



# Handlungsleitfaden

für die Erstellung von Kommunalen

## KonversionsEntwicklungsKonzepten (KEK)



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR LÄNDLICHEN RAUM UND VERBRAUCHERSCHUTZ

Titelfoto: Kaserne in Meßstetten, © Bundeswehr 2012

Impressum:

Der Leitfaden wurde erstellt von

ISW Consult GbR, Meisenbergweg 18, 71229 Leonberg

Fon: (07152) 33 46 17, Fax: (07152) 33 48 65

E-Mail: [Kontakt@isw-consult.de](mailto:Kontakt@isw-consult.de)

Internet: [www.isw-consult.de](http://www.isw-consult.de)

im Auftrag des

Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg

Kernerplatz 10, 70182 Stuttgart

[www.ml.r.baden-wuerttemberg.de/Konversion](http://www.ml.r.baden-wuerttemberg.de/Konversion)

Druck: Landesamt für Geoinformation und Landentwicklung Baden-Württemberg, 2012

## Inhalt

<b>A</b>	<b>Ausgangspunkt der Kommunalen KonversionsEntwicklungsKonzepte (KEK)</b>	<b>5</b>
<b>B</b>	<b>Warum sind Strategieprozesse auf kommunaler und regionaler Ebene notwendig?</b>	<b>5</b>
<b>C</b>	<b>Was ist der Gegenstand und Charakter kommunaler KonversionsEntwicklungsKonzepte?</b>	<b>6</b>
<b>D</b>	<b>Welche räumliche Perspektive sollte gewählt werden?</b>	<b>8</b>
<b>E</b>	<b>Was sollen die KEK im Einzelnen enthalten?</b>	<b>9</b>
	E.1 Analysen zur Ausgangslage	10
	E.2 Weitere Schritte zur Ableitung der Entwicklungsstrategie	14
	E.3 Projektkonzeptionen und Förderprojekt	16
<b>F</b>	<b>Welche Berichte sollten im Rahmen der KEK erstellt werden?</b>	<b>17</b>
<b>G</b>	<b>Wie sehen die Förderkonditionen aus?</b>	<b>19</b>
<b>H</b>	<b>Welche Begleitgremien und Managementstrukturen sind für die KEK-Erstellung einzurichten?</b>	<b>21</b>
<b>I</b>	<b>Wie sehen Eckpunkte der Beteiligung von Bürgern und Wirtschaft aus?</b>	<b>22</b>
<b>J</b>	<b>Welche Rolle spielt die begleitende Qualitätssicherung?</b>	<b>23</b>
<b>K</b>	<b>Ablauf- und Zeitplanung</b>	<b>25</b>
<b>L</b>	<b>Anhang: Handreichung zu Auswahl und Beauftragung geeigneter Fachbüros</b>	<b>30</b>



## A Ausgangspunkt der Kommunalen KonversionsEntwicklungsKonzepte (KEK)

Zwei Drittel der von der Bundeswehrreform in Baden-Württemberg tangierten Standorte liegen im Ländlichen Raum. Dort sind die Standorte Hardheim, Ellwangen, Sigmaringen, Hohentengen/Mengen und Meßstetten massiv von der Aufgabe der Liegenschaften bzw. vom Dienstpostenabbau betroffen. Aus diesem Grund hat das Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz in Absprache mit den betroffenen Kommunen vorgeschlagen, dass für diese Konversionsräume Kommunale KonversionsEntwicklungsKonzepte (KEK) für zukunftsfähige und realisierbare zivile Nachfolgenutzungen unter kommunaler Federführung entwickelt werden sollen. Die unmittelbaren Folgen des Truppenabzugs erscheinen zwar beherrschbar (siehe Ergebnisse der Prognos-Studie), sie fallen aber in eine Phase deutlich knapper werdender Verteilungsspielräume und verstärken die demografischen und ökonomischen Herausforderungen, denen ländliche Gebiete ohnehin ausgesetzt sind.

## B Warum sind Strategieprozesse auf kommunaler und regionaler Ebene notwendig?

Neben ihren ökologischen Ausgleichsfunktionen, der landschaftlichen Vielfalt und ihren landwirtschaftlichen und touristischen Stärken zeichnen sich die ländlichen Räume Baden-Württembergs heute insbesondere auch durch ihre gewerblich-technischen Stärken aus. Jede Region verfügt über ein spezifisches Kompetenzprofil, auf das weitere Entwicklungsschritte aufbauen können. Angesichts des insgesamt erreichten Entwicklungsniveaus in Baden-Württemberg sind aber zusätzliche Entwicklungserträge nicht einfach zu realisieren. Deshalb gibt es generell keine einfachen Lösungsansätze zur Standortkonversion. Der große externe Investor, der militärische Immobilien übernimmt und auf einen Schlag nachhaltige ökonomische Entwicklungsperspektiven schafft, ist die seltene Ausnahme, auf die man keine Strategie aufbauen kann. Zudem ist die Standortkonkurrenz um Investitionen, insbesondere auf den nachhaltigen Zukunftsfeldern, hoch. Um letztlich erfolgreich zu sein, müssen auf der Grundlage einer systematischen Gesamtsicht der Entwicklungspotenziale spezifische Standortstärken und die Ansatzpunkte ihrer Weiterentwicklung herausgearbeitet werden. Dies gilt letztlich auch mit Blick auf mögliche Investitionen des Landes in den Konversionsräumen, etwa in Einrichtungen der Forschungs- und Bildungsinfrastruktur.

## C Was ist der Gegenstand und Charakter kommunaler KonversionsEntwicklungsKonzepte?

Vor diesem Hintergrund bietet das Land Baden-Württemberg den Kommunen Hilfen zur Erarbeitung und Umsetzung von Entwicklungsstrategien, die diesen Herausforderungen gerecht werden. Dies umfasst im ersten Schritt die finanzielle Förderung kommunaler Konversions-EntwicklungsKonzepte (KEK), die „Bottom-up“ in Verantwortung der Standortkommunen und mit Unterstützung externer Experten erarbeitet werden sollen.

**Gegenstand:** Die dabei geforderte strategische Gesamtsicht umfasst Analysen zu Strukturen und Entwicklungen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Potenziale der betreffenden Räume, die Analyse der spezifischen Standortstärken und -schwächen, die Ableitung strategischer Ziele, die Entwicklung von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele, die Definition umsetzungsfähiger Projekte und deren Konzeptionierung bis zur Umsetzungsreife, und dies insgesamt unter besonderer Berücksichtigung der Folgewirkungen des Truppenabzugs und der frei werdenden militärischen Immobilien. Die räumliche Sicht muss dabei über die eigentliche Standortgemeinde hinausreichen und die relevanten ökonomischen und sozialen Verflechtungen berücksichtigen.

**Projektorientierung:** Keinesfalls sollen sich die KEK auf Problemanalysen und theoretische Konzeptionen beschränken. Klares Ziel ist, bis zum (möglichen) Übergabezeitpunkt der Konversionsimmobilien umsetzbare Projekte zu entwickeln, die einerseits aus der Bevölkerung und der Wirtschaft Akzeptanz bzw. Unterstützung erfahren und die andererseits möglichst bereits einen Abstimmungsprozess mit den Finanzierungspartnern durchlaufen haben.

**Partizipation:** Den im Rahmen der KEK erstellten Analysen kommt die zentrale Aufgabe zu, ein gemeinsames Problemverständnis im Raum herzustellen, auf dessen Grundlage nach Lösungsansätzen gesucht werden kann. Insbesondere gilt, dass es für die Mobilisierung der Kräfte im Raum nicht ausreicht, wenn sich das Wissen auf wenige Köpfe konzentriert. Des Weiteren garantieren die mit der Erstellung der Entwicklungskonzeptionen verbundenen Partizipationsprozesse Transparenz in der Entscheidungsfindung, sodass auch die Akzeptanz möglicher großer Investitionsprojekte in der Bevölkerung die notwendige Grundlage erhält. Insgesamt erscheint dieses Vorgehen besonders geeignet, einerseits Bevölkerung und Wirtschaft aus dem Raum, andererseits aber auch die

Finanzierungspartner eng in die Projektentwicklung einzubinden.

Es muss allerdings seitens der betroffenen Gemeinden sichergestellt werden, dass ausreichende Verwaltungskapazitäten für die Bewältigung des Partizipationsprozesses, aber auch der übrigen Aufgaben im Rahmen der Erarbeitung der KEK vorhanden sind.

## D Welche räumliche Perspektive sollte gewählt werden?

Insbesondere für die Erfassung und entwicklungsstrategische Prüfung der ökonomischen Potenziale sollte die räumliche Perspektive die maßgeblichen regionalen ökonomischen Verflechtungen, beispielsweise die Arbeitsmarktverflechtungen auf Basis der Berufspendlerstrukturen und damit das Thema von Arbeitsort und Wohnort, berücksichtigen. Gleichzeitig und dazu passend ist der thematische Rahmen der KEK weit gefasst.

Die kommunalen Entwicklungskonzeptionen eröffnen den Kommunen die Chance, systematisch Handlungsoptionen zur Bewältigung der anstehenden Zukunftsaufgaben (demografischer Wandel, regionale Wettbewerbsfähigkeit, nachhaltige Energieerzeugung, nachhaltige Mobilität, ...) über den aktuellen Konversionsprozess hinaus auszuloten. Allerdings sind einzelne Kommunen immer weniger in der Lage, Lösungen im Alleingang zu entwickeln und umzusetzen. Vertiefung und Ausbau interkommunaler Zusammenarbeit bieten sich daher verstärkt an.

Vom Ablauf des gesamten KEK-Erstellungsprozesses her sind es natürlich die von PROGNOSE definierten Konversionsräume, die den Ausgangspunkt markieren und den Prozess starten. Grundsätzlich wird auch die Konversion der militärischen Flächen im Handlungskonzept einen Schwerpunkt darstellen. Dabei sind generell Möglichkeiten auszuloten, die Flächen auch in regional oder überregional bedeutsame Projekte einzubinden. Am Ende ergeben sich die sinnvollen „Aktionsräume“ aus dem Handlungskonzept und den zur Umsetzung vorgesehenen Projekten. Hier eröffnet sich eine große Spanne an Handlungsmöglichkeiten, von eher großräumig wirkender Innovationsinfrastruktur bis hin zu konkreten Kooperationsprojekten in den Bereichen Verwaltung, soziale Infrastruktur oder Versorgungsinfrastruktur, die sich vorwiegend im „nahräumlichen Bereich“ umsetzen lassen.



## E Was sollen die KEK im Einzelnen enthalten?

Ausgangspunkt ist die integrierte Gesamtsicht mit einem breiten Entwicklungsansatz, der alle maßgeblichen Entwicklungsfaktoren berücksichtigt. Die Schrittfolge der darauf aufbauenden Strategie und des Handlungskonzeptes im Überblick vermittelt die nachfolgende Abbildung:

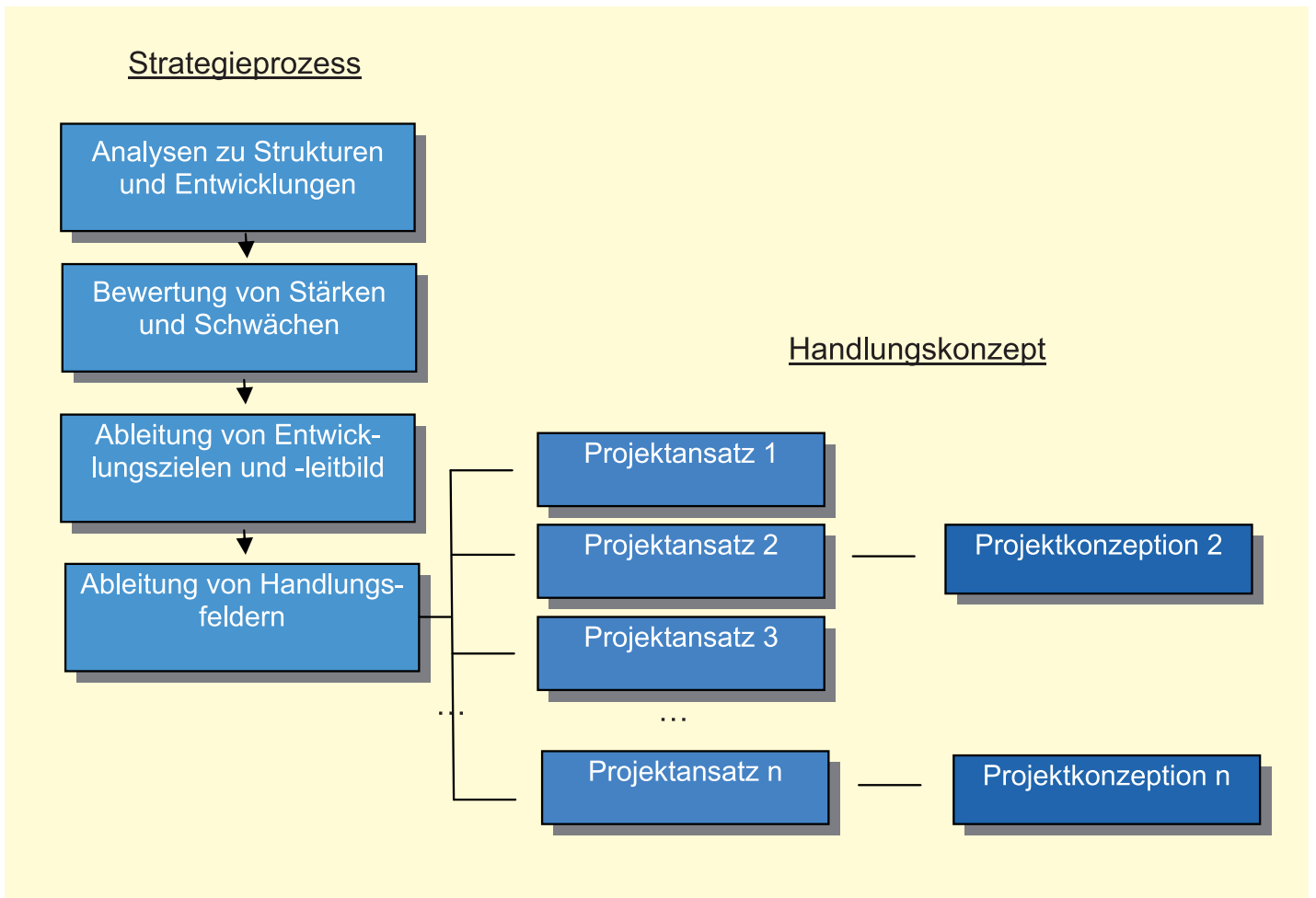


Abbildung 1: Überblick über die KEK-Inhalte

## E.1 Analysen zur Ausgangslage

Der Strategieprozess baut auf Analysen zu den maßgeblichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Strukturen und Entwicklungen im Konversionsraum auf. Die Ergebnisse der PROGNOSE-Studie zu den Konversionsfolgen sind in die einzelnen Analyseschritte einzubeziehen und in ihren Konsequenzen mit zu bedenken. Darüber hinaus ist so weit wie möglich auf die Ergebnisse und Daten der IREUS-Studie „*Der Beitrag der ländlichen Räume Baden-Württembergs zu wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Kohäsion - Positionsbestimmung und Zukunftsszenarien*“<sup>1)</sup> und auf sonstiges bereits vorhandenes statistisches Material (u. a. vom Statistischen Landesamt) zurückzugreifen. Gemeindebezogene Ergebnisse und Daten aus der IREUS-Studie können vom MLR zur Verfügung gestellt werden.

Im Einzelnen gliedern sich die Analysen in die folgenden Themen auf:

### **Arbeitsmarktverflechtungen und -position**

Die Perspektive für Strategie und Handlungskonzept reicht über die eigentliche(n) Standortgemeinde(n) und ggf. auch über die definierten Konversionsräume hinaus. Enge räumliche Arbeitsmarktverflechtungen von Kommunen definieren gemeinsame Interessen in Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung. Daher stehen am Anfang die Analysen der maßgeblichen regionalen ökonomischen Verflechtungen auf Basis der Berufspendlerstrukturen. Insbesondere für die Analysen der weiteren ökonomischen Entwicklungspotenziale und die Ableitung von Handlungsansätzen sollten die hier aufgefundenen räumlichen Zusammenhänge immer beachtet werden.

An dieser Stelle ebenfalls zu berücksichtigen ist die aktuelle Lage auf den regionalen Arbeitsmärkten. Die Arbeitslosenquoten gerade der ländlichen Räume in Baden-Württemberg signalisieren in weiten Teilen Vollbeschäftigung. Auch wenn unsicher ist, wie lange diese Situation insbesondere vor dem Hintergrund internationaler ökonomischer Risiken anhält, sind Arbeitslosenquoten und die Strukturen der Arbeitslosigkeit doch ein Indiz für die gegenwärtige Leistungsfähigkeit der regionalen Arbeitsmärkte, die unmittelbaren Arbeitsmarktfolgen aus dem Truppenabzug zu kompensieren.

1) Vgl. Siedentop, Stefan; Junesch, Richard: Der Beitrag der ländlichen Räume Baden-Württembergs zu wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Kohäsion – Positionsbestimmung und Zukunftsszenarien, Stuttgart 2011.

## Wirtschaftskraft und Entwicklungspotenziale

Maßgeblich für die langfristige Tragfähigkeit eines Raumes ist das Arbeitsplatzangebot. Zentral für die weiteren strategischen Überlegungen und die darauf aufbauenden Handlungsvorschläge sind daher Analysen und Einschätzungen zu den zukünftigen Entwicklungspotenzialen der Konversionsräume und der darüber hinausreichenden regionalen Arbeitsmärkte. Diese Analysen sind elementar mit Blick auf mögliche gewerbliche Nutzungen für die Konversionsflächen. Im Einzelnen umfasst dies Untersuchungen zu

- Beschäftigungsentwicklungen,
- Branchen- und Clusterstrukturen,
- Unternehmensstandorten und ihrer Prägung und
- entwicklungsprägenden Unternehmen und ihrer technologischen Positionierung.

Die Analysen sind nur zum kleineren Teil auf Basis amtlicher Statistiken möglich. Hier sind ergänzende Quellen heranzuziehen und auch Vor-Ort-Recherchen gefordert.

## Wirtschaftsnahe Infrastruktur

Unternehmensentwicklungen sind eng verwoben mit spezifischen infrastrukturellen Gegebenheiten eines Raumes. Investitionen in Einrichtungen der wirtschaftsnahen Infrastruktur sind zentrales Element von Aktivitäten der Wirtschaftsförderung. Bestandsaufnahmen sollten sich dann insbesondere erstrecken auf

- Verkehrsanbindung und Mobilitätsangebote,
- Einrichtungen der beruflichen Bildungs- und Innovationsinfrastruktur,
- Kommunikationsinfrastrukturen und
- spezifische Angebote zur Wirtschaftsförderung.

## Umwelt und naturräumliche Potenziale

Die Kultur- und Naturlandschaften in den ländlichen Räumen Baden-Württembergs bergen neben originär ökologischen Funktionen auch vielfältige Beschäftigungsmöglichkeiten. Für eine integrierte Handlungsstrategie sind auch diese Themengebiete angemessen zu berücksichtigen, insbesondere mit Blick auf

- die Vielfalt von Natur und Landschaft und die sich hieraus ergebenden Potenziale für den ländlichen Tourismus,
- die Potenziale für ökologische Aufwertungen zum Eingriffsausgleich, z. B. im Rahmen eines naturschutzrechtlichen oder baurechtlichen

Ökokontos,

- die Bedeutung der Land- und Forstwirtschaft und ihre spezifischen Entwicklungschancen,
  - Potenziale für den Ausbau erneuerbarer Energien,
- und dies insgesamt unter Berücksichtigung der Schutzgüter und -gebiete.

## Demografie

Die Bevölkerungsverluste aus der Standortschließung bzw. dem massiven Abbau von Dienstposten erscheinen geringer als ursprünglich befürchtet. Gravierender sind die langfristigen Bevölkerungstrends, auf die sich die Kommunen einstellen müssen. Ein weiterer analytischer Schritt sollte sich daher auf Analysen zur absehbaren Bevölkerungsentwicklung erstrecken.

Dies umfasst im Einzelnen <sup>2)</sup>

- Entwicklung von Bevölkerungszahl, Altersaufbau und Qualifikationsstruktur,
- die natürliche Bevölkerungsentwicklung und ihre absehbaren Konsequenzen,
- Wanderungsströme und ihre spezifischen Ursachen und insgesamt darauf aufbauend
- Szenarien der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung.

Die Ergebnisse sind nicht zuletzt maßgeblich für die Tragfähigkeit von Ver- und Entsorgungsinfrastrukturen, Anpassung sozialer Infrastruktur, Wohnungsbau, Arbeitskräfteangebot usw.

## Wohnen

Ein attraktives Wohnungsangebot mit einem entsprechenden Wohnumfeld ist eine der Voraussetzungen für den Zuzug von Einwohnern und insgesamt für - mindestens - eine Stabilisierung der Bevölkerungszahlen. Zudem sind im Wohnungsbestand erhebliche Vermögenswerte gebunden, die im Wesentlichen von der zukünftigen Nachfrage und damit von der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung abhängen. Die unmittelbaren Einflüsse aus dem Bundeswehrabzug erscheinen zunächst eher gering. Insgesamt sind die Perspektiven des Wohnungsmarktes auch relevant für entsprechende Nutzungen auf den Konversionsflächen. Die Analysen sollte sich insbesondere beziehen auf

<sup>2)</sup> Hier ist insbesondere auf Ergebnisse der IREUS-Studie zurückzugreifen, die die hier beispielhaft genannten Themen untersucht hat und deren Ergebnisse und Datengrundlagen gemeindscharf beim MLR vorliegen.

- Strukturen und Entwicklungen auf den lokalen und regionalen Wohnungsmärkten und
- Perspektiven für die Wohnstandorte unter besonderer Berücksichtigung der Bevölkerungsprognosen.

### **Infrastrukturen der Daseinsvorsorge**

Zu den großen Herausforderungen für Räume mit sinkenden Bevölkerungszahlen zählt, die Einrichtungen der Daseinsvorsorge für die Bevölkerung aufrechtzuerhalten. Es drohen sich selbst verstärkende Negativszenarien aus Bevölkerungsverlusten, Unterauslastung von Einrichtungen, Abbau von Leistungen, Attraktivitätsverlusten, Bevölkerungsverlusten, die in eine erneute Unterauslastung münden usw. Relevante Themen können beispielsweise sein

- Entwicklung und Tragfähigkeit der Gesundheitsinfrastruktur,
- soziale Infrastruktur im weiten Sinne wie Betreuungseinrichtungen für Kinder oder auch für alte Menschen,
- Perspektiven kultureller Einrichtungen,
- Entwicklung der Schülerzahlen und Auswirkungen auf die schulischen Angebote,
- effiziente Verwaltungsstrukturen und demografischer Wandel,
- Kapazitätsauslastung und Anpassungsmöglichkeiten von Ver- und Entsorgungseinrichtungen wie Wasserversorgung und Entwässerung
- sowie Nachfrage- und Angebotsentwicklung im ÖPNV.

### **Analyse der bislang militärisch genutzten Liegenschaften**

Ein wesentliches Ziel der KEK ist, für die bislang militärisch genutzten Flächen nachhaltige Nutzungen zu entwickeln. Vor dem Hintergrund der ökonomischen Potenziale der jeweiligen Konversionsräume sind insbesondere zu klären <sup>3)</sup>

- Größe und Zuschnitt der Bestandsgebäude,
- baulicher Zustand,
- bisherige Nutzung von Bestandsgebäuden,
- Freiflächen und deren ökologische Bewertung,
- Verkehrswege,
- leitungsgebundene Infrastruktur oder
- Altlasten.

3) Zu den hier aufgeführten Aspekten verfügt die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA) bereits über eine Reihe von Daten, die zunächst auszuwerten sind.

## E.2 Weitere Schritte zur Ableitung der Entwicklungsstrategie

Wie in der Abbildung 1 skizziert, bilden die Analysen die Grundlagen zur Ableitung der Handlungsstrategie - bestehend aus der Formulierung von Entwicklungszielen sowie von Handlungsansätzen und Projekten zur Erreichung dieser Ziele. Zentral ist, dass in den weiteren Strategieprozess frühzeitig Vertreter aus Bürgerschaft und Unternehmen einbezogen werden, um sowohl lokales und regionales Know-how für die Umsetzung der Strategie zu mobilisieren als auch die Grundlagen für die breite Akzeptanz für die Realisierung von Projekten zu schaffen. Eckpunkte einer Beteiligung von Bürgern und Vertretern aus Unternehmen werden in Abschnitt I aufgegriffen.

Nachfolgend werden die weiteren Schritte der KEK-Erstellung in ihren Grundzügen umrissen. Die Vertiefung und Konkretisierung dieser Themen im Rahmen von Workshops mit den beteiligten Konversionskommunen ist wesentliches Element der begleitenden Qualitätssicherung durch ISW Consult.

### **Stärken-Schwächen-Analyse**

Im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analyse werden die Analyseergebnisse aus den oben aufgeführten Themenbereichen pointiert zusammengefasst und in ihrer entwicklungsfördernden und entwicklungshemmenden Rolle nochmals herausgearbeitet. Dabei kommt es auch darauf an, vor dem Hintergrund der Stärken und Schwächen der Konversionsräume mögliche zukünftige Einflüsse zu berücksichtigen und die daraus folgenden Chancen und Risiken für die Räume zu beschreiben.

Diese Bewertungen münden dann unmittelbar in die Ableitung von auf den jeweiligen Untersuchungsraum angepassten Entwicklungszielen.

### **Entwicklungsziele und Entwicklungsleitbild**

Für einen integrierten Entwicklungsansatz werden - ausgehend von den Datenanalysen und der Stärken-Schwächen-Analyse und erweitert um regionalökonomisches Entwicklungs-Know-how - thematisch breit aufgefächert Ziele definiert, die maßgeblich für die weitere Entwicklung erscheinen. Beispiele hierfür sind die weitere Positionierung als Gewerbe-, Dienstleistungs- oder Tourismusstandort, die Rolle der Erzeugung erneuerbarer Energien und die Nutzung der ökologischen Potenziale, die

Bedeutung als Wohnstandort oder die Sicherung der Infrastruktur im Rahmen der Daseinsvorsorge. Die Verdichtung der Ergebnisse in einem griffig formulierten Entwicklungsleitbild kann insbesondere auch dabei hilfreich sein, die Diskussion in eine breitere Öffentlichkeit zu tragen.

## **Handlungsfelder, Projektansätze und Projektauswahl**

In der weiteren Ausdifferenzierung werden Handlungsfelder definiert, die besonders geeignet für die Erreichung der Ziele sind. Das Handlungsspektrum ist nach den verschiedenen Zielen und Themen aufgefächert sehr breit und kann in diesem Leitfaden nicht im Einzelnen vorweggenommen werden. In einem weiteren Konkretisierungsschritt sollten Projekte in ihren Grundzügen entwickelt werden (Projektansätze). Grundsätzlich reicht das Spektrum von eher organisatorischen Ansatzpunkten - etwa zur Wirtschaftsförderung, zur Anpassung von Verwaltungsstrukturen oder zur Stabilisierung der Gesundheitsversorgung - über materielle städtebauliche Planungen bis hin zu konkreten Investitionsprojekten mit merklichen Impulswirkungen insbesondere für die Konversionsräume, aber auch darüber hinaus.

Die bis hierhin erarbeiteten konzeptionellen Überlegungen haben für die Konversionsräume und ggf. für die darüber hinaus reichenden Verflechtungsbereiche einen eigenen Wert, umreißen sie einen in der Regel langfristig angelegten Handlungsrahmen zur Verbesserung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit.

Unter den Projektansätzen wird ein Teil gewinnbringend weiterverfolgt werden, ohne dass dafür eine Förderung notwendig wäre bzw. sich die Projekte vom Gegenstand her für eine Förderung eignen. Darüber hinaus haben aber einzelne Projekte, die „tragende Säulen“ im Rahmen der Gesamtstrategie darstellen und grundsätzlich förderfähig sind, gute Chancen in die landesseitige Projektförderung aufgenommen zu werden. Diese Projekte werden auf der Grundlage eines Zwischenberichts der Konversionsräume zu den KEK in Abstimmung mit dem Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz sowie ggf. weiteren betroffenen Ressorts ausgewählt und im nächsten Projektschritt vertieft.

## E.3 Projektkonzeptionen und Förderprojekte

Zielsetzung des KEK-Prozesses ist im Rahmen des erarbeiteten zukunftsweisenden Handlungskonzepts, bis zum möglichen Übergabezeitpunkt der Konversionsflächen umsetzungsfähige Projekte zu entwickeln, die

- sich in die Gesamtstrategie einfügen bzw. aus der Strategie abgeleitet wurden,
- sichtbare Ergebnisse zur Umsetzung der Strategie liefern,
- bevorzugt, aber nicht notwendigerweise auf den Konversionsflächen realisiert werden und
- für eine Bewertung und Empfehlung zu einer weitergehenden Förderung hinreichend konkretisiert sind.

Vertiefte Konzeptionen ausgewählter Projekte sollten im Rahmen der Endberichte zu den KEK dann soweit ausformuliert sein, dass eine Beurteilung von Relevanz und Tragfähigkeit möglich ist. Beispielhaft können als Anforderungen an die Projektkonzepte im Einzelnen genannt werden:

- Anknüpfung an wirtschaftliche Potenziale des Konversionsraums oder des Verflechtungsgebiets,
- mögliche Zielgruppen und mögliche Fachrichtungen,
- Impulswirkungen für die Regionalwirtschaft,
- ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit,
- mögliche Finanzierungsquellen usw.

Ein differenziertes Bewertungsschema, das auch die Anforderungen an die Projektkonzeptionen weiter spezifiziert, wird den Konversionskommunen von ISW Consult rechtzeitig vor dem Einstieg in die Projektvertiefungen zur Verfügung gestellt.

Für größere und komplexere Projekte können bis zur Förderentscheidung zusätzliche konzeptionelle Planungsschritte notwendig sein, etwa um die endgültigen Investitionskosten oder auch die ökonomische Tragfähigkeit zu klären. Ggf. kann für zusätzlich erforderliche Planungsschritte noch eine Ergänzungsförderung vorgesehen werden (siehe Ausführungen zu ergänzenden vertiefenden Untersuchungen in den Abschnitten F und G).

Auf der Basis der vertieften Projektkonzeptionen wird dann eine Priorisierung der Projekte erfolgen und ggf. eine weitergehende Förderung für die Umsetzung vereinbart.



## F Welche Berichte sollten im Rahmen der KEK erstellt werden?

Mit der KEK-Erstellung sind verschiedene schriftliche Dokumente verbunden. Diese sind für die Partizipation unerlässlich und dienen zudem als Beurteilungsgrundlage für die weitere Förderung von Projekten. Die sachlogische Abfolge in der KEK-Erstellung ist durch die in Abschnitt E aufgeführten Arbeitsschritte skizziert: Bestandsaufnahmen, Stärken-Schwächen-Analysen, Ziele und Handlungsfelder, Projektansätze und Projektkonzeptionen.

Für die Abstimmung mit dem Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz sind seitens der Konversionsräume ein Zwischenbericht und ein Endbericht zu erstellen. Der Zwischenbericht ist dabei nicht zu unterschätzen. Er dient nicht nur der Information über erreichte Zwischenstände im KEK. Vielmehr enthält der Zwischenbericht bereits vollständig die in E.1 und E.2 skizzierten Schritte. Vorgelegt werden sollten die Zwischenberichte bis Oktober 2013. Auf Basis des Zwischenberichts werden die Projektansätze herausgefiltert, die im weiteren KEK-Verlauf vertieft werden sollen.

Der Endbericht umfasst zusätzlich die vertieften Konzeptionen zu den ausgewählten Projekten. Diese sollten dann soweit ausgearbeitet sein, dass auf dieser Basis weitergehende Förderentscheidungen getroffen werden können. Die Endberichte sollten bis Ende Juni 2014 abgeschlossen sein.

Im Rahmen der geförderten KEK können noch keine konkreten baulichen Planungen oder weitere Detailprüfungen für die zu vertiefenden Projekte erfolgen. Diese Bestandteile gehören bereits als Planungen, Begutachtungen etc. in die nachgelagerte Umsetzungsphase. Damit sind aber im Rahmen des KEK durchaus Sondierungs- und Prüfungsschritte enthalten, die Machbarkeit, Tragfähigkeit und den nachhaltigen Betrieb des Projektes belegen.

Die nachstehenden beiden Beispiele erläutern die Abgrenzung der KEK-Bestandteile abschließend am konkreten Projekt:

**Beispiel 1:** Für ein Gründer-/ Gewerbezentrum sind im Rahmen des KEK nicht bereits konkrete Bauplanungsarbeiten gefordert. Wichtiger für die Bewertung ist vielmehr, dass der Fokus im KEK auf das eigentliche Ziel, z. B. die Aufschließung und Forcierung von Existenzgründungen, gelegt wird. Somit ist etwa das vorhandene Potenzial an Existenzgründungen in ganz bestimmten Tätigkeits- bzw. Angebotsfeldern sowie die Methoden und Mittel zu dessen gezielter Aufschließung nachvollziehbar aufzuzeigen.

**Beispiel 2:** Dasselbe gilt für zentrale Systemkomponenten bestimmter Bauvorhaben. So ist im Rahmen der KEK keine detaillierte Auslegung z. B. für eine Energieversorgungsanlage förderfähig. Im KEK soll vielmehr aufgrund des gewählten Energieversorgungskonzepts direkt ableitbar sein, dass es sich um ein nachhaltiges Konzept handelt, das ggf. zudem innovativ ist usw.

## G Wie sehen die Förderkonditionen aus?

Das MLR fördert die Erstellung der Kommunalen Entwicklungskonzepte auf der Grundlage der Ziffer 5.3 der Verwaltungsvorschrift zum Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum (ELR) vom 22. Mai 2012, Az. 45 - 8435.00 mit folgender Maßgabe:

- Die Zuwendung erfolgt im Wege der Projektförderung als Anteilsfinanzierung mit 80 % der zuwendungsfähigen Ausgaben, wobei der Zuschuss jeweils auf höchstens 150 000 € begrenzt ist.
- Die Antragsstellung erfolgt für jeden Konversionsraum durch eine federführende Kommune für alle beteiligten Gemeinden beim jeweils zuständigen Regierungspräsidium. Die Gemeinden regeln vorab in einer Vereinbarung die konkrete Aufgaben- und Kostenverteilung untereinander und legen diese Vereinbarung mit dem Antrag dem Regierungspräsidium vor. Soweit sich die Landkreise organisatorisch und/oder finanziell an der Konzepterstellung beteiligen, ist dies ebenfalls gegenüber dem Regierungspräsidium zu belegen.
- Weitere Fördervoraussetzung ist, dass die Vorgaben dieses Handlungsleitfadens für die Durchführung der Konzepterstellung mit den Hinweisen zu den Anforderungen an die zu beauftragenden externen Fachbüros beachtet werden.
- Das Priorisierungsverfahren nach Ziff. 10.4 bis 10.7 des ELR kommt nicht zur Anwendung.

Soweit sich aus den Zwischenberichten bzw. im Zuge der weiteren Vertiefung der Projekte die Notwendigkeit ergibt, für einzelne raumwirksame Projektansätze ergänzende vertiefende Untersuchungen zu Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit zu erstellen, können diese ebenfalls im Wege der Projektförderung als Anteilsfinanzierung mit 80 % der zuwendungsfähigen Ausgaben bezuschusst werden. Der Zuschuss für solche Untersuchungen ist für den jeweiligen Konversionsraum insgesamt auf höchstens 50 000 € begrenzt. Eine vorherige Abstimmung mit dem MLR ist in diesen Fällen erforderlich. Diese ergänzende Förderung im Rahmen von Folgeanträgen zum jeweiligen KEK kommt nur in Betracht, soweit es sich nicht um Projektansätze handelt, für deren Vorbereitung Mittel aus Fachförderprogrammen in Anspruch genommen werden könnten bzw. bei denen sich die BImA finanziell beteiligt. Die Möglichkeiten der Förderung vertiefender Untersuchungen, die nur den Bereich einer einzelnen Gemeinde berühren und keine relevanten Auswirkungen auf den Konversionsraum haben, sind im Einzelfall zu prüfen und fallen nicht unter die besonderen Konditionen der Förderung für die Erstellung der Kommunalen KonversionsEntwicklungsKonzepte.

Die nachfolgende Abbildung vermittelt nochmals einen Überblick über die in den Abschnitten E, F und G erläuterten Elemente der KEK-Erstellung.

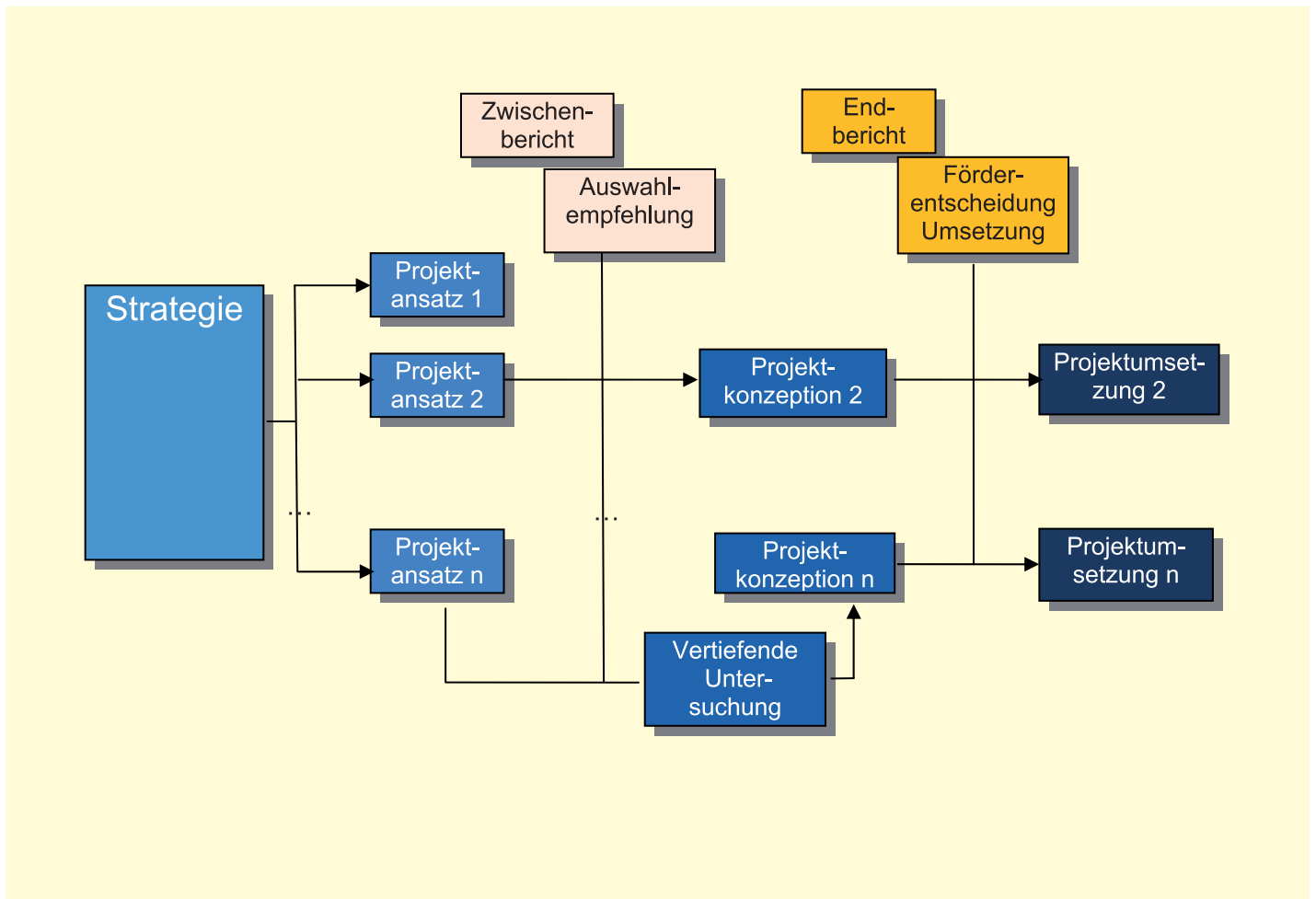


Abbildung 2: Überblick über Elemente der KEK-Erstellung

## H Welche Begleitgremien und Managementstrukturen sind für die KEK-Erstellung einzurichten?

### **Lenkungskreis**

Zur strategischen Steuerung der KEK-Erstellung wird ein Lenkungskreis eingerichtet, der sich mindestens aus Vertretern von Landkreis, Regierungspräsidium, IHK, Regionalverband sowie den Bürgermeistern der betroffenen Städte und Gemeinden zusammensetzt. Je nach Projektverlauf können sich Änderungen der Zusammensetzung des Lenkungskreises anbieten, etwa durch die Einbeziehung weiterer Experten oder von mittelbar betroffenen Kommunen, die nicht dem Konversionsraum angehören. Auch die BImA sollte in geeigneter Weise in den Prozess eingebunden werden.

### **Externe Fachbüros**

Die Beauftragung eines qualifizierten Fachbüros zur Erstellung des KEK ist Voraussetzung für die Förderung des KEK. Zu den Aufgaben der externen Fachbüros gehören neben den inhaltlich-fachlichen Tätigkeiten auch Kommunikations- und Moderationsaufgaben. Zudem sollten die Fachbüros das Projektmanagement für die KEK-Erstellung übernehmen, d. h. die Planung, Steuerung und Kontrolle des KEK-Prozesses einschließlich der Bürgerbeteiligung, so dass substantielle Ergebnisse in der erforderlichen Qualität und unter Einhaltung des Zeit- und Kostenrahmens erzielt werden („externes Projektmanagement“).

Zu den genauen Anforderungen an die Fachbüros finden sich in der Handreichung im Anhang des Leitfadens weitergehende Informationen.

### **Internes Projektmanagement der Konversionsräume**

Trotz der Übertragung der zentralen Aufgaben der KEK-Erstellung auf externe Fachbüros sollten auch die Konversionskommunen den Einsatz geeigneten Personals für das interne Projektmanagement vorsehen. Aufgaben im Einzelnen sind beispielsweise die Vorbereitungen zur Auswahl der Fachbüros, die organisatorische Unterstützung der Bürgerbeteiligung, die Abstimmung unter den einzelnen Konversionskommunen und mit dem(n) Fachbüro(s), die Organisation des Lenkungskreises oder auch die Abstimmung mit den Finanzierungspartnern.

## I Wie sehen Eckpunkte der Beteiligung von Bürgern und Wirtschaft aus?

Das frühzeitige Einbinden und Mitnehmen der Bürger und auch der Vertreter von Unternehmen aus einer Kommune ist eine Grundanforderung. Dies gilt aber nicht nur unter der Zielsetzung, Akzeptanz in der Bevölkerung für größere Investitionsprozesse zu schaffen. Ziel sollte insbesondere auch sein, Wissen und Kompetenz aus dem jeweiligen Raum zu mobilisieren. Deshalb wird Bürgerbeteiligung im Fall des integrierten kommunalen KonversionsEntwicklungsKonzepts bereits mit der Erstellung dieses breit angelegten Konzepts relevant.

Für die Bürgerbeteiligung werden mehrere Phasen empfohlen:

- Die erste Phase sollte nach Vorlage der grundlegenden Analysen zum Konversionsraum beginnen und die Strategieentwicklung begleiten. In diesem frühen Stadium sind noch keine Entscheidungen festgesetzt, so dass auch noch genügend Freiräume für eine inhaltliche Beteiligung bleiben.
- Anschließend folgt die Phase der Projektentwicklung, in das idealerweise auch fachliches Know-how aus der Bevölkerung oder von Seiten der Unternehmensvertreter einfließt. In welchem Umfang sich dieses mobilisieren lässt, kann sich aber erst im Projektverlauf zeigen.
- Die abschließende Phase bezieht sich auf die Verabschiedung des Handlungsprogramms und soll die notwendige Akzeptanz in der Bevölkerung sicherstellen.

Für den Start und den Abschluss des Prozesses sind größere Bürgerveranstaltungen naheliegend. Im Rahmen der Projektentwicklung sind eher Workshops oder fachthematische Arbeitskreise angezeigt. Als niederschwelliger Einstieg und für den laufenden Austausch bietet sich der Einsatz einer elektronischen Kommunikationsplattform an.

Im Rahmen der begleitenden Qualitätssicherung ist geplant, Formen und projektangepasste Umsetzung der Bürgerbeteiligung rechtzeitig in einer Workshop-Runde mit den Konversionsräumen zu thematisieren.

## J Welche Rolle spielt die begleitende Qualitätssicherung?

Die Qualitätssicherung für die Erstellung der KEK hat die Aufgabe, folgendes sicherzustellen:

- die Schaffung der richtigen Grundlagen zur Erstellung der KEK,
- die zieladäquate und erfolgversprechende Formulierung und Aufbereitung der Inhalte der KEK sowie
- die Einhaltung des vorgegebenen zeitlichen Fahrplans.

Am Ende sollen nachhaltig tragfähige, finanzier- und realisierbare Projekte mit einer breiten Zustimmung der Bevölkerung entstehen. Die Qualitätssicherung erfolgt in Form einer beratenden Begleitung der Kommunen aus den hauptbetroffenen Konversionsräumen und ihrer fachlichen Beratungspartner bei der Erstellung der KEK. Dieser Begleitprozess beginnt mit der Erarbeitung des vorliegenden Handlungsleitfadens für die Erstellung der KEK und endet mit der wissenschaftlichen Bewertung des gesamten Erstellungsprozesses.

Zentrales Element der Begleitung sind Workshops der begleitenden Qualitätssicherung mit Vertretern der Konversionskommunen und den mit der KEK-Erstellung beauftragten Fachbüros, die vor der Durchführung größerer Arbeitspakete geplant sind.

Darüber hinaus steht die begleitende Qualitätssicherung als Ansprechpartner für inhaltliche Fragen zur KEK-Erstellung im Rahmen der laufenden Kommunikation zwischen den Projektpartnern zur Verfügung.

Soweit dieses schon absehbar ist, gliedern sich die Themen der Workshops im Einzelnen folgendermaßen:

der 1. Workshop als Einstieg insbesondere zur Erläuterung des Handlungsleitfadens, zur Einschaltung der Fachbüros, zur zeitlichen Taktung des Gesamtprozesses und zum internen Projektmanagement,

der 2. Workshop nach Einschaltung der Fachbüros zur Klärung von Detailfragen der KEK-Erstellung, zur Einrichtung effizienter Kommunikationskanäle zwischen Fachbüro, internem Projektmanagement und begleitender Qualitätssicherung und Ansätzen zur Bürgerbeteiligung,

der 3. Workshop zur Diskussion der Analyseergebnisse und darauf aufbauender Strategieansätze sowie zu denkbaren Projekten und Feedback zu den vorgelegten Konzepten der Bürgerbeteiligung,

der 4. Workshop zur Diskussion der Zwischenberichte, zur Auswahl der zur Vertiefung vorgesehenen Projekte und zu den Anforderungen der Projektvertiefung,

der 5. Workshop auf Basis des Entwurfs zum Endbericht zur Priorisierung der Projekte, zu möglichen Ergänzungen und zur weiteren Umsetzung.



## K Ablauf- und Zeitplanung

### **Ablauf der Arbeitsschritte im Einzelnen**

Die Auflistung der einzelnen Arbeitsschritte spiegelt den gegenwärtigen Erkenntnisstand und verdeutlicht deren sachlogische Abfolge sowie den ungefähren zeitlichen Rahmen. Nicht ausgeschlossen ist damit, dass die KEK unterschiedliche Geschwindigkeiten in der Erstellung von Strategie und Handlungskonzept entwickeln. Auch die detaillierte Ausgestaltung und zeitliche Taktung der Bürgerbeteiligung muss letztlich je nach konkreter Sachlage in den einzelnen Konversionsräumen erfolgen.

Projektschritte	Federführung	Zeitschiene
Der offizielle Projektstart ist auf den 2. Oktober 2012 im Rahmen einer gemeinsamen Veranstaltung von MLR und den Konversionsräumen terminiert. Im Rahmen des Kick-offs wird der Handlungsleitfaden vorgestellt und mit den betroffenen Kommunen erörtert.	MLR	2. Okt 2012
Anschließend wird ISW Consult im Rahmen der begleitenden Qualitätssicherung jeweils mit den Projektverantwortlichen der einzelnen Konversionsräume im Rahmen eines 1. Workshops das genaue Vorgehen zur Erstellung der KEK vertiefen. Zentrale Themen werden hier u.a. die Anforderungen an geeignete Fachbüros zur Erstellung der KEK sein.	ISW Consult	Okt/Nov 2012
Die Phase bis zur Weihnachtspause ist vorgesehen für die Ausschreibung der KEK Leistungen für den Strategieprozess sowie die Auswahl und die Beauftragung geeigneter Fachbüros. Für die Vertiefung der Projektkonzeptionen sind ggf. in der späteren KEK-Phase weitere, fachthematisch spezialisierte Büros einzuschalten.	Kommunen	Nov/Dez 2012
Nach Beauftragung der Fachbüros Anfang des Jahres 2013 steht die 2. Workshop-Runde mit ISW Consult und den Vertretern der jeweiligen Konversionsräume an, nun unter Einbeziehung der Fachbüros. Gegenstand sind beispielsweise Detailfragen zur Vorgehensweise in der Erstellung der KEK, ein erster raumbezogener inhaltlicher Aufriss und die Einrichtung effizienter Kommunikationskanäle zwischen begleitender Qualitätssicherung, Fachbüro und Projektmanagement.	ISW Consult	Jan/Anfang Feb 2013
Winter und Frühjahr 2013 sind vorgesehen für die raumbezogenen Analysen durch die Fachbüros, die Bewertung von Stärken und Schwächen und dem ersten Entwurf zum strategischen Rahmen und Handlungskonzept.	Fachbüros	Jan bis Apr 2013
Auf Basis dieser ersten Ergebnisse wird die Bürgerbeteiligung für die Weiterentwicklung der Strategie und des Handlungskonzeptes erfolgen. Der 3. Workshop hat dann insbesondere Vorgehen zur und Inhalte der Bürgerbeteiligung zum Gegenstand.	ISW Consult	Apr/Mai 2013
Durchführung der Prozesse zur Bürgerbeteiligung.	Fachbüros	Mai/Juni 2013
Ausdifferenzierung der Strategie und der Projektansätze: Im Ergebnis steht dann ein Zwischenbericht zum KEK, der eine Reihe von Projektansätzen enthält. Dieser Zwischenbericht ist inhaltliche Grundlage für die Empfehlung zu weiter zu vertiefenden Projekten für eine mögliche Projektförderung	Fachbüros	Oktober 2013
Zwischenbericht und Auswahlempfehlung sind zentraler Gegenstand der 4. Workshoprunde. Zudem wird eine weitere Runde der Bürgerbeteiligung vorbereitet.	ISW Consult	Nov/Dez 2013
Durchführung der Prozesse zur Bürgerbeteiligung.	Fachbüros	Ende Jan/Feb 2014

Projektschritte	Federführung	Zeitschiene
Unter Einbeziehung und ggf. Mitwirkung von Bürgern und Vertretern von Unternehmen werden anschließend die Handlungskonzeption verfeinert und die vertieften Projektkonzeptionen ausgearbeitet. Ggf. sind für die Ausarbeitung einzelner Projektkonzeptionen spezifische Fachbüros einzuschalten. Ergebnis ist der Entwurf des Endberichts.	Fachbüros	Ende Juni 2014
Auf Basis der Entwurf-Fassung des Endberichts erfolgt schließlich die Priorisierung der Projekte für eine weitere Förderung.	ISW Consult	Ende Juni 2014
Der Entwurf des Endberichts ist dann Gegenstand einer abschließenden Workshop-Runde unter Beteiligung von ISW Consult, Projektmanagement und Fachbüros. Im Ergebnis können noch Anpassungen der Endberichte vorgeschlagen werden.	ISW Consult	Juli 2014
Die KEK-Prozesse sollen dann bis Ende November 2014 mit einer gemeinsamen Veranstaltung der Konversionsgemeinden endgültig abgeschlossen werden.	MLR	Nov 2014

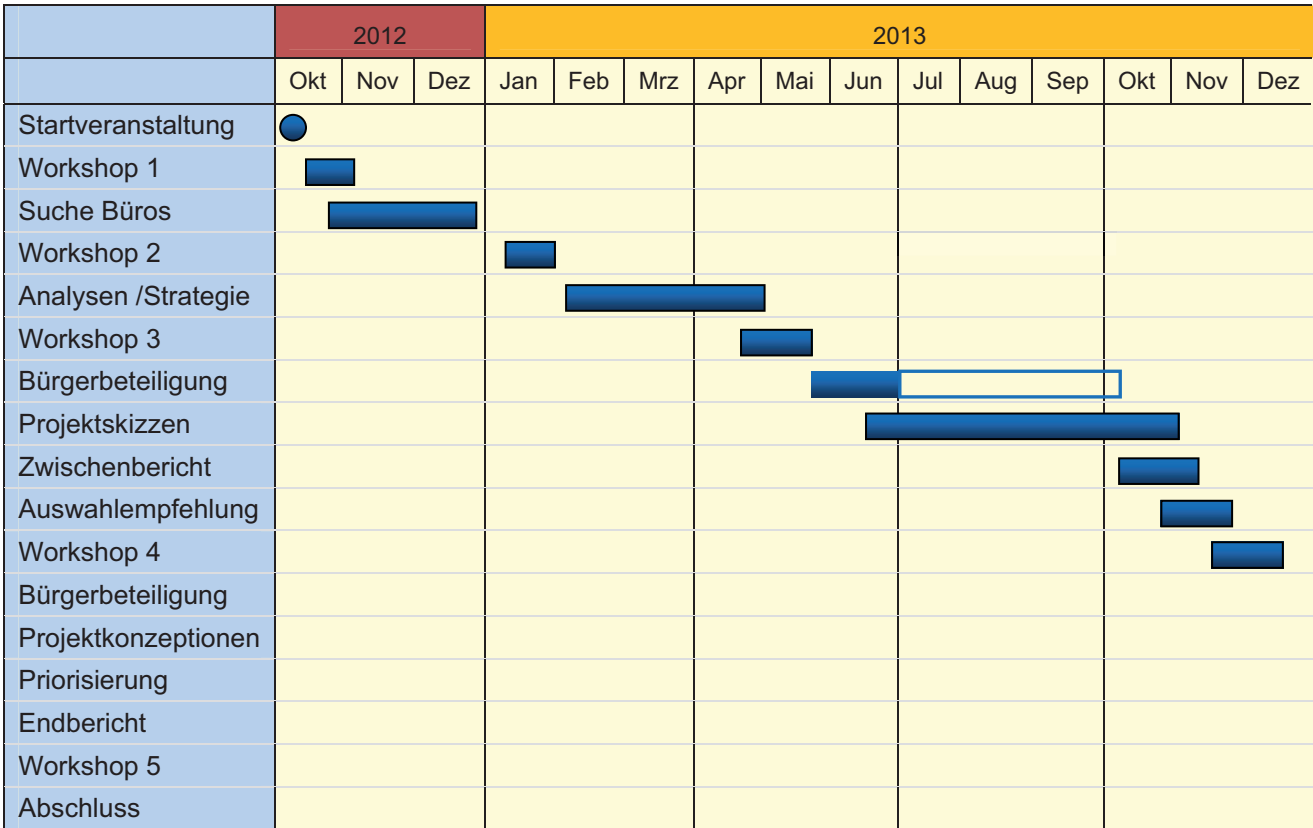


Abbildung 3: Zeitrahmen



## L Anhang: Handreichung zu Auswahl und Beauftragung geeigneter Fachbüros

### 1. Grundsätzliches

Diese Handreichung gibt Empfehlungen und Tipps primär zu **Suche** und **Auswahl** geeigneter Büros (externe Fachdienstleister) für den **KEK-Erstellungsprozess**, nicht aber zu den jeweils gegebenen Ausschreibungsmodalitäten etc., hier etwa gem. VOF. Das passende Büro zu finden, ist nicht so einfach und dennoch sehr erfolgsrelevant.

- Die Auswahl und Beauftragung externer Fachdienstleister muss zum Prozess der Erarbeitung der integrierten kommunalen Konversionsentwicklungskonzepte passen.
- In der Folge sind zunächst Dienstleisterbüros zu suchen, die einerseits die integrierte Entwicklungsanalyse und -konzeption zu erstellen in der Lage sind und bei Bedarf andererseits den Prozess mit den zu beteiligenden Partnern und Bürgern begleitend moderieren können. Gegebenenfalls sind sodann abgestimmt auf die Projektkonzepte, die nach einer ersten Beurteilung eingehend und umfassend auszuarbeiten sind, Fachbüros zu suchen, die das jeweilige Projektfeld fachspezifisch beherrschen und entsprechende Analysen, Berechnungen, Gutachten und Projektkonzeptionen zu erstellen vermögen.
- Die Auswahl und Beauftragung passender externer Dienstleister ist ein Arbeitsschritt, der nicht zu unterschätzen ist. Er bedarf großer Sorgfalt, damit am Ende die beauftragten Arbeiten auch in der geforderten Qualität geliefert werden.

### 2. Anforderungen an Dienstleisterbüros für die KEK-Erstellung

Die fachlichen Anforderungen an die Fachbüros stehen in direkter Verbindung zu den Anforderungen der KEK-Erstellung. Hierzu gibt der **Handlungsleitfaden** zur Erstellung der kommunalen Konversionsentwicklungskonzepte eine ausführliche Orientierung, die auch die zeitliche Planung des Erstellungsprozesses umfasst. Im Folgenden werden dagegen die wesentlichen Know-how-Felder benannt, über die das oder die Fachbüros verfügen sollten, sowie einige ergänzende Empfehlungen, die die Leistungsbeschreibung betreffen, gegeben.

## 2.1 Entwicklungsökonomisches Fachwissen

Ein integriertes kommunales Konversionsentwicklungskonzept ist ohne ökonomisches Fachwissen nicht erstellbar. Neben den grundsätzlichen Kenntnissen ökonomischer Begriffe und Wirkungszusammenhänge ist im vorliegenden auch einschlägiges Erfahrungsfachwissen von besonderem Nutzen. Im Besonderen sollten Kompetenzen zu folgenden Wissensgebieten vorhanden sein:

- **Regionalwirtschaftliches** und **kommunalwirtschaftliches** Fachwissen stehen an erster Stelle, um für den geforderten räumlichen Zusammenhang Entwicklungskonzepte erstellen zu können. Es muss eingeschätzt werden können, was entwicklungsökonomisch aussichtsreich und innovativ ist, wie die Zeithorizonte aussehen, welchen Bedingungen die zugehörigen Finanzdaten auf der Einnahmen und Ausgabenseite genügen müssen, wann und woran etwas scheitern kann u. v. m.
- Gepaart sein sollte dieses Fachwissen mit **Branchenwissen** und Fachwissen über wichtige Märkte. Im vorliegenden Fall sind Kenntnisse zu gewerblich-industriellen Branchen und ihren **Wertschöpfungsketten**, zum breiten Marktbereich der privaten und öffentlichen **Tourismuswirtschaft** oder etwa zu **infrastrukturgebundenen Märkten** wie etwa dem Markt für Energieerzeugung, -speicherung und -verteilung oder dem Markt für Verkehrsleistungen geboten. Nur so können auf kommende Projektideen für einen kommunalen Raum oder auch eine Einzelkommune richtig eingeschätzt und fachgerecht in das Entwicklungskonzept integriert werden.
- Darüber hinaus sind Kenntnisse zur Auswertung und Interpretation ökonomischer und sozialer Daten der **amtlichen Statistik** gefordert, im Zweifel ergänzt um Erfahrungen mit der Erhebung und Auswertung **primärer Daten**, falls z. B. Befragungen erforderlich sein sollten.
- Nicht zuletzt sollten **umweltökonomische Fachkenntnisse** wegen der stets zu beachtenden Nachhaltigkeitsdimension ebenfalls vorhanden sein.

## 2.2 Planerisches Fachwissen

**Entwicklungsplanerisches Fachwissen** zur Regional- und Kommunal-ebene sollte ergänzend hinzukommen, um die aus der Entwicklungsstrategie heraus entwickelten Projektvorschläge auf ihre **planerischen Implikationen** und ihre **Realisierbarkeit** prüfen zu können (z. B. städtebaulich, flächennutzungsplanerisch, verkehrsplanerisch, freiraumplanerisch, landschaftsplanerisch, ökologisch ...).

Insgesamt sollte das planerische Fachwissen nicht zu stark im Vordergrund stehen, denn für die vertieften Planungsschritte können später ggf. spezifische Fachbüros eingeschaltet werden.

## 2.3 Erfahrungen in Organisation und Kommunikation

Das externe Dienstleisterbüro hat möglicherweise nicht nur die kommunalen Konversionsentwicklungskonzepte als schriftliches Produkt zu erarbeiten, sondern auch den gesamten „äußeren“ Prozess der KEK-Erstellung zu führen. In diesem Fall muss das Büro zugleich über hinreichende Fähigkeiten und Erfahrungen im Bereich von

- Kommunikation,
  - Moderation und
  - Projektmanagement
- verfügen.

Fähigkeiten der schriftlichen und mündlichen Kommunikation sind vor allem in den zahlreichen Abstimmungsprozessen mit Vertretern der Konversionskommunen gefordert. Darüber hinaus sollte Know-how in der Online-Kommunikation vorhanden sein. So kann etwa im Rahmen der Bürgerbeteiligung ein eigener Webauftritt mit Online-Diskussionsforum geboten sein.

Hinzu kommen weitere Beteiligungsprozesse z. B. mit betroffenen Bürgern. Hier ist neben der reinen Kommunikation auch die Fähigkeit zur Moderation geboten. Die Moderation umfasst im vorliegenden Fall die neutrale Steuerung von Publikumsveranstaltungen, insbesondere das flexible Aufnehmen und Eingehen auf mündliche oder schriftliche Beiträge aus dem Publikum sowie das Zusammenführen der eingebrachten Ideen, Vorschläge, Einwände, Hinterfragungen etc. zu einem für die Mehrheit akzeptablen Gesamtergebnis, das am Ende entsprechend aufbereitet zu dokumentieren ist. In jedem Fall sind Kenntnisse und Fähigkeiten vorzuweisen, die eine erfolgreiche neutrale **Moderation** und



im Falle von Interessenkonflikten auch die **Mediation** erwarten lassen. Ggf. kommt auch ein Partner, mit dem das betreffende Fachbüro seit längerem eng und gut zusammenarbeitet, in Frage.

Darüber hinaus hat das Dienstleisterbüro den gesamten Prozess der KEK-Erstellung in seinen äußeren Teilen als Projekt zu managen. Dieses externe **Projektmanagement** steuert den Gesamtprozess und arbeitet mit dem internen Projektmanagement auf Seiten der Konversionskommunen Hand in Hand. Folglich hat das Büro die gesamte Zeitplanung einschließlich der Termine, an denen das Büro aktiv beteiligt ist, zu steuern und auf die Einhaltung der vereinbarten Arbeitsschritte und Termine hinzuwirken.

## 2.4 Weitere Empfehlungen

**Echte Auswahlentscheidung:** Die Zeit für die Suche und Auswahl des geeigneten Fachbüros muss hinreichend bemessen sein, damit am Ende ein **Qualitätsergebnis** steht. Grundsätzlich Vorsicht ist in dem Fall geboten, in dem ein bereits bekanntes Büro, das stets gern genommen wird, den Prüf- und Auswahlprozess scheinbar deutlich zu verkürzen erlaubt. Die Erstellung eines KEK ist keine Standardaufgabe, so dass nur nahegelegt werden kann, auf jeden Fall mehrere Büros als **echte Kandidaten** in den Auswahlprozess einzubeziehen.

**Erfahrung und personelle Kontinuität:** Zu achten ist ferner auf eine hinreichende **Erfahrung** des Fachbüros mit den einzelnen Themen und auf allen genannten Feldern. Konkret ist hier auf die Benennung der Personen zu achten, die die KEK-Erstellung vornehmen sollen. Diese müssen das entsprechende Know-how verkörpern und sollten über die gesamte Zeit der KEK-Erstellung zur Verfügung stehen, denn im Kern geht es um personenabhängige Dienstleistungen. Personelle Wechsel sorgen deshalb immer wieder für Friktionen in Projekten dieser Art, zumal auch das zu Auftraggebern und anderen Beteiligten aufgebaute Vertrauen an genau diesen Personen gebunden ist.

**Persönliche Präsenz:** Die mit der Aufgabe betrauten Personen sollten auch immer wieder im jeweiligen Konversionsraum - etwa für bestimmte Abstimmungsprozesse - persönlich zur Verfügung stehen. Auf diese eindeutige Leistungszusage des in Frage stehenden Fachbüros ist folglich zu achten.

**Gremienbeteiligung:** Bei der Planung des Auftragsvergabeprozesses ist zudem zu berücksichtigen, wer in die Entscheidungsfindung zur Büroauswahl einzubeziehen ist. Dieses gilt vor allem auch mit Blick auf die einschlägigen Gremien der Kommunen und deren Sitzungskalender.

**Genaue Planung:** Darüber hinaus sollte man den Auswahlprozess genau planen und im Vorhinein bedenken, ob man vor der Auswahlentscheidung weitere Verhandlungen, etwa auch eine Präsentation der in Frage stehenden Fachbüros und Personen, wünscht.

### 3. Anforderungen an Fachdienstleister für spezifische Untersuchungen zur Projektvertiefung

Die zweite Stufe der KEK-Erstellung sieht vor, die Projektvorschläge, die bislang im Rahmen der KEK-Erstellung entwickelt und in einer ersten Prüfung als aussichtsreich befunden wurden, nun vertieft zu konzeptionieren. Für die Vertiefung sind z. T. gesonderte Analysen und Berechnungen erforderlich, bevor ein genaues Konzept erstellt werden kann. Häufig wird das Fachbüro, das für die gesamte KEK-Erstellung zuständig ist, dieses nicht leisten können. Hier sind deshalb ggf. projektspezifische Zusatzaufträge zu vergeben. In erster Linie kommen hier vermutlich **technisch, betriebswirtschaftlich** und **fachplanerisch** ausgerichtete Fachbüros in Frage. Letztlich ist dieses aber **abhängig** von der genauen **Projektthemenstellung**.

Die spezifischen Fachbüros können wiederum von den verantwortlichen Kommunen ausgewählt und beauftragt werden. Eine andere Lösung besteht darin, die Auswahl dem mit der KEK-Erstellung beauftragten Fachbüro zu übertragen, etwa weil es den besseren Marktüberblick besitzt.

**Ein Beispiel:** Sollte ein ökologisch orientiertes Projekt im Tourismusbereich angestrebt werden, so ist ein Büro zu beauftragen, das sich in der Tourismuswirtschaft, in der nachhaltigen Ausgestaltung touristischer Vorhaben und insbesondere auf dem speziellen Gebiet des geplanten Projekts auskennt. Im Zweifel sind auch Kenntnisse im Tourismusmarketing von Nutzen, weil davon am Ende ein Teil des Projekterfolgs abhängt.

Im Übrigen gelten viele der bereits weiter oben gegebenen Empfehlungen analog auch hier.

# Fachbüros: Auswahl und Auftragserteilung - die wichtigsten Arbeitsschritte

