



Mitteilungsvorlage	Vorlage-Nr: VO/2022/300
- öffentlich -	Datum: 10.03.2022
Fachdienst Regionalentwicklung	Ansprechpartner/in: Hetzel, Sebastian
	Bearbeiter/in: Röhrig, Tom
KielRegion GmbH: Strategie 2030	
vorgesehene Beratungsfolge:	
Datum	Gremium
23.03.2022	Regionalentwicklungsausschuss
Zuständigkeit	
Kenntnisnahme	

1. Begründung der Nichtöffentlichkeit: Entfällt.

2. Sachverhalt:

Die KielRegion GmbH hat Anfang 2020 den Strategieprozess KielRegion 2030 gestartet – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Ende März 2023 auslaufenden Förderung für das Regionalmanagement. Im Anschluss an intensive Vorarbeiten mit zahlreichen Interviews erfolgte die Auswahl eines Gutachters, der mit der thematischen Festlegung sowie der Ausarbeitung möglicher Szenarien zur Weiterentwicklung der regionalen Kooperation beauftragt wurde. Zudem wurde durch einstimmigen Beschluss des Aufsichtsrates in der Sitzung vom 3.9.2020 eine Steuerungsgruppe zum Strategieprozess KielRegion 2030 etabliert:

Um den Prozess durch den Aufsichtsrat und die Gesellschafter eng zu begleiten und den Gutachter zu unterstützen, wird ein Steuerungsgremium eingerichtet, das quartalsweise mit dem Gutachter zusammenkommt. Dieses besteht aus drei politischen Vertretern der Region (Aufsichtsratsvorsitzender (Plön), stellv. Vorsitzender (Kiel) sowie ein Vertreter aus RD-Eck) sowie drei Vertretern/-innen der Verwaltungen bzw. Gesellschafter (aus Kiel, Plön und RD-Eck).

Der Strategieprozess KielRegion 2030 ist daraufhin offiziell im Januar 2021 mit einer Auftaktveranstaltung gestartet. Das erste Halbjahr stand ganz im Zeichen der inhaltlichen Auseinandersetzung mit den Zukunftsthemen der regionalen Kooperation. Die beauftragten Gutachter Professor Dr. Axel Priebis und Professor Dr. Rainer Wehrhahn vom Geografischen Institut der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und die KielRegion haben fünf thematische Workshops durchgeführt zu den Themen: Mobilität, Umwelt & Klima, Gesundheitsregion, Wohnen & Siedlungsplanung und Wirtschaft, Arbeit und Regionalmarketing. Vier der fünf Handlungsfelder haben sich als potenziell tragfähig erwiesen: Wirtschaft & Arbeit, Mobilität, Klima, Gesundheit (siehe Anlage 1).

Im Dezember 2021 legten die begleitenden Professoren Priebis und Wehrhahn ihren Endbericht zum gesamten Strategieprozess sowie ihre Empfehlungen zur Weiterentwicklung der KielRegion vor (siehe Anlage 2). Am 26.02.2021 stellte Professor Priebis diese vor in einer gemeinsamen Sitzung von Aufsichtsrat und Lenkungsausschuss als führenden Gremien der KielRegion. Im Anschluss wurden diese gemeinsam mit den Anwesenden diskutiert und nachfolgende Beschlüsse als einstimmiges Votum und Basis für die Information und Beratung in den zuständigen Gremien gefasst. Als weiteren Schritt waren zudem die wirtschaftspolitischen Sprecher aller Fraktionen der zuständigen Fachausschüsse der Kreise Rendsburg-Eckernförde und Plön sowie der Landeshauptstadt Kiel am 08.03.2022 eingeladen, sich über die von Prof. Priebis vorgestellten Ergebnisse des Strategieprozesses sowie die von Aufsichtsrat und Lenkungsausschuss gefassten Beschlüssen in einem gemeinsamen Termin auszutauschen und die nächsten Schritte gemeinsam zu diskutieren.

Neben der Information der Gremien zum aktuellen Stand und den weiteren Schritten im Strategieprozess 2030 der KielRegion wird dem Regionalentwicklungsausschuss die nachfolgende Beschlussfassung von Aufsichtsrat und Lenkungsausschuss der KielRegion GmbH aus der gemeinsamen Sitzung am 26.02.2022 zur Kenntnis gebracht:

1.) Regionale Zusammenarbeit stärken

Der Aufsichtsrat und der Lenkungsausschuss empfehlen, die regionale Kooperation weiter zu stärken und auszubauen. Dazu gehört neben einem klaren Bekenntnis der Gesellschafter zur KielRegion vor allem eine verlässliche gemeinsame Finanzierung. Darüber hinaus ist es erforderlich, klare Gremien- und Entscheidungsstrukturen zu schaffen und den Mitarbeitenden Perspektiven zu bieten.

2.) Umsetzungsstrategie je Themenfeld erarbeiten

Der Aufsichtsrat und der Lenkungsausschuss empfehlen, für die weitere inhaltliche Konkretisierung der bereits befürworteten Themenfelder Wirtschaft & Arbeit, Mobilität, Klima und Gesundheit die Geschäftsführung der KielRegion GmbH zu beauftragen, je Themenfeld eine 3-Jahresplanung auszuarbeiten und konkrete Aufgabenpakete zu schärfen. Dafür werden folgende Arbeitsschritte vorgeschlagen.

1. Themenfeld Mobilität: Masterplan Mobilität 2035 liegt vor und bleibt Grundlage der gemeinsamen Arbeit.
2. Themenfelder Klima & Gesundheit: Entwicklung von Masterplänen für die Strukturierung und Umsetzung der neuen Themenfelder, inkl. Zeit- und Finanzplanung. Dabei ist der Untersuchungsraum, d.h. welche Themen je Handlungsfeld in die aktuelle Betrachtung mit einbezogen werden, zu Beginn der Masterplanentwicklung zu definieren.
3. Themenfeld Wirtschaft & Arbeit: Teil-Fortschreibung & Konkretisierung des Regionalen Entwicklungskonzeptes („Masterplan Wirtschaft & Arbeit 2035“) gemeinsam mit den Netzwerkpartnern; Bewertung bestehender und zukünftiger Aufgaben der KielRegion (und ihrer Partner) inkl. Umsetzungsplan.

3.) Aktuelle Basis und zukünftige Gesellschaftsform optimieren

Die KielRegion GmbH soll zukünftig die Zusammenarbeit in den vier Handlungsfeldern Wirtschaft & Arbeit, Mobilität, Klima, Gesundheit stärken und ausbauen. Wir wollen die KielRegion zukunftsfähig aufstellen und die Möglichkeiten gemeinsamer Entscheidungen stärken. Die Geschäftsführung wird beauftragt, die Weiterentwicklung der KielRegion GmbH und die Gründung eines Zweckverbandes umfassend zu prüfen. Dabei sind bei beiden Prüfungen die inhaltlichen Fragestellungen ebenso wie finanzielle, steuer- sowie gesellschaftsrechtliche Aspekte mit zu bewerten. Mit dem Prüfungsergebnis wird die Geschäftsführung einen Vorschlag für die Weiterentwicklung der Regionalen Kooperationsstrukturen bis zur Aufsichtsratssitzung am 05.07.2022 vorlegen.

4.) Neumünster mit ins Boot holen

Der Aufsichtsrat und der Lenkungsausschuss empfehlen, eine starke und verbindliche Zusammenarbeit mit Neumünster anzustreben, um die Stadt soweit wie möglich in die regionale Kooperation zu integrieren. Ein zentraler Vorteil sei, dass die Region dann den gesamten Planungsraum II der Landesplanung umfasse, was der Stimme der Region gegenüber dem Land deutlich mehr Gewicht verleihe. In verschiedenen Bereichen wie beispielsweise dem Planungsdialog oder dem Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung erfolgt bereits eine intensive und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Nächste Schritte und Termine:

März/ April 2022: Vorstellung Strategieprozess in den zuständigen Gremien

23.03.2022 REA Rendsburg-Eckernförde

30.03.2022 Wirtschaftsausschuss Kiel,

30.03.2022 WET Plön

26.04.2022 Hauptausschuss Plön

11.05.2022 Hauptausschuss Kiel

Mai/Juni 2022 Gemeinsamer Termin der Wirtschaftspolitischen Sprecher/-innen aller Fraktionen der drei zuständigen Gremien

05.07.2022: Gemeinsame Sitzung zur Vorbereitung der Grundsatzentscheidung von Aufsichtsrat und Lenkungsausschuss der KielRegion GmbH

Aug/ Sept. 2022 Beschlussfassung zur Grundsatzentscheidung in den Gremien

17.08.2022 REA Rendsburg-Eckernförde

18.08.2022 Hauptausschuss Rendsburg-Eckernförde

31.08.2022 Wirtschaftsausschuss Kiel

07.09.2022 Hauptausschuss Kiel

07.09.2022 WET Plön

15.09.2022 Ratsversammlung Kiel
19.09.2022 Kreistag Rendsburg-Eckernförde
20.09.2022 Hauptausschuss Plön
29.09.2022 Kreistag Plön

Relevanz für den Klimaschutz:

Nicht unmittelbar.

Finanzielle Auswirkungen:

Nein.

Anlage/n:

- KielRegion_Strategie2030_Handlungsfelder
- Bericht Szenarien KielRegion 21-12-2021 finale Fassung

Strategieprozess KielRegion 2030

Positionierung im Wettbewerb der Regionen

Unsere Ziele: Positionierung der KielRegion im Wettbewerb der Regionen, Bündelung und Ausbau regionaler Kompetenzen, Vernetzung der relevanten Partner und Verbesserung der regionalen Zusammenarbeit in den vier Handlungsfeldern zur Stärkung der regionalen Resilienz und Entwicklung einer nachhaltig aufgestellten Wirtschafts- und Lebensregion

Unsere Aufgaben: alle relevanten Akteure vernetzen und Kräfte der Region bündeln, die regionale Zusammenarbeit in den vier Handlungsfeldern verbessern, KielRegion sichtbar machen und stärken, Fördermittel kennen und zielgerichtet einwerben, Projekte schlagkräftig entwickeln und umsetzen

Unsere Werte: „vernetzend“ – „beratend“ – „weichenstellend“ – „innovativ, innovationsfördernd und smart“ – „strategisch vordenkend und mitdenkend“ – „impulsgebend“ – „proaktiv“ – „nachhaltig gestaltend“ sowie „kompetent“ als Innovationslabor und Dienstleisterin für die KielRegion

Unsere Handlungsfelder

Wirtschaft & Arbeit

Fortführung und Weiterentwicklung laufender Aufgaben und Ergänzung um (aus regionaler Sicht) strategisch sinnvolle Aufgabenfelder

- Fachkräftesicherung in der Region
- New Work
- Existenzgründung
- Strategische wirtschaftliche Entwicklung
- Nachhaltiges Unternehmertum
- Smarte Services



Mobilität

Weitere Umsetzung der Maßnahmen aus dem Masterplan Mobilität 2035 und Ergänzung um (aus regionaler Sicht) strategisch sinnvolle Aufgabenfelder

- Mobilitätsmanagement und -beratung
- Mobilitäts- und Verkehrskonzepte
- Regionaler Radverkehr
- Multimodalität
- Bürgerbeteiligung und Mobilitätsbildung
- Alternative Antriebe
- Smarte Services



Klima



Entwicklung des Masterplan Klima 2035 und Umsetzung der daraus resultierenden Handlungsempfehlungen mit Fokus auf

- Entwicklung einer regionalen Klimaschutzstrategie und Etablierung eines gemeinsamen Klimaschutzmanagements
- Energie und Energieversorgung
- Mobilitätswende
- Küsten- und Meeresschutz
- Regionales Siedlungs- und Flächenmanagement inkl. Freiraumschutz
- Smarte Services



Gesundheit

Entwicklung des Masterplan Gesundheit 2035 und Umsetzung der daraus resultierenden Handlungsempfehlungen

- Gesundheitsregion
- Gesunde KielRegion
- Regionale Produkte und Naherholung
- Smarte Services

Strategieprozess KielRegion 2030

Ergebnisse und Szenarien für die organisatorische Verstetigung der
schleswig-holsteinischen Hauptstadtregion¹

Kiel, 21.12.2021

¹ Die Verfasser danken allen Mitwirkenden, die sich in Workshops und Gesprächen und in den Gremien der KielRegion GmbH in das Projekt eingebracht haben. Intern danken sie Simon Radtke und Georg Linzen (erste bzw. zweite Projektphase) für die Mitwirkung in der Projektarbeit. Der Entwurf dieses Berichts wurde in der Sitzung der Steuerungsgruppe am 04.11.2021 vorgestellt; unter Einbeziehung der dort eingebrachten Hinweise wurde er zu diesem abschließenden Projektbericht verarbeitet.

Inhaltsverzeichnis

1	Herausforderungen, Auftrag und Mission	4
1.1	Herausforderungen der Stadtregionen	4
1.2	Auftrag der Begleitforschung und Aufbau des vorliegenden Berichts.....	5
1.3	Die Positionierung der Stadtregion Kiel im überregionalen Kontext	5
2	Verlauf und Ergebnisse der ersten Projektphase.....	8
2.1	Vorarbeiten	8
2.2	Auftaktveranstaltung am 15.01.2021	8
2.2.1	Präsentation: Ergebnisse der Interviews.....	8
2.2.2	Präsentation: Stadtregionale Themen und Handlungsfelder in anderen Stadtregionen	9
2.2.3	Ermittlung potenzieller Zukunftsthemen für die KielRegion.....	10
2.3	Auswertung der Workshop-Ergebnisse: Bilanz aus Sicht der Begleitforschung	10
3	Mögliche Organisationsformen stadtreionaler Kooperation.....	13
3.1	Informelle Kooperation	13
3.2	Zivilrechtliche Organisationsformen	13
3.3	Öffentlich-rechtliche Organisationsformen	14
3.3.1	Der regionale Zweckverband	14
3.3.2	Das Gemeinsame Kommunalunternehmen (Anstalt des öffentlichen Rechts)	15
3.3.3	Der Regionalverband	16
3.3.4	Stadtregionale Gebietskörperschaft	18
3.3.5	Kombination von Rechtsformen	18
4	Organisationsmodelle zur Weiterentwicklung der KielRegion	20
4.1	Organisatorische Grundfragen in der KielRegion.....	20
4.1.1	Zuschnitt des Kooperationsraums.....	20
4.1.2	Einzubeziehende Akteur*innen	21
4.1.3	Finanzierung und Personal der heutigen KielRegion GmbH und alternativer Organisations- formen.....	21
4.1.4	Interne Struktur.....	22
4.2	Organisationsmodelle für die KielRegion.....	22
4.2.1	Vorbemerkungen	22
4.2.2	Organisationsmodell "Fortbestand der GmbH"	23
4.2.3	Organisationsmodell "Entwicklungsagentur KielRegion" (in der Rechtsform der Anstalt des öffentlichen Rechts)	25
4.2.4	Organisationsmodell "Entwicklungsverband KielRegion" (in der Rechtsform des Zweckver- bandes).....	26
4.2.5	Organisationsmodell "Regionalverband Hauptstadtregion Kiel"	28
5	Szenarien zur Weiterentwicklung der KielRegion GmbH.....	30
5.1	Methodische Vorbemerkungen	30
5.2	Szenario "Pragmatische Justierung der GmbH-Form"	30
5.2.1	Inhaltliche Prämissen	30
5.2.2	Organisatorische Basis	31
5.2.3	Wesentliche Bausteine der Modernisierung.....	31

5.2.4	Zu erwartende Effekte.....	31
5.2.5	Bewertung	31
5.3	Szenario " Neue Basis der Zukunftsgestaltung "	32
5.3.1	Inhaltliche Prämissen	32
5.3.2	Organisatorische Basis	33
5.3.3	Wesentliche Bausteine der Modernisierung.....	33
5.3.4	Zu erwartende Effekte.....	33
5.3.5	Bewertung	33
5.4	Szenario " Engagierte Regionalisierung "	34
5.4.1	Inhaltliche Prämissen	34
5.4.2	Organisatorische Basis	35
5.4.3	Wesentliche Bausteine der Modernisierung.....	35
5.4.4	Zu erwartende Effekte.....	36
5.4.5	Bewertung	36
5.5	Szenario " Umfassende Regionalisierung "	37
5.5.1	Inhaltliche Prämissen	37
5.5.2	Organisatorische Basis	37
5.5.3	Wesentliche Bausteine der Modernisierung.....	37
5.5.4	Zu erwartende Effekte.....	39
5.5.5	Bewertung	39
6	Abschließende Empfehlungen mit Zeitplan.....	39
6.1	Grundsätzliche Einschätzung zur Zukunft der regionalen Kooperation in der KielRegion..	39
6.2	Empfehlungen	40
6.3	Zeitplan für die Bildung eines Zweckverbandes.....	41
Literatur		43

1. Herausforderungen, Auftrag und Mission

1.1 Herausforderungen der Stadtregionen

Globalisierungsprozesse erfordern bereits seit Jahrzehnten in allen Stadtregionen Reaktionen politischer und ökonomischer Entscheidungsträger*innen, um zukunftsfähig zu bleiben. Dies gilt gerade auch in Räumen, die nicht im Mittelpunkt des Weltmarktinteresses stehen und auch auf europäischer und nationaler Ebene nur für sehr ausgewählte Güter oder Dienstleistungen bekannt oder landschaftlich oder städtebaulich einmalig sind. Leuchttürme, auch etwas kleinere als internationale High Tech Cluster oder die Elbphilharmonie, sind hilfreich, um im nordeuropäischen oder norddeutschen Kontext in Zeiten der Globalisierung sichtbar und gut auf den Wettbewerb der Regionen vorbereitet zu sein.

Nachhaltige Konzepte der stadtregionalen Entwicklung werden nunmehr seit 30 Jahren diskutiert, umgesetzt, erweitert und nachgeschärft. Administrative Grenzen stellen dabei sowohl mit Blick auf funktionale und verkehrliche Verflechtungen als auch auf die ökologische Nachhaltigkeit eine Herausforderung dar und müssen entsprechend „überwunden“ werden. Gleiches gilt für sozioökonomische Prozesse, die integrative Politikgestaltung über Stadt- und Kreisgrenzen hinweg zur alltäglichen Praxis werden lassen.

Darüber hinaus ist spätestens in den 2020er Jahren mehr denn je offensichtlich, dass **stadtregionale Politik klimaorientiert** sein muss, und dass sowohl die **Notwendigkeit als auch die Chancen der Digitalisierung** von Wirtschaft, Arbeits- und Lebenswelten angenommen werden müssen. Das bedeutet, dass die zentralen Fragen der Zukunft – Klimawandel, Biodiversitätserhalt, Digitalisierung und soziale Gerechtigkeit – die städtische wie die ländliche und vor allem auch die stadtregionalen Ebenen von Politik und Verwaltung herausfordern, neu zu denken, zu planen und zu organisieren.

Die alte Frage nach der **Machtverteilung von Zentrum und Peripherie** muss auch innerhalb der Stadtregionen unter den grundsätzlich **neuen Rollen von Raum** im digitalen Zeitalter und unter den paradigmatischen Herausforderungen des Klimawandels neu gestellt werden. Wirtschaft und Wohnen, Kultur und Freizeit, aber auch Naherholung und Tourismus spielen sich in größeren als auf einzelne Städte, Kreise oder Gemeinden beschränkten Räumen ab.

Zentral für alle Aktivitäten in Stadtregionen ist eine **effiziente Organisation von Mobilität**, die den neuen Anforderungen an Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft genügt. Diese Mobilität einer „smarten“ Stadtregion wird schon in naher Zukunft grundlegend anders organisiert und betrieben werden als heute. Insofern ist ein digital basiertes, klima- und sozialgerechtes und räumlich wie sachlich integratives Mobilitätsmanagement auf stadtregionaler Ebene keine Handlungs“option“ mehr, sondern eine grundlegende Voraussetzung, um im Wettbewerb der Regionen bestehen zu können.

Digitalisierung führt, anders als noch vor einiger Zeit erwartet, insgesamt nicht zu weniger Mobilität im Raum. Zudem sind neben der „neuen“ virtuellen Welt auch weiterhin analoge Räume gefragt. Aus diesen Gründen ist es sinnvoll, Fragen der **Urbanität** und der **Ruralität** und deren Zusammenspiel im „**Rurbanen**“ weiter zu entwickeln und für stadtregionale Strategien der Siedlungsentwicklung und des Wohnungsbaus in der KielRegion nutzbar zu machen. Wie können also die ökonomischen, die universitären, die gesellschaftlichen, die kulturellen und die naturräumlichen Leuchttürme der KielRegion so klimaresilient wie sozialverträglich, so wirtschaftlich effizient wie umweltverträglich, so technologieaffin wie kulturbereichernd weiter gestaltet werden? Innerhalb von erfolgreichen stadtregionalen Verbünden ist dazu

- neben der bereits angesprochenen **integrativen Mobilitätswende**

- eine **klare thematische Schwerpunktsetzung** erforderlich, die die Stärken der Teilräume differenziert und zugleich bündelt (also: sozial und ökologisch verträgliche Leuchttürme der Region insgesamt statt Kirchturmdenken Einzelner) –, aber mit „Kirchtürmen“ im Sinne sachlicher und räumlicher dezentraler Konzentrationen;
- darüber hinaus ist eine **Organisationsstruktur** erforderlich, die Kommunikation, Partizipation und Entscheidungen derart befördert, dass eine Stadtregion als eigenständige regionalpolitische Handlungsebene sachbezogen im Sinne der Schwerpunkte und politisch-institutionell integrativ ausgestaltet ist, um ein klares Zukunftskonzept entwickeln und umsetzen zu können.

Der vorliegende Bericht leistet einen Beitrag zu den inhaltlichen Schwerpunkten der KielRegion, die im ersten Abschnitt des Projektes im Mittelpunkt standen (Kap. 2), sowie zur Frage der institutionellen Weiterentwicklung der stadtreionalen Handlungsebene, die einen Schwerpunkt dieses Berichts (Kap. 3 bis 6) bildet.

1.2 Auftrag der Begleitforschung und Aufbau des vorliegenden Berichts

Die KielRegion GmbH strebt eine **Verstetigung der regionalen Kooperation** und des Regionalmanagements auch nach dem absehbaren Auslaufen der Landesförderung im März 2023 an und hat deswegen im Dezember 2019 einen Strategieprozess gestartet. Nach einer Ausschreibung der externen Mitwirkung vom Juni 2020 erhielt die Arbeitsgruppe Stadt- und Bevölkerungsgeographie der Universität Kiel den Zuschlag und führt seit September 2020 die Begleitforschung durch. Diese umfasst zwei wesentliche thematische Blöcke:

- Mitwirkung an der Überarbeitung und Weiterentwicklung des Regionalen Entwicklungskonzeptes KielRegion (insb. mit der **Festlegung von Zukunftsthemen und Ableitung von Zukunftsaufgaben für die regionale Kooperation**); dieser Auftrag wurde in der ersten Projektphase ausgeführt, die mit der Ergebnispräsentation auf der Regionalkonferenz am 01.06.2021 abgeschlossen wurde. Die wesentlichen Ergebnisse sind in Kapitel 2 dieses Berichts zusammengefasst.
- Erarbeitung eines **Verstetigungskonzepts für die Regionale Kooperation** (einschließlich Rechtsform, Organisationsstruktur und Finanzierungsmöglichkeiten), wozu **drei bis fünf Szenarien** entwickelt werden sollten. Die möglichen Kooperationsformen stadtreionaler Kooperation werden in allgemeiner Form in Kapitel 3 aufgezeigt, die für die KielRegion grundsätzlich geeigneten Organisationsmodelle werden vertieft in Kapitel 4 präsentiert, und darauf aufbauend folgen in Kapitel 5 die Szenarien der Fortentwicklung der heutigen KielRegion GmbH. Abschließend werden in Kapitel 6 Empfehlungen für die Umsetzung gegeben und ein möglicher Zeitplan entwickelt.

Damit sind die Grundlagen gegeben, mit denen die regional Verantwortlichen die Verstetigung und Weiterentwicklung der KielRegion diskutieren und zu einer Grundsatzentscheidung gelangen können.

1.3 Die Positionierung der Stadtregion Kiel im überregionalen Kontext

Die deutschen Stadtregionen sind in unterschiedlicher Weise wahrnehmbar und handlungsfähig. Beides hängt ursächlich ganz wesentlich damit zusammen, wie sie organisatorisch/institutionell aufgestellt sind. Wie in Kapitel 3 näher ausgeführt wird, reicht das Spektrum möglicher Organisationsformen

von sehr informellen Kooperationen über unterschiedliche Formen rechtlicher Verbindlichkeit bis zu regionalen Gebietskörperschaften.² Damit einher geht ein **unterschiedlicher Grad der Handlungsfähigkeit**: Ist in einigen Stadtregionen die regionale Ebene gar nicht eigenständig sichtbar und handlungsfähig, ist sie in anderen Regionen ein starker Player mit hoher Gestaltungskraft der regionalen Entwicklung. Ebenso variiert das Portfolio der auf die stadtrregionale Ebene übertragenen Aufgaben. In diesem Spektrum weist die KielRegion als GmbH zwar eine grundsätzlich stabile Organisationsform der stadtrregionalen Kooperation auf, sie hat jedoch als neben den Gebietskörperschaften stehende und relativ kleine Organisation bislang

- ein eher **unscharfes Profil**,
- **keine verantwortliche regionalpolitische Vertretung**,
- **sehr begrenzte eigenständige Wirkungsmöglichkeiten** nach außen,
- **keine gesicherte Finanzierung** und
- eine **unklare Entwicklungsperspektive**.

Die Landeshauptstadt Kiel ist mit den Kreisen Plön und Rendsburg-Eckernförde, der Stadt Neumünster sowie den benachbarten kreisangehörigen Städten und Gemeinden strukturell eng verflochten. Zusammen bilden sie die schleswig-holsteinische Hauptstadtregion, die auch einen Planungsraum der vom Land wahrgenommenen Regionalplanung darstellt. Der Kieler Arbeitsmarkt und der Wohnungsmarkt strahlen weit in die umliegenden Gebietskörperschaften aus. Die Bevölkerung der gesamten Region nutzt sowohl die Angebote der Kernstadt als auch der benachbarten Gebietskörperschaften für die Erfüllung der Grunddaseinsfunktionen (Wohnen, Arbeiten, Erholung, Bildung, Verkehrsteilnahme, Leben in Gemeinschaft). Da diese Grunddaseinsfunktionen an unterschiedlichen Standorten wahrgenommen werden, entstehen Mobilitätsbedürfnisse und -erfordernisse, was für die öffentlichen Akteur*innen wiederum die möglichst umweltfreundliche Bewältigung der daraus resultierenden Verkehre zu einer zentralen Aufgabe macht. Insbesondere

- aus diesen engen funktionalen Verflechtungen und
- dem Bestreben, den in der Region lebenden Menschen ein Optimum an öffentlicher Daseinsvorsorge und Lebensqualität zu bieten,
- aber auch aus den Herausforderungen des Wettbewerbs der Regionen auf nationaler wie internationaler Ebene

ergibt sich, dass eine **intensivere Kooperation der Gebietskörperschaften** und eine **gute organisatorische Aufstellung der stadtrregionalen Handlungsebene** zwingend geboten ist.

Wir halten es für einen wesentlichen (und richtigen) Schritt, dass sich die Landeshauptstadt Kiel sowie die Kreise Rendsburg-Eckernförde und Plön gegen einen Anschluss an die Metropolregion Hamburg entschieden haben. In dieser sehr großen Region wäre der Kieler Raum neben Städten wie z. B. Lübeck und Schwerin sowie 17 Kreisen mit zahlreichen kreisangehörigen Städten und Gemeinden (darunter z. B. Cuxhaven, Lüneburg und Norderstedt) nur einer unter sehr vielen Standorten ohne erkennbare Eigenständigkeit.

Das bedeutet aber im Umkehrschluss auch, dass sich die KielRegion selbst sehr viel klarer und offensiver **als schleswig-holsteinische Hauptstadtregion positionieren** und als solche vom Land unterstützt

² Vgl. Priebs 2010

werden muss. Kiel und die benachbarten Gebietskörperschaften verfügen über hervorragende naturräumliche, wirtschaftliche und kulturelle Potenziale, die es ihnen ermöglichen, als KielRegion neben der Metropolregion Hamburg als eigenständige Region und „Marke“ erkennbar zu sein. Um ihre Potenziale und die Stärken optimal zu nutzen und innerhalb Schleswig-Holsteins und darüber hinaus als Hauptstadtregion des Landes mit dem ihr gebührenden Gewicht auftreten zu können, müsste die Region wesentlich geschlossener und schlagkräftiger auftreten. Dies würde erfordern,

- eine **eigenständig und selbstbewusst agierende regionalpolitische Handlungsebene** zu schaffen,
- die entwicklungsbestimmenden **Kräfte und Kompetenzen der Region zu bündeln** und
- die KielRegion nach außen **deutlich offensiver zu positionieren**.

Der vorliegende Bericht zeigt Handlungsalternativen auf, wie diese Ziele erreicht werden können.

Nicht Gegenstand dieses Berichtes ist die Frage, ob es sinnvoll ist, die KielRegion perspektivisch als „Regiopolregion mitten im echten Norden“ zu positionieren und zu vermarkten. Aus unserer Sicht ist der Ansatz des Regiopolen-Konzeptes, unterhalb der Ebene der Metropolregionen eine weitere Ebene der kleineren Stadtregionen zu etablieren, richtig und sinnvoll.³ Zu hinterfragen ist jedoch, ob der Begriff der „Regiopolregion“ einen Mehrwert für die Positionierung bedeutender Stadtregionen wie der KielRegion ergibt. Aus unserer Sicht ist es erst einmal vorrangig, die KielRegion überzeugend als schleswig-holsteinische Hauptstadtregion aufzustellen. Wenn der inhaltliche Austausch mit anderen Regiopolregionen, z. B. Rostock, Vorteile erkennen lässt, könnte durchaus eine vertiefte Kooperation mit dem Netzwerk der Regiopolregionen⁴ gesucht werden.

³ Vgl. zum Konzept Aring/Reuther 2008

⁴ www.regiopole.de

2. Verlauf und Ergebnisse der ersten Projektphase

2.1 Vorarbeiten

Im September 2020 wurde mit den Arbeiten der Begleitforschung begonnen. In Abstimmung mit der Auftraggeberin erfolgte im ersten Projektabschnitt eine Konzentration auf die Ermittlung der vordringlichen Kooperationsthemen. Das Konzept wurde in den Sitzungen des Aufsichtsrats (03.09.2020) und des Lenkungsausschusses (23.09.2020) vorgestellt. In den Monaten Oktober bis Dezember 2020 haben wir insgesamt 17 Interviews mit Stakeholdern der Region (darunter mit dem Vorsitzenden und weiteren gesprächsbereiten Mitgliedern des Aufsichtsrates, dem Vorsitzenden des Lenkungsausschusses und seiner Stellvertreterin, den Verwaltungsspitzen der drei Gesellschafter, den drei Wirtschaftsförderungseinrichtungen sowie einem Vertreter der IHK) geführt. Gesprächsthemen waren vor allem die Einschätzung der bisherigen Arbeit der KielRegion GmbH, die Bedeutung der KielRegion für die eigene Arbeit der Interviewpartner/innen sowie künftige Kooperationsfelder in der Region. Erster öffentlicher Meilenstein der Arbeit war die Online-Auftaktveranstaltung am 15.01.2021.

2.2 Auftaktveranstaltung am 15.01.2021

Auf der Auftaktveranstaltung wurden von uns zwei Inputs gegeben, in denen wir zum Ersten die Ergebnisse der Interviews und zum Zweiten stadtdregionale Themen und Handlungsfelder in anderen Stadtregionen präsentiert haben. Die beiden Präsentationen sind auf der Homepage der KielRegion GmbH dokumentiert.

2.2.1 Präsentation: Ergebnisse der Interviews

Bezüglich der Arbeit der KielRegion GmbH war eine **hohe Wertschätzung für deren bisherige Tätigkeitfelder** erkennbar, wobei die gute Arbeit eines engagierten Teams besonders betont wurde. Besonders positiv wurden als Aktivitäten die SprottenFlotte (und weitere Mobilitätsthemen), die Nacht der Wissenschaft und die Zusammenführung/Vernetzung der Region mit einem dadurch gewachsenen Vertrauen genannt. Ferner wurde positiv auf das Marketing und das Branding der Region, die jährliche Regionalkonferenz, die Einwerbung von Fördermitteln und das Gewerbeflächenportal hingewiesen.

Es gab aber auch eine Reihe von kritischen Rückmeldungen zur Arbeit der KielRegion GmbH. Besonders häufig wurden ein **unscharfes Profil und unbefriedigende interne Strukturen** mit Doppelarbeit genannt. Besonders im Bereich der Wirtschaftsförderung wurden Doppelstrukturen im Verhältnis insbesondere zu den Gebietskörperschaften bzw. fehlende Abgrenzung der Zuständigkeiten kritisiert. Als weitere Kritikpunkte wurden eine zu Kiel-lastige Arbeit, eine zu geringe Präsenz in der Region sowie zu geringe Kommunikation in die kommunale Politik hinein angesprochen. Auch wurde gewünscht, dass nicht nur Konzepte erstellt werden, sondern auch mehr Umsetzung erfolgt.

Bezüglich künftiger Aufgaben der KielRegion wurde in den Interviews immer wieder und sehr deutlich ein klareres Aufgabenportfolio („**Schärfung des Profils**“) gewünscht. Mehrfach wurde es als sinnvoll bezeichnet, eine Konzentration auf vier oder fünf Handlungsfelder vorzunehmen (auch wenn es bislang schon Leben, Mobilität, Wirtschaft und Wissenschaft als definierte Schwerpunktthemen gab). Insgesamt waren in den Interviews aber keine wesentlichen Vorstellungen und Ansätze zur Weiterentwicklung des Status quo der Kooperation oder gar neue Dimensionen des regionalen Auftritts der KielRegion erkennbar. Allerdings ging aus den Interviews klar hervor, dass „Mobilität“ und „Wirtschaftsförderung/Regionalmarketing“ zentrale Zukunftsthemen für die KielRegion bleiben sollten. Es wurden

von den Stakeholdern in den Interviews weitere Zukunftsthemen angesprochen, ohne dass bestimmte Themen eindeutig priorisiert wurden. Häufig wurde das Thema „Digitalisierung“ genannt. Weil es in dieser allgemeinen Form wenig handhabbar ist und eine große Breite von Themen betrifft, haben wir empfohlen, das Thema in allen Handlungsfeldern und bei der Aktualisierung des Regionalen Entwicklungskonzepts (REK) als Querschnittsthema zu berücksichtigen.

2.2.2 Präsentation: Stadtregionale Themen und Handlungsfelder in anderen Stadtregionen

Um zu zeigen, auf welchen Feldern andere Stadtregionen zusammenarbeiten, haben wir in der Auftaktveranstaltung in einer gesonderten Präsentation dargestellt, welche Themen und Aufgaben im Mittelpunkt der Kooperation und gemeinsamen Institutionalisierung in anderen Stadtregionen stehen. Damit sollten auch Anregungen gegeben bzw. bereits bestehende Überlegungen unterstützt werden, auf welchen Feldern in der KielRegion eine verstärkte Kooperation und eine Intensivierung der regionalen Anstrengungen sinnvoll sind. Folgende Handlungsfelder wurden in der Präsentation mit Nennung ausgewählter, auf diesen Feldern aktiver Regionen genannt:

- Abstimmung im Flächenmanagement: Bremen, Bonn, Aachen, Hannover
- Räumliche Gesamtplanung (Ebene „Flächennutzungsplan“): Kassel, Saarbrücken, Karlsruhe
- Räumliche Gesamtplanung (Ebene „Regionalplanung“): Braunschweig, Hannover, Stuttgart, Nürnberg, Freiburg, Leipzig, Ruhr
- Abstimmung Einzelhandel: Bremen, Erweiterter Wirtschaftsraum Hannover, Freiburg/Südlicher Oberrhein
- Mobilität und Verkehr
 - Masterpläne, Mobilitätskonzepte, Verkehrsentwicklungsplanung: Bremen, Hannover, Braunschweig, Frankfurt, Stuttgart
 - Radverkehrskonzepte/Radschnellwege: Ruhr, Freiburg/Südlicher Oberrhein
 - Aufgabenträgerschaft für den gesamten ÖPNV auf Schiene und Straße: Braunschweig, Hannover; in Stuttgart S-Bahn und Nachtbusse
- Wirtschaftsförderung: Stuttgart, Hannover, Saarbrücken, Ruhr
- Naherholung/Grünflächen: Hamburg, Hannover, München, Bremen, Regensburg, Ruhr
- Klimaschutz/Klimawandel: Hannover, Aachen, Ruhr
- Berufsbildende Schulen: Aachen, Hannover, Saarbrücken
- Abfallwirtschaft: Leipzig, Hannover, Trier, Würzburg, Ruhr
- Krankenhäuser: Hannover

Diese Darstellung wurde in der Auftaktveranstaltung von den Teilnehmenden zur Kenntnis genommen, Interesse an einer vertieften Diskussion der meisten dieser Handlungsfelder war jedoch für uns nicht erkennbar.

2.2.3 Ermittlung potenzieller Zukunftsthemen für die KielRegion

In den Diskussionen der Auftaktveranstaltung konnten wir fünf **potenzielle Zukunftsthemen** für eine regionale Bearbeitung auf der Ebene der KielRegion identifizieren:

- Mobilität
- Umwelt & Klima
- Gesundheitsregion
- Wohnen und Siedlungsplanung
- Wirtschaft, Arbeit und Regionalmarketing

Zur inhaltlichen Vertiefung und zur Prüfung der Tragfähigkeit des jeweiligen Themas sollten für diese Themen jeweils zweistündige Workshops durchgeführt werden.

Außerdem sollten in einem gesonderten Workshop die verschiedenen Ansätze zur interkommunalen Kooperation in den Teilräumen der KielRegion in ihrem Verhältnis zur KielRegion diskutiert werden.

2.3 Auswertung der Workshop-Ergebnisse: Bilanz aus Sicht der Begleitforschung

Entsprechend der Vereinbarung in der Auftaktveranstaltung wurden von uns in Abstimmung mit der KielRegion GmbH **sechs Online-Workshops** vorbereitet und gemeinsam durchgeführt:

- Workshop Mobilität am 03. März 2021 (26 Teilnehmende)
- Workshop Umwelt & Klima am 08. März 2021 (33 Teilnehmende)
- Workshop Gesundheitsregion am 24. März 2021 (29 Teilnehmende)
- Workshop Wohnen und Siedlungsplanung am 29. März 2021 (25 Teilnehmende)
- Workshop Wirtschaft, Arbeit und Regionalmarketing am 30. März 2021 (50 Teilnehmende)
- Workshop zu den verschiedenen Ansätzen zur interkommunalen Kooperation in den Teilräumen der KielRegion in ihrem Verhältnis zur KielRegion am 03. Mai 2021 (22 Teilnehmende)

Die fünf thematischen Workshops waren so konzipiert, dass am Beginn eines Workshops in der Regel zuerst die KielRegion GmbH ihre bisherigen Aktivitäten zu den jeweiligen Themenfeldern vorstellte. Es folgten kurze Inputs von auswärtigen Fachleuten oder von unserer Seite. Anschließend erfolgte die Diskussion mit den Teilnehmenden und die Verständigung auf bestimmte Stichworte. Eingeladen wurden jeweils Aufsichtsrat und Lenkungsausschuss der KielRegion GmbH, Mitglieder der zuständigen Ausschüsse und Mitarbeiter/innen der Verwaltungen der drei Gebietskörperschaften sowie je nach Thema regionale Akteur*innen und Institutionen mit Fachexpertise. Auf die Einladungen zu den Workshops war überwiegend eine gute Resonanz insbesondere auf der Arbeitsebene festzustellen. Dabei war auch eine gute räumliche Verteilung auf die drei Gebietskörperschaften erkennbar. Die Ergebnisse aller sechs Workshops sind mittels „Graphic Recording“ dokumentiert worden und auf der Homepage der KielRegion GmbH abrufbar. Folgende Ergebnisse sind besonders zu betonen:

- In den Workshops war eine **klare Bestätigung bisheriger Kern-Themen** der KielRegion GmbH (insbesondere Mobilität, Regionalmarketing) erkennbar; auf gute Resonanz stießen zudem die Handlungsfelder **Klimaschutz** und **Gesundheit**.

- In den Ergebnissen weniger eindeutig war die Diskussion zum Themenfeld „Wohnen und Siedlungsplanung“. Im Bereich „Wohnen“ war eher eine Präferenz für kleinräumigere Kooperationen erkennbar. Bei der Siedlungsplanung hielten einige Teilnehmende ein stärkeres Engagement der KielRegion auf der Ebene der Regionalplanung für erforderlich, von anderer Seite wurde dies jedoch weniger dringlich gesehen oder abgelehnt. Im Workshop zu den verschiedenen Ansätzen interkommunaler Kooperation berichtete ein Teilnehmer von seinen positiven Erfahrungen mit der kommunalisierten Regionalplanung in Mecklenburg-Vorpommern, weil die Gemeinden und Kreise damit erheblich größeren Einfluss auf die räumliche Entwicklung hätten.
- Insgesamt bewegten sich die vertieft diskutierten Vorschläge für künftige Handlungsfelder in einem begrenzten Spektrum. Allerdings wurde erkennbar, dass dies insbesondere die kurzfristige Perspektive ist. Auf längere Sicht wurde von einzelnen Mitwirkenden immer wieder eine Offenheit für weitere Handlungsfelder für erforderlich gehalten, etwa die Übernahme der ÖPNV-Trägerschaft und ein Engagement in der Regionalplanung. Visionen und konkrete Zukunftswünsche wurden nur in einzelnen Beiträgen sichtbar, bei vielen Akteur*innen war der Wille zur Nutzung der 2020er Jahre für die Entwicklung eines zukunftsfähigen Gesamtkonzeptes für eine wirtschaftlich, sozial, ökologisch und auch institutionell nachhaltige KielRegion nur begrenzt erkennbar.

Auf der Basis der Workshop-Ergebnisse haben wir für die künftige Arbeit der KielRegion folgende **Empfehlungen** abgegeben:

- „Derzeit sehen wir ein eigenständiges Handlungsfeld Wohnung und Siedlungsplanung nicht als tragfähig an. Es wird derzeit nicht von allen regionalen Akteuren als vorrangig gesehen. Für ein Wohnungsmarktmonitoring wird eher die kleinräumige Kooperationsebene (Kiel und Umland, Mittelzentren und Umland, Ämter) für sinnvoll erachtet. Wir empfehlen deswegen, die im Rahmen der Mobilitätsthemen ohnehin betrachtete **siedlungsstrukturelle Entwicklung künftig dort verstärkt auch in ihrer planerischen Dimension** zu berücksichtigen.
- Das Handlungsfeld Mobilität sollte zu **einer regionalen Kompetenz- und Servicestelle Mobilität** weiterentwickelt werden. Die bisherigen Themen sollten fortgeführt werden, ergänzt durch neue Schwerpunkte beim Radverkehr sowie der Siedlungsstruktur und -entwicklung.
- Die Positionierung der KielRegion im Wettbewerb der Regionen ist ein Handlungsfeld, das auch künftig hohe Bedeutung hat. Wir empfehlen, das Kompetenzfeld „**Wirtschaft, Arbeit und Regionalmarketing**“ entsprechend weiterzuentwickeln und zu schärfen und dabei auch einen Schwerpunkt auf die Bereiche „Aus- und Fortbildung“ (Hochschulen, Berufsschulen) zu legen.
- Als weitere Handlungsfelder werden die **Gesundheitsregion** und der **Klimaschutz** für tragfähig gehalten. Bei der Gesundheitsregion kann zwar an bereits laufende Arbeiten angeknüpft werden, doch ergeben sich auch neue Themenschwerpunkte z. B. in der Vernetzung der Gesundheitsangebote sowie der Gesundheitswirtschaft sowie beim Schwerpunkt Erholung/Bewegung/Sport. Auch beim Klimaschutz kann an laufende Projekte angeknüpft werden, doch sind auch hier neue Schwerpunkte deutlich geworden, so bei einer Klimaanpassungsstrategie für die KielRegion und bei der Intensivierung des Stadt-Land-Verbundes für erneuerbare Energien.

Eine intensivere Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen in der KielRegion wird für beide Handlungsfelder als sinnvoll erachtet.“⁵

Die Ergebnisse der Workshops haben wir in der Regionalkonferenz am 01.06.2021 vorgestellt und in unserem Bericht vom 11.06.2021 an den Aufsichtsrat zusammengefasst.

Wie im Auftaktworkshop von uns dargestellt stehen in anderen Stadtregionen vor allem Themen wie Siedlungsplanung, Naherholung, Wirtschaftsförderung und ÖPNV sowie Kooperationen bei regionaler Infrastruktur, etwa den Berufsschulen, im Mittelpunkt. Für uns war es überraschend, dass in den Workshops und in der Regionalkonferenz diese Themen nur teilweise als künftige Handlungsfelder in der KielRegion aufgegriffen wurden. Wir haben deswegen empfohlen, über die genannten handlungsfeldbezogenen Aktivitäten und kleinteilige Projektarbeiten hinaus die konzeptionelle Weiterentwicklung der KielRegion als eine mit anderen (nord)deutschen und auch europäischen Regionen im Wettbewerb stehende Region nicht aus den Augen zu verlieren. Wir haben betont, dass „eine **strategische und dabei auch stärker visionäre Entwicklung der KielRegion [...] angesichts künftiger Herausforderungen an Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft dringend notwendig**“⁶ erscheint. Insgesamt erscheinen uns die vier über die Workshops ermittelten Handlungsfelder

- Wirtschaft, Arbeit und Regionalmarketing,
- Mobilität,
- Klimaschutz sowie
- Entwicklung der Gesundheitsregion Kiel

mit den dort drunter subsummierten Inhalten langfristig **nicht als ausreichend**, die regionalen Kräfte auf wesentlichen Handlungsfeldern zu bündeln und den Außenauftritt zu stärken. Insbesondere empfehlen wir, die wesentlichen Themen der Raumentwicklung (räumliche Planung, Wirtschaftsförderung, öffentlicher Nahverkehr, Naherholung, aber auch wichtige Angebote der hochrangigen Daseinsvorsorge wie Krankenhäuser und Berufsschulen) im Blick für regionale Lösungen zu behalten.

Wir empfehlen, zumindest **mittelfristig das ganze Spektrum regionaler Themen im regionalen Kontext zu diskutieren und die Erfahrungen anderer Stadtregionen in diesen Handlungsfeldern auszuwerten**. Einige Hinweise wurden aus anderen Regionen bereits in dem von der KielRegion GmbH und der Universität Kiel am 01.10.2021 veranstalteten Workshop gegeben. Wir werden aus Sicht der Begleitforschung in den Szenarien ebenfalls entsprechende Hinweise auf sinnvolle Arrondierungen der regionalen Handlungsfelder geben. Dabei wäre sicher zu differenzieren zwischen den Themen, die aus eigener Kraft regionalisiert werden könnten und denjenigen, bei denen das Land mitwirken müsste. Diese Differenzierung wird in den Szenarien (Kapitel 5) berücksichtigt.

⁵ Prof. Dr. Axel Priebis/Prof. Dr. Rainer Wehrhahn (Geographisches Institut der Universität Kiel): Strategieprozess KielRegion 2030: Ergebnisse der ersten Prozessphase und Empfehlungen der Begleitforschung - Vorlage zur Aufsichtsratssitzung der KielRegion GmbH am 01. Juli 2021; Hervorhebungen für diesen Bericht.

⁶ ebda.

3. Mögliche Organisationsformen stadtreionaler Kooperation

In der Leistungsbeschreibung der KielRegion GmbH für dieses Projekt nimmt die Planung der regionalen Kooperation und die Entwicklung von drei bis fünf Szenarien für die regionale Kooperation in der KielRegion eine zentrale Position ein. Deswegen geben wir an dieser Stelle – noch ohne direkten Bezug zur KielRegion – einleitend eine **kurze Übersicht über die wesentlichen Organisationsformen** für die stadtreionale Kooperation und Institutionalisierung vorstellen. Grundsätzlich zu unterscheiden sind informelle Organisationsformen, zivilrechtlich institutionalisierte Kooperationsformen und öffentlich-rechtliche Lösungen. Dabei sollen wesentliche Charakteristika der unterschiedlichen Organisationsformen kurz angesprochen und jeweils markante Beispiele genannt werden.⁷ Diese Übersicht haben wir auch als Einführung in dem von KielRegion GmbH und Universität Kiel durchgeführten Workshop „Kooperations- und Organisationsformen von Regionen“ am 01.10.2021 präsentiert. Eine vertiefte Darstellung der vier aus unserer Sicht für die KielRegion relevanten Organisationsmodelle erfolgt dann im Kapitel 4; sie sind Grundlage für die in Kapitel 5 vorgestellten Szenarien.

3.1 Informelle Kooperationen

Für regionale Kooperationen ohne besondere Rechtsgrundlage ergeben sich vielfältige Möglichkeiten. So können sich Kreise, Städte und Gemeinden mit oder ohne Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteur*innen (z. B. Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, NGOs) zu Regional- oder Strukturkonferenzen zusammenfinden. Dies ist u. a. ein üblicher Weg in Regionen, die von einem starken Strukturwandel betroffen sind. Informelle Organisationsformen werden vor allem für den **Einstieg in eine regionale Kooperation** gewählt, entwickeln sich in Einzelfällen aber auch zu dauerhaften Kooperationen. Beispiel einer besonders langlebigen informellen Organisation ist der seit 1991 bestehende Regionale Arbeitskreis Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler, in dem die Stadt Bonn, zwei Kreise und 27 kreisangehörige Städte und Gemeinden gemeinsame Strategien in den Bereichen Wohnen, Arbeiten und Mobilität entwickeln und umsetzen.⁸ Als informelle Kooperationsform ist auch die Förderkooperation Kiel und Umland einzustufen.⁹

Eine weitergehende Betrachtung informeller Kooperationen ist hier nicht erforderlich, weil es um Weiterentwicklungen der bestehenden KielRegion GmbH geht, die bereits jetzt über das Stadium einer informellen Kooperation hinaus ist.

3.2 Zivilrechtliche Organisationsformen

Zu den zivilrechtlichen Kooperationsformen zählt der **eingetragene Verein**, wofür als Beispiele der Kommunalverbund Niedersachsen-Bremen¹⁰ sowie der Erholungsflächenverein in der Region München¹¹ genannt werden sollen. Diese Rechtsform ermöglicht einen **niedrigschwelligen Eintritt in eine strukturierte Kooperation**. Sie kommt aber an ihre Grenzen, wenn eine wirtschaftliche Tätigkeit oder gar die Übernahme administrativer Aufgaben angedacht ist. Auch sie wird hier nicht vertieft dargestellt, weil sie nicht als Fortentwicklung der jetzigen Rechtsform der KielRegion zu sehen ist.

⁷ Zur Vertiefung der Organisationsformen sei auf Heinz 2000 und Prieb 2010 verwiesen.

⁸ www.region-bonn.de

⁹ www.foerdekooperation.de

¹⁰ www.kommunalverbund.de

¹¹ www.erholungsflaechenverein.de

Die **Gesellschaft mit beschränkter Haftung** findet sich häufig als regionale Organisationsform, insbesondere wenn es um das Regionalmarketing, die Wirtschaftsförderung und die Projektentwicklung geht. Beispiele sind die Regiopolregion Mainfranken, die im Workshop der KielRegion GmbH und der Universität Kiel am 01.10.2021 vorgestellt wurde¹², sowie einzelne Metropolregionen, z. B. die Metropolregion Rhein-Neckar GmbH¹³. Sie ist eine stabile Rechtsform und ermöglicht die wirtschaftliche Tätigkeit im Rahmen des kommunalen Wirtschaftsrechts. Sie ist jedoch nicht als politische Handlungsebene ausgeformt. Da diese Organisationsform als bekannt vorausgesetzt werden kann, wird auch sie hier nicht weiter vertieft.

Gemeinsam ist den zivilrechtlichen Organisationsformen, dass ihnen in der Regel keine hoheitlichen Aufgaben übertragen werden können. Auch für bestimmte Förderprojekte des Bundes und der Länder, die sich an kommunale Körperschaften richten, kommen sie häufig nicht in Frage.

3.3 Öffentlich-rechtliche Organisationsformen

Nachfolgend werden nur Organisationsformen aufgeführt, die im weitesten Sinne relevant sind; nicht erwähnt wird etwa der Planungsverband nach § 205 des Baugesetzbuchs, weil eine gemeinsame Bauleitplanung in den Workshops nicht thematisiert wurde und im Gebietsumgriff der KielRegion auch aus unserer Sicht nicht sinnvoll ist.

3.3.1 Der regionale Zweckverband

Zweckverbände sind in Schleswig-Holstein insbesondere wegen der kleinteiligen Gemeindestruktur weit verbreitet; nach Wolf¹⁴ bestehen landesweit 176 Zweckverbände. Zahlreiche Städte und Gemeinden arbeiten als Schulträger, bei der Abwasserbeseitigung, beim Breitband-Ausbau, als Straßenbaulastträger und bei weiteren öffentlichen Aufgaben als Verbandsmitglieder in dieser Rechtsform zusammen. Auch die Kreise sind als Verbandsmitglieder an Zweckverbänden beteiligt, z. B. im IT-Zweckverband Schleswig-Holstein (kommunit). Deswegen können gerade unter kommunalen Akteur*innen **Organisationsform und Arbeitsweise des Zweckverbandes als weitgehend bekannt** vorausgesetzt werden.

Die Organisation des Zweckverbandes ist im **Gesetz über kommunale Zusammenarbeit (GkZ)** geregelt.¹⁵ Er ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts ohne Gebietshoheit, die durch öffentlich-rechtlichen Vertrag der Beteiligten (also der künftigen Verbandsmitglieder) errichtet wird. Die Verbandsmitglieder vereinbaren eine Verbandssatzung, die vom Zweckverband erlassen wird. Darin werden organisatorische Einzelheiten, u. a. zum Stimmrecht der Verbandsmitglieder und zu den Organen des Zweckverbandes, geregelt. Organe nach dem GkZ sind

- die Verbandsversammlung, die mindestens aus den Verwaltungsspitzen der Mitgliedskommunen sowie den Vertreter/innen anderer Verbandsmitglieder besteht, sowie
- die Verbandsvorsteherin/der Verbandsvorsteher (ehrenamtlich als Ehrenbeamtin/Ehrenbeamter oder hauptamtlich als Beamtin/Beamter auf Zeit).

¹² www.mainfranken.org

¹³ www.m-r-n.com

¹⁴ Vgl. Wolf 2021

¹⁵ Gesetz über kommunale Zusammenarbeit, Zweiter Teil (§§ 2 ff)

Die Verbandssatzung kann die **Bildung von Ausschüssen** vorsehen, was eine intensive und strukturierte Vorberatung insbesondere der fachlichen Themen sowie des Haushaltsplans ermöglicht.

Die **Finanzierung**¹⁶ erfolgt über eine Umlage, die zur Abdeckung aller nicht durch sonstige Einnahmen und eventuelle Landeszuweisungen abgedeckter Aufwendungen erhoben wird. Der Maßstab, nach dem die Verbandsmitglieder zur Deckung des Finanzbedarfs beizutragen haben, ist in der Verbandssatzung zu bestimmen. Die Höhe der Umlage ist in der Haushaltssatzung des Zweckverbandes für jedes Jahr festzusetzen.

Der **Aufbau** der Zweckverbände ist sehr transparent, denn nach §5 Abs. 6 GkZ „gelten für den Zweckverband die **Vorschriften für Gemeinden** entsprechend, ..., wobei an die Stelle der Gemeindevertretung die Verbandsversammlung und an die Stelle der oder des Vorsitzenden der Gemeindevertretung und der Bürgermeisterin oder des Bürgermeisters die oder der Vorsitzende der Verbandsversammlung und die Verbandsvorsteherin oder der Verbandsvorsteher tritt“.

Häufig konzentriert sich die Kooperation im Zweckverband auf ein einziges Thema, einzelne Zweckverbände haben aber auch ein interessantes Profil mit mehreren Aufgaben und regionaler Ausdehnung, so z. B. der Zweckverband Ostholstein, der zusammen mit zwei Tochtergesellschaften und insgesamt ca. 500 Beschäftigten in der Trinkwasserversorgung, der Abfallentsorgung, der Abwasseraufbereitung und in der Gasversorgung sowie beim Glasfaserausbau tätig ist (siehe auch unter 3.3.5)¹⁷.

Der Zweckverband findet oder fand in verschiedenen deutschen Stadtregionen als Organisationsmodell Anwendung. Aktuell ist vor allem auf den Zweckverband Raum Kassel zu verweisen, dessen Mitglieder die kreisfreie Stadt Kassel, der Landkreis Kassel und 10 kreisangehörige Städte und Gemeinden sind. Der Verband ist vorrangig für die gemeinsame Entwicklungs-, Flächennutzungs- und Landschaftsplanung im Gebiet der Stadt Kassel und der 10 weiteren Städte und Gemeinden zuständig, hat aber auch weitere Dienstleistungen übernommen.¹⁸ Als Zweckverbände waren bis zu den jeweiligen organisatorischen Weiterentwicklungen auch der heutige Regionalverband Großraum Braunschweig¹⁹ und die Region Hannover²⁰ organisiert. In der StädteRegion Aachen bestanden vor der Bildung der heutigen gebietskörperschaftlichen Struktur Zweckverbände für bestimmte Aufgaben (Straßenverkehrsamt, Schulverband, Vorbereitung der StädteRegion).²¹ Auf den in den Jahren 1963-1991 tätigen Zweckverband für die Stadtregion Kiel wird unter den Punkten 4.2.4 und 5.5.2 eingegangen.

3.3.2 Das Gemeinsame Kommunalunternehmen (Anstalt des öffentlichen Rechts)

Auch die Organisation des Gemeinsamen Kommunalunternehmens als Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) ist in Schleswig-Holstein im **Gesetz über kommunale Zusammenarbeit (GkZ)** geregelt.²² Das gemeinsame Kommunalunternehmen wird von mehreren kommunalen Körperschaften errichtet und getragen. Organe der AöR sind

¹⁶ Vgl. hierzu § 15 GkZ

¹⁷ www.zvo.com

¹⁸ Vgl. §3 der Satzung des Zweckverbandes Raum Kassel in der Fassung der letzten Änderung vom 10.12.2020, zu finden auf www.rrk-kassel.de

¹⁹ Vgl. Hahn 2020

²⁰ Vgl. Rühmann 2001

²¹ Vgl. Präsentation „StädteRegion Aachen Die Innovationsregion in der Mitte Europas von Markus Terodde im Workshop „Kooperations- und Organisationsformen von Regionen“ der KielRegion GmbH und der Universität Kiel am 01.10.2021 der KielRegion und der Universität Kiel am 01.10.2021

²² Gesetz über kommunale Zusammenarbeit, Fünfter Teil (§§ 19b-19d)

- der Vorstand und
- der Verwaltungsrat, in dem die Mitglieder der AÖR vertreten sind.

Auch für die AÖR gelten nach GkZ die wesentlichen Vorschriften der Gemeindeordnung in Analogie. Die beteiligten Träger vereinbaren eine Organisationssatzung, in der u. a. Sitz- und Stimmenverteilung im Verwaltungsrat sowie der Betrag der von jedem Beteiligten auf das Stammkapital zu leistenden Einlage (Stammeinlage) geregelt wird. Dort können auch die weiteren Regelungen zur Ausgestaltung des Vorstandes vereinbart werden.

Als **Kooperationsmodell für Städte und ihre Nachbarkommunen** wird die AÖR in Schleswig-Holstein in den Regionen der Mittelzentren Heide²³ und Rendsburg²⁴ praktiziert. Diese Kooperationen wurden seinerzeit von der Landesplanung initiiert²⁵ und haben sich in diesen beiden Regionen organisatorisch verfestigt. Die Aufgaben eines Gemeinsamen Kommunalunternehmens für eine Stadtregion können individuell definiert werden. In den Regionen um Heide und Rendsburg geht es vorrangig um die Verbesserung der interkommunalen Kooperation, die Gebietsentwicklungsplanung und die gemeinsame Flächenentwicklung, die Profilierung des Wirtschaftsstandortes und des Lebensraums.²⁶ Grundsätzlich wären diese Aufgaben im Wesentlichen auch in einer zivilrechtlichen Organisationsform möglich. Wie im Workshop der KielRegion GmbH und der Universität Kiel am 03.05.2021 vom Vertreter der Rendsburger AÖR ausgeführt wurde, hat man sich dort aber bewusst für die öffentliche Rechtsform entschieden, um perspektivisch bei Bedarf auch hoheitliche Aufgaben, z. B. die gemeinsame Bauleitplanung, übernehmen zu können. Schon jetzt erstellt die AÖR einen gemeinsamen Gebietsentwicklungsplan, der seit 2016 in der 3. Fortschreibung vorliegt. Außerdem sind ihr Projektentwicklungsgesellschaften in GmbH-Rechtsform angegliedert.

Neben der Stammeinlage können sich die Träger der AÖR zur Leistung jährlicher Beiträge verpflichten. In der Rendsburger AÖR wird differenziert zwischen einem jährlichen Grundbeitrag und einem Entwicklungsbeitrag. Der Grundbeitrag bemisst sich als prozentualer Anteil der Umlagegrundlage nach FAG und wird in der Höhe vom Verwaltungsrat festgelegt. Das Beispiel zeigt, dass die Finanzierung der AÖR gestaltbar ist.

3.3.3 Der Regionalverband

Dieser Begriff ist weder eindeutig definiert noch derzeit im schleswig-holsteinischen Landesrecht verankert. Unterschiedliche Beispiele mit jeweils landesrechtlichen Rechtsgrundlagen finden sich jedoch in mehreren Bundesländern, auf die zurückgegriffen werden könnte. Beispielsweise bestehen in Baden-Württemberg flächendeckend Regionalverbände mit eigenen hauptamtlichen Verwaltungen, die jeweils für die Regionalplanung und die Landschaftsrahmenplanung zuständig sind.

Bezogen auf Stadtregionen soll hier unter einem Regionalverband ein **regionaler Pflichtverband (auf gesetzlicher Grundlage)** verstanden werden, der mehrere stadtregionale Aufgaben bündelt. Für verschiedene Stadtregionen wurden Regionalverbände auf jeweils eigener landesgesetzlicher Grundlage

²³ Entwicklungsagentur Region Heide AÖR, vgl. www.region-heide.de

²⁴ Entwicklungsagentur für den Lebens- und Wirtschaftsraum Rendsburg AÖR, vgl. www.entwicklungsagentur-rendsborg.de

²⁵ vgl. Kühl/Liebrenz 1999

²⁶ vgl. hierzu die Organisationssatzungen der beiden Entwicklungsagenturen, die auf der jeweiligen Homepage zu finden sind.

geschaffen. Beispiele sind der Regionalverband Großraum Braunschweig²⁷, der Verband Region Rhein-Neckar²⁸, der Regionalverband Ruhr²⁹ und der Verband Region Stuttgart³⁰.

Am Beispiel des **Regionalverbandes Großraum Braunschweig** lässt sich zeigen, dass das Land Niedersachsen diesem zwei wesentliche Aufgaben übertragen hat, nämlich die in Niedersachsen sonst von den Kreisen und kreisfreien Städten wahrgenommene Regionalplanung und die Aufgabenträgerschaft für den gesamten ÖPNV auf Schiene und Straße. Über diese Themen wird im Großraum Braunschweig durch die Verbandsversammlung entschieden, in die 59 Mitglieder aus den Stadträten der drei kreisfreien Städte und aus den fünf Kreistagen entsandt werden. Die Einnahmen des Verbandes bestehen überwiegend aus Zuweisungen des Landes Niedersachsen (ÖPNV-Mittel). Die weiteren Mittel werden durch die Verbandsumlage gedeckt, die von den Verbandsmitgliedern, also den drei kreisfreien Städten und den fünf Landkreisen, anteilig nach ihrer Einwohnerzahl und ihrer Steuermesskraft aufgebracht wird.

Als Referenz wäre auch der frühere Kommunalverband Großraum Hannover heranzuziehen, der neben den für die Region Braunschweig genannten Aufgaben (Regionalplanung, Aufgabenträgerschaft für den gesamten ÖPNV) auch für die Wirtschaftsförderung und die regionalen Naherholungsangebote zuständig war.³¹ Der Verband hatte eine Verbandsversammlung mit 28 Mitgliedern, von denen jeweils die Hälfte von der Landeshauptstadt Hannover und dem damaligen Landkreis Hannover entsandt wurden. Aus dem Kommunalverband ist dann 2001 die Region Hannover hervorgegangen.

Der **Verband Region Stuttgart** wurde im Workshop der KielRegion GmbH und der Universität Kiel vom 01.10.2021 als der deutschlandweit **am weitesten entwickelte Regionalverband** vorgestellt.³² Er wurde 1994 aus Sorge der baden-württembergischen Landesregierung um die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit der Region gebildet.³³ Ihm gehören die Landeshauptstadt Stuttgart und die benachbarten fünf Landkreise an. Wesentliche Pflichtaufgaben des Verbandes sind Regionalplanung, Regionalverkehrsplanung, Landschaftsrahmenplanung, regionale Wirtschaftsförderung, Tourismus und ÖPNV (insbesondere die Trägerschaft des S-Bahn-Verkehrs). Als freiwillige Aufgaben sind regionale Kultur- und Sportveranstaltungen, Kongresse und regionalbedeutsame Messen zu nennen. Der Verband Region Stuttgart verfügt über eine direkt gewählte Regionalversammlung, sein Gebiet ist räumlich kongruent mit dem Gebiet der Wirtschaftskammern und der Verband ist erfolgreich mit einem eigenen Büro in Brüssel vertreten.

Die Finanzierung eines Regionalverbandes erfolgt in der Regel über eine Umlage, die zur Abdeckung aller nicht durch sonstige Einnahmen und eventuelle Landeszuweisungen abgedeckte Aufwendungen erhoben wird.

²⁷ www.regionalverband-braunschweig.de

²⁸ www.m-r-n.com/verband

²⁹ www.rvr.ruhr

³⁰ www.region-stuttgart.org

³¹ Vgl. Kommunalverband Großraum Hannover 2000, Priebes 2002

³² Vgl. Präsentation von Thomas Kiwitt im Workshop „Kooperations- und Organisationsformen von Regionen“ der KielRegion GmbH und der Universität Kiel am 01.10.2021 der KielRegion und der Universität Kiel am 01.10.2021

³³ Vgl. Gesetz über die Errichtung des Verbands Region Stuttgart vom 7. Februar 1994, zuletzt geändert am 17. Dezember 2020, zu finden auf www.region-stuttgart.org

3.3.4 Stadtregionale Gebietskörperschaft

Diese Organisationsform findet sich derzeit nur in den Stadtregionen Saarbrücken, Hannover und Aachen. Es handelt sich jeweils um **kreisähnliche Gebietskörperschaften**, die die nicht mehr kreisfreie Kernstadt und frühere Umlandkreise integrieren. Diese Organisationsform, die durch ein Landesgesetz gebildet werden muss, gibt einer Stadtregion ein besonderes Durchsetzungsvermögen, weil sie nicht zuletzt durch eine direkt gewählte Regionsversammlung das nötige politische Gewicht entwickelt. Durch die Fusion sämtlicher Aufgaben auf Kreisebene (einschließlich der Kreisaufgaben der Kernstadt) entstehen administrative Synergien und eine leistungsfähige Regionsverwaltung mit breiten Kompetenzen in allen Bereichen der übergemeindlichen Daseinsvorsorge.

Die Finanzierung erfolgt über eine Umlage, die zur Abdeckung aller nicht durch sonstige Einnahmen und eventuelle Landeszuweisungen abgedeckte Aufwendungen erhoben wird. Die Umlage wird (in der Regel jährlich) in der Haushaltssatzung festgelegt. Durch die gemeinsame Trägerschaft der Sozialkosten tritt bei der stadtregionalen Gebietskörperschaft ein Ausgleichsmechanismus in Kraft, der besonders belastete Kommunen, in der Regel auch die Kernstadt, finanziell entlastet. Eine solche Region ist zwar größer als die meisten klassischen Kreise, würde sich aber kommunalrechtlich grundsätzlich in die Kreisebene einfügen.

Dass dieser Ansatz gelingen kann, zeigen zwei Stadtregionen, in denen das Ziel einer stadtregionalen Gebietskörperschaft in bottom-up-Prozessen erfolgreich verfolgt wurde. Das ist zum einen die 2001 gebildete **Region Hannover**³⁴ und zum anderen die 2009 gebildete **StädteRegion Aachen**³⁵, die im Workshop der KielRegion GmbH und der Universität Kiel am 01.10.2021 vorgestellt wurde. In der Region Hannover wurden dieser Gebietskörperschaft auch Aufgaben übertragen, die ansonsten vom Land wahrgenommen werden, insbesondere die Trägerschaft des gesamten ÖPNV auf Schiene und Straße. Dort wurde auch intensiv das Ziel verfolgt, den größten Teil der publikumsintensiven Dienstleistungen der Kreisebene auf leistungsfähige Gemeinden zu delegieren. Durch den Übergang aller allgemeinbildenden Schulen auf die Gemeinden und durch die Delegation der Kfz-Zulassung werden seitdem wichtige Leistungen der Daseinsvorsorge bzw. Dienstleistungen ortsnäher erbracht. Das bedeutet allerdings auch, dass eine leistungsfähige Gemeindeebene vorhanden sein muss, was in der Region Hannover der Fall ist, weil die kleinsten Kommunen ca. 15.000 Einw. haben. Umgekehrt hat das Fehlen einer aufnahmefähigen Gemeindeebene beispielsweise im Großraum Braunschweig dazu geführt, dass in einem Gutachten über eine mögliche Gebietskörperschaft Region Braunschweig von dieser Organisationsform abgeraten wurde.³⁶

3.3.5 Kombination von Rechtsformen

Bundesweit gibt es eine Reihe von Beispielen, wie verschiedene öffentliche und private Rechtsformen kombiniert werden können. Beispielsweise wurden vom oben angesprochenen Zweckverband Ostholstein zwei operative Gesellschaften gebildet. Auf seiner Homepage wird das wie folgt erläutert: „Der Zweckverband bildet das kommunale Dach der ZVO-Unternehmensgruppe. In der Verwaltung, drei Geschäftsbereichen und zwei Tochtergesellschaften setzen sich mehr als 500 Menschen dafür ein, die Region zuverlässig mit Trinkwasser, Erdgas und Breitband zu versorgen sowie Abfälle und Abwasser zu

³⁴ Vgl. Prieb 2002, www.hannover.de

³⁵ Vgl. Präsentation „StädteRegion Aachen Die Innovationsregion in der Mitte Europas“ von Markus Terodde im Workshop „Kooperations- und Organisationsformen von Regionen“ der KielRegion GmbH und der Universität Kiel am 01.10.2021 der KielRegion und der Universität Kiel am 01.10.2021, www.staedtereion-aachen.de

³⁶ Vgl. Bogumil et al. 2008, S. 6f

entsorgen“.³⁷ Die ZVO Energie GmbH wurde vor dem Hintergrund der Liberalisierung des Energiemarktes als hundertprozentige Tochtergesellschaft gegründet. An der ZVO Entsorgung GmbH, die für die Abfuhr der Abfälle und der Wertstoffe verantwortlich ist und ein Müllheizkraftwerk in Neustadt/Holstein betreibt, hält der Zweckverband 50,1% der Geschäftsanteile.³⁸

Sehr eindrücklich zeigt die Ländergrenzen überschreitende Region Rhein-Neckar, wie im selben Gebietsumgriff abhängig vom verfolgten Zweck drei unterschiedliche Rechtsformen angewendet werden:

- Der durch Staatsvertrag gebildete öffentlich-rechtliche Verband Region Rhein-Neckar verantwortlich für die Regionalplanung und die Regionalentwicklung.³⁹
- Die Metropolregion Rhein-Neckar GmbH, die 2006 vom Verein Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar, dem Verband Region Rhein-Neckar und den Industrie- und Handelskammern Rhein-Neckar, Pfalz und Darmstadt gegründet wurde, hat von ihrer Gesellschafterversammlung den Auftrag erhalten, „die Region in enger Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren wirtschaftlich, sozial und ökologisch weiterzuentwickeln, sie positiv zu positionieren und bekannt zu machen“.⁴⁰
- Die Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar e.V. ist ein gemeinnütziger Verein, der 2006 gebildet wurde. Der Verein ist vor allem ein Netzwerk für Akteur*innen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Politik und anderen Einrichtungen des öffentlichen Lebens in der Region.⁴¹

Insbesondere zwischen Verband und GmbH bestehen auch Personenidentitäten, was die enge Verflechtung der Institutionen unterstreicht. Dieses Beispiel der Region Rhein-Neckar zeigt (über den Einzelfall hinaus) deutlich die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten der stadregionalen Kooperation.

³⁷ www.zvo.com/organisationsstruktur

³⁸ www.euwid-recycling.de, Nachricht vom 04.04.2013

³⁹ www.m-r-n.com/verband

⁴⁰ www.m-r-n.com/wer-wir-sind/metropolregion-rhein-neckar-gmbh/aufgaben-und-projekte, aufgerufen am 25.10.2021

⁴¹ www.m-r-n.com/verein, aufgerufen am 25.10.2021

4. Organisationsmodelle zur Weiterentwicklung der KielRegion

4.1 Organisatorische Grundfragen in der KielRegion

Organisatorische Strukturen sind immer Ausdruck des mit der jeweiligen Organisation verfolgten Ziele. Deswegen müssen nachfolgend zuerst einige Grundfragen beantwortet werden, die der künftigen Organisation zugrunde gelegt werden, bevor dann in Abschnitt 4.2 die relevanten Organisationsmodelle vorgestellt werden.

4.1.1 Zuschnitt des Kooperationsraums

Als Kooperationsraum wird hier die gesamte schleswig-holsteinische Hauptstadtregion mit der Landeshauptstadt Kiel, der Stadt Neumünster sowie den Kreisen Plön und Rendsburg-Eckernförde definiert. Er geht deutlich über den engeren Verflechtungsraum der Landeshauptstadt hinaus, der durch die unter 3.1 bereits kurz erwähnte „Förderkooperation Kiel und Umland“ bearbeitet wird. Im Vergleich zum heutigen Aktionsraum der KielRegion GmbH schließt er zusätzlich die Stadt Neumünster ein. Der so gewählte Raumzuschnitt mit der Landeshauptstadt Kiel, der Stadt Neumünster und den Kreisen Plön und Rendsburg-Eckernförde kann (auch im überregionalen Vergleich) als besonders geeignet für eine stadtregionale Kooperation bezeichnet werden:

- Der Raum weist intensive Verflechtungen insbesondere als Arbeits- und Wohnungsmarkt, aber auch in den Bereichen Einzelhandel, Logistik und Dienstleistungen und anderen Wirtschaftsbereichen auf.
- Die engen Verflechtungen führen zu entsprechenden Mobilitätsanforderungen (denen allerdings heute noch kein zeitgemäßes ÖPNV-Angebot gegenübersteht).
- Neben dem Kernraum (mit Kiel und den Kommunen des suburbanen Raumes) und der Stadt Neumünster sind auch die Klein- und Mittelstädte des zweiten Ringes (Eckernförde, Rendsburg, Nortorf, Plön und Lütjenburg) einbezogen, die eine eigenständige Zentralität für ihre eher ländlich strukturierten Verflechtungsräume aufweisen, aber trotzdem enge funktionale Beziehungen mit der Landeshauptstadt Kiel aufweisen.
- Der Raum weist vielfältige landschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Potenziale auf, die sich bestens ergänzen.
- Der Raum ist kongruent mit dem Planungsraum II (Schleswig-Holstein Mitte) der schleswig-holsteinischen Landesplanung, für den ein Regionalplan zu erstellen ist.

Zudem entspricht eine solche Abgrenzung unter Einbeziehung der Stadt Neumünster der deutlichen Erwartungshaltung in mehreren der von uns in der ersten Projektphase geführten Interviews. Wir weisen aber auch darauf hin, dass die vorgestellten Organisationsmodelle grundsätzlich auch bei einer eventuell fehlenden Bereitschaft der Stadt Neumünster zur Mitwirkung umsetzbar sind.

Dass die Landeshauptstadt Kiel zusätzlich zur KielRegion GmbH auf der Grundlage eines Kooperationsvertrages in dem deutlich engeren Kooperationsraum der „Förderkooperation Kiel und Umland“ mit ihren unmittelbaren Nachbarkommunen zusammenarbeitet⁴², ist aus unserer Sicht durchaus sinnvoll, weil dort diejenigen Fragestellungen und Herausforderungen bearbeitet werden, die sich aus dem engeren nachbarschaftlichen Verhältnis und bestimmten infrastrukturellen Abhängigkeiten ergeben.

⁴² www.foerdekooperation.de

Allerdings wäre es mittelfristig zu überlegen, ob diese kleinräumige Kooperation organisatorisch als Teilraum in eine größere Organisationsstruktur integriert werden kann.

Wichtig ist aus unserer Sicht, dass die KielRegion (ergänzt um die Stadt Neumünster) perspektivisch Bezugsraum für möglichst viele andere öffentliche und zivilgesellschaftliche Organisationen wird. Beispielsweise ist der Raum der Region Stuttgart kongruent mit dem Bezirk der IHK, der KulturRegion Stuttgart e.V., der SportRegion Stuttgart e.V. und der JugendRegion Stuttgart. Dass die von uns präferierte Stadtregion Kiel deckungsgleich ist mit dem Planungsraum II der Regionalplanung und dem Zuständigkeitsbereich der DGB Kiel Region, ist eine gute Voraussetzung für eine Intensivierung des stadtregionalen Bewusstseins. Allerdings ist der IHK-Bezirk Kiel deutlich größer, umfasst auch die Kreise Steinburg und Pinneberg und reicht damit bis zur hamburgischen Landesgrenze. Da eine Reihe von Institutionen in ihrem räumlichen Zuschnitt den Planungsraum II, die schleswig-holsteinische Hauptstadtregion, nicht berücksichtigt, sollte bei künftigen Veränderungen von räumlichen Zuschnitten bei öffentlichen und privaten Institutionen und Vereinigungen verstärkt auf eine Kongruenz mit dieser Region hingewirkt werden.⁴³

4.1.2 Einzubeziehende Akteur*innen

Wesentliche Akteur*innen der Kooperation sollen auch künftig die Kreise und kreisfreien Städte sein. Da die Kreise auch Gemeindeverbände sind, vertreten sie grundsätzlich auch die Interessen der kreisangehörigen Städte und Gemeinden. Trotzdem ist es für eine stadtregionale Handlungsebene wichtig, auch mit den kreisangehörigen Städten und Gemeinden in Kontakt zu stehen und diese zumindest informell in ihre Tätigkeit einzubeziehen. In unterschiedlichen Verbandsstrukturen sind unterschiedliche Formen der direkten Mitwirkung möglich. Teilweise, so etwa beim Verband Regio Stuttgart, können auch Bürgermeister*innen direkt in die Regionalversammlung gewählt werden. Da eine Einbeziehung sämtlicher Gemeinden in die Entscheidungsstrukturen der stadtregionalen Ebene wegen ihrer großen Zahl unrealistisch ist, könnte die gemeindliche Ebene mit beratender Funktion an der regionalen Willensbildung beteiligt werden; dafür wäre ein Beirat geeignet, in dem z. B. die amtsfreien Kommunen sowie die Ämter mitwirken könnten. Hierzu sollte eine Meinungsbildung im kreisangehörigen Raum hergestellt werden, damit sich die Gemeinden aller Größenordnungen vertreten fühlen.

Auch eine intensivere Einbindung von Wirtschaft und Wissenschaft in die Arbeit der KielRegion ist unbedingt wünschenswert. Dies könnte etwa bei der Bildung von Ausschüssen einer Verbandsversammlung durch eine beratende Mitwirkung (z. B. von Vertreter*innen der IHK oder der Hochschulen als bürgerliche Mitglieder) erfolgen.

4.1.3 Finanzierung und Personal der heutigen KielRegion GmbH und alternativer Organisationsformen

Eines der Kernprobleme der derzeitigen Organisationsform der KielRegion GmbH ist die unsichere finanzielle Basis. Dadurch ist die KielRegion gezwungen, stets Fördermittel und andere Drittmittelprojekte einzuwerben, auch wenn die ausgeschriebenen Projekte nicht den Kernbereich der Tätigkeit der KielRegion abbilden. Entsprechend wurde in den Interviews der ersten Projektphase immer wieder ein

⁴³ Die Verwaltungswissenschaften sprechen hier vom organisatorischen Grundsatz der „Einräumigkeit der Verwaltung“, vgl. etwa § 3 Abs. 2 des Gesetzes über die Organisation der Landesverwaltung des Landes Brandenburg

unscharfes Profil der KielRegion GmbH als Kritikpunkt benannt. In der Praxis bedeutet die unklare Finanzierung auch, dass die Beschäftigten der KielRegion GmbH stets befristete Verträge bekommen und die Vergütung häufig unter derjenigen der Kommunen liegt. Daraus resultiert die Schwierigkeit, Fachkräfte zu halten, weil diese z. B. in besser dotierte feste Anstellungen bei der Landeshauptstadt Kiel wechseln.

Eine dauerhafte und zukunftsfähige Organisationsstruktur mit sicherer Finanzierung ist deswegen ein wesentlicher Anspruch an künftige Organisationsformen. Neben den erforderlichen Festanstellungen, die jedoch auch schon in der jetzigen Organisationsstruktur möglich wären, würden die öffentlichen Organisationsformen eine für die Beschäftigten in der Regel deutlich bessere Vergütung nach dem TvöD mit sich bringen. Das hätte für die KielRegion den Vorteil, dass der Wechsel von Leistungsträgern (wie er bislang aus der KielRegion GmbH in eine öffentliche Institution zu beobachten war) aus diesem Grund nicht mehr attraktiv wäre. Schon jetzt ist außerdem absehbar, dass die KielRegion GmbH (ebenso wie künftige Organisationen) deutlich besser im Bereich der allgemeinen Verwaltungsdienste aufgestellt werden müssen (Sekretariatsfunktionen, Gremienbetreuung, Finanzen). Genauere Angaben über den Gesamtumfang der künftigen Personalausstattung können erst gemacht werden, wenn feststeht, welche Aufgaben mit welchem Anspruch regional bearbeitet werden. In diesem Sinne ist beabsichtigt, für die neuen Handlungsfelder der KielRegion Masterpläne zu erstellen, mit denen die neuen Aufgabenfelder (bereits abgestimmt sind der Klimaschutz und die Gesundheitsregion) untersucht und näher konturiert werden können.

Steuerrechtliche Fragen der einzelnen öffentlichen Organisationsformen können erst konkret geklärt werden, wenn die Art der wahrzunehmenden Aufgaben feststehen. Klar ist aber, dass grundsätzlich auch bei öffentlichen Körperschaften eine Steuerpflicht entstehen kann, wenn Aufgaben aus dem nicht hoheitlichen Bereich mit wirtschaftlichem Charakter von nicht unerheblichem Gewicht wahrgenommen werden sollen, wozu dann ggfs. ein „Betrieb gewerblicher Art“ (ohne eigene Rechtspersönlichkeit) im Sinne des Steuerrechts auszuweisen wäre.

4.1.4 Interne Struktur

In den Interviews der ersten Projektphase und in vielen Gesprächen wurden wir wiederholt auf die derzeit unübersichtlichen und wenig effizienten internen Strukturen der KielRegion GmbH hingewiesen. Sofern weiterhin eine GmbH-Form favorisiert würde, müsste diese Struktur gesondert einer Optimierung unterzogen werden. Für den Fall einer öffentlich-rechtlichen Lösung ergeben sich aus dem Kommunalverfassungsrecht ohnehin klare organisatorische Strukturen. Insbesondere bei den Verbandsmodellen halten wir die Bildung von Fachausschüssen zur Ermöglichung einer angemessenen und transparenten regionalpolitischen Diskussion für erforderlich.

4.2 Organisationsmodelle für die Region Kiel

4.2.1 Vorbemerkungen

Wie eingangs angesprochen rechtfertigen die Ergebnisse der ersten Projektphase lediglich ein begrenztes Spektrum an organisatorischen Innovationen, weil die Organisationsstruktur auf die zu erledigenden Aufgaben abgestellt sein muss. Deswegen werden wir uns vorrangig an den vier in der ersten Projektphase vereinbarten Handlungsfeldern

- Wirtschaft, Arbeit und Regionalmarketing,

- Mobilität,
- Klimaschutz sowie
- Entwicklung der Gesundheitsregion Kiel

orientieren. Allerdings wurde während und nach dem Workshop „Kooperations- und Organisationsformen von Regionen“ der KielRegion GmbH und der Universität Kiel am 01.10.2021, auf dem die Organisationsformen ausgewählter Regionen vorgestellt wurden, der klare Wunsch seitens der Geschäftsführung, des Aufsichtsratsvorsitzenden und aus dem Kreis der Gesellschafter an uns herangetragen, **neben kurzfristigen Empfehlungen auch mittel- und langfristige Perspektiven** aufzuzeigen, wie sich die Organisationsform der KielRegion entwickeln sollte. Dies greifen wir auf und werden außerdem, nicht zuletzt unter Bezug auf erfolgreiche Kooperationen in anderen Stadtregionen, **weitere Handlungsfelder** in die Überlegungen einzubeziehen, die für das Funktionieren der Stadtregion besonders wichtig sind und die regionalpolitisches Handeln ermöglichen.

Da wir nur die nach unserer Einschätzung grundsätzlich für die Weiterentwicklung der KielRegion GmbH realistischen Organisationsmodelle vertieft vorstellen wollen, werden keine Organisationsformen vertieft, die hinter die heutige Lösung zurückfallen (also weder eine informelle Struktur noch ein Verein). Auch eine regionale Gebietskörperschaft wird nicht als Organisationsmodell für die KielRegion aufgenommen. Nach unserer Einschätzung dürfte eine Gebietskörperschaft „Region Kiel“ – wenn überhaupt – nur langfristig und unter der Prämisse einer gleichzeitigen Optimierung der gemeindlichen Verwaltungsstrukturen umsetzbar sein. Näher vorgestellt werden nachfolgend

- das Organisationsmodell „Fortbestand der GmbH“ (Punkt 4.2.2),
- das Organisationsmodell „Entwicklungsagentur KielRegion“ (in der Rechtsform der Anstalt des öffentlichen Rechts) (Punkt 4.2.3),
- das Organisationsmodell „Entwicklungsverband KielRegion“ (in der Rechtsform des Zweckverbandes) (Punkt 4.2.4) sowie
- das Organisationsmodell „Regionalverband Hauptstadtregion Kiel“ (Punkt 4.2.5).

Grundlagen für die in diesen Organisationsmodellen zu erledigenden Aufgaben sind vorrangig die in der ersten Projekthälfte benannten Handlungsfelder. Die in den Interviews und Veranstaltungen immer wieder betonte Einwerbung von Projektmitteln zur Entwicklung der KielRegion soll in allen vorgestellten Varianten auch künftig fortgeführt werden. Perspektivisch sind die anspruchsvolleren Organisationsmodelle, also vor allem der Zweckverband und der Regionalverband, auch für weitere Aufgaben aufnahmefähig, falls diese im Sinne einer koordinierten, nachhaltigen Zukunftsgestaltung auf die Region übertragen werden sollen.

4.2.2 Organisationsmodell „Fortbestand der GmbH“

Dieses Organisationsmodell geht davon aus, dass die KielRegion GmbH in ihrer heutigen Rechtsform so weiterentwickelt wird, dass bestimmte heute verspürte Defizite gemildert und eine höhere Wirksamkeit erzielt wird. Dabei können in einigen Punkten interessante Hinweise auf mögliche Entwicklungsmöglichkeiten der KielRegion GmbH aus den organisatorischen Regelungen der Region Mainfranken GmbH übernommen werden, die im Workshop der KielRegion vom 01.10.2021 vorgestellt wurde:

- In der Region Mainfranken sind neben den Kreisen und kreisfreien Städten auch die IHK Würzburg-Schweinfurt (deren Kammerbezirk kongruent mit der Region ist) sowie die Handwerkskammer Gesellschafter.
- Entscheidendes Gremium ist in der Region Mainfranken die Gesellschafterversammlung, die zwei Sitzungen pro Jahr abhält und für die strategischen Entscheidungen zuständig ist.
- Daneben besteht eine Steuerungsgruppe, in der die Wirtschaftsförderung und die Kreisentwicklung der Gesellschafter sowie die beiden Wirtschaftskammern vertreten sind. Sie tagt mindestens vier Mal jährlich, berät die Geschäftsstelle und stimmt sich über strategische Entscheidungen ab, um diese für die Gesellschafter vorzubereiten.
- Auf besonderes Interesse stieß im Workshop der in der Region Mainfranken eingerichtete Rat der Region, dem neben den Oberbürgermeister*innen und Landrät*innen die Präsident*innen der mainfränkischen Wirtschaftskammern und der mainfränkischen Hochschulen u. a. auch die regionalen Mitglieder des Europäischen Parlaments, des Bundestags und des Landtags angehören. Das Gremium hält zwei Sitzungen pro Jahr ab. Es hat keine eigene Entscheidungskompetenz, dient aber als regionalpolitische Interessenvertretung in die Parlamente und Austauschforum für Schlüsselakteur*innen der Region und soll strategische Leitprojekte auf politischer Ebene vorantreiben.⁴⁴

Das Beispiel der Region Mainfranken lenkt den Blick auch auf die Frage zusätzlicher Gesellschafter, die eine stärkere Kapitalausstattung ermöglichen könnten. Mit Blick auf die in den Workshops ermittelten vier Handlungsfelder wäre in diesem Sinne zu überlegen, welche öffentlichen und privaten Körperschaften gezielt anzusprechen wären, die in den identifizierten Handlungsfeldern tätig sind. Dies könnten beispielsweise Wirtschaftsunternehmen sein, aber auch Gewerkschaften, Unternehmen und Verbände. Für diese Erweiterung und Ausdifferenzierung der Anteilseigner/innen gibt es Beispiele auch aus anderen Regionen. Natürlich sollte auch die Stadt Neumünster als Gesellschafter gewonnen werden.

Mit der Aufnahme weiterer institutioneller Gesellschafter/innen in die bestehende KielRegion GmbH könnte deren institutionelle und finanzielle Basis verbreitert werden. Außerdem dürfte dadurch eine bessere Verankerung im öffentlichen Bewusstsein erreichbar sein. Allerdings wird die Inanspruchnahme von Fördermitteln, die sich an kommunale Körperschaften richtet, durch die Aufnahme privatwirtschaftlicher Gesellschafter/innen zusätzlich erschwert. Zudem würden die Entscheidungsabläufe eher komplexer, wenn weitere Gesellschafter entsprechende Mitwirkungsmöglichkeiten haben wollen. Deswegen sollte eine Weiterentwicklung der bestehenden KielRegion GmbH eher ohne zusätzliche Gesellschafter/innen in Betracht gezogen werden. Entscheidende Handlungserfordernisse sind dabei:

- Dauerhafte Finanzierungsvereinbarung, d. h. die Gesellschafter bekennen sich zu einer dauerhaften bedarfsgerechten finanziellen Ausstattung der Geschäftsstelle entsprechend klar vereinbarter Ziele.
- Entfristung der Anstellungsverträge, um dem „brain drain“ bei der GmbH vorzubeugen.
- Straffung der internen Gremienorganisation, um klarere und effizientere Entscheidungsabläufe sicherzustellen und die Attraktivität der Mitwirkung zu erhöhen.

⁴⁴ Vgl. die Präsentation „RegiopoloRegion Mainfranken - gemeinsam geht mehr!“ von Emanuel Friehs im Workshop „Kooperations- und Organisationsformen von Regionen“ der KielRegion GmbH und der Universität Kiel am 01.10.2021

- Schaffung eines „Rates der Region“, über den wichtige Stakeholder der Region enger an die KielRegion GmbH gebunden werden.

Auch mit einer gestärkten GmbH können jedoch die wesentlichen Grenzen dieser Organisationsform nicht überwunden werden. So kann eine GmbH nicht zu einer demokratisch legitimierten regionalpolitische Handlungsebene entwickelt werden, außerdem sind keine Entwicklungsmöglichkeiten durch die Übernahme hoheitlicher Aufgaben gegeben.

4.2.3 Organisationsmodell „Entwicklungsagentur KielRegion“ (in der Rechtsform der Anstalt des öffentlichen Rechts)

In diesem Organisationsmodell würde die KielRegion GmbH auf der Grundlage des Gesetzes über kommunale Zusammenarbeit (GkZ) in ein gemeinsames Kommunalunternehmen als Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) umgewandelt. Dieses Organisationsmodell wurde unter 3.3.2 am Beispiel der Regionen Heide und Rendsburg vorgestellt. Zwar geht es in diesen Beispielen um die Kooperation von Mittelzentren mit ihren Nachbargemeinden, aber das Modell wäre uneingeschränkt auch anwendbar auf die KielRegion mit ein (oder zwei) Oberzentren und zwei Nachbarkreisen. Die auf der heutigen GmbH aufbauende Entwicklungsagentur KielRegion in der Rechtsform der AöR wäre in der Lage, perspektivisch auch öffentliche Verwaltungsaufgaben zu übernehmen.⁴⁵

Träger der AöR sind die beiden Kreise, die Landeshauptstadt Kiel sowie – aus unserer Sicht anzustreben – die Stadt Neumünster, aber es könnten auch andere Kommunen einbezogen werden. Dies würde beispielsweise auch die Möglichkeit eröffnen, die Fördekooperation Kiel und Umland zu integrieren.

Während diese Rechtsform für größere Stadtregionen bundesweit bislang nicht zur Anwendung kommt⁴⁶, hat sie sich in Schleswig-Holstein wie oben dargestellt in den kleineren Stadtregionen Heide und Rendsburg bewährt. Organisatorisches Vorbild für diese Rechtsform wäre deswegen vor allem die „Entwicklungsagentur für den Lebens- und Wirtschaftsraum Rendsburg“. Wie oben ebenfalls erwähnt wurde dort diese öffentliche Rechtsform gewählt, um auch hoheitliche Aufgaben übernehmen zu können. Dies könnte in der KielRegion die gemeinsame Trägerschaft von Einrichtungen der öffentlichen Daseinsvorsorge oder (entsprechende politische und rechtliche Weichenstellungen auf Landesebene vorausgesetzt) die Regionalplanung sein. Ein wesentlicher Grund zur Weiterentwicklung der heutigen GmbH in eine AöR könnte auch sein, dass in manchen staatlichen Förderrichtlinien festgelegt ist, dass nur juristische Personen des öffentlichen Rechts anspruchsberechtigt sind.⁴⁷

Interessant ist auch, dass zur Rendsburger AöR zwei Projektentwicklungsgesellschaften in GmbH-Rechtsform gehören. Denkbar wäre es, bei Bildung einer KielRegion AöR die jetzige KielRegion GmbH als hundertprozentige Tochtergesellschaft beizubehalten und dort (ähnlich wie in der Region Stuttgart) die Wirtschaftsförderungsaktivitäten für die gesamte KielRegion zu bündeln oder bestimmte regionale Entwicklungsprojekte durchführen zu lassen.

⁴⁵ Vgl. die Regelungen für Schleswig-Holstein in den §§ 19b-d des Gesetzes über kommunale Zusammenarbeit

⁴⁶ Diese Aussage betrifft die grundsätzliche Ausgestaltung der regionalen Kooperationsebene. Allerdings hat sich die Region Hannover mit zunehmender Beteiligung weiterer Kommunen entschlossen, die IT-Dienstleistungen in der Hannoverschen Informationstechnologien AöR (hannIT) zusammenzufassen, vgl. www.hannit.de

⁴⁷ So auch die Begründung für die Entwicklungsagentur für den Lebens- und Wirtschaftsraum Rendsburg in der Präsentation „Interkommunale Zusammenarbeit als Instrument der Stadtentwicklungsplanung“ von Frank Thomsen auf der DASL-Arbeitstagung und Mitgliederversammlung in Hamburg am 15.2.2019 (Folie 13)

Im Vergleich mit der GmbH wäre die AöR in der Lage, hoheitliche Aufgaben (z. B. in der Regionalplanung) zu übernehmen. Außerdem könnte sich die AöR um Fördermittel bewerben, die einer GmbH als privatrechtlicher Organisation nicht zugänglich sind. Zu berücksichtigen ist bei der AöR allerdings der (insbesondere im Vergleich zum Zweckverband) geringere Bekanntheits- und Vertrautheitsgrad bei öffentlichen Akteur*innen, was möglicherweise die Schwelle zur Nutzung dieser Rechtsform erhöht. Zu prüfen wäre bei einer näheren Betrachtung dieser Rechtsform, ob im Verwaltungsrat eine breitere politische Vertretung über die Verwaltungsspitzen hinaus möglich ist. Allerdings ist der Rahmen im Vergleich mit dem Zweckverband deutlich enger, weil die AöR vorrangig als Rechtsform für ein Kommunalunternehmen und nicht als regionalpolitische Kooperationsplattform ausgestaltet ist. Deswegen wird diese Alternative von uns in den Szenarien des Kapitels 5 nicht weiterverfolgt.

4.2.4 Organisationsmodell „Entwicklungsverband KielRegion“ (in der Rechtsform des Zweckverbandes)

In diesem Organisationsmodell würde auf **Grundlage des Gesetzes über kommunale Zusammenarbeit (GkZ)** ein Entwicklungsverband KielRegion in der Rechtsform des Zweckverbandes gebildet. Mitglieder sollten die Landeshauptstadt Kiel sowie die beiden Kreise Plön und Rendsburg-Eckernförde sein, zudem sollte aus den oben genannten Gründen die Stadt Neumünster einbezogen werden. Die Verbandsmitglieder haben nach § 2 Abs. 1 GkZ die Möglichkeit, dem Zweckverband entweder eine einzelne Aufgabe oder auch mehrere zusammenhängende Aufgaben der öffentlichen Verwaltung ganz oder teilweise zu übertragen. Die Verbandsmitglieder sind hier weitgehend frei, welche Aufgaben sie übertragen und welche nicht. Dabei können dem Zweckverband grundsätzlich sowohl Selbstverwaltungsaufgaben als auch Aufgaben zur Erfüllung nach Weisung übertragen werden.

Gestaltungsmöglichkeiten bei der Organisation des Zweckverbandes bestehen in verschiedener Hinsicht. So können neben den kommunalen Körperschaften weitere Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts Mitglieder werden. Sogar Personen des Privatrechts können unter bestimmten Voraussetzungen Mitglieder werden.

Interessant für die **Ausgestaltung einer regionalpolitischen Handlungsebene** ist, dass in die Verbandsversammlung neben den Verwaltungsspitzen der Mitgliedskommunen oder ihren Vertreter/inne/n „nach Maßgabe der Verbandssatzung weitere Vertreterinnen und Vertreter“ entsandt werden können (§ 9 Abs. 1 GkZ). Dadurch wäre es möglich, eine breite politische Vertretung in der Verbandsversammlung zu ermöglichen. Zur deutlich höheren Verankerung des Zweckverbandes in den Mitgliedskommunen führt, dass die Mitglieder der Verbandsversammlung von den Stadtvertretungen der kreisfreien Städte und den Kreistagen bestimmt und entsandt werden. Damit würden auch Transparenz und Kommunikation zwischen Mitgliedskommunen und Region gefördert. Die Verbandsversammlung wählt aus ihrer Mitte eine/n Vorsitzende/n sowie eine/n stellvertretende/n Vorsitzende/n. Sinnvoll ist auch, dass in Ausschüssen des Zweckverbandes kooptierte Mitglieder aus Wirtschaft (z. B. Gewerkschaften und IHK) und Wissenschaft mitwirken können.

Für den Zweckverband bieten sich als wesentliche Aufgaben einer nachhaltigen Regionalentwicklung die jetzt bereits praktizierten bzw. vereinbarten Kooperationsfelder an:

- **Wirtschaft, Arbeit und Regionalmarketing,**
- **Mobilität,**

- **Klimaschutz** (in einem über einen Masterplanprozess zu definierendem Umfang),
- **Entwicklung der „Gesundheitsregion Kiel“** (in einem über einen Masterplanprozess zu definierendem Umfang).

Voraussetzung für die erfolgreiche Bildung des Zweckverbandes ist, dass die vier Verbandsmitglieder bereit sind, diese bereits jetzt für die KielRegion GmbH vereinbarten Aufgaben auch auf den Verband zu delegieren, damit sie dort gebündelt wahrgenommen werden.

Sofern sich die Verbandsmitglieder einig sind, können sie zu einem späteren Zeitpunkt weitere Aufgaben (sowohl Selbstverwaltungsaufgaben als auch Aufgaben nach Weisung) auf den Verband übertragen. Im Workshop der KielRegion GmbH und der Universität Kiel am 01.10.2021 wurde für die Region Aachen beispielsweise erwähnt, dass dort seinerzeit ein Zweckverband für die gemeinsame Straßenverkehrsbehörde, also eine Aufgabe nach Weisung, geschaffen wurde. Eine grundsätzliche Öffnung der künftigen Verbandsmitglieder für später eventuell zu übertragende Aufgaben könnte bereits im Gründungsvertrag vereinbart werden.

Die Arbeit des Zweckverbandes erfolgt in einer hauptamtlich geleiteten Verbandsverwaltung, deren Größe von den zu übernehmenden Aufgaben und der gewünschten Intensität und Qualität der Aufgabenwahrnehmung abhängt. Der/Die hauptamtliche Verbandsvorsteher/in wird als Beamter/Beamtin auf Zeit von der Verbandsversammlung gewählt.

Die Finanzierung erfolgt über eine Umlage, die zur Abdeckung aller nicht durch sonstige Einnahmen und eventuelle Landeszuweisungen abgedeckte Aufwendungen erhoben wird. Wie schon erwähnt, hat der Verband das Recht zur Erhebung der Verbandsumlage, gleichwohl erfordert deren Höhe eine intensive politische Vorabstimmung.

Die **Organisationsform des Zweckverbandes hat sich breit bewährt** und genießt bei kommunalen Akteur*innen einen hohen Bekanntheitsgrad. Da viele von ihnen auch eigene praktische Erfahrungen mit einem Zweckverband haben, dürfte die Schwelle zur Schaffung eines Zweckverbandes niedriger liegen als bei anderen Organisationsformen. Außerdem könnte die Zusammensetzung der Verbandsversammlung so gestaltet werden, dass alle Teilräume der Region und die wesentlichen politischen Kräfte vertreten wären.

Eine Variante des Organisationsmodells besteht darin, nach der Gründung des Zweckverbandes die bisherige KielRegion GmbH als hundertprozentige Tochter des Zweckverbandes weiterzuführen. Dort könnten perspektivisch bestimmte regionale Aktivitäten wahrgenommen oder größere Projekte durchgeführt werden, für die eine zivilrechtliche Rechtsform günstiger ist. Vorteil einer solchen kombinierten organisatorischen Lösung wäre, dass die Region je nach Aufgabenstellung flexibel öffentlich-rechtlich und privatrechtlich agieren könnte (siehe hierzu die Ausführungen zur Region Rhein-Neckar unter Punkt 3.3.5).

Zu erwähnen ist, dass bereits im Zeitraum 1963-1991 ein **regionaler Zweckverband für Kiel und sein Umland** bestand, zu dem sich die Landeshauptstadt Kiel, der Kreis Plön und der Kreis Rensburg-Eckernförde zusammengeschlossen hatten.⁴⁸ Das Land Schleswig-Holstein hatte die Aufgaben der Regionalplanung und -entwicklung (in kleinerem räumlichen Umgriff) auf diesen Verband übertragen. Der Verband sollte ferner „an der Planung und Abstimmung ausreichender und umweltschonender Systeme der Versorgung, der Entsorgung und des Verkehrs im Verbandsgebiet“ mitwirken, außerdem an der

⁴⁸ 1963 Zweckverband Regionaler Landesplanungsverband Kieler Umland, seit 1975 Verband Kieler Umland, vgl. Scheuer 1969 und 1987

„Koordination der schulischen Versorgung“.⁴⁹ Beratend und unterstützend war der Verband gegenüber den Gemeinden tätig „in der Planung von Vorhaben der gewerblichen Wirtschaft, des Fremdenverkehrs und des Wohnungsbaus“.⁵⁰ Seit 1984 hatte der Verband auch die Aufgabe, auf die Koordination im öffentlichen Personennahverkehr des Verbandsgebiets und auf eine verstärkte Zusammenarbeit der Verkehrsträger einschließlich der Tarifgestaltung hinzuwirken.⁵¹ Die 1991 erfolgte Auflösung des damaligen Verbandes gibt keinen Anlass, die hier vorgeschlagene Gründung eines neuen Zweckverbandes in Frage zu stellen. Unter anderem war die Verbandsversammlung seinerzeit noch nicht so ausgestaltet, dass sich dort eine politische Handlungsebene herausbilden konnte.⁵² Heute, d. h. 30 Jahre später, sind die Herausforderungen ungleich größer als damals, gleichzeitig ist die Erkenntnis, dass die Landeshauptstadt Kiel und ihre Nachbarn nur gemeinsam eine gute Regionalentwicklung erreichen können, deutlich gestiegen.

4.2.5 Organisationsmodell „Regionalverband Hauptstadtregion Kiel“

Dieses Organisationsmodell unterscheidet sich in dem hier aufgezeigten Spektrum der Organisationsformen vom Zweckverband dadurch, dass er wegen der Übertragung von Landesaufgaben **durch Landesgesetz** gebildet werden müsste, wobei er als Pflichtverband durchaus als Weiterentwicklung aus einem Zweckverband gebildet werden könnte. Bei dieser Alternative wird angenommen, dass das Land Schleswig-Holstein dem Regionalverband (analog zum Regionalverband Großraum Braunschweig in Niedersachsen) – abweichend von der Kompetenzverteilung im übrigen Land – zusätzliche Aufgaben übertragen würde, die aktuell vom Land selbst wahrgenommen werden.

Die Finanzierung erfolgt auch in diesem Fall über eine Umlage, die zur Abdeckung aller nicht durch sonstige Einnahmen und eventuelle Landeszuweisungen abgedeckte Aufwendungen erhoben wird. Auch hier erfordert deren Höhe eine intensive politische Vorabstimmung.

Wenn sich die wesentlichen Akteur*innen der Region Kiel in der Zielsetzung einig wären, müsste es mit ihrem politischen Gewicht gelingen, das Land im Sinne einer **Stärkung seiner Hauptstadtregion** von der Bildung eines Regionalverbandes und eventuell auch der Übertragung von Landesaufgaben zu überzeugen. Das Land müsste dazu ein entsprechendes Landesgesetz verabschieden. Zu entscheiden wäre in diesem Kontext, ob der Regionalverband eine direkt von der Bevölkerung gewählte Regionalversammlung (wie beim Verband Region Stuttgart) oder eine indirekt, d. h. durch die Stadtvertretungen/Kreistage beschickte Verbandsversammlung/Regionalversammlung (wie beim früheren Kommunalverband Großraum Hannover oder den anderen baden-württembergischen Regionalverbänden) bekommen soll.

Mit der Bildung eines Regionalverbandes könnten wesentliche **entwicklungsbestimmende Kompetenzen** auf der regionalen Handlungsebene gebündelt und die Außendarstellung der Hauptstadtregion erheblich verbessert werden. Durch die gebündelten Zuständigkeiten sind im Sinne einer klimafreundlichen Siedlungsstruktur und Mobilitätsplanung verbesserte Abstimmungen zwischen Siedlungs- und Verkehrsentwicklung möglich. In der Regionalversammlung, dem regionalpolitischen Entscheidungsgremium, können alle wesentlichen Beschlüsse für die regionale Entwicklung gefasst werden. Damit würde sich auch ein regionales politisches Bewusstsein entwickeln, weil in einer Regionalversammlung

⁴⁹ Satzung des Zweckverbandes Kieler Umland vom 13. Dezember 1983, § 4 Abs. 2 Punkte a und c

⁵⁰ Satzung des Zweckverbandes Kieler Umland vom 13. Dezember 1983, § 4 Abs. 2 Punkt d

⁵¹ Satzung des Zweckverbandes Kieler Umland vom 13. Dezember 1983, § 4 Abs. 3

⁵² Die Auflösung des Verbandes war nach langjähriger solider Arbeit die Folge eines Zerwürfnisses zwischen Verbandsmitgliedern und wurde u. a. durch den Tod des langjährigen Verbandsdirektors begünstigt.

in der Regel nicht nach teilträumlicher Herkunft, sondern im Kontext der politischen Fraktionen entschieden wird.

Nachteil der Regionalverbandslösung ist der relativ hohe Aufwand seiner Bildung über ein Landesgesetz. Dabei wäre auch zu klären, ob das Land zu überzeugen ist, zu Gunsten einer Stärkung der Hauptstadtregion zu Kompetenzen zu übertragen. Auch mit Blick auf andere deutsche Stadtregionen könnten dies insbesondere Aufgaben der Regionalplanung und des ÖPNV sein.

Zu prüfen wäre, ob in eine Regionalversammlung auch Vertreter*innen gesellschaftlicher Institutionen entsandt werden können, wie dies z. B. in den nordrhein-westfälischen Regionalräten (mit gänzlich anderer Rechtsgrundlage) der Fall ist. Zumindest in den Ausschüssen der Regionalversammlung kann jedoch die Mitwirkung kooptierter Mitglieder aus anderen gesellschaftlichen Bereichen ermöglicht werden. Zudem empfehlen wir (wie oben bereits angesprochen) die Einrichtung eines beratenden Beirates der kreisangehörigen Städte und Gemeinden mit ca. 10 Mitgliedern.

Auch bei diesem Modell wäre eine Weiterführung der KielRegion GmbH als Tochterunternehmen des Regionalverbandes (wie oben beim Zweckverband beschrieben) denkbar.

5. Szenarien zur Weiterentwicklung der KielRegion GmbH

5.1 Methodische Vorbemerkungen

In den beiden vorangegangenen Kapiteln wurden zuerst in allgemeiner Form (Kap. 3) und dann bezogen auf die KielRegion (Kap. 4) die Organisationsmodelle stadtregi­onal­er Kooperation vorgestellt, die für eine organisatorische und institutionelle Weiterentwicklung der KielRegion in Frage kommen.

In diesem Kapitel werden darauf aufbauend auftragsgemäß vier Szenarien zum künftigen Vorgehen bei der Entwicklung dauerhafter Kooperationsstrukturen in der KielRegion entwickelt. Vorteil der in den Sozial- und Raumwissenschaften in vielen Fällen angewandten Szenariotechnik ist, dass „realistische Entwicklungsmöglichkeiten bzw. -korridore in vergleichsweise ferner Zukunft bei relativ großer Unsicherheit in Abhängigkeit von bestimmten Rahmenbedingungen aufgezeigt werden“ können⁵³. Dabei stellt die Szenariotechnik „eine Verbindung von kontrollierter Fantasie und konkreter Utopie“ dar⁵⁴.

In diesem Sinne entwickeln wir – aufbauend auf den vorgestellten organisatorischen Modellen – die folgenden vier klar unterscheidbaren Szenarien:

- Szenario „**Pragmatische Justierung der GmbH-Form**“ (Abschnitt 5.2),
- Szenario „**Neue Basis der Zukunftsgestaltung**“ (Abschnitt 5.3),
- Szenario „**Engagierte Regionalisierung**“ (Abschnitt 5.4) sowie
- Szenario „**Umfassende Regionalisierung**“ (Abschnitt 5.5).

Dass bei der Ausgestaltung der Szenarien (im Sinne des oben angeführten Zitats) die Fantasie klar kontrolliert wurde, zeigt sich u. a. darin, dass keine Lösungen vorgeschlagen werden, die sich nicht in anderen Stadtregionen bewährt haben. Im Sinne der Aufgabenstellung durch die KielRegion GmbH zeigen die vier Szenarien unterschiedliche Zukünfte der regionalen Kooperation und Organisation auf und ermöglichen eine Diskussion, welcher Weg eingeschlagen werden soll. Diese Diskussion ist erforderlich, weil die Szenarien in sehr unterschiedlicher Ausprägung Möglichkeiten zeigen, eine **regionalpolitische Handlungsebene** zu schaffen. Das bedeutet auch einen **unterschiedlichen Grad an Mut und Entschlossenheit** der Entscheider*innen, die **Zukunftsgestaltung der KielRegion** in die Hand zu nehmen.

5.2 Szenario „Pragmatische Justierung der GmbH-Form“

5.2.1 Inhaltliche Prämissen

- Es sollen vor allem die erkannten **Schwachstellen der heutigen Arbeit beseitigt** werden, u. a. soll die Gremienstruktur bereinigt werden.
- Es wird **keine regionalpolitische Handlungsebene** angestrebt.
- Für die Beschäftigten sollen **sichere Arbeitsbedingungen** geschaffen werden.
- Es sollen die vier im Aufsichtsrat bestätigten Themenfelder (Wirtschaft und Arbeit, Mobilität, Klimaschutz sowie Gesundheitsregion) bearbeitet werden.

⁵³ Scholles 2001, 206

⁵⁴ Scholles 2001, 207

5.2.2 Organisatorische Basis

Dem Szenario liegt das oben unter Punkt 4.2.2 vorgestellte Organisationsmodell „Fortbestand der GmbH“ zu Grunde.

5.2.3 Wesentliche Bausteine der Modernisierung

- Optimierung der Entscheidungsstrukturen, Überprüfung der Aufgaben, die heute von Aufsichtsrat, Lenkungsausschuss und Arbeitsgruppen wahrgenommen werden, im Rahmen einer Organisationsuntersuchung.
- Die Rollen von Gesellschafterversammlung und Aufsichtsrat werden geschärft.
- Es wird eine Regionalkonferenz nach dem Vorbild der Region Mainfranken eingerichtet, die der Vernetzung der Politikebenen (von der Gemeindeebene bis zum EU-Parlament) dient, jedoch keine eigene Entscheidungskompetenz hat.
- Sicherung der mittelfristigen Finanzausstattung der KielRegion GmbH in ausreichender Höhe, damit die Gesellschaft nicht auf ständige Akquise von extern finanzierten Projekten angewiesen ist. Diese Finanzausstattung wird auf fünf Jahre festgeschrieben und mit einer Zielvereinbarung gekoppelt.
- Entfristung der Arbeitsverträge derjenigen Beschäftigten, die dauerhaft gehalten werden sollen.
- Die Stadt Neumünster wird als neuer Gesellschafter aufgenommen. Auf die Einbeziehung zusätzlicher Gesellschafter, z. B. aus der Wirtschaft, wird verzichtet; bezüglich des Kreises Rendsburg-Eckernförde wird geprüft, welche Vorteile eine unmittelbare Gesellschafterfunktion des Kreises anstelle der Wirtschaftsförderungsgesellschaft bringt.

5.2.4 Zu erwartende Effekte

- **Bessere Strukturierung der Tätigkeit** in den übertragenen Handlungsschwerpunkten.
- Beschäftigte erhalten größere persönliche Sicherheit durch unbefristete Verträge, haben jedoch nicht die Vorteile des TVöD.
- Die KielRegion GmbH erhält **verbesserte Rahmenbedingungen für ihre Arbeit**. Sie wird weiterhin vor allem im Bereich freiwilliger Aufgaben der Verbandsmitglieder für diese tätig und fördert die regionale Vernetzung.
- Die Weiterentwicklung der Gesellschaft zu einer politisch legitimierten Handlungsebene sowie die Übernahme hoheitlicher Aufgaben sind in dieser Rechtsform nicht möglich.

5.2.5 Bewertung

Dieses Szenario bildet den **geringstmöglichen Eingriff in die jetzige Struktur** ab. Bei dessen Umsetzung erscheinen Verbesserungen in den internen Abläufen der KielRegion GmbH erreichbar. Dafür müssten aber die Rollen der Gremien klar definiert werden und die zahlreichen Arbeitsgruppen in eine

überzeugende Gesamtstruktur integriert werden, so dass erkennbar ist, welche Gremien eine beratende, entscheidungsvorbereitende oder entscheidende Funktion haben. Hierzu ist eine unabhängige Organisationsberatung zu empfehlen.

Mit der Fortführung und punktuellen Optimierung dieses Organisationsmodells wird allerdings keine eigenständig operierende und nach außen wirkende regionalpolitische Handlungsebene geschaffen. In der GmbH wirken zwar politische Mandatsträger im Aufsichtsrat mit, der Aufsichtsrat hat aber vorrangig die Aufgabe, die Geschäftsführung zu überwachen und ist **kein regionalpolitisches Entscheidungsgremium**. Zudem besteht keine geregelte Verbindung zwischen dem Aufsichtsrat und anderen eingesetzten Arbeits- und Lenkungsgruppen der GmbH. Auch die Gesellschafterversammlung steht eigenständig neben diesen Gremien. Die aus den Kommunen bekannte und dort bewährte Abfolge der strukturierten Beratung und Beschlussempfehlung in Ausschüssen und der anschließenden Entscheidung im Beschlussgremium (Gemeindevertretung, Kreistag) ist hier nicht umsetzbar.

In diesem Szenario arbeiten die Gremien der Gebietskörperschaften weiterhin **jeweils einzeln und für sich an regionalen Themen**. Diese Mitwirkung von Ausschüssen der Kreistage und der Ratsversammlung an der Positionierung der GmbH-Gesellschafter ist in diesem Organisationsmodell zwar wichtig, kann aber nicht als eigenständige regionalpolitische Gestaltung gesehen werden. Als weiteres Defizit ist zu sehen, dass die GmbH keine gemeinsamen regionale Verwaltungsaufgaben hoheitlicher Art für die Gebietskörperschaften übernehmen kann.

Wenn Einigkeit in der Region besteht, dass eine **regionalpolitische Ebene** etabliert werden soll, die von sich aus gestalten und nach außen auftreten kann, ist dies mit den Gremien der GmbH und damit **mit diesem Szenario nicht erreichbar**.

5.3 Szenario „Neue Basis der Zukunftsgestaltung“

5.3.1 Inhaltliche Prämissen

- Die Gesellschafter möchten eine **Basis für eine zukunftsfähige stadtreionale Handlungsebene** schaffen. In diesem Sinne soll eine eigene regionalpolitische Entscheidungsebene geschaffen werden.
- An die Stelle der heutigen unübersichtlichen Gremien- und Entscheidungsstrukturen sollen **klar strukturierte Beratungs- und Entscheidungsprozesse** treten, wie sie auch in Gemeindevertretungen und Kreistagen üblich sind.
- Es sollen die vier im Aufsichtsrat bestätigten Themenfelder (Wirtschaft und Arbeit, Mobilität, Klimaschutz und Gesundheitsregion) im jetzt bestehenden bzw. vereinbarten Umfang bearbeitet werden.
- Für die Beschäftigten sollen **sichere Arbeitsbedingungen** geschaffen werden, wozu sie in den öffentlichen Dienst übernommen und nach TVöD bezahlt werden.
- Die Organisation soll perspektivisch auch in der Lage sein, **weitere öffentliche Aufgaben** zu übernehmen.

5.3.2 Organisatorische Basis

Dem Szenario liegt als organisatorische Basis das unter Punkt 4.2.4 vorgestellte Organisationsmodell „Entwicklungsverband KielRegion in der Rechtsform des Zweckverbandes“ zugrunde.

5.3.3 Wesentliche Bausteine der Modernisierung

- Auf Basis des GkZ wird ein Entwicklungsverband KielRegion in der Rechtsform des Zweckverbandes gebildet. Verbandsmitglieder sind die Landeshauptstadt Kiel, die Stadt Neumünster sowie die Kreise Plön und Rendsburg-Eckernförde.
- Die Mitglieder der Verbandsversammlung werden von den Ratsversammlungen/Kreistagen der Gebietskörperschaften entsandt und bilden eine **stadtregionale Politikebene**, die sich verstärkt der Entwicklung der Gesamtregion verpflichtet fühlt. Die Verbandsversammlung erhält eine Mitgliederzahl von ca. 30-40, so dass entsprechend der Mandatsverteilung in den Kreistagen und Stadtvertretungen der Mitgliedskommunen auf stadtregionaler Ebene eine **ausreichende Breite der politischen Repräsentanz** erzielt wird.
- Die Verbandsversammlung kann **Ausschüsse** bilden, in denen z. B. auch Fachleute aus Wirtschaft und Wissenschaft mitwirken können.
- Es wird eine hauptamtlich geleitete **Verbandsgeschäftsstelle** eingerichtet.
- Die gewünschte **Finanzausstattung** wird zwischen den Mitgliedskommunen vereinbart. Das konkrete jährliche Haushaltsvolumen und die daraus resultierende Höhe der Umlage werden im Beschluss über den Haushaltsplan des Zweckverbandes durch die Verbandsversammlung entschieden.
- Die **Beschäftigten** werden in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis überführt und die Arbeitsplätze werden neu bewertet, damit eine Bezahlung nach TVöD erfolgen kann.
- Es bestehen perspektivisch die organisatorischen Voraussetzungen für eine Erweiterung der Tätigkeitsfelder, z. B. durch Übernahme hoheitlicher Aufgaben.

5.3.4 Zu erwartende Effekte

- Es bildet sich eine **stadtregionale Handlungsebene** heraus, die eigenständige regionale Positionen zu stadtregionalen Themen entwickeln kann.
- Durch eine bessere Ausstattung der Verbandsverwaltung u. a. in der Gremienbetreuung erfolgt eine Professionalisierung der Verwaltungstätigkeit.
- Die Beschäftigten erhalten mehr persönliche Sicherheit und eine Bezahlung nach TVöD, weswegen der bislang beklagte „Brain Drain“ durch Abwanderung von qualifizierten Beschäftigten gestoppt wird.

5.3.5 Bewertung

Mit diesem Szenario besteht die Chance, dass sich eine eigenständig **stadtregionale Handlungsebene mit regionalpolitischer Verantwortung** entwickelt. Die Bildung eines Zweckverbandes zur regionalen Kooperation bedeutet zwar nicht zwingend, dass sich dessen Verbandsversammlung zu einer

überzeugten Stimme der KielRegion entwickelt. Jedoch erwachsen durch die Möglichkeit, die Versammlung über das (häufig bei Zweckverbänden praktizierte) gesetzliche Minimum der Besetzung hinaus mit gewählten Politiker*innen aus der ganzen Region zu besetzen, klare Chancen, die in der Rechtsform der GmbH nicht bestehen.

Die Regelungen des GkZ eröffnen die Möglichkeit, dass sich die Verbandsversammlung zu einem echten regionalpolitischen Gremium entwickeln kann. Denn „die Vertreterinnen und Vertreter in der Verbandsversammlung handeln in ihrer Tätigkeit nach ihrer freien, durch das öffentliche Wohl bestimmten Überzeugung“.⁵⁵ Anweisungen der entsendenden Gebietskörperschaften als Verbandsmitglieder sind nur bei Personalien, Satzungsänderungen und in finanziellen Angelegenheiten (insb. Jahresabschluss, Festsetzung von Umlagen und Stammkapital) möglich.⁵⁶ Für die wesentlichen Strukturen und Abläufe der Verbandsarbeit gelten die Regelungen des Kommunalrechts. Das Gesetz über kommunale Zusammenarbeit ermöglicht Zweckverbänden ausdrücklich auch die Einrichtung von Ausschüssen (Hauptausschuss und Fachausschüsse). Damit kann das aus den Kommunen bekannte und dort **bewährte Prinzip der strukturierten Beratung in den Ausschüssen und der Beschlussempfehlung an das Beschlussgremium**, d. h. hier an die Verbandsversammlung, übernommen werden.

Wenn Einigkeit in der Region besteht, dass eine regionalpolitische Ebene etabliert werden soll, die von sich aus gestalten und nach außen auftreten kann, stellt der Zweckverband eine solide Lösung dar, dessen **politische Möglichkeiten deutlich über die heute praktizierte Kooperation in einer GmbH** hinausgehen. Dabei entscheiden die Verbandsmitglieder, welche Aufgaben sie dem Verband übertragen. Das hier gezeichnete Szenario geht davon aus, dass dem Zweckverband die vier Aufgabenbereiche übertragen werden, die als Ergebnis der ersten Projektphase festgestellt wurden. Das Aufgabenportfolio kann jedoch nachträglich verändert werden.

5.4 Szenario „Engagierte Regionalisierung“

5.4.1 Inhaltliche Prämissen

- Die Gesellschafter wollen den eingangs skizzierten Herausforderungen des Regionenwettbewerbs und des Klimawandels Rechnung tragen und die KielRegion besser für deren Bewältigung aufstellen. Die stadtrregionale Handlungsebene soll politisch und administrativ gestärkt werden.
- Es sollen auf stadtrregionaler Ebene die vier im Aufsichtsrat bestätigten Themenfelder (Wirtschaft und Arbeit, Mobilität, Klimaschutz sowie Gesundheitsregion) bearbeitet werden. Die Verbandsmitglieder sind aber auch bereit, dieser Ebene weitere Aufgaben (insbesondere die Wirtschaftsförderung) zu übertragen, damit dort die wesentlichen Instrumente für die Entwicklung einer wirtschaftsstarken, klimafreundlichen Region gebündelt werden; bei Bedarf soll die stadtrregionale Ebene auch hoheitliche Aufgaben übernehmen können.
- Die erkannten Schwachstellen der GmbH (insbesondere die derzeit unübersichtliche Gremienstruktur) sollen bereinigt werden. Stattdessen sollen klar strukturierte Beratungs- und Entscheidungsprozesse eingeführt werden, wie sie auch in Gemeindevertretungen und Kreistagen üblich sind.

⁵⁵ § 9 Abs. 6 GkZ

⁵⁶ § 9 Abs. 6 GkZ

Für die Beschäftigten sollen sichere Arbeitsbedingungen geschaffen werden, wozu sie in den öffentlichen Dienst übernommen werden und nach TVöD bezahlt werden.

5.4.2 Organisatorische Basis

- Dem Szenario liegt als organisatorische Basis ebenfalls das unter Punkt 4.2.4 vorgestellte Organisationsmodell „Entwicklungsverband KielRegion in der Rechtsform des Zweckverbandes“ zu Grunde.
- Die KielRegion GmbH bleibt bestehen; alleiniger Gesellschafter ist der Zweckverband.

5.4.3 Wesentliche Bausteine der Modernisierung

- Auf Basis des GkZ wird ein Entwicklungsverband KielRegion in der Rechtsform des Zweckverbandes gebildet. Verbandsmitglieder sind die Landeshauptstadt Kiel, die Stadt Neumünster sowie die Kreise Plön und Rendsburg-Eckernförde.
- Die Mitglieder der Verbandsversammlung werden von den Gebietskörperschaften entsandt, bilden aber gleichzeitig eine stadtreionale Politikebene, die sich verstärkt der Entwicklung der Gesamtregion verpflichtet fühlt. Die Verbandsversammlung erhält eine Mitgliederzahl von ca. 30-40, so dass entsprechend der Mandatsverteilung in den Kreistagen und Stadtvertretungen der Mitgliedskommunen auf stadtreionaler Ebene eine ausreichende Breite der politischen Repräsentanz erzielt wird.
- Im Rahmen des im Aufsichtsrat bestätigten Themenfeldes „Wirtschaft“ wird dem Zweckverband auch die **Wirtschaftsförderung** übertragen. Diese wird in der KielRegion GmbH als 100%ige Tochter des Zweckverbandes operativ wahrgenommen, die mit mindestens fünf Geschäftsstellen in allen Teilen der Region vertreten ist. Die Beschäftigten der drei bestehenden Wirtschaftsförderungsgesellschaften werden in diese GmbH überführt. Die GmbH kann entsprechend dem Vorbild des Verbandes Region Stuttgart ein Büro in Brüssel einrichten.
- Die Verbandsversammlung kann **Ausschüsse** bilden, in denen z. B. Fachleute aus Wirtschaft und Wissenschaft mitwirken können.
- Es wird eine hauptamtlich geleitete Verbandsgeschäftsstelle eingerichtet, in der z. B. eine professionelle Gremienbetreuung gewährleistet wird.
- Die gewünschte Finanzausstattung wird zwischen den Mitgliedskommunen geklärt. Das konkrete jährliche Haushaltsvolumen und die daraus resultierende Höhe der Umlage werden im Beschluss über den Haushaltsplan des Zweckverbandes durch die Verbandsversammlung entschieden.
- Die **Beschäftigten** werden in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis überführt und die Arbeitsplätze werden neu bewertet, damit eine Bezahlung nach TVöD erfolgen kann.
- Der Verband soll die integrative **Mobilitätswende** voranbringen und die Angebotsqualität im ÖPNV zwischen Zentren und Peripherien der Region stärker angleichen. Die Verbandsmitglieder übertragen dem Zweckverband deswegen die **Aufgabenträgerschaft für den ÖPNV** auf der

Straße.⁵⁷ Zudem erhält der Verband die Zuständigkeit und die Mittel zur Entwicklung eines regionalen Radschnellwege-System.

- Der Verband erhält die Zuständigkeit und die Mittel zur Entwicklung der regional bedeutsamen Erholungsgebiete. Damit ergeben sich auch Synergien für deren touristische Nutzung.

5.4.4 Zu erwartende Effekte

- Es wird eine **stadtregionale Handlungsebene** mit eigenständigen regionalpolitischen Möglichkeiten geschaffen. Es erfolgt eine Stabilisierung der stadtregionalen Verwaltungstätigkeit in den übertragenen Handlungsschwerpunkten.
- Die Kreise und kreisfreien Städte bleiben in vollem Umfang im wesentlichen Teil ihrer Aufgaben handlungsfähig.
- Die **Beschäftigten** des Zweckverbandes erhalten mehr persönliche Sicherheit und eine Bezahlung nach TVöD.
- Eine gemeinsame **regionale Wirtschaftsförderung** stärkt den regionalen Außenauftritt. Es bestehen die Voraussetzungen für eine weitere Erweiterungen der Tätigkeitsfelder, z. B. durch Übernahme hoheitlicher Aufgaben.
- Die **Mobilitätsangebote** in den Zentren und Peripherien der Region werden angeglichen.
- Die KielRegion **schärft ihr Profil** im nationalen und internationalen Standortwettbewerb deutlich, verbessert die Lebensqualität ihrer Bewohner*innen weiter und wird dadurch noch attraktiver für Fachkräfte von außen.

5.4.5 Bewertung

Für dieses Szenario gilt zuerst einmal die grundsätzliche Bewertung, die bereits für das Szenario „Neue Basis der Zukunftsgestaltung“ im Vergleich mit der GmbH abgegeben wurde. Deutlich stärker als dort wird mit diesem Szenario aber die **regionale Handlungsebene gestärkt**, da ihr auch zusätzliche entwicklungsbestimmende regionale Aufgaben übertragen werden. Vor allem geht das Szenario von der Regionalisierung der Wirtschaftsförderung aus, aber es werden auch weitere Bereiche der regionalen Daseinsvorsorge auf den Verband übertragen, so die Aufgabenträgerschaft für den Busverkehr, Planung und Ausbau eines regionalen Radschnellwege-Systems sowie die Entwicklung regional bedeutsamer Erholungsgebiete. Damit bestehen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten in Themenfeldern, die klar einer regionalen Perspektive bedürfen; insbesondere kann die nachhaltige VMobilitätswende zumindest in wesentlichen Bereichen entschlossen vorangetrieben werden.

Wichtig ist der Ansatz, dass die KielRegion GmbH als 100%ige Tochter des Zweckverbandes bestehen bleibt, damit dort die Wirtschaftsförderung zusammengeführt werden kann. Diese neue regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft behält damit ihre auch bisher in den Gebietskörperschaften gewährte relative Unabhängigkeit. Hier ist mit der Zusammenführung des Personals und der Kompetenz der heutigen Wirtschaftsförderungsgesellschaften eine deutlich bessere Effizienz zu erwarten. Die

⁵⁷ Angesichts der Vorgaben der EU für die Möglichkeit von „Inhouse-Vergaben“ wird in diesem Zusammenhang auch die Übertragung der kommunalen Verkehrsunternehmen auf den Zweckverband geprüft.

Tätigkeit der neuen Wirtschaftsförderungsgesellschaft richtet sich aber an den strategischen Vorgaben des Zweckverbandes aus, deren operatives Instrument sie ist.

Obwohl in diesem Szenario die Verbandsmitglieder nur einzelne Aufgaben an die stadtreionale Ebene abgeben, sehen wir hier eine deutliche Stärkung der regionalen Handlungsebene mit erheblichen politischen Gestaltungsmöglichkeiten.

5.5 Szenario „Umfassende Regionalisierung“

5.5.1 Inhaltliche Prämissen

- Die Gesellschafter sind überzeugt, dass sich die KielRegion erheblich besser positionieren muss, um in Konkurrenz zu anderen Regionen, nicht zuletzt zur stark aufgestellten Metropolregion Hamburg, ihr Gewicht zu stärken.
- Das Land Schleswig-Holstein erkennt die Bedeutung ihrer Hauptstadtregion für die gesamte Landesentwicklung und ist bereit, diese zu stärken und ihr auch Aufgaben des Landes zu übertragen.

5.5.2 Organisatorische Basis

- Dem Szenario liegt als organisatorische Basis eine zeitliche Abfolge des unter Punkt 4.2.4 vorgestellten Organisationsmodells „Entwicklungsverband KielRegion in der Rechtsform des Zweckverbandes“ und des unter Punkt 4.2.5 vorgestellten Organisationsmodells „Regionalverband Hauptstadtregion Kiel“ zu Grunde.
- Die KielRegion GmbH bleibt bestehen; alleiniger Gesellschafter ist der Zweckverband.

5.5.3 Wesentliche Bausteine der Modernisierung

- In einer **ersten Stufe** wird kurzfristig ein Zweckverband gebildet ((siehe Punkt 4.2.4 und insoweit auch Szenario 5.3)
- In einer **zweiten Stufe** erfolgt die Weiterentwicklung des Zweckverbandes entsprechend Szenario 5.4.
- Während der zweiten Stufe treten der Zweckverband und seine Verbandsglieder in Verhandlungen mit dem Land Schleswig-Holstein ein. Ziel ist, das Land davon zu überzeugen, dass es entscheidende Aufgaben der Regionalentwicklung, insbesondere die Regionalplanung und die Aufgabenträgerschaft im ÖPNV, durch Landesgesetz auf einen durch Gesetz zu bildenden Regionalverband überträgt.
- In der **dritten Stufe** wird der „**Regionalverband Hauptstadtregion Kiel**“ durch Landesgesetz mit den Pflichtaufgaben Regionalplanung und Trägerschaft des gesamten ÖPNV (entsprechend den Regelungen für die Region Hannover und den Regionalverband Großraum Braunschweig) errichtet. Das Regionalverbandsgesetz enthält eine Öffnungsklausel für weitere Aufgaben. Auf dieser Grundlage übertragen die Verbandsmitglieder dem Regionalverband weitere Aufgaben. Neben den bereits bestätigten Handlungsfeldern ist dies die Wirtschaftsförderung.

- Der Verband erhält die Zuständigkeit und die Mittel zur Entwicklung der regional bedeutsamen Erholungsgebiete. Damit ergeben sich auch Synergien für deren touristische Nutzung.
- Zudem erhält der Verband die Zuständigkeit und die Mittel zur Entwicklung eines regionalen Radschnellwege-System.
- Das Aufgabenportfolio des Regionalverbandes umfasst somit folgende Aufgabenfelder:
 - **Mobilität, Verkehrsentwicklungsplanung, Trägerschaft des gesamten ÖPNV sowie Radschnellwege**; dadurch kann der Verband eine umfassende und klimafreundliche Mobilitätsstrategie entwickeln und die **integrative Mobilitätswende** umsetzen.
 - **Wirtschaftsförderung und Regionalmarketing**, wobei die operativen Tätigkeiten – nach den strategischen Vorgaben der Verbandsversammlung – durch die ausgegliederte GmbH wahrgenommen werden; dadurch wird das gesamte Spektrum an Wirtschaftsförderungsaktivitäten und an Maßnahmen des Regionalmarketing aus einer Hand wahrgenommen.
 - **Regionalplanung und Regionalentwicklung**; umfasst sowohl die förmliche Regionalplanung als auch die informellen Aufgabenfelder der Regionalentwicklung und des Regionalmanagements.
 - **Förderung der Gesundheitsregion** einschließlich **Naherholung** (Erholungsgebiete), wodurch die Region alle bisherigen Aktivitäten vernetzen und gezielt zur weiteren Steigerung der Lebensqualität beitragen kann.
 - **Klimaschutz**, d. h. es können die regionalen Klimaschutzaktivitäten gebündelt werden; der Regionalverband nimmt die Aufgaben einer regionalen Klimaschutzagentur entweder selbst wahr oder über eine ausgegliederte gGmbH.
- Bezüglich der Verkehrsentwicklungsplanung⁵⁸ und der Aufgabenträgerschaft⁵⁹ des ÖPNV als regionale Aufgabe kann auf positive Erfahrungen aus anderen Stadtregionen zurückgegriffen werden. Zu erinnern ist auch daran, dass der Einstieg in die Tarif- und Verkehrsgemeinschaft im Kieler Raum in den 1980er Jahren wesentlich durch das Engagement des damaligen Verbandes Kieler Umland möglich wurde.⁶⁰ Das zeigt, dass **regionale Ansätze Erfolg bringen** können. Aktuell wären bei diesem Szenario auch die Strukturen des Verkehrsverbundes Region Kiel (VRK) und der NAH.SH GmbH in die vertieften Überlegungen und die konkrete Ausgestaltung einzubeziehen.
- Seit langem wird in der KielRegion über eine **StadtRegionalBahn** diskutiert. Dieses Szenario geht davon aus, dass den zukünftigen Anforderungen entsprechend in der gesamten Region ein **leistungsfähiges schienengebundenes Nahverkehrssystem** als wesentliche Voraussetzung für eine gesteigerte Attraktivität der Region für Fachkräfte und für die Lebensqualität der dort lebenden Menschen erkannt wird. Die Etablierung dieses Systems ist ein regionales Projekt und bedarf zu seiner Umsetzung regionaler Strukturen. Hierfür bietet sich der Regionalverband, möglicherweise auch eine Projektgesellschaft des Regionalverbandes, an.

⁵⁸ Beispielsweise hat das Land Baden-Württemberg dem Verband Region Stuttgart neben der Trägerschaft der S-Bahn auch die Regionalverkehrsplanung übertragen.

⁵⁹ Das Land Niedersachsen hat die Aufgabenträgerschaft für den gesamten ÖPNV durch Gesetze auf die regionalen Körperschaften in den Regionen Hannover und Braunschweig übertragen.

⁶⁰ vgl. Scheuer 1987

5.5.4 Zu erwartende Effekte

- Es entsteht eine sehr leistungsstarke stadtregionale Politik- und Handlungsebene.
- Der Regionalverband kann Siedlungs- und Verkehrsentwicklung nach internationalem Standard („Transit Oriented Development“) betreiben. Zur Erreichung einer **integrierten Mobilitätswende** erarbeitet er ein umfassendes und alle Verkehrsträger umfassendes Mobilitätskonzept. Das Rückgrat bildet dabei ein schienenorientiertes Siedlungs- und Verkehrskonzept, das das Projekt der StadtRegionalBahn einbezieht. Um in allen Teilräumen der KielRegion ein zeitgemäßes Mobilitätskonzept anbieten zu können, werden auch der Busverkehr und die flexiblen Mobilitätsangebote entsprechend ausgebaut.
- Alle wesentlichen entwicklungsbestimmenden Aufgaben (Regionalplanung, Mobilität einschließlich ÖPNV, Wirtschaftsförderung, Klimaschutz, Gesundheit, Naherholung) sind auf stadtregionaler Ebene gebündelt.
- Die schleswig-holsteinische Hauptstadtregion ist gut aufgestellt, um im Wettbewerb um Fachkräfte und insgesamt im nationalen und internationalen Wettbewerb der Standorte zu bestehen.

5.5.5 Bewertung

Dieses Szenario stellt ein langfristiges Optimum stadtregionaler Kooperation in der KielRegion dar, das sich durch eine eigenständige stadtregionale Politikebene, eine leistungsfähige Verbandsverwaltung, einen umfassenden Aufgabenbestand und eine angemessene Finanzierung auszeichnet. Noch einmal deutlich stärker als in den Szenarien „Neue Basis der Zukunftsgestaltung“ und „Engagierte Regionalisierung“ wird mit diesem Szenario die eigenständige regionale Handlungsebene gestärkt, was jedoch nur mit Unterstützung des Landes möglich ist und intensive Auseinandersetzungen mit den derzeitigen Strukturen des Nahverkehrs erfordert.

Mit dem Regionalverband Hauptstadtregion Kiel wäre die regionale Handlungsebene langfristig sichtbar und leistungsfähig. Es ist jedoch angesichts der bisherigen Reaktionen eher wahrscheinlich, dass dieses aus unserer Sicht sehr interessante Szenario erst nach mehreren Zwischenschritten erfolgen kann. Allerdings kann kein Zweifel daran bestehen, dass langfristig die KielRegion nur mit einer solchen leistungsfähigen Regionalebene ihre (bereits vorhandenen) Potenziale ausspielen kann und in vollem Umfang handlungs- und leistungsfähig ist.

6. Abschließende Empfehlungen mit Zeitplan

6.1 Grundsätzliche Einschätzung zur Zukunft der regionalen Kooperation in der KielRegion

In den Interviews, Workshops und Gremiensitzungen war immer wieder eine grundsätzliche Offenheit gegenüber regionaler Kooperation sowohl in der Politik als auch in den Verwaltungen erkennbar. Auch unsere Argumentation, dass die KielRegion stärker sichtbar sein muss, um sich im Wettbewerb der Regionen behaupten und klimafreundlich entwickeln zu können, stieß auf offene Ohren. Es war aber nur bei einem Teil der Akteur*innen Verständnis dafür vorhanden, dass dies auch bedeutet, sich organisatorisch neu aufzustellen. Die KielRegion kann nur stark und überzeugend nach außen wirken, wenn die **regionale Handlungsebene auch organisatorisch/institutionell nachhaltig gestärkt** wird. Die Rechtsform der GmbH, die ja nicht primär für das Management stadtregionaler Kooperation

geschaffen ist, eignet sich nicht als politische Plattform für eine starke regionale Politik. Vielmehr braucht regionale Politik ein regionales politisches Mandat, damit sich hier auch eine Verantwortung für die regionale Ebene oberhalb der Kreisebene entwickelt.

Aus unserer Sicht ist in der KielRegion noch sehr viel **Überzeugungsarbeit auf allen Ebenen** und in allen Bereichen erforderlich, um erstens das räumliche Bild einer starken schleswig-holsteinischen Hauptstadtregion fest im Bewusstsein der Akteur*innen zu verankern und zweites die Bereitschaft zu generieren, für regionale Herausforderungen auch regionale Lösungen zu finden, die zu einer regionalen politischen und organisatorischen Plattform führen. Es ist ein Unterschied, ob Mitglieder von Kreistagen und Ratsversammlungen in ihren Ausschüssen (wie derzeit) jeweils separat über regionale Themen diskutieren oder ob sie (so das Ziel) in einem gemeinsamen legitimierten Gremium regionale Lösungen finden müssen.

Vor dem Hintergrund des erst noch zu schärfenden Problembewusstseins sehen wir realistischerweise in der KielRegion aktuell keine Chance für anspruchsvollere Organisationsmodelle. Umso wichtiger ist es, mit der Schaffung einer Verbandsversammlung ein regionales politisches Gremium zu schaffen, das eine eigene regionale Dynamik entwickeln kann. Deswegen gilt es vordringlich, im Sinne des Szenarios „**Neue Basis der Zukunftsgestaltung**“ in die **Gründung eines Zweckverbandes einzusteigen**. Auch dort wird es eine Weile dauern, bis sich ein regionales Verantwortungsbewusstsein und ein regionales Selbstverständnis entwickeln, aber **14 Jahre nach der Gründung der KielRegion GmbH ist die Zeit reif für einen Schritt nach vorn**.

6.2 Empfehlungen

Mit den vorgelegten Szenarien sind wesentliche Entscheidungsgrundlagen für die künftige Ausgestaltung der stadtreionalen Handlungsebene in der KielRegion auf dem Tisch. Um

- eine regional verantwortliche Politik als Basis einer gestärkten und legitimierten Handlungsebene für die KielRegion zu schaffen,
- die KielRegion besser im nationalen und internationalen Standortwettbewerb zu positionieren,
- den Herausforderungen des Klimawandels Rechnung zu tragen und
- regionale Daseinsvorsorge und Lebensqualität für die Menschen in der Region zu verbessern,

empfehlen wir eine deutliche Stärkung der stadtreionalen Handlungsebene mit eigenständigen regionalpolitischer Gestaltungsmöglichkeit. Als Einstieg empfehlen wir die vergleichsweise niedrighschwellig zu realisierende Organisationsform des Zweckverbandes (entsprechend dem Szenario „Neue Basis der Zukunftsgestaltung“). Dessen Mitglieder sollten die Landeshauptstadt Kiel, die Stadt Neumünster, der Kreis Plön und der Kreis Rendsburg-Eckernförde sein. Sollte in Neumünster keine Bereitschaft zur Mitwirkung bestehen, kann der Verband auch ohne diese Stadt gebildet werden.

Der Zweckverband hat wesentliche Vorteile gegenüber der heute gewählten Rechtsform der GmbH, weil

- er eine **regionalpolitische Beratungs- und Entscheidungsebene** schafft,
- eine **strukturierte Beratung und Beschlussfassung** nach den bewährten Regeln des Kommunalrechts ermöglicht sowie

- offen ist **für spätere Erweiterungen des Aufgabenbestandes** auch im hoheitlichen Bereich.

Der Zweckverband sollte als wesentliche Aufgaben einer nachhaltigen Regionalentwicklung in der ganzen Region entsprechend den Diskussionsergebnissen der ersten Projektphase zuständig werden für:

- Wirtschaft, Arbeit und Regionalmarketing,
- Mobilität,
- Klimaschutz und
- die Entwicklung der „Gesundheitsregion Kiel“.

Diese Aufgaben sollten vor Verbandsgründung zwischen den künftigen Verbandsmitgliedern präzisiert und dann in der Verbandssatzung festgeschrieben werden, um klare Strukturen zu schaffen und spätere Kompetenzstreitigkeiten zu vermeiden.

Wegen des noch **erheblichen Bedarfs an Überzeugungsarbeit** für eine starke regionale Handlungsebene und der erkennbaren Beharrungskräfte können wir derzeit nur empfehlen, für den **Einstieg in dieses Organisationsmodell** von dem jetzt wahrgenommenen bzw. vereinbarten Aufgabenprofil auszugehen. Das heißt beispielsweise auch, dass die Wirtschaftsförderung bei den Gebietskörperschaften verbleibt und keine Veränderungen bei anderen Zuständigkeiten anstehen. Um aber regionale Aufgaben auf dieser regionalen Ebene arrondieren zu können, sollte in der Verbandssatzung bereits eine Öffnungsklausel für später zusätzlich vom Verband zu erfüllende regionale Aufgaben vereinbart werden.

Organe des Verbandes wären ein/e hauptamtliche/r Verbandsvorsteher/in sowie die Verbandsversammlung. Die Verbandsversammlung sollte einen Umfang von 30-40 Sitzen haben, damit sich alle beteiligten Gebietskörperschaften bestmöglich einbringen können. Die Aufgaben des Verbandes würden in einer hauptamtlichen Verbandsgeschäftsstelle erledigt. Der Verband würde sich im Wesentlichen durch eine Umlage finanzieren, deren Höhe – mit oder ohne Anweisungsbeschlüsse der Mitglieder – in der Verbandsversammlung festgelegt wird. Der Verband soll aber auch künftig seine erfolgreiche Tätigkeit bei der Einwerbung von Fördermitteln fortsetzen, sich dabei aber stärker auf sein Profil mit den vier Handlungsfeldern konzentrieren. Das Volumen des Verbandsbudgets sollte, ausgehend von dem heutigen Budget, folgende Aspekte berücksichtigen:

- Schaffung einer ausreichenden administrativen Basis für die Gremienbetreuung und zur Unterstützung der Geschäftsführung,
- Überführung der Beschäftigten in den TvÖD und in diesem Zusammenhang Bewertung der Stellen,
- zusätzlicher Personalbedarf in den Handlungsfeldern „Klimaschutz“ und „Gesundheitsregion“.

Es ist vereinbart, dass für die beiden neuen Handlungsfelder Masterpläne erarbeitet werden, in denen dann auch die genaueren Inhalte und die Intensität der Aufgabenwahrnehmung festgelegt werden. Auf dieser Grundlage kann eine genauere Kalkulation des Personalbedarfs und des benötigten „Startbudgets“ des Zweckverbandes erfolgen.

Mittelfristig empfehlen wir eine **Weiterentwicklung des Zweckverbandes**, wobei die Verbandsglieder über den weiteren Weg und das Tempo entscheiden müssen. Die spätere Weiterentwicklung des Zweckverbandes z. B. zu einem Regionalverband mit einem überzeugenden regionalen Aufgabenportfolio wäre rechtlich und organisatorisch grundsätzlich möglich. Hierfür ist in der am weitesten entwickelten Form (Organisationsmodell „Regionalverband Hauptstadtregion Kiel“) eine maßgeschneiderte

rechtliche Grundlage des Landes für die KielRegion erforderlich, wobei jedoch auf entsprechende Gesetze anderer Bundesländer zurückgegriffen werden kann.

6.3 Zeitplan für die Bildung eines Zweckverbandes

Vorrangig geht es darum, in den kommenden Monaten durch alle in den Gebietskörperschaften und in der KielRegion GmbH Verantwortlichen und **auf allen Ebenen eine intensive Bewusstseinsbildung für die erforderlichen Strukturveränderungen zu betreiben**. Dabei ist auch eine frühzeitige und umfassende Öffentlichkeitsarbeit erforderlich, die bisher nicht möglich war. Wichtig ist es, dass sich die Verantwortlichen das Ziel setzen, bis zur Jahresmitte 2022 zu einer **Grundsatzentscheidung** zu kommen, dass das Szenario „Neue Basis der Zukunftsgestaltung“ verfolgt und ein Zweckverband gegründet werden soll.

Für den Fall, dass dieses Vorhaben entschlossen in Angriff genommen wird, könnte sich die Zeitschiene so darstellen, dass der Zweckverband („Entwicklungsverband KielRegion“) Ende 2023, also in genau zwei Jahren, arbeitsfähig wäre. Hierzu seien die folgenden Meilensteine genannt:

2022

- Bis Mitte 2022: Intensive **Informationsarbeit und Diskussionen** in allen relevanten Gremien; Herbeiführung einer **Grundsatzentscheidung** der Gebietskörperschaften über die Bildung eines Zweckverbands zum 01.07.2023 und Erteilung des Auftrags zu dessen Vorbereitung an die KielRegion GmbH
- Nach der Grundsatzentscheidung kann der Auftrag zur Erarbeitung eines Vertrages und einer Verbandssatzung vergeben werden.
- Bis Ende 2022: **Endgültiger Beschluss** der künftigen Verbandsmitglieder (Vertrag) über die Bildung eines Zweckverbands

2023

- Nach der Kommunalwahl (vsl. 1. Halbjahr) können durch die Gremien der Verbandsmitglieder die **Mitglieder der Verbandsversammlung** gewählt werden.
- Die Verbandsverwaltung sollte zum 01.07.2023 mit kommissarischer Leitung die Arbeit aufnehmen und die **konstituierende Sitzung der Verbandsversammlung** vorbereiten; diese könnte unmittelbar nach der Sommerpause stattfinden.
- Einer der ersten Beschlüsse der Verbandsversammlung betrifft die Ausschreibung der Position des hauptamtlichen Verbandsvorstandes.
- Der Verband wäre zum Jahresende 2023 **in vollem Umfang arbeitsfähig**. Um zeitgerecht geeignetes Fachpersonal zu bekommen, könnten die Verbandsmitglieder schon die KielRegion GmbH mit der Ausschreibung von Stellen beauftragen.

Literatur

- Aring, Jürgen; Reuther, Iris (Hrsg.) (2008): Regiopolen. Die kleinen Großstädte in Zeiten der Globalisierung. Berlin.
- Bogumil, Jörg; Ebinger, Falk; Grohs, Stephan (2008): Modernisierung der Verwaltungsstrukturen im Großraum Braunschweig. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag der Industrie- und Handelskammer Braunschweig. Bochum/Braunschweig.
- Dehn, Klaus-Dieter/Wolf, Thorsten Ingo (Hrsg.) (2021): Kommunalverfassungsgesetze Schleswig-Holstein, 16. Auflage, Wiesbaden.
- Hahn, Manuela (2020): Die Region Großraum Braunschweig – Hochmoderner Industrie- und Forschungsstandort und Traditionsinsel der Geschichte und Kultur. In: Neues Archiv für Niedersachsen, Heft II/2020, S. 132-151.
- Heinz, Werner (Hrsg.) (2000): Interkommunale Kooperation in Stadtregionen: das Beispiel der Bundesrepublik Deutschland. In: Hein, Werner (Hrsg.): Stadt&Region – Kooperation oder Koordination? Ein Internationaler Vergleich. Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Bd. 93, S. 169-274.
- Kommunalverband Großraum Hannover (Hrsg.) (2000): Unser Auftrag ist die Region. Hannover.
- Kühl Claus; Liebrecht, Frank (1999): Durchbruch bei der interkommunalen Zusammenarbeit in Schleswig-Holstein. In: Raumforsch und Raumordnung (57), Heft 2-3, S. 201–202.
- Priebs, Axel (2002): Die Bildung der Region Hannover und ihre Bedeutung für die Zukunft stadtreionaler Organisationsstrukturen. In: Die Öffentliche Verwaltung (55), Heft 4/2002, S. 144-151.
- Priebs, Axel (2010): Entwicklung, Stand und Perspektiven stadtreionaler Planungs- und Verwaltungsinstitutionen in Deutschland. In: Die Öffentliche Verwaltung (63), S. 503-511.
- Priebs, Axel (2019): Die Stadtregion. Stuttgart.
- Rühmann, Angela (2001): Die unterschiedlichen Verbandsmodelle im Großraum Hannover. In: Kommunalverband Großraum Hannover (Hrsg.): Großraum Hannover – Eine Region mit Vergangenheit und Zukunft. Beiträge zur regionalen Entwicklung, Heft 96, Hannover, S. 31-49.
- Scheuer, Gernot (1969): Der Kieler Umlandverband. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Methoden und Praxis der Regionalplanung in großstädtischen Verdichtungsräumen. Forschungs- und Sitzungsberichte 54, Hannover, S. 1-14.
- Scheuer, Gernot (1987): Verband Kieler Umland – Tarif- und Verkehrsgemeinschaft Kieler Umland. In: Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.): Regionalplan Planungsraum III: „Verbandsplan Kieler Umland 1983-1995“, Landesplanung in Schleswig-Holstein, Heft 21, Kiel, S. 41-44.
- Scholles, Frank (2001): Szenariotechnik. In: Fürst, Dietrich/Scholles, Frank (Hrsg.): Handbuch Theorien + Methoden der Raum- und Umweltplanung, Dortmund, S. 206-212.
- Wolf, Thorsten Ingo (2021): Einführung. In: Dehn, Klaus-Dieter/Wolf, Thorsten Ingo (Hrsg.): Kommunalverfassungsgesetze Schleswig-Holstein, 16. Auflage, Wiesbaden, S. 7-39.