

# **Erfahrungen aus der wissenschaftlichen Begleitung**

**Abschlussveranstaltung**

**Modellprojekt „Integrierte gemeindliche Entwicklungskonzepte“ in  
Sachsen-Anhalt**

**Dr. Beate Hollbach-Grömig  
Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin**

**Magdeburg, 15. September 2014**

# Deutsches Institut für Urbanistik



- **Forschungs- und Fortbildungsinstitut der deutschen Städte**
- **Ziel: Unterstützung von Kommunalverwaltung und -politik**
- **Arbeitsformen**
  - ◆ Angewandte Forschung
  - ◆ Fortbildung
  - ◆ Informationsdienste und Publikationen
- **Gründung: 1973 auf Initiative des Deutschen Städtetags**
- **seit 2008 gemeinnützige GmbH**
- **ca. 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen kommunal-relevanten Disziplinen**
- **Finanzierung: ca. 100 Zuwenderstädte, Land Berlin, Bund, eigene Einnahmen (rund 60%).**

# Aufgaben des Difu im Modellprojekt

- **Inputs und Fachvorträge zu ausgewählten Themen**
  - ◆ Demografischer Wandel - Trends, Daten, kommunale Handlungsansätze und -empfehlungen
  - ◆ Regionale Daseinsvorsorge und Infrastrukturen – Herausforderungen und Handlungsoptionen
  - ◆ Interkommunale Kooperation – Rahmenbedingungen, Beispiele, Erfolgsfaktoren
- **Unterstützung der Modellkommunen bei inhaltlichen Fragen im Prozess der Erarbeitung der gemeindlichen Entwicklungskonzepte (Sommer 2013)**
- **Prüfen/Bewerten der Zwischenstände der gemeindlichen Entwicklungskonzepte (Herbst 2013)**
- **Mitwirkung (methodisch, inhaltlich) in der Vorbereitung der Arbeitstreffen der Modellkommunen**
- **Evaluierung der IGEKs (Februar – Juli 2014)**

# **Erfahrungen aus der wissenschaftlichen Begleitung**

**– Schlaglichter, Thesen, Empfehlungen –**

# Sorgfältige Planung und Management eines IGEK-Prozesses

- **Der Prozess zur Erarbeitung eines IGEK muss sorgfältig vorbereitet werden.**
- **Alle Beteiligten sollten zu Beginn des Prozesses Interessen, Erwartungen, Handlungsnotwendigkeiten benennen.**
- **Gemeinsam festgelegt werden sollten:**
  - ◆ Ziele und Inhalte des IGEK,
  - ◆ Grundsätze der gemeinsamen Arbeit,
  - ◆ Personen und Verantwortlichkeiten,
  - ◆ zeitlicher Rahmen,
  - ◆ „Sollbruchstellen“.
- **Für diese Verständigungsprozesse sollte am Anfang ausreichend Zeit eingeplant werden.**

# Unterstützung durch Politik und politische Spitze

- Unterstützung durch die Politik/politische Spitze mit einer offensiven Präsentation des Themas im politischen Raum ist (mit)entscheidend für den Erfolg der Erarbeitung von IGEK in den Kommunen.



Quelle: Wikimedia Commons  
Urheber: Marekich / Nicbou  
Lizenz: CC-BY-SA-3.0

# Alle Akteure mitnehmen

- **Integrierte Prozesse** sind oft ein Thema von und für „Eliten“.
- **Notwendig ist die Einbeziehung so vieler (interessierter) kommunaler Akteure wie möglich, um den Prozess und seine Ergebnisse auf eine breite Basis zu stellen.**
- **Chancen**
  - ◆ Zugewinn an Partizipation wichtiger Kräfte und Interessen,
  - ◆ Bündelung von Ressourcen und Informationen,
  - ◆ höhere Effektivität und Effizienz,
  - ◆ größere Transparenz und eine Beteiligung wichtiger Akteure bei der Entwicklung konsensfähiger gemeinsamer Perspektiven.
- **Instrumente: Arbeitsgruppen, Ortsbegehungen, Ideenfabrik, Bürgerversammlungen, Werkstätten etc..**

# Sensibilisierung, Kommunikation

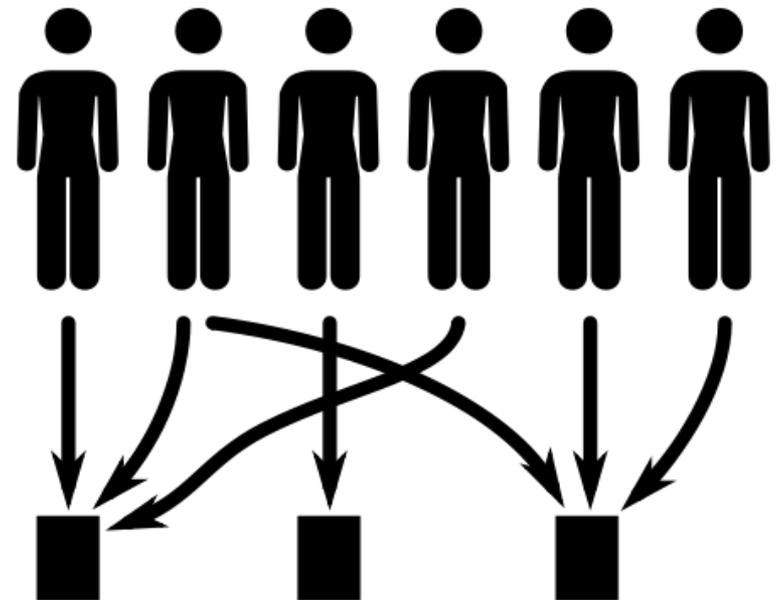
- **Zentrale Bestandteile von Netzwerkprozessen sind die Ressourcen Konsens, Vertrauen, Kommunikationsfähigkeit, Kommunikationsbereitschaft, Transparenz und „Klima“.**
- **Diese Ressourcen müssen aufgebaut, gepflegt und weiterentwickelt werden.**



Quelle: Wikimedia Commons  
Urheber: Muhammad Rafizeldi  
Lizenz: CC-BY-SA-3.0

# Anknüpfen an (positive) Kooperationserfahrungen

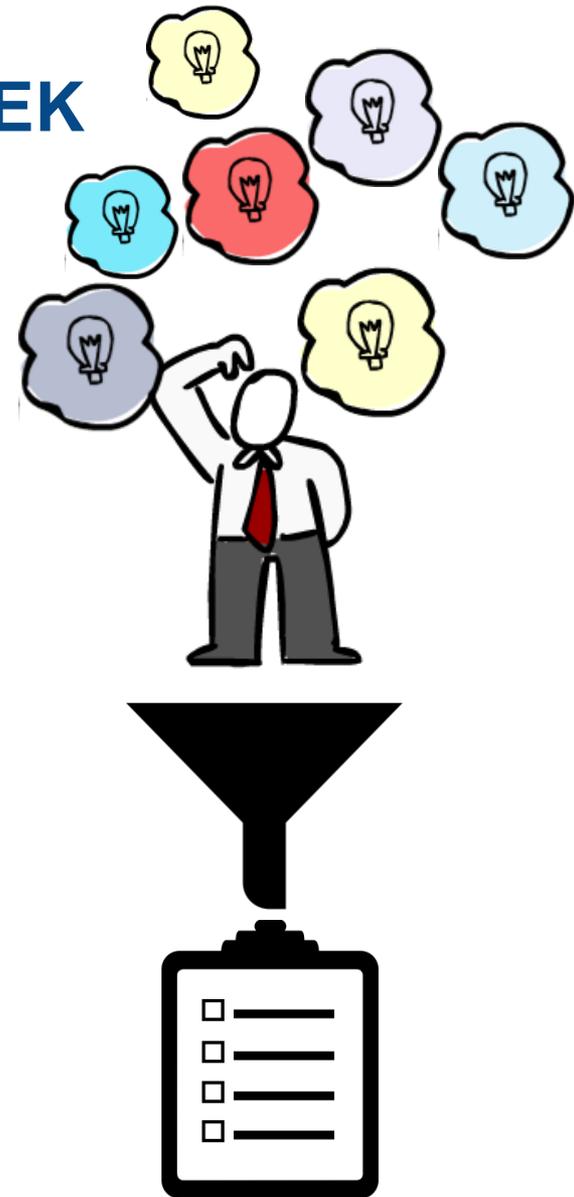
- Es ist vorteilhaft, wenn an bereits existierende Kontakte oder Kooperationsbeziehungen angeknüpft werden kann.
- Der „Vertrauensvorschuss“ bestehender personaler Netzwerke ist ein wichtiger fördernder Faktor für eine neue Zusammenarbeit.
- Dieser sollte – soweit möglich – genutzt werden.



Quelle: Wikimedia Commons  
Urheber: Anna Bauer  
Lizenz: CC-BY-SA-3.0

# Keine Überfrachtung IG EK

- Es geht nicht um die Zusammenstellung eines „Wunschkonzerts“ oder eines so breiten Portfolios in einem IG EK, dass eine Umsetzung kaum machbar scheint. Dies kann den Prozess gefährden.
- Im Prozess muss eine realistische Einschätzung dessen, was über ein IG EK erreicht werden kann, stattfinden.
- Diese gemeinsame Bewertung muss Basis der Arbeit sein.

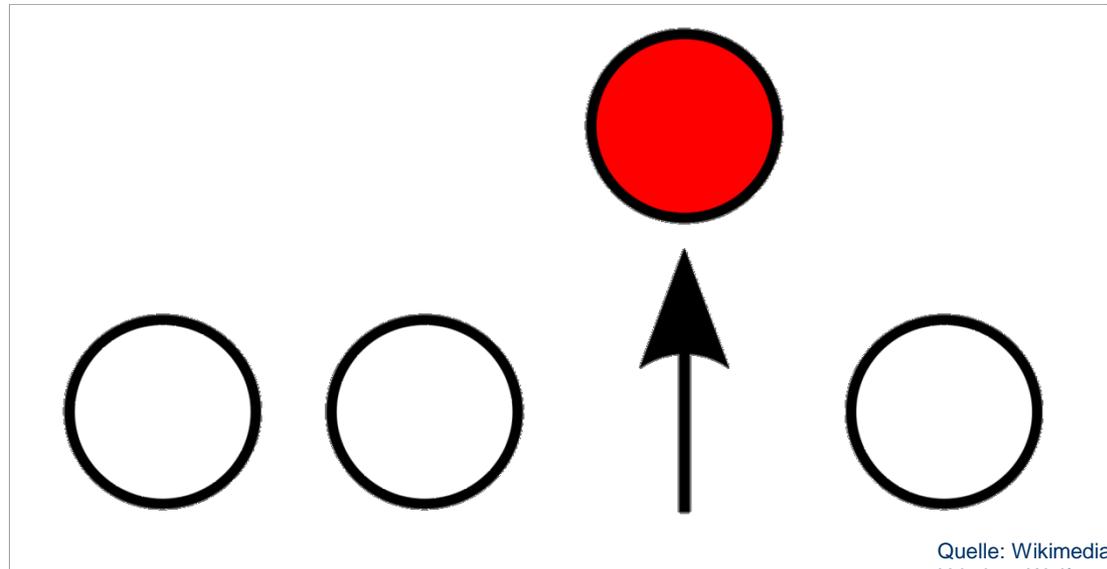


Quelle: Wikimedia Commons  
Urheber: MGalloway (WMF) / Pictofigo / Aaron Dodson  
Lizenz: CC-BY-SA-3.0



# Prioritäten setzen

- Die Konzepterarbeitung in einer Vielzahl von Handlungs- und Themenfeldern erfordert es, Schwerpunkte zu setzen und Prioritäten festzulegen.
- Dies sollte – soweit möglich – im Konsens erfolgen.
- Dabei sollte eine Konzentration auf die für die jeweilige Gemeinde zentralen Themen stattfinden.



Quelle: Wikimedia Commons  
Urheber: Wolfram Fuchs /  
Sebastian Wallroth  
Lizenz: Gemeinfreiheit

# Finanzierung

- Überlegungen zur Finanzierung der erarbeiteten und priorisierten Maßnahmen sind wichtig - gerade auch vor dem Hintergrund, dass viele Projekte und Maßnahmen nach der Förderphase oft nicht weiter geführt werden.
- Allerdings gilt es zunächst die inhaltlichen Schwerpunkte und die wichtigen Projekte zu klären.
- Parallel oder im nächsten Schritt sollten dann Finanzierungsmöglichkeiten überlegt werden.
- Dabei sollte auch geprüft werden, welche Maßnahmen ohne größere Finanzierungsaufwendungen realisiert werden können.



Quelle: Rainer Sturm / pixelia

# Konkrete Projekte, kurzfristige Erfolge

- In jedem Prozess entstehen Transaktionskosten, z.B. durch Bereitstellung der notwendigen materiellen, personellen und institutionellen Infrastruktur, Abstimmungsaufwand, Kommunikationenaufwand u.a.m.
- Deshalb sollten die positiven Effekte aus dem Prozess so konkret wie möglich herausgestellt werden.
- Der Mehrwert für alle Beteiligten sollte deutlich werden.
- Dies ist wichtig, damit Akteure dabei bleiben und nicht relativ schnell das Interesse am Prozess und vor allem an der anschließenden Umsetzung der Maßnahmen verlieren.

Item	Comments/ Actions	OK?
<b>Is the need for this project clearly identified?</b>		
Is the problem addressed well defined?		
Is the solution proposed well conceived?		
Is it clear why this project represents an opportunity for our organization?		
<b>Consistency/fit with the Organization's Current Programs and with Organization's Mission and Capacity</b>		
Is the project objective consistent with our Organization's Mission?		
Are this project overall objectives consistent with one or more specific objectives of the Organization's programmes and strategies?		
Is our Organization fit/equipped to undertake this kind of project?		
<b>Stakeholders</b>		
Have the beneficiaries been well identified?		
Have all stakeholders been identified?		
Have key stakeholders being consulted about the need for this project?		
<b>Project Organization</b>		
Has been decided who will prepare the project scope document?		
Has been clearly stated who will approve the project scope document prepared?		
Has been decided who will prepare the project detail plan?		
Has been clearly stated who will approve the project detailed plan?		
Is it clear who are the project sponsors (those who will provide the required funds)?		

Quelle: Wikimedia Commons  
 Urheber: Rahulkepapa / Hitachi-Train  
 Lizenz: CC-by-SA 3.0 /Gemeinfreiheit



# Verstetigung Prozess und Umsetzung

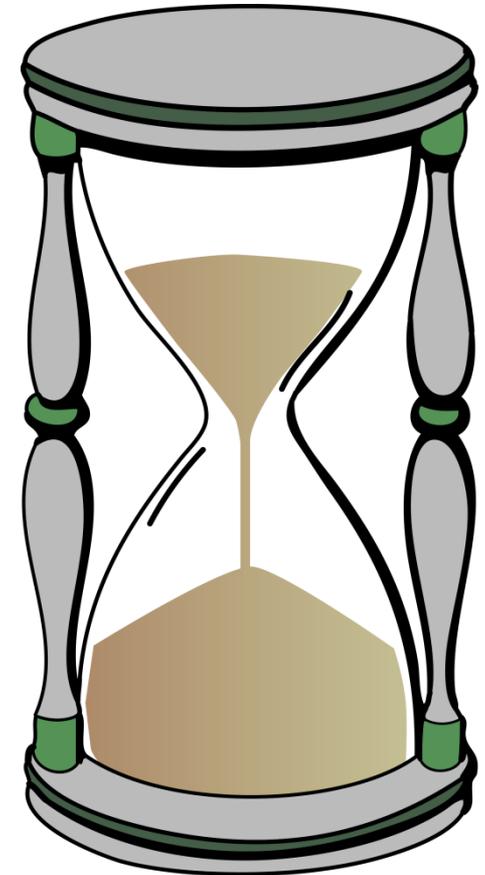
- Der Prozess des integrierten Arbeitens ist mit der Erarbeitung des Konzepts nicht abgeschlossen.
- Die eigentliche Arbeit beginnt mit der Umsetzung der Maßnahmen erst.
- Erforderlich ist eine Verstetigung des Prozesses, in dem Sinn, dass Vereinbarungen aus dem IGEK zur Grundlage des politischen und des Verwaltungshandelns vor Ort werden.
- Daher sollte das IGEK vom Rat der Gemeinde beschlossen und verabschiedet werden.



Quelle: Wikimedia Commons  
Urheber: Dsmurat / Lizenz: GNU

# Ausreichend Zeit

- Die Erarbeitung der IG EK im Modellprozess zeigt, dass der Prozess umfangreich und aufwändig ist und Zeit braucht. Dies ist schon bei der Planung zu berücksichtigen.
- Wichtig ist ein Projektmanagement mit straffer zeitlicher und ergebnisorientierter inhaltlicher Steuerung.
- Funktioniert dies nicht, dann können sich positive Effekte wie die Mobilisierung von Engagement, Imagewirkungen oder der Eindruck von Handlungskompetenz schnell ins Gegenteil umkehren und weitere Aktivitäten in der Zusammenarbeit blockieren.
- Gute Ergebnisse gehen – in einem festgelegten Rahmen – vor exakter Einhaltung enger zeitlicher Fristen.



Quelle: Wikimedia Commons  
Urheber: RaminusFalcon  
Lizenz: Gemeinfreiheit

# Rolle externer Berater

- **Das Hinzuziehen von (bezahlten) externen Beratern ist nicht zwingend notwendig, kann aber hilfreich sein.**
- **Gerade für die eher kleinen (Modell-)Kommunen mit geringeren personellen und materiellen Ressourcen ist die externe Beratung eine wichtige und sinnvolle Unterstützung.**
- **Verwaltung und Politik sollten sich kritisch mit den Empfehlungen von Beratern auseinandersetzen (kein „Beratungstropf“). In erster Linie sind die Akteure in der Kommune selbst für Erfolg und Fortschritte des Prozesses verantwortlich.**
- **Probleme**
  - ◆ verschiedene kommunale Ansprechpartner mit unterschiedlichen inhaltlichen Ideen,
  - ◆ geringe Entscheidungskompetenzen (oder auch Entscheidungsfreude) der Ansprechpartner in der Verwaltung,
  - ◆ geringe Fachkompetenz bei den Entscheidungsträgern,
  - ◆ Revisionen bereits abgestimmter Bausteine,
  - ◆ lange Entscheidungsfindung und hoher Koordinationsaufwand,
  - ◆ „Verwässerung“ der Konzepte.

# Fazit

## ■ IGEK

- ◆ geben wichtigen **Anstoß**, sich mit zentralen Themen einer zukunftsfähigen Entwicklung ländlicher Räume und Gemeinden zu befassen;
- ◆ sind ein **geeignetes Instrument**, um Zukunftsplanungen zu fundieren und Zusammenarbeit in neuen Strukturen einzuüben;
- ◆ stellen hohe **Anforderungen** an kleine(re) Gemeinden in der Erarbeitung, da sie in aller Regel weniger Ressourcen (Personal, Zeit, Finanzen) und Erfahrung in der Steuerung und Umsetzung komplexer Prozesse haben;
- ◆ sollten in der Erarbeitungsphase insofern **flexibel gestaltet** sein, als dass gute Ergebnisse – in einem begrenzten Rahmen – vor der exakten Einhaltung strenger Zeitfristen gehen;
- ◆ brauchen Wissensvermittlung und **Erfahrungsaustausch** zwischen den Gemeinden. Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung von Erfolgsbeispielen, sondern auch darum, aus Fehlern zu lernen.
- ◆ sollten auf Landesebene **Grundlage der weiteren Förderung** sein. Dies erhöht Stellenwert und Bindungswirkung der IGEK und würdigt den hohen Aufwand, der in ihre Erarbeitung investiert wurde.

# 12 „Erfolgsfaktoren“

- IGEK-Prozess gut vorbereiten, sorgfältig planen und konsequent steuern
- Politik und politische Spitze müssen verantwortlich mitwirken
- Alle Akteure im Prozess mitnehmen
- sensibilisieren, kommunizieren
- (positive) Kooperationserfahrungen nutzen und ausbauen
- IGEK nicht überfrachten
- Prioritäten setzen
- Finanzierung prüfen und sichern
- Kurzfristige Erfolge über konkrete Projekte realisieren
- Prozess und Umsetzung verstetigen
- Ausreichend Zeit einplanen
- Rolle externer Berater klären



Quelle: Wikimedia Commons  
Urheber: Keith Ramsey  
Lizenz: CC-by-SA 2.0

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Kontakt

Dr. Beate Hollbach-Grömig  
Deutsches Institut für Urbanistik  
Zimmerstraße 13-15  
D-10969 Berlin  
Tel.: +49 (0)30/39001-293  
E-Mail: [hollbach-groemig@difu.de](mailto:hollbach-groemig@difu.de)