in der Region, „Kümmerer für hilfsbedürftige und einsame Menschen“
 - **Integration von Neubürgerinnen und Neubürgern:** Aktive Integration von Flüchtlingen, „Kümmerer für Flüchtlinge“, Entwicklung eines einheitlichen Standards für die Begrüßung von Neubürgerinnen und Neubürgern
 - **Gesundheitsregion:** Sicherung der ärztlichen Versorgung, gesundheitliche Prävention, Touristische Vermarktung als Gesundheitsregion

Modellräume

BADEN-WÜRTTEMBERG

FRANKREICH

zum Beispiel kommunale Spitzenverbände, Kammern, Arbeitsagenturen und Fachressorts der Landesregierung einzubinden. Im Projekt SKSL ist das sowohl auf Landesebene im so genannten Projektbeirat als auch lokal vor Ort im Regionalen Beirat geschehen. Die dort aufgebauten Netzwerke konnten oftmals als „helfende Hand“ im Projekt fungieren. Kurze Kommunikationswege garantierten im Laufe des Projekts einen effizienten Informationsaustausch und ein „voneinander lernen“. Das auf Landesebene angestoßene Netzwerk diente häufig als „Türöffner“ für Fragen der Kommunen und bot somit einen Mehrwert für die Projektbeteiligten. Die Zukunftsinitiative wurde von der Technischen Universität Kaiserslautern (Lehrstuhl Stadtplanung) wissenschaftlich begleitet. Ebenso befasste sich der Beirat für Kommunalentwicklung regelmäßig mit den Fortschritten des Projekts.

Förderpolitik

Ein Ansatz des SKSL-Projekts war, Vorschläge für eine demografiefeste Förderpolitik zu entwickeln. Dazu wurden regelmäßige Workshops und Befragungen mit den beteiligten Bürgermeistern der Verbandsgemeinden wie auch mit den Förderverantwortlichen

im Innenministerium durchgeführt. Die Anforderungen an eine demografiefeste Förderpolitik wurden auf der kommunalen wie auf der Landesebene ähnlich formuliert: weg von Einzelförderungen hin zu themenübergreifenden, überörtlichen Entwicklungskonzepten. Um zu solchen ganzheitlichen Entwicklungskonzepten zu gelangen, braucht es eine stärkere Unterstützung der Kommunen in Prozessen, Verfahren, Projektplanung und -bearbeitung. Hierin sieht die Landesregierung einen zukunftsweisenden Ansatz der Kommunalentwicklung, den es weiterzuentwickeln gilt.

Entstehung Abschlussbericht

Wesentliche Grundlage für die Erkenntnisse der Modellräume waren persönliche Interviews, die vom Büro Sweco aus Koblenz mit allen Bürgermeistern und Projektleiterinnen und Projektleitern aus den begleitenden Büros geführt wurden. Die Texte aus den Modellräumen spiegeln also die Erfahrungen und Bewertungen vor Ort wieder. Neben Berichten aus den Modellräumen sind viele Zwischenergebnisse aus Workshops, Konzepten und Beiratssitzungen in das Ergebnis eingeflossen.





SKSL-MODELLRÄUME

Verbandsgemeinden Alsenz-Obermoschel und Meisenheim

Prozess

Ziel der beiden Bürgermeister der Verbandsgemeinden war es, den **Kooperationsprozess** der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ als Kennenlernphase für die beteiligten Verwaltungen zu nutzen. Eine mögliche Fusion im Rahmen der Kommunal- und Verwaltungsreform stand ebenfalls im Raum, so dass die beiden Bürgermeister hier Synergieeffekte in einer Kooperation sahen.

Die Steuerung des Prozesses war erklärtes Ziel der beiden Bürgermeister, die sich bei Bedarf Unterstützung ihrer Teams holten. In beiden Verbandsgemeinden gab es **zentrale Ansprechpartner**, die als Kümmerer innerhalb der Verbandsgemeinde fungierten und bedarfsgerecht andere Kolleginnen und Kollegen hinzuzogen. Ohne zusätzliche Unterstützung hätte aus Sicht der Bürgermeister der Prozess innerhalb der Verwaltung nicht gestemmt werden können. Das beratende Büro hat hier nach Meinung der Bürgermeister und der Projektbeteiligten wesentlich begleitet und die Arbeit strukturiert.

Aus Sicht der Bürgermeister konnten die Verwaltungen ihre Kenntnisse von Verwaltungsabläufen in den Prozess einbringen und lernten umgekehrt Pro-

jektmanagement kennen und, so die Bilanz, auch schätzen. Sie wollen die wertvollen Erfahrungen künftig innerhalb der Verwaltungen noch professioneller einbringen.

Dass die Verbandsgemeinde die richtige Ebene für solche Prozesse ist, davon ist der Modellraum überzeugt. Sie lebten nach eigener Einschätzung einen offenen Dialog, der wichtiger Baustein der vertrauensvollen Zusammenarbeit war. Das vom Innenministerium bereitgestellte Budget haben die beiden Verbandsgemeinden für die Umsetzung ihrer Projektideen nutzen können. Auf diese Weise konnte, so die Bürgermeister, einiges auf den Weg gebracht werden, das sonst im Alltagsgeschäft nicht bearbeitet werden kann.

Die **interkommunale Kooperation** bezeichnen beide Verbandsgemeinden als sehr gewinnbringend. Sie stellen heraus, dass die Fairness und ein gleichberechtigtes „Geben und Nehmen“ eine wichtige Grundlage der erfolgreichen Zusammenarbeit waren. Beispielfhaft nannten sie die Ferienbetreuung, bei der die Meisenheimer Kinder mit gleicher Priorität an Angeboten der Verbandsgemeinde Alsenz-Obermoschel teilnehmen können. Ein Hauptprojekt der Kooperation war die gemeinsame Atemschutzwerkstatt der beiden Feuerwehren. Die bei-

den Verbandsgemeinden haben damit, auch in den Augen der Wehrleute, eine fundierte Basis für die künftige Zusammenarbeit gelegt.

Aus einer offenen Beteiligungsphase der **Bevölkerung** zu Beginn der Zusammenarbeit entstanden die Themen, die verfolgt und – soweit sinnvoll und machbar – umgesetzt wurden. Dazu gehörte für beide Verbandsgemeinden auch, Wege zu gehen, für die im normalen Verwaltungshandeln oft kein Raum ist. Zum Beispiel wurden die Themen Mobilität und „Älter werden in der Region“ angegangen – und zwar ganz praxisnah. So wurden beispielsweise alle Seniorenheime der Region besucht, um einschätzen zu können, welche Angebote es derzeit für ältere Menschen gibt. So entstand eine regionale Expertengruppe, die sich auch künftig für Senioren einsetzen wird.

Die Verbandsgemeinden stellen dar, dass bei vielen der aufgegriffenen Themen Bürgerinnen und Bürger neu als ehrenamtlich Engagierte hinzugewonnen werden konnten. Auch im Unternehmerbereich konnten durch die Netzwerkveranstaltung „Unternehmerforum“ neue Partner für die Verwaltung gefunden werden.

Dass die Zukunftsinitiative ein offener Prozess ist, zeigte sich auch hier im Modellraum: Während der Projektlaufzeit kam es zu einem Hochwasser im Moscheltal mit einem sehr hohen wirtschaftlichen Schaden. Das Ereignis beschäftigte intensiv die Region und zeigte unter anderem deutlich auf, dass die erforderlichen Pumpen zur Beseitigung des Hochwassers bei den ortsansässigen Wehren nicht vorhanden waren. Das war der Ansatz für das Thema „Feuerwehrkooperation“ im Modellraum.

Die Verbandsgemeinden legten viel Wert auf die begleitende **Öffentlichkeitsarbeit**: Detaillierte Presseberichte sorgten dafür, dass die Bürgerinnen und Bürger regelmäßig dem Prozess und seinen Fortschritten folgen konnten. So war zum Beispiel immer die dritte Seite der Amtsblätter für SKSL-Nachrichten reserviert. Als besondere Form der Öffentlichkeitsarbeit nannten die beiden Bürgermeister die Entwicklung einer eigenen Regionalzeitung (VG Bürger News) sowie eine Broschüre „Lebenswert für jedes Alter“. Letztere wird es künftig als Online-Version geben. Auch in den sozialen Netzwerken wurde über SKSL berichtet, so hat die Verbandsgemeinde Meisenheim regelmäßig aktuelle Informationen zum Projekt auf Facebook gepostet.



„Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg! Nicht erst seit SKSL weiß ich, wie wichtig es ist, alle zu informieren und so auch zu motivieren. Dabei spielen auch die neuen Medien eine wichtige Rolle – innerhalb der Verwaltung und bei der Information unserer Bürgerinnen und Bürger. Damit Informationen aber immer zum richtigen Zeitpunkt in ihrem gesamten Umfang bereitstehen, arbeite ich an der Professionalisierung unserer Verwaltung und sehe hier viele gute Ansätze im Projektmanagement.“

Bürgermeister Dietmar Kron,
Verbandsgemeinde Meisenheim

Das Thema Informationsmanagement haben die Verbandsgemeinden aber nicht nur nach außen (hin) als wichtig erkannt, sondern auch nach innen. Es wird als ideal angesehen, wenn die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter im Projektmanagement geschult und alle Vorgänge projektmäßig bearbeitet werden. Hier sehen die Verbandsgemeinden viel Potential.

Die **Zusammenarbeit mit dem Innenministerium** empfanden beide Verbandsgemeinden als kompetent und konstruktiv. Die enge Projektbegleitung durch das „Förder-Ministerium“ hat nach Einschätzung der Bürgermeister das Projekt effizienter und zielorientierter werden lassen. In den Netzwerktreffen schätzten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Verbandsgemeinden insbesondere die Offenheit, mit der auch über viele andere gemeinsame Themen

über SKSL hinaus gesprochen wurde. Der Modellraum würde eine Fortführung dieser Treffen sehr begrüßen.

Projekte

Handlungsfeld Demografie

- Bürgerbeteiligungsprozess (Arbeitskreis Mobilität und „Älter werden in der Region“)
- Herausgabe der Broschüre „Lebenswert für jedes Alter“, Installierung einer verbandsgemeindeübergreifenden Rufbuslinie
- Projekt „Zeit zu verschenken“: verbandsgemeindeübergreifende Ehrenamtsbörse (derzeit noch im Aufbau)



Handlungsfeld Unternehmen

- Bildung einer internen Steuerungsgruppe zur inhaltlichen Ausgestaltung des Handlungsfeldes zusammen mit Unternehmerinnen und Unternehmern (Bottom-up-Ansatz)
- Einführung der Veranstaltungsreihe „Unternehmerforum“ (Betriebsbesichtigungen, Diskussionsrunden und Fachvorträge): Gelegenheit des Austauschs der Unternehmerinnen und Unternehmer der Verbandsgemeinden durch regelmäßige Netzwerktreffen
- Stadtmarketingprozess: Entwicklung von Maßnahmen zur Aufwertung und Stärkung der Zentren der Verbandsgemeinden, zur Bindung regionaler Kaufkraft und zum Entgegenwirken von Leerständen in einem integrativen Prozess gemeinsam mit den Betrieben vor Ort

Handlungsfeld kooperative Verwaltung

- Gemeinsamer touristischer Außenaustritt der Verbandsgemeinden: Implementierung eines gemeinsamen touristischen Webaustrittes (www.pfalznah.de) sowie Herausgabe eines gemeinsamen Buchungskataloges
- Brandschutzkonzept: Vorbereitung einer Zweckvereinbarung nach § 12 des Landesgesetzes über die kommunale Zusammenarbeit (KomZG)

und Erteilung der Beschaffungsaufträge

- Ferienbetreuung: Koordinierung eines gemeinsamen Betreuungsangebotes
- Zusammenlegung der Werke: Zurückstellung der Bildung einer Anstalt öffentlichen Rechts für den operativen Bereich beider Werke mit Blick auf das Entwurfsgesetz zur gebietlichen Neuordnung der Verbandsgemeinden
- Kooperation aktuell: Übernahme des Fachbereichs Planen und Bauen auf Grundlage einer Zweckvereinbarung durch die Verbandsgemeinde Meisenheim als Rechtsnachfolger zum 1. April 2016 im Zuge der gebietlichen Neuordnung

Handlungsfeldübergreifende Aktivitäten

- Herausgabe einer gemeinsamen Regionalzeitung (VG Bürger News) als zusätzliches Informationsmedium

Erkenntnisse

Der Modellraum hatte verschiedentlich das Gefühl, im Zuge der Kooperation an seine **Grenzen** zu stoßen. Die beiden Verbandsgemeinden haben die offene und engagierte Zusammenarbeit zwar schätzen gelernt, die Kreisgrenzen hingegen bezeichneten die Projektpart-

ner als schwer überwindbares Hindernis zum Beispiel bei der Zusammenarbeit im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV). Wesentliche Erkenntnis im Modellraum ist, Handlungsoptionen künftig im Vorfeld intensiver auszuloten. Die Zusammenarbeit im Tourismus (www.pfalznah.de) hingegen konnte unabhängig von den beiden etablierten touristischen Regionen umgesetzt werden.

Weiterhin hat der Modellraum nach eigenen Angaben gute Erfahrung in der **Zusammenarbeit mit engagierten Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen** gemacht. In der Überzeugung, dass diese Partnerschaften vom persönlichen Engagement aller und dem direkten Kontakt abhängen, wurden zahlreiche Partner in die Kooperationen eingebunden.

Die Verbandsgemeinden brachten im Projekt die notwendige Flexibilität auf, laufende Projekte neu zu justieren. So

konnte zum Beispiel eine Bürgerbuslinie eingeführt werden, die mittlerweile als Rufbuslinie verkehrt.

Denkbar ist aus Sicht der Bürgermeister auch, künftige Prozesse durch einen regionalen Expertenrat begleiten zu lassen, um damit Bürgerbeteiligung gezielter einsetzen zu können.

Das bereitgestellte **Budget** stelle mit seiner Anreizfunktion einen wichtigen Erfolgsfaktor dar, so zum Beispiel bei der Kooperation der beiden Feuerwehren, betonten die beiden Bürgermeister der Verbandsgemeinden.

Wichtige Bausteine der erfolgreichen Kooperation seien auch die **Information** der Öffentlichkeit sowie die engagierte Zusammenarbeit gewesen, die sich an professionellem Projektmanagement orientiere. Hier will gerade Meisenheim noch weiter in die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren.



„Die intensive Einbindung der Bürgerinnen und Bürger hat uns an einigen Stellen zum Umdenken bewegt. Der persönliche Kontakt war hier wertvoll, um auch ehrliche Rückmeldungen zu erhalten. Alternativ wäre aus meiner Sicht auch die Einrichtung eines regionalen Expertenrats sinnvoll gewesen.“

Bürgermeister Arno Mohr,
Verbandsgemeinde Alsenz-Obermoschel



„In der Zusammenarbeit der beiden Verbandsgemeinden Alsenz-Obermoschel und Meisenheim wurde deutlich, dass Kommunen heute nicht mehr nur Verwalter sind, sondern echte Motoren der zukunftsgerichteten Entwicklung der Region sein können und sollten. Wenn es dann noch zwei Bürgermeister gibt, die diese Aufgabe engagiert annehmen, kann man in Prozessen wie SKSL eine Menge auf die Beine stellen.“

Sandra Heckenberger,
Büro entra Regionalentwicklung (Winnweiler/Pfalz)

Insgesamt sehen beide Verbandsgemeinden, dass der **demografische Wandel** noch zahlreiche weitere Herausforderungen mit sich bringen werde. Sie wollen weiter aktiv bleiben und auch alle Ortsgemeinden motivieren, wichtige Entwicklungen von unten anzustoßen. Dazu gehören nach Ansicht der Bürgermeister

auch lebendige, greifbare Projekte vor Ort, die das Leben in den Dörfern lebenswert machen.

Der **Austausch** in den Netzwerken könne gar nicht hoch genug eingeschätzt werden, so die Bürgermeister. Sie wünschen sich hier eine Verstärkung.

Bienwaldregion

Verbandsgemeinden Kandel und Hagenbach

Prozess

Den **Prozess** der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ haben die beiden Verbandsgemeinden für die Erprobung der interkommunalen Kooperation in selbstgewählten Handlungsfeldern genutzt, um das bisherige gute Verhältnis zu vertiefen. Ein engagiertes Team von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern sowie die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem externen Beratungsbüro brachten die Kooperation zum Erfolg, so die Einschätzung der beiden Bürgermeister. Regelmäßige Jour fixe alle zwei bis drei Wochen haben demnach den Informationsaustausch und eine strukturierte Projektumsetzung gefördert. Im Vergleich zu anderen Förderprogrammen empfanden die beiden Verbandsgemeinden es sehr positiv, ihre Vorgehensweise weitestgehend selbstbestimmt zu definieren und das bereitgestellte Budget projektbezogen verwenden zu können.

Abstimmungen zur Mittelverwendung und zum Prozess konnten zeitnah in den regelmäßigen Lenkungsgruppen-Treffen mit dem Innenministerium geklärt werden. Hierdurch entstand eine gute und effektive Zusammenarbeit mit dem Innenministerium, betonten die kommunalen Projektmitglieder. Die begleitenden landesweiten Informations- und Vernetzungsangebote, wie Netzwerktreffen, eine Exkursion nach Sachsen-Anhalt sowie zwei Kommunalkongresse wurden genutzt und wertvoll für den lokalen Prozess wahrgenommen. Von den angebotenen Themen und dem Austausch untereinander konnten neue Erkenntnisse mit nach Hause genommen werden.

Der Austausch unter den Modellräumen brachte für die beiden Verbandsgemeinden sogar konkreten Nutzen, da beispielsweise zum Thema Benchmarking eine von der Verbandsgemeinde Wallmerod bereits entwickelte Software übernommen werden konnte. Umgekehrt profitierten andere Modellräume von den



„Die Zusammenarbeit mit der Feuerwehr ist schon lange eine wichtige Arbeit des Bürgermeisters und der Verwaltung. Auf dieser vertrauensvollen Zusammenarbeit konnten wir aufbauen, als es darum ging, eine Kooperation der beiden Wehren in Kandel und in Hagenbach auszuhandeln. Ein nicht unwichtiger Faktor war dabei das flexible Budget, das seitens des Innenministeriums zur Verfügung gestellt wurde. So scheiterte diese wirklich gute Idee nicht an der Umsetzbarkeit, was ansonsten leider manchmal der Fall ist.“

Bürgermeister Volker Poß,
Verbandsgemeinde Kandel



Erfahrungen in Kandel und Hagenbach im Handlungsfeld Feuerwehr.

Aus Sicht der Bürgermeister war der administrative und räumliche Rahmen der **Verbandsgemeinden ein geeigneter Kooperationsraum**. Wichtig für eine gelingende Kooperation sind demnach verschiedene Voraussetzungen, die im Rahmen von SKSL gegeben waren: so zum Beispiel die Freiheit, Kooperation erproben zu können und nicht unter Zwang zu stehen sowie die Voraussetzung, Kooperation als Chance zu sehen. Die positive Stimmung zur interkommunalen Kooperation hat sich nach Angabe der beiden Verbandsgemeinden mittlerweile auch auf weitere Nachbar-Verbandsgemeinden ausgewirkt, die jetzt alle gemeinsam als LEADER-Region Südpfalz kooperieren. Dies wäre nach Einschätzung der Bürgermeister nicht möglich gewesen, wenn die Kooperation

in SKSL nicht funktioniert hätte. Das im Rahmen von SKSL bereitgestellte Budget wurde von den Verbandsgemeinden und dem Büro als wichtiger Erfolgsfaktor empfunden. Während sonst die Beantragung von Fördermitteln deutlich bürokratischer und mit einem hohen Arbeitseinsatz verbunden ist, war die Bereitstellung des SKSL-Budgets durch das Innenministerium jeweils zeitnah möglich. Die Vorgaben zur Verwendung des Budgets stellten für die beiden Verbandsgemeinden keine Einschränkung dar und wurden als gerechtfertigt angesehen. Mittels finanzieller Anreize aus dem SKSL-Budget konnte der Prozess der Kooperation der Feuerwehren beschleunigt und schließlich, so die Bürgermeister, zu einem Erfolg werden.

Beide Verbandsgemeinden kannten sich bereits vor Beginn der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“

gut. Der Wettbewerbsaufruf lieferte schließlich einen konkreten Anlass, auf Basis des guten Verhältnisses anhand bestimmter Themen konkret die **inter-kommunale Kooperation** zu erproben, erklärten die Bürgermeister der Verbandsgemeinden. Beiden Verbandsgemeinden ist durch den Prozess deutlich geworden, in welchen Bereichen sie weiter kooperieren wollen. Daher wollen sie ihre Kooperation auch zusammen mit weiteren vier Nachbar-Kommunen als LEADER-Region fortzusetzen.

Nach Einschätzung der Bürgermeister und Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter hat sich der Kooperationsgedanke in beiden Verwaltungen durchgesetzt. Insbesondere die Büroleiter, aber auch andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltungen pflegen einen intensiven fachlichen Austausch untereinander. Es werde nicht mehr nur in den SKSL-Handlungsfeldern zusammen gearbeitet, sondern auch in weiteren Bereichen an interkommunale Kooperation gedacht.

Mit Unterstützung des externen Beratungsbüros waren beide **Verbandsgemeindeverwaltungen** in der Lage, den von Seiten des Innenministeriums angestoßenen Entwicklungsprozess zu

gestalten, sofern die gewählten Themen auf Ebene der Verbandsgemeinden zu lösen waren. Insbesondere die Verbandsgemeindeverwaltung Hagenbach ist durch den mehrere Jahre dauernden Prozess „Leitbild 2020“ eine projektorientierte Arbeitsweise gewöhnt. Der SKSL-Prozess wurde in beiden Verbandsgemeinden vornehmlich von den Büroleitern und den Bürgermeistern gesteuert. Je nach Bedarf wurden weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderer Fachbereiche hinzugezogen. Wichtig sei, so die Bürgermeister, dass das Projektteam bereit ist, neue Wege in den Verwaltungen und mit anderen Kooperationspartnern zu gehen, unter anderem mehr Projektmanagement-Aufgaben zu übernehmen. Das Themenfeld IT-Vision 2020 wurde als Bedarf direkt aus der Verwaltung heraus angestoßen.

Die **Strukturen der Zusammenarbeit und Beteiligung** waren aus Sicht der Verbandsgemeinden je nach Handlungsfeld sehr unterschiedlich. Da es sich bei den Handlungsfeldern Benchmarking und IT um verwaltungsinterne Themen handelte, war eine Einbindung weiterer Beteiligter aus der Bürgerschaft nicht sinnvoll. Wichtig waren hier jedoch der Erfahrungsaustausch zum Thema Benchmarking mit der Verbandsgemein-



„Eine moderne Verwaltung bedarf gut ausgebildeter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich auch sicher im Projektmanagement, in der Moderation und ähnlichen Themen bewegen. Regelmäßig werden meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in verantwortungsvollen Positionen geschult – dies kam uns auch im Rahmen von SKSL zugute. So konnten wir schnell herausragende Erfolge wie die Kooperation der Feuerwehren vorzeigen.“

Bürgermeister Reinhard Scherrer,
Verbandsgemeinde Hagenbach

de Wallmerod (Modellraum 4), die bereits ein passendes Excel-Tool entwickelt hatten sowie der Austausch mit Fachexperten zum Thema IT. Im Thema Tourismus wurden gezielt die betreffenden Institutionen und Kommunen beteiligt.

Innerhalb der Feuerwehr als zivilgesellschaftlicher Partner fand eine umfassende Beteiligung statt. Zunächst wurden im kleinen Kreis der Entscheidungsträger zwischen Wehrleitern und Bürgermeistern Gespräche geführt und gegenseitige Zielsetzungen geklärt. Der Schlüssel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit war aus Sicht der Verbandsgemeinden, die traditionellen Hierarchien und Eigenständigkeit der Feuerwehren zu respektieren und dabei gleichzeitig eigene Ideen zu mehr Kooperation der Wehren einzubringen. Nach Einschätzung der Verbandsgemeinden wurde der Vorteil der finanziellen Unterstützung durch SKSL von den Wehrleitern schnell erkannt. Eine gute und andauernde Zusammenarbeit begann, die mittlerweile auch auf die Wehren der Verbandsgemeinde Jockgrim ausgeweitet wurde, so die Bürgermeister.

Zielrichtung der **Öffentlichkeitsarbeit** war die Information über wichtige Meilensteine in der Projektumsetzung. Die Imagekampagne der Feuerwehr www.abenteuerverantwortung.de stellt für die Verantwortlichen vor Ort eine Besonderheit in der Öffentlichkeitsarbeit dar. Über

das Online-Portal sollten insbesondere junge Menschen angesprochen werden. Ergänzt wurde diese Öffentlichkeitsarbeit zum Beispiel über reale Aktionstage für die fünften Klassen der weiterführenden Schulen.

Für die **Verstetigung** der kooperierenden Zusammenarbeit wurden bestimmte Voraussetzungen beziehungsweise Vereinbarungen innerhalb der einzelnen Handlungsfelder und Projekte geschaffen. So soll beispielsweise die am Standort Kandel realisierte Reinigungswerkstatt der Feuerwehr zu einem Dienstleistungszentrum erweitert werden, wozu die Kooperation um weitere Kommunen ergänzt wird. Diese Zusammenarbeit wurde vertraglich fixiert und im Verbandsgemeinderat Kandel formell beschlossen. Die weitere Begleitung erfolgt durch die Wehrleiter und den Kreisfeuerwehrinspekteur. Diese kümmern sich auch um die Imagekampagne und die Pflege der Homepage. Auch die Aktionstage an den weiterführenden Schulen sollen zweimal jährlich fortgesetzt werden. Für die Verstetigung in den übrigen Handlungsfeldern IT und Benchmarking wurden ebenfalls verantwortlich Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter benannt, die die Projekte fortsetzen. Eine weitere Umsetzung von Projekten im Tourismusbereich kann zukünftig über die LEADER-Region Südpfalz erfolgen.

Projekte

Die Verbandsgemeinden Kandel-Hagenbach waren in folgenden vier Handlungsfeldern aktiv:

- Feuerwehr
- Benchmarking
- IT – Informationstechnik
- Tourismus

Innerhalb dieser Handlungsfelder wurden folgende Projekte umgesetzt beziehungsweise initiiert:

Feuerwehr

- Zentrale, gemeinsame Wartung und Instandhaltung am Standort Kandel
- Grundausbildung in Kooperation mit gemeinsamen „Terminkalender“ und zentralen Angeboten
- Gemeinsame Beschaffung von Equipment
- Start einer umfassenden Imagekampagne unter dem Claim „Abenteuer Verantwortung“ mit zentraler „Landing-Page“ und App
- Neugestaltung der Ortswehren-Homepage mit dem Claim und Design der Imagekampagne

- Installation eines Netzwerks „Jugendwarte“ unter Einbezug der Verbandsgemeinde-Jugendpflege
- Konzeption und Durchführung von Schulaktionstagen für fünfte Klassen an weiterführenden Schulen
- Konzeption einer Marketingstrategie für den Nachwuchsbereich
- Weiterentwicklung der Imagekampagne für den Nachwuchsbereich

Benchmarking

- Installation einer Benchmarking-Software auf Excel-Basis wie in der Verbandsgemeindeverwaltung Wallmerod entwickelt
- Befüllen der Software mit Energie- und Gebäudedaten für Verbandsgemeinde-Liegenschaften

IT – Informationstechnik

- Definition und Visualisierung von Verwaltungsprozessen ohne Fachverfahren, Softwareunterstützung oder sonstige digitale Unterstützungsmechanismen (Erste Ergebnisse wurden dem Gemeinde- und Städtebund Rheinland-Pfalz vorgestellt. Hieraus resultierte ein landesweites Projekt des Gemeinde- und Städtebunds zur Beschreibung und Optimierung von Verwaltungsprozessen in Rheinland-Pfalz.)

- IT-Vision 2020: Ist-Analyse des IT-Bereichs in beiden Verwaltungen, Formulierung von Etappen für eine gemeinsame Optimierung, Harmonisierung und Standardisierung der IT-Landschaft, hin zu einem gemeinsamen Management und Outsourcen des IT-Bereichs in wenigen Jahren

Tourismus

- Abstimmung eines Konzepts zur Besucherlenkung für Radwege und Wanderwege zwischen der Forstverwaltung, Kommunen, unterschiedlichsten Trägern von Beschilderungsgenehmigungen
- Vorstellung und Diskussion des Konzepts in zentralen öffentlichen Veranstaltungen, finale Abstimmung mit den Kommunen

Erkenntnisse

SKSL bot aus Sicht der beiden Bürgermeister den geeigneten Rahmen, eine **Kooperation unter den Feuerwehren** anzustoßen. Der Erfolg basiert auf einem frühzeitigen Vertrauensaufbau, bereitwilligen Entscheidungsträgern und

der Verfügbarkeit des SKSL-Budgets für diesen Prozess.

Verwaltungskooperation muss aus Sicht der Bürgermeister gelebt werden. Ein Team von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Verwaltung, die auch offen für projektbezogene Arbeit und neue Wege sind, sei eine gute Voraussetzung.

Die **Unterstützung durch ein externes Beratungsbüro** förderte den Kooperationsprozess der beiden Verbandsgemeinden, betonten die beiden Bürgermeister. Das Büro habe neue Ideen eingebracht und sei Moderator und Kümmerer in der Projektumsetzung gewesen.

Gelungene Kooperationen haben Vorbild-Charakter und wollen nachgeahmt werden. Ohne einen erfolgreichen SKSL-Prozess wäre die heutige LEADER-Region Südpfalz aus Sicht der Bürgermeister so nicht zustande gekommen.

Die freie Entscheidung beider Verbandsgemeinden, SKSL zu nutzen sowie die **Offenheit des Prozesses**, interkommunale Kooperation zu erproben, habe eine gute Arbeitsstimmung ohne Zwang geschaffen.



„Es hat Spaß gemacht, diese beiden engagierten Verbandsgemeinden bei ihren Kooperationsprojekten zu unterstützen. Schnell war Vertrauen für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit aufgebaut, so dass wir unkompliziert an den erforderlichen Stellen eingreifen und unterstützen konnten.“

Tobias Baumgärtner,
Büro Kobra (Landau)

Verbandsgemeinden Traben-Trarbach und Zell (Mosel) / Klinikum Mittelmosel

Die Verbandsgemeinden Traben-Trarbach und Zell (Mosel) bewarben sich zusammen mit dem Klinikum Mittelmosel für die Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ (SKSL). Ziel war es, gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern, Lösungen für die Region zu erarbeiten, mit denen Gesundheits- und Pflegeversorgung, Mobilität/Infrastruktur und Ehrenamt für die Zukunft gesichert und dem absehbaren Fachkräftemangel positiv entgegengewirkt werden können.

Prozess

Der **Prozess** der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ sollte aus Sicht der Partner für eine umfassende Strategie- und Projektentwicklung im Kontext des demografischen Wandels genutzt werden. Mit den Themenfeldern wollte der Modellraum sich einem breiten Aufgabenspektrum nähern, das es im Weiteren zu strukturieren galt und für das geeignete Bearbeitungsmethoden gefunden werden mussten. Hier war die Moderation und Begleitung durch ein externes Beratungsbüro aus Sicht der Kommunen und des Klinikums Mittelmosel sehr wertvoll: Das Büro war nach Aussage der Bürgermeister der Ver-

bandsgemeinden und der Vertreterin des Klinikums Mittelmosel Ideen- und Impulsgeber, hat die Koordination und Teile der Organisation des Prozesses übernommen und stimmte wichtige Fragen in der Projektumsetzung mit dem Innenministerium ab. Auch den direkten Austausch mit dem Innenministerium im Rahmen der Lenkungsgruppen-Treffen schätzten besonders die beiden Verbandsgemeinden. Die im Rahmen von SKSL organisierten Informations- und Vernetzungsangebote, wie Netzwerktreffen und eine Exkursion nach Sachsen-Anhalt, bewerteten die Kommunen als wichtig für die gelungene Kooperation auf allen Ebenen. Sie empfanden es als sehr wertvoll, auf diese Weise andere Regionen kennengelernt und hierüber viele interessante Erkenntnisse auch zu anderen Themenfeldern und den hier gewählten Vorgehensweisen erhalten zu haben.

Der SKSL-Prozess hat nach Aussage der Verwaltungen gezeigt, dass Kooperationen von **Verbandsgemeinden** und weiterer Partner durchaus Motoren bei der Weiterentwicklung bestimmter Themen sein können. Die Thematik Sicherung und Verbesserung der gesundheitlichen Versorgung wäre nach Ansicht der Bürgermeister auch sinnvoll

auf Ebene des Landkreises angesiedelt, wenngleich regionale Besonderheiten beachtet werden müssten. Andere Themen können individuellere Lösungen auf kleinräumiger Ebene wie der Verbandsgemeinde finden, wie zum Beispiel im Projekt Ehrenamtsbörse Zell (Mosel) – Traben-Trarbach (EB ZETT), hierüber waren sich die Projektbeteiligten einig. Die kommunale Initiative im Themenfeld „Gesundheit“ war für die Projektpartner eine Herausforderung, da wesentliche Zuständigkeiten außerhalb des Bereichs der Verbandsgemeinden liegen, wie bei der Kassenärztlichen Vereinigung Rheinland-Pfalz (KV RLP) oder auf der Landes- und Bundesebene. Ebenfalls sehen die beiden Verbandsgemeinden geringe Einflussmöglichkeiten darauf, dass Ärzte in eine Region kommen oder bleiben, wenngleich der Erwartungsdruck der Bevölkerung hier sehr groß sei, so die Bürgermeister.

Das über SKSL bereitgestellte **Budget** wurde von den beiden Verbandsgemeinden als positiv bewertet, da so im Rah-

men des Projekts zeitnah Maßnahmen umgesetzt werden konnten.

Im **Modellraum** wurde bei der Verbandsgemeinde Zell eine Stabsstelle eingerichtet, um den SKSL-Prozess zu koordinieren. In der Verbandsgemeinde Traben-Trarbach wurde die Koordination auf mehrere Schultern verteilt. Mit dem SKSL-Prozess fand hier eine Veränderung statt: In der Anfangsphase von SKSL wurden verschiedene organisatorische Aufgaben noch vom begleitenden Beratungsbüro übernommen. Später wurden Arbeitspakete in den beruflichen Alltag aller Partner eingebaut und organisatorische und administrative Aufgaben größtenteils von der jeweils geschäftsführenden Verbandsgemeinde (im Wechsel) übernommen. Die Abstimmungen zwischen den Kooperationspartnern laufen heute auf dem kurzen Dienstweg.

In den Verbandsgemeinden Traben-Trarbach und Zell haben sich neue **Strukturen der Zusammenarbeit** mit exter-



nen Partnern sowie der Bürgerschaft gebildet. Externe Partner gab es vor allem im Handlungsfeld Gesundheit – allen voran das Klinikum Mittelmosel als Kooperationspartner. Weiterhin waren dies die KV RLP, das rheinland-pfälzische Gesundheitsministerium und die Universität Frankfurt für das Konzept „Lokales Gesundheitszentrum“.

Die Zusammenarbeit mit der Bürgerschaft und örtlichen Experten/Institutionen erfolgte über verschiedene Arbeitskreise (AK): Ehrenamt, Gesundheit, Pflege, Mobilität/Infrastruktur sowie Fachkräfte. Aus dem AK Ehrenamt heraus bildete sich später die Projektgruppe, aus der sich die Ehrenamtsbörse EB ZETT entwickelte und die Ehrenamtslotsen hervorgingen.

Die **Öffentlichkeitsarbeit** in den Verbandsgemeinden Traben-Trarbach und Zell war umfassend und fand auf verschiedenen Ebenen statt. Regelmäßig berichteten die Verbandsgemeinden über Ergebnisse aus der laufenden Arbeit in den Medien. Hierzu gehörten vor allem die Tagespresse und die Amtsblätter, darüber hinaus auch eine Bericht-

erstattung über den Start der EB ZETT durch das SWR-Regionalbüro.

Zusätzlich wurde von Beginn an die Internetseite www.gesundheit-mosel.de betrieben, auf der zu verschiedenen Themen berichtet wurde, sich Bürgerinnen und Bürger über eine Ideenbox einbringen konnten und schließlich die online-Version der Ehrenamtsbörse EB ZETT angesiedelt ist.

Darüber hinaus trugen Veranstaltungen, wie ein Vortragsabend mit Henning Scherf zum Thema „Lebenskonzepte im Alter“ sowie ein Symposium zum Thema „Visionen und Perspektiven der ländlichen Gesundheitsversorgung“ dazu bei, die Öffentlichkeit zu sensibilisieren und Multiplikatoren zu gewinnen.

Die im Modellraum 3 gestarteten Projekte wollen die Verbandsgemeinden zusammen mit dem Klinikum Mittelmosel **auch zukünftig fortsetzen**. Das von der Universität Frankfurt erstellte Konzept für ein lokales Gesundheitszentrum wird im Detail weiter bearbeitet, Finanzierungswege werden gesucht und sobald wie möglich eine Realisierung angestrebt.



„Die Sicherung der hausärztlichen Versorgung war unser wichtigstes Ziel im SKSL-Prozess. Dieses Thema haben wir engagiert und professionell angepackt. Dennoch haben wir hier erfahren, dass dies nicht ausreicht, wenn nicht alle übergeordneten Stellen mitziehen. So bot SKSL auch den Rahmen, etwas auszuprobieren und wichtige Erkenntnisse zu sammeln. Zum Glück haben wir viele Projekte gemeinsam erfolgreich umgesetzt, sodass wir zufrieden und mit neuen Erkenntnissen zurück blicken können.“

Bürgermeister Karl Heinz Simon,
Verbandsgemeinde Zell (Mosel)



„Die Mitarbeit im SKSL-Prozess als externer Partner war eine besondere Rolle für uns, die wir gerne wahrgenommen haben. Es ist ein wichtiger und richtiger strategischer Schritt, dass kommunale Partner gemeinsam mit Partnern aus Wirtschaft und Dienstleistung die Zukunft vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gestalten.

Die aktive Teilnahme hat auch den zusätzlichen Vorteil, dass wir unsere bestehende vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Kommunen intensivieren und ausweiten konnten.“

Elisabeth Disteldorf,
Klinikum Mittelmosel

In Bezug auf die Umstrukturierung der Bereitschaftsdienste sind weitere Gesprächstermine mit der KV RLP sowie eine Kooperationsvereinbarung mit dem Klinikum Mittelmosel über den Betrieb einer Bereitschaftsdienstzentrale (BDZ) in Zell durch das Krankenhaus im Auftrag der KV RLP vorgesehen.

Im Thema „Alternative Wohnformen“ soll auf eine Machbarkeitsstudie aufbauend möglichst die konkrete Konzepterarbeitung und Realisierung eines Wohnprojektes folgen. Die festinstallierte EB ZETT soll weiter etabliert und die Ehrenamtslotsen in ihrer Arbeit unterstützt werden. Zusätzlich sind im Thema Ehrenamt schon neue Projekte zur Information und Netzwerkstärkung geplant, zum Beispiel Vereinsregister, interaktive Vereinskarte sowie regelmäßige Veranstaltungen rund um das Thema Ehrenamt. Alle Kooperationspartner schlagen für die Fortsetzung der Zusammenarbeit weitere quartalsweise Lenkungsgruppen-Treffen vor.

Projekte

Die Verbandsgemeinden Traben-Trarbach und Zell widmeten sich in Kooperation mit dem Klinikum Mittelmosel dem Handlungsfeld Gesundheit:

- Lösungswege für ländliche Regionen, mit denen Gesundheits- und Pflegeversorgung, Mobilität/Infrastruktur und Ehrenamt für die Zukunft gesichert und dem absehbaren Fachkräftemangel positiv entgegengewirkt werden kann

Diese Lösungswege wurden gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern entwickelt.

Aus diesem Handlungsfeld heraus entstanden folgende Projekte:

- Ist-Analyse der Bereiche Gesundheit und Pflege im Modellraum Mittelmosel

- Sekundärstatistische Analyse sowie schriftliche Befragung von Bürgerinnen und Bürgern, die in einer Broschüre aufbereitet wurden
- Lokales Gesundheitszentrum (LGZ)
- Patientenorientierte Kooperation von stationärer und ambulanter Versorgung mit zusätzlichen angekoppelten Einrichtungen, wie zum Beispiel Hospiz, Kindertagesstätte, Wohn-Pflege-Gemeinschaft, Fachabteilung Geriatrie im Verbund (Das Konzept befindet sich in Bearbeitung der Universität Frankfurt.)
- Ehrenamtsbörse EB ZETT: Vermittlung von Freiwilligen an Organisationen mit Bedarf an ehrenamtlichen Helfern mit insgesamt drei vernetzten Lotsenbüros (Sprechzeiten zur Beratung von Helfern und Organisationen von montags bis donnerstags)
- Alternative Wohnformen
- Erstellung einer Machbarkeitsstudie unter Einbeziehung der Landesberatungsstelle Neues Wohnen und der Beratungs- und Prüfbehörde nach dem Landeswohnformen- und Teilhabegesetz (LWTG) zur Schaffung mindestens einer Wohnform pro Verbandsgemeinde
- Ärztliche Bereitschaftsdienstzentrale (BDZ): Implementierung einer zusätzlichen BDZ am Standort Zell nach Gesprächen mit der Kassennärztlichen Vereinigung Rheinland-Pfalz (Projekt ist noch nicht abgeschlossen)

Erkenntnisse

Verbandsgemeinden können geeignete Motoren bei der Weiterentwicklung bestimmter Themen sein, wenn zum Beispiel individuelle Lösungen für die Organisation des Ehrenamts gefordert sind.



„Als während des laufenden SKSL-Prozesses neu gewählter Bürgermeister habe ich schnell erkannt, dass SKSL eine große Chance für meine Verbandsgemeinde und die Region ist. Das Büro war dabei eine wichtige Ergänzung unseres Teams, denn nicht alle fachlichen Fragen hätten wir intern beantworten können. Außerdem sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits mit vielen Aufgaben befasst, sodass man einen solch intensiven Prozess ohne zusätzliche Manpower nicht so erfolgreich auf die Spur gebracht hätte.“

Bürgermeister Marcus Heintel,
Verbandsgemeinde Traben-Trarbach



„Die kooperierenden Partner Verbandsgemeinde Traben-Trarbach, Verbandsgemeinde Zell an der Mosel und das Klinikum Mittelmosel haben sich mit dem Thema „Gesundheit und Pflege“ einer herausfordernden Aufgabe gestellt. Viele Aspekte dieses Themas sind keine originären kommunalen Aufgaben und bedürfen einer engen Abstimmung mit den zuständigen Stellen. Wenn es aber an den Verbandsgemeinden selbst und ihren engagierten Bürgerinnen und Bürgern liegt, schaffen sie eine rasche Projektentwicklung und -umsetzung mit Bravour, wie man an der Ehrenamtsbörse EB ZETT sieht!“

Michaela Janné,
Büro entra Regionalentwicklung (Winnweiler/Pfalz)

Um Initiativen im Themenfeld „Gesundheit“ erfolgreich gestalten zu können, ist aus Sicht der Kommunen eine laufende und enge Abstimmung mit der KV RLP und den zuständigen öffentlichen Stellen unbedingt empfehlenswert.

Ein bereitgestelltes **Budget ist nach Meinung der Bürgermeister notwendig** für eine erfolgreiche Kooperation, um Projekte umsetzen und sichtbare Kooperationserfolge erzielen zu können.

Eine **breite Kooperation auf Verwaltungsebene** habe bisher nicht stattgefunden, was unter anderem auch damit zusammenhänge, dass die Verbands-

gemeinde Traben-Trarbach noch mit dem Zusammenwachsen von zuvor zwei Verwaltungen beschäftigt sei.

Eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit über verschiedene Medien (online und analog) **sensibilisierte** nach Einschätzung der Verbandsgemeinden die Bürgerinnen und Bürger für das Thema und erreichte mögliche Multiplikatoren. Hierzu hätten unter anderem auch öffentlichkeitswirksame **Veranstaltungen**, wie ein Vortragsabend zum Thema Wohnformen und ein Gesundheitssymposium, beigetragen. Dies stelle eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Startphase der EB ZETT dar.

Verbandsgemeinden Wallmerod und Westerburg

Die Verbandsgemeinden Wallmerod und Westerburg haben ihre kooperative Zusammenarbeit bereits 2010 begonnen und eine Bewerbung für die Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ zum Ausbau der Kooperation bewusst angestrebt. Insgesamt gehen beide Verbandsgemeinden im WällerLand durch SKSL gestärkt und um viele Erfahrungen reicher gemeinsam in die Zukunft. Dass die Kooperation fortgesetzt werde, sei für beide und mittlerweile auch für die Verwaltung und die Räte selbstverständlich. Im Rahmen der Abschlussveranstaltung wurde dies durch einen gemeinsamen Kooperationsvertrag besiegelt.

Prozess

Der **Prozess** der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ hat die bestehende Kooperation der beiden Verbandsgemeinden aus deren Sicht sehr gut unterstützt und die Umsetzung von Kooperationsprojekten deutlich beschleunigt. Dies resultiere unter anderem aus der Unterstützung durch die externe Bürogemeinschaft, die laut Kommunen im WällerLand dazu beitrug, die Projektumsetzung zu strukturieren und an den richtigen Stellen fachlich anzureichern. Eine Motivation zur Koope-

ration benötigten die beiden Verbandsgemeinden nach eigenen Aussagen hingegen nicht mehr. Beiden war klar, was sie gemeinsam umsetzen wollen und welche Erfahrungen jeder mitbringt. Im WällerLand wurden bereits vor und besonders während des SKSL-Projektes Erfahrungen gesammelt, was Kooperationen zwischen **Verbandsgemeinden** leisten können. Beide Bürgermeister bestätigen, dass für bestimmte Projekte ein Kooperationsgebiet in Orientierung an den Verwaltungsgrenzen der Verbandsgemeinden sinnvoll ist. Im WällerLand werde darüber hinaus die Aufgabenteilung zwischen den Verwaltungen gelebt. So decke die Verbandsgemeinde Westerburg unter der Dachmarke „WällerLand“ das touristische Marketing für die Verbandsgemeinde Wallmerod mit ab. Umgekehrt werden die Ortsgemeinden der Verbandsgemeinde Westerburg durch die Verbandsgemeindeverwaltung Wallmerod im Projekt „Lange Leben im Dorf“ mit betreut. Kooperationen können aus Sicht der beiden Verbandsgemeinden – je nach Projekt – auch in anderen Konstellationen sinnvoll sein. So wird aktuell ein gemeinsamer Radweg in einer größeren Kooperation mit weiteren Verbandsgemeinden und sogar länderübergreifend umgesetzt. „Kooperationen zwischen zwei Ortsgemeinden machen zum Beispiel im Bereich der Feuerwehr

Sinn“, so die Bürgermeister. Aber auch Kooperationen auf Landkreisebene sind sinnvoll, zum Beispiel für das touristische Marketing des Westerwalds.

Sehr hilfreich empfanden die Bürgermeister beider Verbandsgemeinden das **Projektbudget**, das über SKSL bereitgestellt wurde. Beiden war wichtig, hiermit sichtbare Produkte der Kooperation zu finanzieren: Hierzu gehören zum Beispiel die Schaffung einer gemeinsamen touristischen Destination WällerLand mit Homepage, die Herausgabe eines gemeinsamen Reiseführers und der gemeinsame Wettbewerb für Orte/ Gemeinden zu den Themen „Wohnen und Gesundheit“ und „Soziale Einbindung und Teilhabe“.

Die **interkommunale Kooperation** zwischen den Verbandsgemeinden Wallmerod und Westerbürg sei spürbar gewachsen, meinen die Projektbeteiligten. Beide Verbandsgemeinden haben die Zukunftsinitiative als Chance genutzt, Kooperation weiter auszuloten und zu erproben. Im Handlungsfeld Windenergie konnte die Idee eines interkommunalen Windparks durch äußere Rahmenbedingungen nicht umgesetzt werden. In den Handlungsfeldern „Tourismus“ und

„Lange Leben im Dorf“ funktionierte die Kooperation hingegen reibungslos und mit sichtbarem Erfolg, bilanzierten die Bürgermeister der Verbandsgemeinden. Dies hat aus deren Sicht auch damit zu tun, dass beide Projekte schon vorher in einer der Verbandsgemeinden gut etabliert waren und die federführende Verbandsgemeinde jetzt die Abwicklung für die andere übernimmt. Die Bürgermeister bekräftigen, dass Kooperation ein „Geben und Nehmen“ ist, aus dem für beide eine Win-Win-Situation entsteht. Zunächst schwierig gestalteten sich bürokratische Hürden bei der Installation eines interkommunalen Tourismusausschusses, für den es ein einstimmiges Votum beider Verbandsgemeinderäte gab. Da ein verbandsgemeindeübergreifender Ausschuss unter Einhaltung von § 14 des Landesgesetzes über die kommunale Zusammenarbeit (KomZG) vorgesehen ist, konnte der sogenannte „Tourismusausschuss“ geschaffen werden.

Die verwaltungsinterne Koordinierung der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ sowie die zukünftige Kooperation der Verbandsgemeinden wurde je bei einem zentralen Mitarbeiter der **Verbandsgemeindeverwaltung**,



„Dass wir gut und gern zusammenarbeiten, wussten wir schon vor dem SKSL-Prozess. Wir hatten klare Ziele vor Augen. Mit der Unterstützung des SKSL-Prozesses haben wir gespürt, was unter idealen Bedingungen in kurzer Zeit machbar ist. Mit der finanziellen Unterstützung des Innenministeriums und dem fachlichen Know-How der beiden externen Büros Stadt-Land-plus und empirica konnten wir in kurzer Zeit Vieles auf die Beine stellen, wofür wir sonst länger gebraucht hätten.“

Bürgermeister Klaus Lütkefedder,
Verbandsgemeinde Wallmerod

dem Büroleiter der Verbandsgemeinde Westerbürg und dem Abteilungsleiter der Ordnungs- und Sozialabteilung der Verbandsgemeinde Wallmerod verankert. Spezielle Umstrukturierungen in den Verwaltungen wurden nicht vorgenommen – die Benennung von „Kümmerern“ habe sich aber bewährt.

Bestehende **Strukturen der Zusammenarbeit** wurden gefestigt, wesentliche neue und bisher unbekannte Akteure und Akteursgruppen kamen nicht hinzu. Bekannte Akteure kamen in neuer Konstellation im Rahmen der Tourismuswerkstatt sowie im begleitenden Regionalbeirat zusammen. Eine intensive Zusammenarbeit ehrenamtlicher Akteure der Zivilgesellschaft erlebten die Verbandsgemeinden vor allem im Bereich

Feuerwehr und bei der Bewältigung der Aufgaben im Zusammenhang mit der großen Zahl von Flüchtlingen, die teilweise parallel zum SKSL-Prozess gemanagt wurden.

Beiden Verbandsgemeinden ist die intensive **Öffentlichkeitsarbeit** zur Information der Bürgerinnen und Bürger wichtig. Hierdurch könne eine hohe Akzeptanz erreicht und Mitwirkungsprozesse erfolgreich in Gang gesetzt werden. Die Verbandsgemeinden laden hierzu anlässlich bestimmter Events zum Pressegespräch ein. Auch die Amtsblätter seien hier wichtig. Eine Verstärkung der Kooperation im WällerLand war für die Verbandsgemeinden Wallmerod und Westerbürg von Beginn an obligatorisch. So wurde der Kooperationsvertrag



fortgeschrieben und ein förmlicher Beschluss in den Verbandsgemeinderäten gefasst. Es wird ein Kooperationsbonus des Innenministeriums für SKSL-Modelräume angeregt. Eine Verstetigung wird auch über die geschaffenen Gremien, wie dem sogenannten „Tourismusausschuss“ gewährleistet. Verantwortlich für die Kooperation werden weiterhin die beiden Bürgermeister sein, die jetzt prüfen, in welchen Projekten eine Kooperation fortgesetzt werden könnte, zum Beispiel „Gemeinsame Vergabestelle“, „Schulung und Weiterbildung“, „Flüchtlingshilfe“.

Projekte

Das WällerLand konzentrierte sich im Rahmen der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ auf folgende Handlungsfelder:

- Tourismus
- Lange Leben im Dorf
- Werke
- Feuerwehr (später hinzugekommen)

Innerhalb dieser Handlungsfelder wurden folgende Projekte umgesetzt beziehungsweise initiiert:

Tourismus

- Etablierung eines verbandsgemeindeübergreifenden Entscheidungsgre-

miums (sogenannter Tourismusausschuss)

- Erstellung des Touristischen Handlungskonzepts WällerLand
- Gründung und Organisation der „Tourismuswerkstatt“
- Schaffung einer gemeinsamen Destination WällerLand (gemeinsame Homepage, Logos, Fotowettbewerb, Reiseführer)
- Realisierung eines 58,4 km langen, bundesländerübergreifenden Radwegs (Nassau-Wäller-Radrunde)

Lange Leben im Dorf

- Erarbeitung eines Handlungskonzepts „Lange Leben im Dorf“
- Initiierung von konkreten Projekten in den Ortsgemeinden: Ortssteckbriefe mit Handlungsbedarf und Projektansätzen, Wettbewerb zu den Themen „Wohnen und Gesundheit“ und „soziale Einbindung und Teilhabe“
- Sensibilisierung und Information der Bewohner im WällerLand: Veranstaltung zum Thema Generationenwohnen
- Förderung der Mobilität im WällerLand: Themenwoche „Mobilität für Senioren“ subventionierte Auffrischkurse „Mobil ein Leben lang“ in Kooperation mit einer Fahrschule

- Erweiterung des Förderprogramms „Leben im Dorf – Leben mittendrin“: VG-übergreifendes Programm zur Förderung von Anpassungen an den demografischen Wandel – in Planung
- Einrichtung und Etablierung von „Gesundheitslotsen“

Verbandsgemeindewerke

- Identifizierung von Kooperations- und Synergiemöglichkeiten
- Vorhandene Untersuchungen der Kommunalberatung Rheinland-Pfalz zur Aufbau- und Ablauforganisation dienen als Grundlage der Zusammenarbeit

Feuerwehr

- Aktivierungs- und Beteiligungsprozess der Feuerwehrangehörigen, Umsetzung von Starterprojekten, Planspiel „Zukunftsfähige Feuerwehr 2030“
- Identifizierung von Synergie- und Einsparpotentialen: Vergabe einer Studie an ein Fachplanungsbüro
- Eingabe von feuerwehrbezogenen Daten in die Software ARIGON

Erkenntnisse

Auch **bestehende Kooperationen** können durch eine externe Begleitung und gezielte Förderung deutlich profitieren, so die Auffassung vor Ort.

Die **Begleitung durch ein externes Beratungsbüro** beschleunige und strukturiere den Kooperations- und Umsetzungsprozess. Die neutrale Sicht von außen sowie die entsprechenden Fachkompetenzen des Büros bereicherten die Arbeit, unter anderem auch durch die Erarbeitung fachlicher Konzeptionen und Leitfäden für bestimmte Projekte.

Den kurzen „**Draht**“ **zum Innenministerium** empfanden beide Kommunen als sehr hilfreich. Die zielorientierte Projektbegleitung durch das fördernde Ministerium trug nach Aussage der beiden Verbandsgemeinden zu einer weiteren Qualifizierung des Prozesses bei.

Das im Rahmen von SKSL entstandene **Netzwerk der SKSL-Modellräume** brachte viele neue Erkenntnisse, die die Umsetzung der eigenen Projekte beschleunigte und unterstützte, betonten die beiden Bürgermeister. Wichtig seien die Netzwerktreffen sowie die Exkursion gewesen, die jeweils interessante The-



„Die Verbandsgemeinden Wallmerod und Westerbürg schätzen sich als Partner, da wir beide spezielle Erfahrungen und Kenntnisse in den Prozess einbringen. Während es bei den Wallmerodern das „Leben im Dorf“ war, das wir im SKSL-Prozess gemeinsam zu „Länger Leben im Dorf“ weiter entwickelten, konnten wir unsere Kompetenzen vor allem im Handlungsfeld Tourismus einbringen – so vermarkten wir uns jetzt als WällerLand gemeinsam. Jeder Partner konnte dabei seine Kenntnisse und Erfahrungen einbringen – und jeder vom andern profitieren.“

Bürgermeister Gerhard Loos,
Verbandsgemeinde Westerbürg



„Im WällerLand konnten wir zusammen mit dem Büro empirica aus Bonn schnell die Aktivitäten gezielt unterstützen, die die beiden Verbandsgemeinden sich vorgenommen hatten. Unterfüttert mit verschiedenen gutachterlichen Ausarbeitungen und Bewertungen wurde so der Prozess fachlich optimiert.“

Thomas Zellmer,
Büro Stadt-Land-plus (Boppard-Buchholz)

menschwerpunkte hatten, aber auch den Raum boten, informelle Kontakte zu knüpfen. Es wurden nicht nur konkrete Projekterfahrungen ausgetauscht, so die Projektverantwortlichen im Westerwald, sondern auch „best-practice“-Lösungen zu Themen außerhalb SKSL angestoßen.

Eine Verstetigung des Netzwerks würde aus Sicht der beiden Bürgermeister zu einer weiteren Qualität der landesweiten Kooperation von Modellraum-Kommunen führen.

Eine Festigung der **interkommunalen Kooperation** über ein politisch legitimes **Gremium**, wie zum Beispiel mit dem sogenannten Tourismusausschuss, sei sehr wertvoll. Die Möglichkeit zur Bildung verbandsgemeindeübergreifender Ausschüsse sollte als niederschwelliges Instrument für Kooperationen in die Gemeindeordnung einfließen, schlugen die beiden Bürgermeister vor.

Die Einrichtung einer **Stabsstelle für interkommunale Zusammenarbeit und Projekte in der Verbandsgemeindeverwaltung** sei sinnvoll und notwendig.

Ideal wäre dabei eine finanzielle Unterstützung des zusätzlichen Verbandsgemeindepersonals, regten die Bürgermeister der Verbandsgemeinden an.

Kooperationen – egal auf welcher Ebene – seien gewinnbringend. Die beiden Bürgermeister regen an, dass Kommunen über Boni-Förderungen animiert werden, nach Kooperationen zu suchen.

Es war nach Einschätzung der Verbandsgemeinden sehr hilfreich, sich für die **Erprobung der interkommunalen Kooperation** auf bestimmte Handlungsfelder beziehungsweise Teilprojekte zu konzentrieren. Wichtig war ebenfalls, sich gemeinsam genügend Zeit für eine strukturierte Umsetzungsplanung zu nehmen, so dass die bereitstehenden Mittel gezielt eingesetzt werden konnten.

Verbandsgemeinden Katzenelnbogen und Hahnstätten

Die Verbandsgemeinden Hahnstätten und Katzenelnbogen hatten sich mit einem detaillierten Konzept, basierend auf gemeinsamen Herausforderungen und vorhandenen Ideen für die Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ beworben. Wenngleich es auch zukünftig noch zahlreiche Ideen und Herausforderungen gebe, stellt die Region Aar-Einrich heraus, auf das in zweieinhalb Jahren SKSL Erreichte stolz zu sein.

Die geschaffenen und bleibenden Strukturen, wie die gemeinsame Entwicklungsgesellschaft, der gemeinsame Online-Marktplatz, die Kooperationsvereinbarung in den Bereichen Lohnbuchhaltung und Gebäudemanagement sowie der angestrebte touristische Zweckverband mit weiteren Nachbarkommunen würden noch weit über SKSL hinaus wirken, so die Einschätzung der beiden Bürgermeister der Verbandsgemeinden.

Prozess

Der **Prozess** der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ hat nach den Erfahrungen vor Ort mit seinen Rahmenbedingungen in besonderer Weise dabei unterstützt, interkommunale Kooperation zu entwickeln und die vor-

handenen Projektideen aus dem Bewerbungskonzept umzusetzen. Die Umsetzung wurde durch die Begleitung eines externen Beratungsbüros nach Ansicht der Verwaltungen beschleunigt.

Die externe Beratung sei nach Meinung der Bürgermeister weder inhaltlich noch zeitlich durch die Verwaltungen zu erbringen gewesen. Ein weiterer wichtiger Baustein des Erfolges war nach Einschätzung des Modellraums die enge Abstimmung und Zusammenarbeit mit dem Innenministerium. Herausforderungen und Fragen im Projekt seien auf diese Weise schnell und im Sinne des Projekts lösbar gewesen. Insbesondere für die Startphase sei es für die Verbandsgemeinden wie auch für das beratende Büro wichtig gewesen, Zeit und Unterstützung zu erhalten, um die vorgesehenen Projekte umzusetzen.

Die Vernetzungsangebote des Innenministeriums hatten für die Verbandsgemeinden einen besonderen Stellenwert, da sie die Möglichkeiten zum fachlichen Austausch boten und zahlreiche Impulse für die Arbeit vor Ort mitgenommen werden konnten.

Im Laufe des Projektes setzte sich zunehmend die Erkenntnis vor Ort durch, dass **Verbandsgemeinden eine**

Funktion als Entwicklungsmotoren

übernehmen müssten, um neue gesamtgesellschaftliche Fragen zu modellieren und Lösungen zu initiieren. Die Fragestellungen gehen dabei weit über die klassischen Verwaltungsaufgaben hinaus, wie auch die Handlungsfelder „Entwicklungsagentur“ und Service „Junge Familien“ zeigen, betonten die Bürgermeister der Verbandsgemeinden.

Die Schaffung von eigenen Kooperationsstrukturen durch die Entwicklungsagentur Aar-Einrich ist ein besonderes Merkmal des Modellraums. Dem Modellraum stehen auch in Zukunft mit den geschaffenen Institutionen zahlreiche Handlungsfelder offen, um durch Kooperationsprojekte lokale Strukturen zu stärken.

Das bereitgestellte Projektbudget ermöglichte es den Verbandsgemeinden nach eigener Aussage, flexibel agieren zu können. Wesentliche Erfolgsfaktoren für die **interkommunale Kooperation** sehen die Verantwortlichen vor Ort in einer guten Planung und optimalen Rahmenbedingungen, aber auch in einem offenen und vertrauensvollen Miteinander der maßgeblichen Akteure sowie einem gemeinsamen Verständnis und einer

konkreten Zielsetzung für das Projekt.

Bei Kooperationen im eigentlichen Verwaltungsbereich wurden zahlreiche Projekte umgesetzt und die Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungen gestärkt. Gute Beispiele seien hierfür die Zusammenlegung der Lohnbuchhaltung über einen externen Dienstleister sowie der Aufbau eines gemeinsamen Gebäudemanagements, zeigten die Bürgermeister auf. Es gäbe aber auch Hürden, die bei Kooperationen zu beachten seien: Ängste der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssten wahrgenommen und transparent gemacht werden, damit sie im Prozess überwunden werden können. Ein Aspekt sei in diesem Zusammenhang auch die Kommunal- und Verwaltungsreform gewesen, die Veränderungsbedarf in der Region vorsehe.

Neben guten Rahmenbedingungen und den richtigen Themen stellte sich auch die Arbeitsweise als wichtiger Erfolgsfaktor heraus. Klare Aufgabenteilung und eine damit verbundene eigenverantwortliche Erledigung schaffe erst die Synergien, die man sich durch Kooperation verspreche, zogen die Bürgermeister Bilanz. Voraussetzung für das notwendige Vertrauen sei die Kooperation von



„Die Zukunftsinitiative SKSL hat mich in der Ausschreibungsphase direkt angesprochen. Wesentliche Herausforderungen unserer Region konnten wir erfolgreich anpacken und so den Boden bereiten für weitere positive Entwicklungen. Durch den fachlichen Austausch mit dem Innenministerium und anderen Modellräumen nehmen wir weit mehr für die Zukunft unserer Region mit als die bisher sichtbaren Ergebnisse schon zeigen!“

Bürgermeister Harald Gemmer,
Verbandsgemeinde Katzenelnbogen

Partnern, die auf Augenhöhe miteinander agieren können und wollen.

Im Handlungsfeld „Effiziente Verwaltungsstrukturen“ waren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider **Verbandsgemeindeverwaltungen** engagiert, mit den vorhandenen Ressourcen neue Strukturen und Projekte zu initiieren. Bereits bestehende Kommunikationsnetzwerke wurden zwischen den Verwaltungen gestärkt und Projektarbeit intensiviert. Die Aufgabenteilung zwischen Leitungsebene und Arbeitsebene funktionierte ebenso wie die Abstimmung mit dem beratenden Büro und der Lenkungsgruppe, so das positive Fazit der Verbandsgemeinden. Neben den geschaffenen Umsetzungsstrukturen wird die Einrichtung einer Stabsstelle für Koordinierungsaufgaben aus Sicht der Verbandsgemeinden als sinnvoll erachtet.

Im Rahmen von SKSL konnten über die Kooperation der beiden Verbandsgemeinden hinaus auch neue **Strukturen der Zusammenarbeit mit externen Partnern** erprobt und unterschiedliche Erfahrungen gesammelt werden. Im Rahmen des Projektes Online-Marktplatz wurde die Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung der Kreisverwaltung intensiviert und ein Netzwerk aus 80 lokalen Unternehmen geschaffen. Bisherige Strukturen und Abgrenzungen konnten dabei durch den Willen aller Beteiligten überwunden werden. Initiatoren des Online-Marktplatzes waren dabei die örtlichen Unternehmen, während die Verwaltung als neutrale Stelle die Koordinierung des Projektes sowie dessen

lösungsorientierte Umsetzung forcierte. Beide Seiten – Verwaltung und Wirtschaft – sehen die Zusammenarbeit als Gewinn und werden diese verstetigen.

Eine Kooperation mit den Kindertagesstätten (Kita) und Schulen gestaltete sich im Projekt „Service Junge Familien“ hingegen als besondere Herausforderung, gewachsene Strukturen zu integrieren. Die Bürgerinnen und Bürger wurden von den Verbandsgemeinden gezielt mitgenommen, zum Beispiel bei einer Elternbefragung oder Informationen der Unternehmen. Auch die kommunalen Gremien der beiden Verbandsgemeinden waren intensiv eingebunden. Ein wesentliches Element waren hierbei die Sitzungen der Lenkungsgruppe und Einbeziehung zahlreicher Ehrenamtlicher.

Die Information der Öffentlichkeit erfolgte vor allem durch eine stetige Pressearbeit zu den erreichten Meilensteinen. Hierzu wurden unter anderem Pressegespräche mit der Tagespresse (Rhein-Zeitung und Nassauische Neue Presse) geführt sowie kontinuierlich in den Amtsblättern informiert. Darüber hinaus fand **Öffentlichkeitsarbeit** im Rahmen von Veranstaltungen statt, über einen Image-Film, der auch im Kino gezeigt wurde, sowie über den Online-Marktplatz Aar-Einrich. Kommuniziert werden konnten dabei insbesondere die einzelnen Themen, während die Marke SKSL eher ein Begriff innerhalb der Verwaltung war.

Die **Verstetigung** der Kooperationsprojekte ist durch die Schaffung von Strukturen garantiert. Hierzu zählt insbe-

sondere die Entwicklungsagentur, in der die beiden Verbandsgemeinden Gesellschafter sind. Die Entwicklungsagentur wird zukünftig auch den Betrieb des Online-Marktplatzes, die Koordinierungsstelle Tourismus und den Wohnstandortmarketingprozess weiterführen. Die Kooperationsvereinbarung der beiden Verbandsgemeindeverwaltungen in den Bereichen Lohnbuchhaltung und Gebäudemanagement ist bereits umgesetzt. Im Anschluss an SKSL sind weitere Kooperationsprojekte geplant, zum Beispiel in den Bereichen Feuerwehr, Vergabe oder ÖPNV. Als sinnvoll erscheint es, wenn auch die Lenkungsgruppe weitergeführt würde und eine niederschwellige externe Beratung möglich wäre. Hierdurch wäre es möglich, die Kooperation auf hohem Niveau weiterzuführen und auch größere Aufgaben durch externe Impulse anzugehen.

Projekte

Die Verbandsgemeinden Hahnstätten und Katzenelnbogen waren im Rahmen der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ in folgenden Handlungsfeldern aktiv:

- Entwicklungsagentur Aar-Einrich
- Service Junge Familien
- Effiziente Verwaltungsstrukturen

Innerhalb dieser Handlungsfelder gab es folgende Ziele und Ergebnisse:

Entwicklungsagentur Aar-Einrich

Ziel: organisatorisch-institutionalisierte Zusammenarbeit der Verbandsgemeinden bei freiwilligen Aufgaben wie Wirtschaftsförderung, Tourismus/Kultur, Wohnen/Standortmarketing und Mobilität unter Einbeziehung der regionalen Akteure

- Online-Marktplatz Aar-Einrich inkl. Machbarkeitsstudie, technische Realisierung, Vermarktungskonzept, Gesellschaftsgründung und -betrieb (in 2016)
- Konkretisierung der Handlungsfelder der Entwicklungsagentur
- Touristische Analyse zur Kooperation über den Bereich der Projektregion hinaus



„Die Einrichtung der Entwicklungsagentur Aar-Einrich werte ich als wesentlichen Erfolg unserer Zusammenarbeit in SKSL, obwohl da noch zahlreiche weitere zu nennen wären. Aufgebaut haben wir zum Beispiel den Online-Marktplatz Aar-Einrich, der Grundlage für die gute nachhaltige Zusammenarbeit mit vielen Unternehmen der Region ist. Wir streben an, die zusätzliche fachlich versierte Unterstützung in der Entwicklungsagentur auch über SKSL hinaus zu etablieren.“

Bürgermeister Volker Satony,
Verbandsgemeinde Hahnstätten



- Konzept zum Wohnstandortmarketing

besserung der Betreuungssituation in Randzeiten mit Tagespflegepersonen

Service Junge Familien

Ziel: Verbesserung der Lebenssituation dieser Zielgruppe, insbesondere Kinder-Betreuungsmöglichkeiten

- Gemeinsame Darstellung von Betreuungsangeboten
- Abstimmungsrunde der Kita-Leitungen (nicht verstetigbar)
- Projekt des europäischen Sozialfonds „Familie sind wir“ zur Ver-

Effiziente Verwaltungsstrukturen

Ziel: Zusammenführung geeigneter Verwaltungsaufgaben und spezialisierte Personalentwicklung

- Kooperationsvereinbarung der beiden Verbandsgemeinden in den Bereichen Lohnbuchhaltung und Gebäudemanagement
- Kooperationsuntersuchung in den Bereichen Feuerwehr und Vergabewesen (in 2016)

Erkenntnisse

Die Entwicklung kooperativer Projekte braucht Zeit, um sich zu finden und gemeinsame Strategien zu erarbeiten, so die Bürgermeister der beiden Verbandsgemeinden. Ebenso seien Unterstützer wichtig, die Know-how und Struktur in die Projektentwicklung bringen.

Der Erfolg der angepackten Projekte hing unter anderem auch davon ab, dass diese detailliert geplant werden konnten. Das bereit gestellte **Budget** garantierte eine zeitnahe Umsetzung der Projekte – das sei wichtig für einen erfolgreichen Prozessverlauf, betonten die Projektverantwortlichen vor Ort.

Über das **bereitgestellte Beratungsbüro** ist fachlicher Input eingebracht und eine strukturierte und konsequente Projektumsetzung gewährleistet worden.

Die projektbegleitende **Zusammenarbeit mit dem Innenministerium** brachte

zeitnahe Unterstützung bei anstehenden Fragestellungen und strukturierte den Prozess zusätzlich, so die Einschätzung vor Ort.

„SKSL war wie ein Labor – man konnte mal was ausprobieren und auch feststellen, dass etwas nicht klappt“, beschrieben die Bürgermeister den Rahmen von SKSL.

Die beste Voraussetzung für eine interkommunale (Verwaltungs-)Kooperation ist nach Einschätzung der beiden Bürgermeister das **Vorhandensein einer gemeinsamen Herausforderung und tragfähiger Strukturen, um lösungsorientiert arbeiten zu können**.

Verwaltungskooperation sowie **interkommunale Kooperation** generell gelinge dann am besten, wenn es eine klare Aufgabenteilung und eigenverantwortliche Erledigung gebe.



„Kooperation dort zu nutzen, wo es sinnvoll ist – und dies freiwillig. Das hat der Modellraum sehr erfolgreich vorgelebt. Viele Faktoren haben dabei auf ideale Weise zusammengespield; hervorzuheben sind aber vor allem zwei sehr engagierte Bürgermeister, die ein wesentlicher Motor des Prozesses waren.“

Christian Plöhn,
Büro entra Regionalentwicklung (Winnweiler/Pfalz)

Verbandsgemeinden Bad Hönningen, Linz am Rhein und Waldbreitbach

Die Bürgermeister der Verbandsgemeinden Bad Hönningen, Linz und Waldbreitbach, der AktivRegion Rhein-Wied, blicken auf erfolgreiche zweieinhalb Jahre der Kooperation im Rahmen der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ zurück. Viele Projekte seien in dieser Zeit umgesetzt und die weitere Zusammenarbeit bereits im Rahmen eines Kooperationsvertrags bestätigt worden, bilanzierten die drei Bürgermeister der Verbandsgemeinden. Darüber hinaus arbeiten die drei Verbandsgemeinden mit der Verbandsgemeinde Unkel als LEADER-Region Rhein-Wied weiter zusammen.

Während der gesamten Zeit der Zusammenarbeit stand die Kommunalreform in zwei von drei Verbandsgemeinden im Hintergrund. Zwei Bürgermeister mussten sich Neuwahlen stellen und wurden bestätigt. Dabei wurde den Verwaltungen deutlich, dass Kooperation Zeit braucht, die zusätzlich zu den laufenden Aufgaben der Verwaltungen eingeräumt wurde.

Prozess

Der **Prozess** der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“

bildete für die AktivRegion Rhein-Wied eine wichtige Chance, zuvor formulierte Ideen begleitet umzusetzen. Die Bürgermeister der Verbandsgemeinden haben die Vision einer zukunftsfähig aufgestellten Region entwickelt, in der die Bedürfnisse der Menschen an die Infrastruktur (insbesondere die gesundheitliche Versorgung) erreicht werden können. Die Verbandsgemeinden nehmen diese gesellschaftlichen Herausforderungen gerne an und sehen sich hier als wichtiger Motor der Entwicklung.

Das Engagement der Verbandsgemeinden geht schon seit Jahren über die Pflichtaufgaben in der Gemeindeordnung hinaus. So hat die Verbandsgemeinde Linz am Rhein vor Jahren im Zusammenhang mit der gegründeten Freiwilligenbörse eine hauptamtliche Stelle zur Koordination der ehrenamtlich Aktiven eingerichtet. Dies wurde im Rahmen des Projektes auch Vorbild für Aktivitäten in der Verbandsgemeinde Waldbreitbach.

Im Modellraum konnte jede Verbandsgemeinde ihre Stärken in der Zusammenarbeit einbringen. Die Projektverantwortlichen sind sich einig, dass die Ebene der Verbandsgemeinden geeignet ist, wichtige Zukunftsaufgaben anzupacken,

da sie direkt mit den Bürgerinnen und Bürgern gemeinsam regional passende Lösungen entwickeln können.

Wichtig für den Kooperationserfolg war nach Meinung der Projektverantwortlichen das in SKSL bereit gestellte Budget, wodurch gezielt und schnell Maßnahmen umgesetzt werden konnten. Gute Beispiele hierfür sind die neu entstandenen Gemeindecafés, die Koordinierung der Flüchtlingsarbeit und die Begleitung einsamer und hilfebedürftiger Menschen. Für letztere konnten zwei Stellen geschaffen werden, welche nach Projektablauf in zwei Verbandsgemeinden (Bad Hönningen und Linz) weiter finanziert werden.

Die **interkommunale Kooperation** wurde in der AktivRegion Rhein-Wied als einzigem Modellraum zwischen drei Verbandsgemeinden getestet. Dabei prägte ein engagiertes und vertrauensvolles Miteinander den Prozess, indem jeder seine Vorerfahrungen einbrachte. Klare Zuständigkeiten waren den Verbandsgemeinden von Anfang an wichtig: Jede übernahm verantwortlich ein Handlungsfeld und fungierte hier als zentrale Ansprechpartnerin – wobei das Thema immer für die gesamte AktivRegion Rhein-Wied durchdacht und vorange-

trieben wurde. Von Anfang an wurde die Zusammenarbeit auf die Verstetigung nach SKSL ausgerichtet.

Innerhalb der drei Verbandsgemeindeverwaltungen legten die Bürgermeister zentrale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner fest, angesiedelt bei den Büroleitern beziehungsweise bei einer Stabsstelle des Bürgermeisters. Während in den Verbandsgemeinden Linz am Rhein und Waldbreitbach zwei bis drei Personen Abstimmungsbefugnis hatten, wurden in der Verbandsgemeinde Bad Hönningen gezielt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bestimmten Themen eingebunden. Alle Verbandsgemeinden haben gute Erfahrungen mit der Ansiedlung des Prozesses an Stabsstellen gemacht und wollen dies künftig beibehalten.

Die Strukturen der Zusammenarbeit wurden nicht nur zwischen den Verbandsgemeinden sondern auch mit externen Partnern etabliert. Die Verbandsgemeinden stellen hierzu zentrale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner bereit, die diese Kooperationen koordinieren (zum Beispiel eine regionale Flüchtlingskoordinatorin der Verbandsgemeinde Bad Hönningen, eine Ansprechpartnerin für die Ehrenamts-



„Ich freue mich, dass wir unsere etablierten Strukturen in der Ehrenamtsarbeit weiterentwickeln und deren Aufbau in den anderen Verbandsgemeinden unterstützen konnten. Mit unserer Kümmerin für einsame und hilfesuchende Menschen helfen wir unkompliziert und mitmenschlich – und haben dabei Aufgaben für uns erkannt, die in keiner Gemeindeordnung stehen, die aber wesentlich für das Wohlfühlen der Menschen in unserer Region sind und auch ein Aushängeschild im Wettbewerb der Regionen sein können.“

Bürgermeister Hans-Günter Fischer,
Verbandsgemeinde Linz am Rhein



„Seit Jahren zählt die Sicherung der ärztlichen Versorgung zu meinem besonderen Anliegen. Ein regionales Netzwerk hatten wir mit dem Kreisgesundheitsforum Neuwied schon vorher geknüpft. Durch die Begleitung des Büros Sweco und mit fachlicher Expertise der Uni Frankfurt konnten wir zusammen einen Masterplan Gesundheit erarbeiten, der eine wichtige fachliche Grundlage für die zukunftsorientierte Sicherung der ärztlichen Versorgung in unserer AktivRegion Rhein-Wied darstellt.“

Bürgermeister Werner Grüber,
Verbandsgemeinde Waldbreitbach

börse der Verbandsgemeinde Waldbreitbach, eine Kümmerin für einsame und hilfebedürftigen Menschen Linz). Diese Kontaktpersonen sind aus Sicht der Verbandsgemeinden ein wichtiges Signal an die Bürgerinnen und Bürger sowie die zahlreichen ehrenamtlich tätigen Menschen der Region. Im Zuge des SKSL-Prozesses kamen zahlreiche neue Ehrenamtliche hinzu, die vor allem bei der Integration von Flüchtlingen aktiv sind (Willkommenspaten). Dies wurde im Rahmen eines Ehrenamtstags 2016 gewürdigt, der zum ersten Mal für die gesamte AktivRegion Rhein-Wied stattfand.

Ein erklärtes Ziel der **Öffentlichkeitsarbeit war es**, die interessierten Menschen der Region durch regelmäßige Informationen mitzunehmen und immer wieder zu motivieren in den laufenden Prozess einzusteigen. Alle drei Verbandsgemeinden pflegten auch schon vor SKSL einen guten Kontakt zur Tagespresse.

Aufgrund des geringen Verbreitungsgrades der Rhein-Zeitung wird zusätzlich immer auch über die Amtsblätter und Internetseiten informiert. Im Rahmen von SKSL kamen ein quartalsweise erscheinender Newsletter und das sogenannte Online-Bürgerportal hinzu. Mit dessen Start im Juli 2015 erfolgte eine offensive Bewerbung des Online-Bürgerportals (www.aktivregion-rhein-wied.de).

Im **Online-Bürgerportal** informieren die Verbandsgemeinden über den aktuellen Stand der Aktivitäten in den einzelnen Handlungsfeldern und stellen die jeweiligen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner vor. Eine Besonderheit ist das Forum, in dem Bürgerinnen und Bürger zum aktiven Einmischen und Austausch aufgerufen werden: Die User können ihre Textbeiträge schreiben, sowie Artikel, Fotos und Links hochladen. Alle sind aufgerufen, die Statements anderer zu kommentieren und damit den Dialog in der Region zu gestalten. Das Bürger-

portal wird von einer Redaktion moderiert, die die Beiträge und Kommentare nach Prüfung freigibt und beantwortet.

Dass die **Aktivitäten** nach der Begleitung durch das Innenministerium und das Beratungsbüro ab Mitte 2016 **fortgeführt** werden, war den Verbandsgemeinden der AktivRegion Rhein-Wied von Anfang an klar, „sonst hätten wir den Prozess gar nicht gestartet“, so die drei Bürgermeister unisono. Der Kooperationsvertrag, in dem alle zukünftigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten definiert sind, wurde im Rahmen der offiziellen Abschlussveranstaltung unterzeichnet. Die Stelle der Flüchtlingskoordinatorin wird in der Verbandsgemeinde Bad Hönningen finanziert, für die Stelle der Kümmerin für einsame und hilfebedürftige Menschen gilt das gleiche in der Verbandsgemeinde Linz. Das Thema hausärztliche Versorgung ist bei der Verbandsgemeinde Waldbreitbach angesiedelt. Der Kooperationsvertrag klärt auch, dass zukünftig Kooperationsansätze

weiter geprüft und die Treffen der Lenkungsgruppe fortgeführt werden sollen.

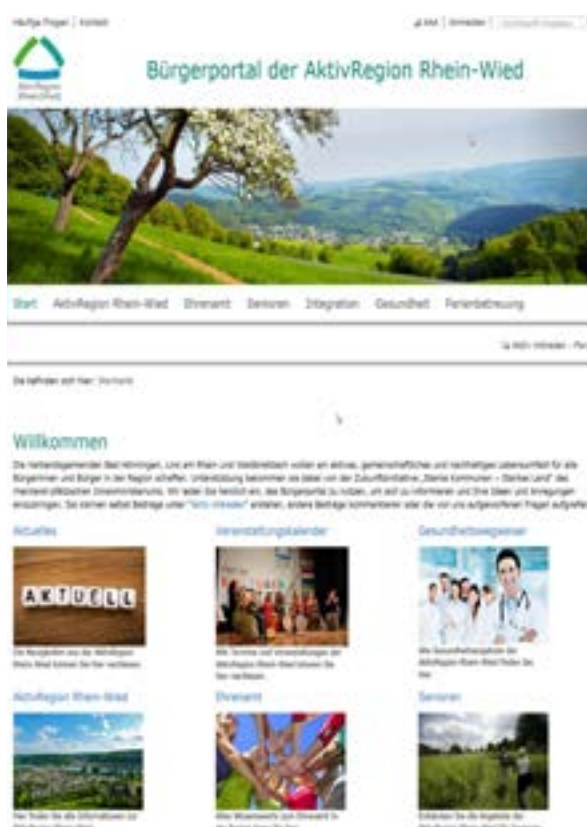
Projekte

Handlungsfeld Ehrenamt / Senioren

- Gemeindecafés (Netzwerk): weitere fünf neue Gemeindecafés und Netzwerktreffen
- Programm 60 Plus: insgesamt drei Print-Auflagen sowie online im Bürgerportal Umfrage/Dialog 60 Plus: Abfrage der Bedürfnisse von Bürgerinnen und Bürger über 60 Jahren, Gewinnung weiterer Ehrenamtlicher
- Kümmerin einsame und hilfsbedürftige Menschen: seit Juli 2015 mit zahlreichen Beratungen/Fällen in der gesamten Region
- Regionaler Ehrenamtstag: Würdigung aller Ehrenamtlicher

Handlungsfeld Integration

- Begrüßung Neubürgerinnen und Neubürger: Einigung auf einheitliches Begrüßungsschreiben
- Flüchtlingskoordinatorin: Resultat aus Arbeitsgruppe Migration und bereits vor der Flüchtlingskrise installiert
- Fest der Kulturen: gut besuchtes, interkulturelles Fest über zwei Tage





„Die Unterstützung des Innenministeriums im Rahmen von SKSL war richtig und wichtig! Wir konnten diese auch besonders für die Koordinierung der Flüchtlingshilfe nutzen. Mit viel Weitblick hatten wir uns das Thema Integration von Migrantinnen und Migranten schon im Herbst 2013 auf die Agenda geschrieben. Wie bedeutsam dies sein würde, ahnten wir damals noch nicht. Jetzt haben wir eine engagierte Flüchtlingskoordinatorin, deren Unterstützung wir uns auch über die Dauer von SKSL hinaus sichern werden.“

Bürgermeister Michael Mahler,
Verbandsgemeinde Bad Hönningen

- Ferienbetreuung: Optimierung der Angebote in der Region
- Integratives Zirkusprojekt der Grundschulen in der Region

Handlungsfeld Gesundheit

- Gesundheit und Tourismus: Expertengespräch mit Touristikern der Region zur gemeinsamen Positionierung von Gesundheitsangeboten
- Gesundheitstage Waldbreitbach: erstmals als regionale Gesundheitsmesse
- Präventionskette: Bestandsanalyse in Kooperation mit der Landeszentrale für Gesundheitsförderung e. V.
- Gesundheitswegweiser: bisher als lokales Printprodukt, neu als regionaler Online-Gesundheitswegweiser im Bürgerportal

- Masterplan Gesundheit: Aufstellung des Masterplans Gesundheit kombiniert mit Zukunftswerkstätten Gesundheit (Förderung nach SKSL durch das Gesundheitsministerium Rheinland-Pfalz)

Erkenntnisse

Danach gefragt, welches die fördernden Faktoren der Zusammenarbeit waren, nennen die Bürgermeister die flexible Förderung und Unterstützung im Rahmen von SKSL. Dazu gehören:

Die **Unterstützung eines externen Beratungsbüros**, mit dem die Verbandsgemeinden nach eigenen Aussagen den Prozess strukturiert angehen konnten. Das Büro habe in enger Abstimmung mit den Verbandsgemeinden koordinierende wie auch strategische Aufgaben übernommen.

Mithilfe des **flexiblen Beratungsbudgets** konnten zahlreiche Maßnahmen unkompliziert und schnell umgesetzt werden, so die Einschätzung der Bürgermeister. Das habe den Prozess deutlich befördert. Dort, wo Unterstützung sinnvoll war, konnten so sichtbare Zeichen gesetzt werden, betonten die Projektverantwortlichen. Ein besonderer Vorteil sei die intensive Projektbegleitung und Beratung durch das Innenministerium gewesen.

Das bereitgestellte **Budget** sowie die Unterstützung im Rahmen von SKSL seien ideale Voraussetzungen gewesen, um neue Wege in der Verwaltung zu gehen. So konnten zum Beispiel die Stellen der Flüchtlingskoordinatorin und der Kümmerin für einsame und hilfebedürftige Menschen eingerichtet und die Chance genutzt werden, dieses Angebot dauerhaft zu etablieren.

Die **enge Zusammenarbeit mit dem Innenministerium** stellt aus Sicht der Beteiligten vor Ort einen weiteren wichtigen Aspekt der gelungenen Kooperation dar: Die Verbandsgemeinden schätzen die fachliche Beratung sowie die von dort installierten Netzwerktreffen aller Modellräume.

Während SKSL wuchs die Kooperation zunehmend, was vor allem den vielen **engagierten Personen** zu verdanken sei. Neben den Bürgermeistern brachten sich in allen Verwaltungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Kenntnissen und Fähigkeiten ein und stellten eine wichtige Basis für das Gelingen der Zusammenarbeit sicher, betonten die Projektverantwortlichen.

Es habe sich gezeigt, dass die Verwaltungen dicht an den Bedürfnissen der Menschen seien, dass sie ihre Nähe und Flexibilität nutzten, um Themen unkompliziert und schnell lösen zu können. Hier seien vor allem die beiden geschaffenen Koordinatorenstellen zu nennen. Zu den engagierten Personen gehören aber auch die zahlreichen ehrenamtlich Engagierten, von denen einige im Rahmen von SKSL neu identifiziert werden konnten, so die Bürgermeister.

Hinsichtlich der **Themen/Handlungsfelder**, die sich die Region für SKSL auf die Agenda geschrieben hat, wurde den Bürgermeistern deutlich, dass diese neue gesellschaftliche Herausforderungen darstellen, die (noch) nicht als Pflichtaufgabe einer Verbandsgemeinde fixiert sei.



„Meine Kollegin Beatrix Ollig und ich durften eine motivierte Region begleiten, die sich ihrer Stärken und Herausforderungen bewusst ist. Im engagierten Diskurs mit den Kommunen haben wir die Region gemeinsam voran gebracht.“

Marion Gutberlet,
Büro Sweco (bis Februar 2016: Grontmij, Koblenz)



BEWERTUNG DER WISSENSCHAFT



Professor Dr.-Ing. Gerhard Steinebach, Inhaber des Lehrstuhls Stadtplanung der Technischen Universität (TU) Kaiserslautern, und Elena Gilcher, M.Sc., sind mit der wissenschaftlichen Begleitung der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ beauftragt. Die Ergebnisse werden getrennt veröffentlicht – die folgende Darstellung beruht auf einem Interview, das ähnlich wie bei den Bürgermeistern und Büros von Sweco mit Prof. Steinebach geführt wurde.

Aus Sicht von Prof. Steinebach handelt es sich bei SKSL um ein besonders erfolgreiches Modellvorhaben, bei dem die Besonderheit in der **Fokussierung auf die Qualität des Projektprozesses innerhalb der ausgewählten Modellräume** lag, die unter Berücksichtigung des Themenrahmens aus dem jeweiligen Modellraum heraus entwickelt wurden. Erfolgsfaktor sei insbesondere das hohe Niveau der **Prozessunterstützung**.

Diese Begleitung wurde sowohl durch ein engagiertes und kreatives Team des Innenministeriums als auch von ausgewählten externen Planungsbüros geleistet. Das sei im Vergleich mit anderen Modellvorhaben in anderen Bundesländern oder beim Bund eher ungewöhnlich, so seine Einschätzung.

Auch die **Aufbauorganisation von SKSL** zeuge laut Prof. Steinebach von einem gut durchdachten Landesprojekt, in dem viele Partner auf allen Ebenen engagiert daran arbeiteten, in der Modellphase wichtige Erkenntnisse zu erzielen und auch zu dokumentieren:

- Rückkopplung in verschiedene Gremien auf landes- und kommunaler Ebene (zum Beispiel Projektbeirat, interkommunaler Beirat, interkommunale Projektleitung)
- Abstimmung zwischen Innenministerium und Modellräumen über die externen Beratungsbüros (wöchentliche Telefonkonferenz, Monats- und Quartalsberichte)
- Austausch im Netzwerk aller Modellräume auf den sogenannten Projektfamilientreffen, Kommunalkongressen und einer Exkursion

In den sogenannten Netzwerktreffen sieht Prof. Steinebach einen besonderen Mehrwert für eine mittlerweile gut funktionierende Kooperation innerhalb der Projektfamilie. Der Erfolg beruhe auch auf dem persönlichen Kennenlernen von Bürgermeistern und Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern der

Modellräume, der Büros, des Innenministeriums und der TU Kaiserslautern sowie dem Austausch untereinander. Das habe zu einem Vertrauensverhältnis geführt, durch das auch spontane und wirksame gegenseitige Unterstützung praktiziert wurde und wird.

Prof. Steinebach stellte heraus, dass die komplexe Aufbauorganisation in SKSL zusammen mit der wissenschaftlichen Begleitung der TU Kaiserslautern sowie der Qualitätssicherung über den Beirat für Kommunalentwicklung des Landes Rheinland-Pfalz, der intensiven Nachbereitung in diesem Abschlussbericht sowie der noch geplanten Evaluierung in 2017 als „High-End-Struktur“ für ein Modellvorhaben bezeichnet werden könne.

Mit den genannten guten Rahmenbedingungen konnten sich die Verbandsgemeinden aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung intensiv mit den Chancen und Möglichkeiten der **interkommunalen Kooperation** auseinandersetzen. Dass es über den inhaltlichen Projektrahmen hinaus keine verbindliche thematische Einschränkung gab, vergrößerte aus Sicht von Prof. Steinebach die Chance, dass gewünschte Entwicklungen und Projekte angestoßen wurden. So wählten sich Verbandsgemeinden in der Strategiephase des SKSL-Prozesses auch Handlungsfelder, die sie vor hohe fachliche Herausforderungen stellten. „In SKSL wird somit deutlich, dass der demografische Wandel und die Daseinsvorsorge für die Bürgerinnen und Bürger die Kommunen über ihre klassischen Zuständigkeiten hinaus herausfordern“, so Steinebach.

Aus wissenschaftlicher Sicht richtig und wichtig sei die zu Projektbeginn erfolgte **Ausschreibung** gewesen, in der sich kooperierende Verbandsgemeinden aus Rheinland-Pfalz bewerben konnten. Strukturpolitisch bedeutsam sei die Auswahl von Modellräumen aus verschiedenen Teilen des Landes und mit unterschiedlichen Voraussetzungen gewesen, um ein **breites Ergebnisspektrum** zu erhalten.

Im Ergebnis wird aus Sicht von Prof. Steinebach klar, dass in den beteiligten **Verbandsgemeinden leistungsfähige Verwaltungsstrukturen** vorhanden sind und die Kooperationen auf dieser Ebene viel bewegen können.

Beispielhaft war nach seiner Einschätzung auch, dass die Modellräume ein **Projektbudget** zur Verfügung hatten, welches flexibel eingesetzt werden konnte. Für ihn spielt die operative Handhabbarkeit eine wesentliche Rolle: Höhe, Verfügbarkeit und konkrete Bestimmungen müssten so festgelegt sein, dass in der Praxis die gewünschten Effekte erzielt werden können.

Laut Prof. Steinebach ist besonders hervorzuheben, dass dieses Modellprojekt auf hohe Beachtung innerhalb der **Landesregierung** trifft, wie der aktuelle Koalitionsvertrag zeigt.

Für die **Verstetigung** von SKSL ist Steinebach wichtig, dass die bisher gewonnenen und später aus der Evaluierung zu erwartenden Erkenntnisse weitervermittelt werden und allen rheinland-pfälzischen Kommunen zukommen.

STARKE KOMMUNEN
STARKES LAND

A large banner with a photograph of a lush green valley. A river winds through the center of the valley, surrounded by dense green forests and rolling hills. The sky is blue with some clouds. The banner is held by two men in suits. The man on the left is smiling and looking towards the camera. The man on the right is also smiling and looking towards the camera.

ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

Danach gefragt, welches die **fördernden Faktoren der Zusammenarbeit** waren, nennen alle Bürgermeister die flexible Förderung, die Unterstützung der Projektbüros und des Innenministeriums im Rahmen von SKSL und den gewissen Experimentierrahmen – dies alles auf einer freiwilligen Grundlage und mit klaren Zuständigkeiten. Auch im Ansatz bestehende Kooperationen können durch eine externe Begleitung und gezielte Förderung deutlich profitieren, so die Meinung der Bürgermeister der Verbandsgemeinden.

Im laufenden Prozess zeigte sich nach Einschätzung der Projektteams vor Ort sehr deutlich, dass Kooperation Zeit brauche, die zusätzlich zu den vollen Terminkalendern und to-do-Listen in den Verbandsgemeindeverwaltungen eingeplant werden musste. Umso höher seien die Ergebnisse zu bewerten, die erreicht wurden.

Kooperationen – egal auf welcher Ebene – sind gewinnbringend, sie stellen einen dynamischen Prozess dar, dessen Ende nicht immer vorhersehbar ist. Um die Experimentierfreudigkeit zu erhöhen, schlagen einige Bürgermeister vor, Kommunen zukünftig über eine Boni-Förderung zu animieren, nach Kooperationspartnern bei Projekten zu suchen. Ohne den strukturierten SKSL-Prozess hätten sich zahlreiche SKSL-Modellräume nicht erfolgreich als LEADER-Regionen der

aktuellen Förderperiode beworben, lautet die Einschätzung der Bürgermeister der Verbandsgemeinden.



Die **Unterstützung der externen Beratungsbüros** beschleunigte und strukturierte den Kooperations- und Umsetzungsprozess. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit bezog sich auf alle Aktivitäten im Prozess, wodurch den

Büros auch unterschiedliche Aufgaben zukamen: Mal übernahmen sie eine koordinierende Funktion, mal strategische Aufgaben – dies immer in enger Abstimmung mit den Kommunen. Die Sicht von außen sowie die Fachkompetenzen der Büros unterstützten die Arbeit der Kom-



munen, unter anderem auch durch die Erarbeitung fachlicher Konzeptionen und Leitfäden für bestimmte Projekte.

Mithilfe des **flexiblen kommunalen Budgets** konnten zahlreiche Maßnah-

men zeitnah umgesetzt werden, was den Prozess deutlich beförderte, so die Einschätzung vor Ort. Dort, wo Unterstützung sinnvoll war, konnten so sichtbare Zeichen gesetzt werden.

Die **enge Zusammenarbeit mit dem Innenministerium**, mit dem zeitnah und zielorientiert die Themen abgestimmt werden konnten, stellt aus Sicht der Kommunalen einen weiteren wichtigen Aspekt der gelungenen Kooperation dar. Das im Rahmen von SKSL entstandene **Netzwerk der SKSL-Modellräume** brachte viele neue Erkenntnisse, die die Umsetzung der eigenen Projekte beschleunigte und unterstützte. Wichtig waren für die am Projekt beteiligten Verantwortlichen die Netzwerktreffen sowie eine Exkursion, die den Raum boten, Kontakte zu knüpfen. Eine Fortführung der Netzwerktreffen wurde von allen Bürgermeistern als wünschenswert eingestuft.

Während SKSL wuchsen in allen Modellräumen die Kooperationen, was auch den **engagierten Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern** zu verdanken war: Neben den Bürgermeistern brachten sich in allen Verwaltungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit ihren Kenntnissen und Fähigkeiten ein und stellten so auch eine wichtige Basis für das Gelingen der Zusammenarbeit dar. Alle Verbandsgemeinden schafften Stabsstellen für interkommunale Zusammenarbeit und Projekte in der Verbandsgemeindeverwaltung, was sich aus Sicht der Bürgermeister als sehr effektiv erwiesen hat.

Ohne das **Ehrenamt** könnten viele wichtige Angebote und Institutionen des gesellschaftlichen Zusammenlebens nicht mehr geboten werden. Den ehrenamtlich Aktiven ein verlässlicher Partner zu sein, der auch mit organisatorischer Unterstützung wie zum Beispiel Ehrenamtsbörsen zur Verfügung steht, haben viele Kommunen als wichtigen Baustein erkannt. Ehrenamtlich Aktive, so die Einschätzung in den Kommunalverwaltungen, wollen als Gegenwert für ihr Engagement gut informiert und gehört werden. Sie freuen sich auch über Zeichen der Anerkennung.

In der **Kooperation der Kommunen mit Partnern aus der Wirtschaft** wurden wichtige Erkenntnisse bei allen Beteiligten erzielt. Wichtige Themen wie Standortsicherung, Nachwuchsgewinnung oder Werbung für die Region – auch als Arbeitsplatz – konnten nach Einschätzung der Bürgermeister der Verbandsgemeinden gemeinsam mit der Wirtschaft vor Ort gut angepackt werden. Gleichzeitig nutzt ein Austausch allen Beteiligten, um Verständnis für unterschiedliche Prozesse und Arbeitsweisen aufzubauen.

Es zeigte sich, dass die **Verbandsgemeinden** mit ihren im Projekt gewählten Themen die Menschen vor Ort mobilisieren konnten. Nicht alle Projekte lagen in kommunalen Zuständigkeiten, dennoch konnten die Verbandsgemeinden ent-

sprechende Netzwerke aufbauen und Themen bei den zuständigen Stellen anstoßen.

Eine Festigung der **interkommunalen Kooperation** über ein politisch legitimes Gremium von gemeinsamen Ausschüssen wurde in einem Modellraum als sehr wertvoll erkannt. Die Möglichkeit zur Bildung verbandsgemeindeübergreifender Ausschüsse sollte aus deren Sicht als niederschwelliges Instrument für Kooperationen in die Gemeindeordnung einfließen.

Hinsichtlich der **Themen / Handlungsfelder** im SKSL-Projekt wurde den Verbandsgemeinden deutlich, dass viele der Themen neue gesellschaftliche Herausforderungen darstellen, die komplexer und neuer Lösungsansätze bedürfen. Insgesamt war es nach Einschätzung der Modellräume hilfreich, sich für die Erprobung der interkommunalen Kooperation auf bestimmte Handlungsfelder beziehungsweise Projekte zu konzentrieren. Wichtig war auch, sich gemeinsam Zeit für eine strukturierte Planung zu nehmen, sodass die bereitstehenden Mittel gezielt eingesetzt werden konnten.

Verwaltungskooperation sowie **interkommunale Kooperation** gelinge dann am besten, wenn es eine klare Aufgabenteilung und eigenverantwortliche Erledigung gebe, war einheitlich die Einschätzung in den Projektteams.

Abschlussveranstaltung am 11. Juli 2016 in der Staatskanzlei

„Sie sind Vordenker einer zukunftsfähigen Kommunalentwicklung“, würdigte Ministerpräsidentin Malu Dreyer die sechs Modellräume der Zukunftsinitiative „Starke Kommunen – Starkes Land“ bei der Abschlussveranstaltung in der Staatskanzlei in Mainz.



Modellraum
Nordpfalz

Verbandsgemeinden
Alsenz-
Obermoschel und
Meisenheim



Modellraum
Bienwaldregion

Verbandsgemeinden
Hagenbach und Kandel



Modellraum
Mittelmosel

Verbandsgemeinden
Traben-Trarbach und
Zell (Mosel) / Klinikum
Mittelmosel

Modellraum
WällerLand

Verbandsgemeinden
Wallmerod und
Westerburg



Modellraum
Aar-Einrich

Verbandsgemeinden
Hahnstätten und
Katzenelnbogen

Modellraum
AktivRegion
Rhein-Wied

Verbandsgemeinden
Bad Hönningen,
Linz am Rhein und
Waldbreitbach



Impressum

Herausgeber:

Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz

Schillerplatz 3-5

55116 Mainz

In Zusammenarbeit mit:

Sweco GmbH, Koblenz

www.sweco-gmbh.de

Fotos: Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz, Moritz Attenberger, Carsten Costard, entra GmbH, Klaus-Dieter Häring, Frank Homann, Alexander Sell, Sweco GmbH

Trotz intensiver Bemühungen ist es nicht ausgeschlossen, dass im Einzelfall Bildrechte versehentlich nicht benannt wurden.

Download als pdf unter: www.mdi.rlp.de

Gestaltung: Sweco GmbH, Koblenz

Auflage: 1.000 Stück

Mainz, im August 2016

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Rheinland-Pfalz herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch Wahlbewerberinnen und -bewerbern oder Wahlhelferinnen und -helfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Kommunal-, Beirats-, Landtags-, Bundestags- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM DES INNERN
UND FÜR SPORT

Schillerplatz 3-5
55116 Mainz

mdi.rlp.de