

## Leitfaden zur Erstellung eines integrierten kommunalen Entwicklungskonzepts (IKEK)



# Dorfentwicklung in Hessen

Leitfaden zur Erstellung eines integrierten kommunalen Entwicklungskonzepts (IKEK)



Demografischer und sozioökonomischer Wandel stellen viele Städte und Gemeinden im ländlichen Raum vor große Herausforderungen, die eine ganzheitliche kommunale Strategie und ein abgestimmtes Handeln aller am kommunalen Entwicklungsprozess beteiligten Personen erforderlich machen. Die Dorfentwicklung in Hessen unterstützt die Kommunen bei den notwendigen Anpassungsprozessen und verändert dabei ihre bisher auf einzelne Dörfer bezogenen Förderangebote.

Da die Konzept- und Verfahrensebene Stadt-/Ortsteil für die Auseinandersetzung mit den Problemen des demografischen Wandels zu klein ist, muss die Förderebene der Dorfentwicklung zukünftig den gesamten Bereich ländlich geprägter Kommunen umfassen. Die kommunale Gesamtstrategie muss Aussagen darüber treffen, wie Nahversorgung und Infrastruktur gesichert werden können und welche Funktionen die einzelnen Stadt-/Ortsteile zu erfüllen haben.

Um die Vielfalt dörflicher Lebensformen, das bau- und kulturgeschichtliche Erbe sowie den individuellen Charakter der hessischen Dörfer zu erhalten, sollen die Innenentwicklung gestärkt, die Energieeffizienz gesteigert und der Flächenverbrauch verringert werden.

Vorraussetzung ist, dass dazu Anpassungsstrategien für die gesamte Kommune aus einem überörtlichen Zusammenhang und mit intensiver Einbindung der Bürger entwickelt werden.

Es wird zukünftig möglich sein, dass nachhaltige und zukunftsfähige Projekte, welche die Kerngebiete der Dörfer stabilisieren, in allen Stadt-/Ortsteilen gefördert werden können. Dies gilt ebenso für Investitionen privater Träger, die zur Verbesserung der Lebensqualität und zu stabilen Nutzungsstrukturen in den Ortskernen beitragen.



Die nachhaltige kommunale Gesamtstrategie soll als integriertes kommunales Entwicklungskonzeptes (IKEK) erstellt werden und ist künftig die Fördergrundlage der Dorfentwicklung in Hessen. Dabei sind die Bürgermitwirkung ebenso wie der Aufbau sozialer und kultureller Netzwerken zur Stärkung der Daseinsvorsorge eigenständige Ziele. Der vorliegende Leitfaden für integrierte kommunale Entwicklungskonzepte enthält die inhaltlichen Vorgaben zur Konzepterstellung sowie die Verfahrensvorgaben.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Florian Rentsch'. The signature is stylized with a large, sweeping initial 'F'.

Florian Rentsch  
Minister für Wirtschaft, Verkehr und  
Landesentwicklung des Landes Hessen



Vorwort .....	3
Inhalt .....	5
1. Instrument der Dorfentwicklung mit Mehrwert .....	7
1.1 Rahmenbedingungen des IKEK .....	7
1.2 Zielsetzung des IKEK .....	8
1.3 Änderungen in der Dorfentwicklung .....	8
1.4 Mehrwert des IKEK .....	10
2. Themen und Handlungsfelder .....	11
2.1 Zwölf Themen als inhaltlicher Rahmen des IKEK .....	11
2.2 Bündelung der Themen zu Handlungsfeldern .....	16
3. Drei Arbeitsphasen des IKEK: Inhalt und Prozess .....	17
3.1 Phase 1: Bestandsanalyse (lokal und gesamtkommunal) .....	18
3.2 Phase 2: Leitbild, Ziele und Projektideen .....	20
3.3 Phase 3: Umsetzungsstrategie – Leit- und Startprojekte, Verstetigung .....	22
3.4 Erstellung des IKEK – Konzepterarbeitung .....	24
3.5 Bürgermitwirkung, Beteiligung und Gremien .....	25
3.6 Öffentlichkeitsarbeit .....	26
4. Umsetzung des IKEK und Verstetigung .....	27
4.1 Verstetigung des Prozesses .....	27
4.2 Umsetzung des Konzeptes durch Projekte .....	29
4.3 Evaluierung und Monitoring .....	29
4.4 Vom IKEK in das weitere Verfahren der Dorfentwicklung .....	30
5. Anhang .....	31
5.1 Daten und Informationsgrundlagen der Bestandsanalyse .....	31
5.2 Leerstandserfassung und Flächenmanagement-Datenbank .....	34
5.3 Profil eines Orts-/Stadtteiles (Muster) .....	35
5.4 Projektformular (Muster) .....	37
5.5 Beispiel für die Gliederung eines IKEK .....	38
Impressum .....	39



# 1. INSTRUMENT DER DORFENTWICKLUNG MIT MEHRWERT

Seit 2012 neu im Verfahren der Dorfentwicklung ist das integrierte kommunale Entwicklungskonzept (IKEK). Vor dem Hintergrund der steigenden Anforderungen, die sich vor allem aus dem demografischen und sozioökonomischen Wandel ergeben (vgl. Kap. 1.1), richtet die Dorfentwicklung in Hessen den Blick jetzt stärker als bisher auf die gesamt-kommunale Ebene. Mit dem Ziel der aktiven Gestaltung des demografischen Wandels sollen in den Orts- und Stadtkernen der ländlich geprägten Kommunen Hessens zentrale Funktionen gestärkt und eine gute Wohn- und Lebensqualität erhalten bzw. geschaffen werden, d. h. die Förderung der Innenentwicklung ist zentraler Bestandteil des IKEK.

Erster Schritt der räumlichen und inhaltlichen Erweiterung des Blickwinkels ist die Erarbeitung eines integrierten kommunalen Entwicklungskonzeptes als Grundlage der Förderung im Rahmen der Dorfentwicklung (vgl. Kap. 1.2 Ziele des IKEK).

Hierbei soll auch die bisher in der Dorfentwicklung wichtige und über viele Jahre erprobte Bürgermitwirkung als erklärtes Programmziel weiter gestärkt werden.

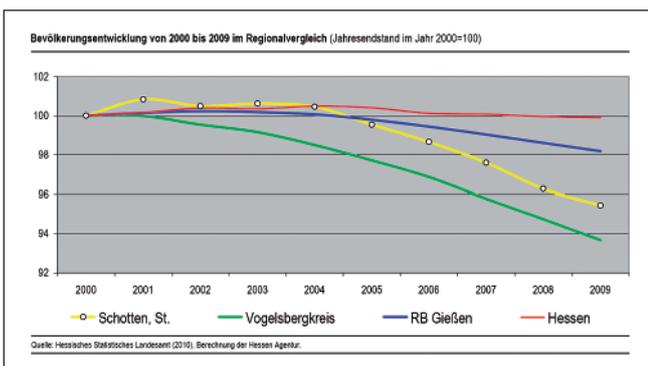
Mit der Einführung des IKEK, der Erweiterung auf den gesamt-kommunalen Raum und einer damit verbundenen größeren Themenbreite als bisher, sind verschiedene Änderungen in der Dorfentwicklung verbunden (vgl. Kap. 1.3).

Die Erweiterung des Blickwinkels und die damit eröffnete Chance auf ein breiteres Themenspektrum ermöglichen es den Kommunen darüber hinaus, das IKEK in verschiedenen anderen Bereichen einzusetzen (vgl. Kap. 1.4).

## 1.1 Rahmenbedingungen des IKEK

### Demografischer Wandel als Herausforderung

Ländliche Räume sind seit mehreren Jahren vor neue Herausforderungen gestellt. Die höchste Aufmerksamkeit bundesweit gilt dabei dem demografischen Wandel mit seinen vielfältigen Folgen: Rückgang und Alterung der Bevölkerung sowie teilweise die Zunahme des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund erfordern einen Paradigmenwechsel in Gesellschaft, Politik und Planung. Denn Schrumpfung, die für viele Kommunen ländlicher Räume seit einigen Jahren Realität ist, wurde bisher als Handlungsstrategie nicht gelernt, da es in der Vergangenheit um die Verteilung von Wachstum ging.



### Klimawandel/Ressourcenschutz als Herausforderung

Die Bedeutung der Themen Klimawandel und Ressourcenschutz nehmen auf globaler wie auf regionaler und lokaler Ebene stetig zu. Hierbei geht es vor allem um einen anderen Umgang mit Ressourcen (Flächensparen, CO<sub>2</sub>-Reduktion, Energiesparen) und Energieproduktion (Erneuerbare Energie und dezentrale Anlagen).

### Integrierte Konzepte als Notwendigkeit

Insgesamt führt die Komplexität der aktuellen Herausforderungen zu der Einsicht, dass nur integrierte Konzepte dazu geeignet sind, Lösungen bzw. Strategien für die Zukunft zu entwickeln, denn sektorale Betrachtungen haben zu häufig die Auswirkungen auf andere Themen ausgeblendet.

### Kooperation als Notwendigkeit

Die lokale Ebene zur Entwicklung von Handlungs- und Anpassungsmöglichkeiten ist häufig zu klein. Viele Themen können erst im gesamt-kommunalen bzw. regionalen Kontext angemessen bearbeitet werden. Daher werden Kooperationen innerhalb einer Kommune und zwischen Kommunen immer wichtiger. Doch parallel nehmen die Handlungsmöglichkeiten öffentlicher Akteur/innen ab – nicht

# 1. INSTRUMENT DER DORFENTWICKLUNG MIT MEHRWERT

zuletzt angesichts geringer werdender kommunaler Handlungsspielräume und Finanzmittel.

## Möglichkeiten und Grenzen von Bürgermitwirkung und bürgerschaftlichem Engagement

In vielen Feldern wird versucht, bürgerschaftliches und ehrenamtliches Engagement zur Übernahme eines Teils der bisher als „öffentlich“ definierten Aufgaben anzuregen. Insbesondere Kommunen in ländlichen Räumen können traditionell oft auf einen hohen Grad an Engagement und Selbsthilfe zurückgreifen, aber auch hier gehen die klassischen Familien- und Nachbarschaftshilfestrukturen zurück und die Entwicklung neuer Hilfe- und Unterstützungsformen wird wichtiger.

## Steuerung durch Förderprogramme

Zur Stärkung der Handlungsmöglichkeiten auf der regionalen Ebene werden Förderprogramme stärker auf kommunale Ansätze ausgerichtet. Durch die Einführung des integrierten kommunalen Entwicklungskonzeptes (IKEK) betont auch die Dorfentwicklung in Hessen – vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität der aktuellen Themen – stärker die gesamtkommunale Ebene. Die Erstellung eines IKEK ist Grundlage für die Förderung im Rahmen des Programms der Dorfentwicklung in Hessen.

## 1.2 Zielsetzung des IKEK

Zielsetzung ist die Erarbeitung eines integrierten kommunalen Entwicklungskonzeptes mit breiter Bürgermitwirkung, in dem gesamtkommunale strategische Aussagen über künftige Schwerpunkte, Ziele und (Leit-)Projekte getroffen werden.

Ziel ist dabei zum einen die Erarbeitung einer fundierten inhaltlichen Grundlage für die Förderung im Rahmen der Dorfentwicklung.

Zum anderen sind strategisch-konzeptionelle Aussagen im Hinblick auf Schwerpunktsetzungen für künftige Handlungsstrategien der Kommune Zielsetzung des IKEK. Dies kann sich sowohl auf kommunale Haushaltsentscheidungen als auch auf die Auswahl bzw. Schwerpunktsetzung innerhalb bestehender Fördermöglichkeiten (LEADER, Städtebauförderung usw.), sowie auf eine Schwerpunktsetzung bürgerschaftlichen Engagements in den Orts- bzw. Stadtteilen beziehen.

## Strategische Ziele und Anforderungen

- Erarbeitung von Perspektiven und einer Strategie für die zukünftige Entwicklung der Kommune mit ihren Orts- bzw. Stadtteilen
- Entwicklung einer Gesamtstrategie für die Interessen der beteiligten Orts- und Stadtteile durch die parallele Betrachtung von gesamtkommunaler und lokaler Ebene
- Verzahnung mit der regionalen Ebene (z. B. regionales Entwicklungskonzept)
- Brückenschlag von kommunal-strategischen Ansätzen und Zielen zu einer Umsetzung von (Leit-)Projekten
- Stärkung und Aktivierung der Bürgermitwirkung und des bürgerschaftlichen Engagements

## Inhaltliche Ziele und Anforderungen

- Gestaltung zukünftiger kommunaler Entwicklungen in einer breiten Themenpalette (s. Kap. 2) unter Berücksichtigung der aktuellen Herausforderungen
- Aktive Gestaltung des demografischen Wandels, um zentrale Funktionen zu stärken (u. a. öffentliche und private Daseinsvorsorge, technische Infrastruktur) sowie eine gute Lebensqualität zu sichern und auszubauen
- Erhalt der Vielfalt dörflicher Lebensformen und des bau- und kulturgeschichtlichen Erbes der Dörfer/Stadtteile durch Stärkung der Innenentwicklung (z. B. durch Verringerung des Flächenverbrauchs, Leerstandsmanagement, Steigerung der Energieeffizienz)



### 1.3 Änderungen in der Dorfentwicklung

Die Umstrukturierung der Dorfentwicklung von der lokalen Ebene (Betrachtung eines Orts-/Stadtteils) hin zu einer gesamtkommunalen Betrachtung betrifft zwei wesentliche Punkte:

1. Die inhaltliche Bandbreite nimmt zu: Größere Themenbreite, stärkere regionale Vernetzung, neue Themen mit stärkerer gesamtkommunaler bzw. interkommunaler Ausrichtung. Kernthemen sind dabei: Innenentwicklung (einschl. Leerstand und Baulücken), Verringerung des Flächenverbrauchs, Energieeffizienz, Sicherung/Stärkung der Daseinsvorsorge und Bürgermitwirkung (s. Themen Kap. 2).
2. Anforderungen an den Prozess und die Prozesssteuerung nehmen zu: Bürgermitwirkung auf die gesamtkommunale Ebene heben, Zusammenbringen verschiedener Orts- bzw. Stadtteile, Erarbeitung von Strategien und Projektansätzen auf gesamtkommunaler Ebene, stärkere Einbindung von Schlüsselpersonen, Multiplikator/innen und kommunalen Vertreter/innen (z. B. Verwaltung, LEADER, Tourismus- und Wirtschaftsförderung) (s. Kap. 3).

#### Inhalt/Themen

- Die Fülle der Themen erfordert gezielten fachlichen Input, um die Diskussion zu unterstützen und zu konkreteren Projektansätzen zu kommen. Die frühzeitige Einbindung relevanter Akteur/innen (z. B. LEADER-Manager/innen, Energieberater/innen) wird deshalb empfohlen.
- Das IKEK verfolgt vor allem eine strategische Ausrichtung kommunaler Themen (Leitbild, Strategie und Ziele), die mit ausgewählten Leitprojekten konkretisiert wird.
- Die Vorbereitung von Projekten im Rahmen der Dorfentwicklung ist ein Bestandteil des IKEK. Darüber hinaus sollen Projektideen aus dem IKEK auch mithilfe anderer Förderprogramme zur Unterstützung der Entwicklung im ländlichen Raum umgesetzt werden.

#### Prozess und Beteiligung

- Durch die Ausweitung auf den gesamtkommunalen Kontext nimmt die direkt empfundene Betroffenheit ab. Deshalb bekommt die Aktivierung der Bewohner/innen größere Bedeutung. Die Methoden der Beteiligung müssen sich daran

orientieren. Zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Mitarbeit im Prozess sollen darüber hinaus Vertreter/innen der Orts-/Stadtteile benannt werden (sog. IKEK-Teams, s. Kap. 3.5).

- Einer frühzeitigen Einbindung der Ortsvorsteher/innen kommt eine hohe Bedeutung zu, um die Verbindung zwischen gesamtkommunaler und lokaler Ebene zu stärken.
- Der Austausch zwischen den Orts-/Stadtteilen muss gezielt gefördert und unterstützt werden, z. B. durch eine zeitnahe Veröffentlichung aller relevanten Informationen und Dokumente im Internet.
- Das Steuerungsgremium (s. Kap. 3.5) sollte um relevante Akteur/innen erweitert werden, um frühzeitig eine kontinuierliche Prozesssteuerung für die Erstellung und spätere Umsetzung des IKEK aufzubauen.



#### Städtebaulicher Fachbeitrag

Parallel zum IKEK-Prozess wird ein „Städtebaulicher Fachbeitrag“ zur Abgrenzung der örtlichen Fördergebiete und zur Erarbeitung von Kriterien für die ortstypische Bauweise erarbeitet. Dessen Erstellung ist nicht Gegenstand dieses Leitfadens. Siehe hierzu auch die Richtlinien des Landes Hessen zur Förderung der regionalen Entwicklung ([www.wirtschaft.hessen.de](http://www.wirtschaft.hessen.de)).

#### Hinweis zum Zuschnitt des IKEK

Inhalte und Prozess eines IKEK, wie sie im Folgenden beschrieben werden, richten sich i. d. R. an Kommunen in ländlich strukturierten Räumen. Bei Verfahren der Dorfentwicklung in Mittel- und Oberzentren werden die ländlich geprägten Stadtteile in ihrem Verhältnis und ihrer Funktionalität zur Kernstadt betrachtet. Dies kann zu Modifikationen bei Inhalten und Prozess des IKEK führen.

# 1. INSTRUMENT DER DORFENTWICKLUNG MIT MEHRWERT

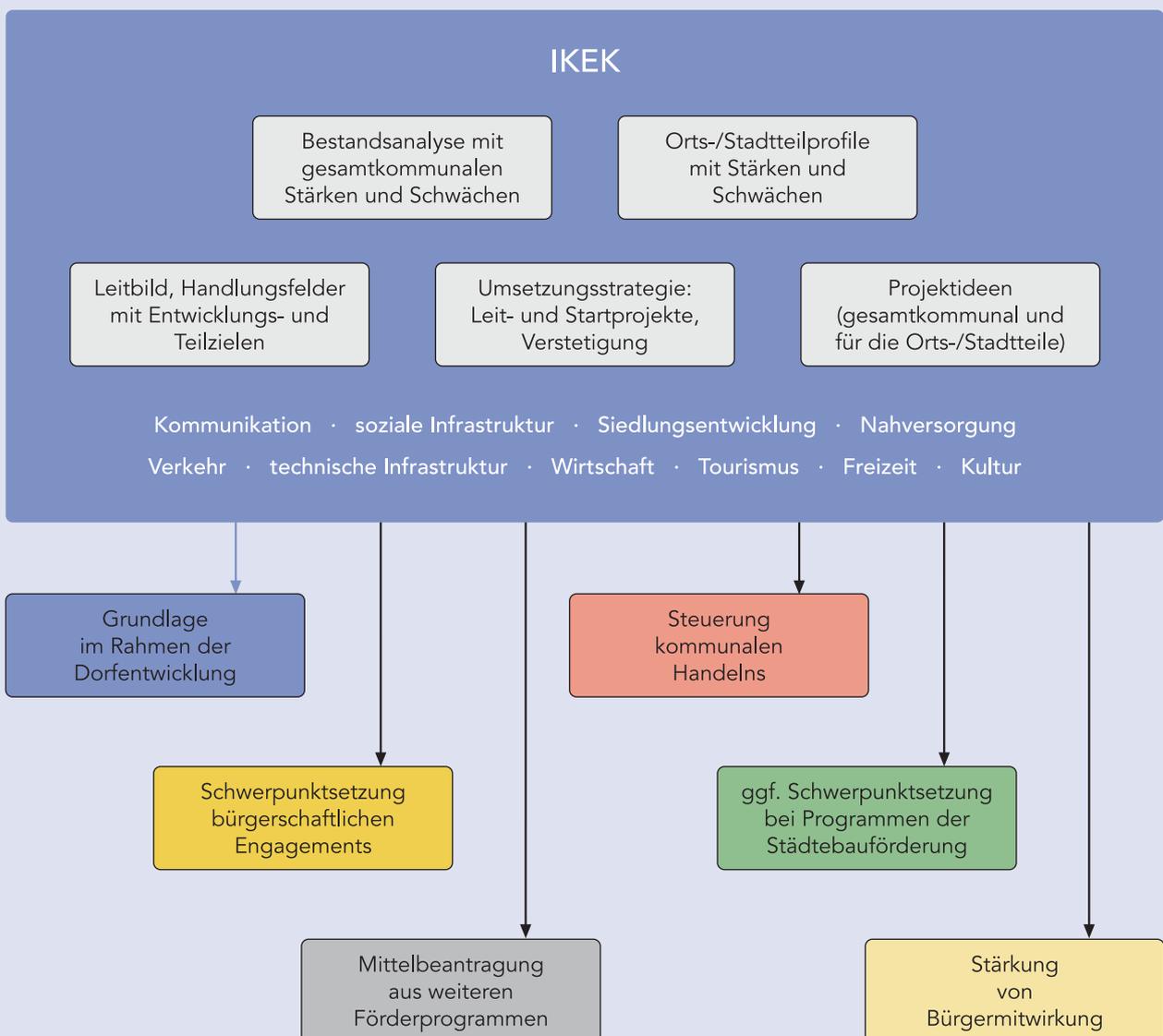
## 1.4 Mehrwert des IKEK

Das im Rahmen der Dorfentwicklung erarbeitete IKEK ist innerhalb der Dorfentwicklung eine notwendige Grundlage für die Förderung. Darüber hinaus hat das IKEK gerade aufgrund der Erweiterung auf den gesamtkommunalen Blickwinkel und die damit verbundene breitere Themenpalette weitere Anwendungsmöglichkeiten und Bereiche, in denen es zur Steuerung eingesetzt werden kann:

- zukunftsgerichtete Planung und Steuerung des kommunalen Handelns
- Schwerpunktsetzung bei Bürgermitwirkung und bürgerschaftlichem Engagement

- Abstimmung der inhaltlichen und räumlichen Schwerpunktsetzung in verschiedenen Förderprogrammen (u. a. Städtebauförderung, LEADER, Tourismusförderung)
- Grundlage der Mittelbeantragung bei Förderprogrammen bzw. EU-Fonds (u. a. ELER, EFRE, ESF)

### Integriertes kommunales Entwicklungskonzept (IKEK) – Instrument der Dorfentwicklung mit Mehrwert



Das IKEK deckt eine große inhaltliche Bandbreite ab, um den komplexen aktuellen Herausforderungen gerecht werden zu können. Im Folgenden werden zwölf Themen kurz beschrieben (Kap. 2.1). Diese Themen geben einen inhaltlichen Rahmen für die Bestandsanalyse sowie für die Erarbeitung von Leitbild und Umsetzungsstrategie vor. Im Einzelfall ist die Relevanz der Themen zu prüfen, auch können je nach inhaltlicher Notwendigkeit Themen ergänzt werden. Im Fokus steht dabei die gesamtkommunale Relevanz der Themen.

Um inhaltliche Schwerpunkte setzen und den Erarbeitungsprozess überschaubar und strukturiert abwickeln zu können, sollen die Themen je nach örtlicher und inhaltlicher Notwendigkeit zu drei bis fünf Handlungsfeldern zusammengefasst werden (Kap. 2.2).

Die möglichen Auswirkungen des demografischen Wandels spielen in fast allen der zwölf folgenden Themen eine gewichtige Rolle. Aus diesem Grund muss das Querschnittsthema demografischer Wandel in allen Themen beachtet werden.

### 2.1 Zwölf Themen als inhaltlicher Rahmen des IKEK

#### Städtebauliche Entwicklung und Leerstand

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels geht es um die Frage, wie Innenentwicklung gefördert werden kann. Dazu dürfen keine zur Innenentwicklung konkurrierenden Baugebiete ausgewiesen werden, sondern es muss festgelegt werden, wie zukünftig mit Leerstand umgegangen wird und wie Baulücken als Potentiale genutzt werden. Leerstand ist nahezu überall bereits heute Thema, wenn auch in unterschiedlichem Maße. Im IKEK muss daher in jedem Fall ein Bild der aktuellen Leerstandssituation erarbeitet werden (s. Anhang 5.2).



Darüber hinaus ist absehbar, dass die Leerstände zunehmen werden, sowohl bei Wohn-/Geschäfts- wie auch bei Wirtschaftsgebäuden. Vor allem in den Innenbereichen sind auch ortsbildprägende Gebäude betroffen, die eine besondere Stärke der hessischen Dörfer darstellen. Dadurch gewinnen Fragen nach dem individuellen Charakter des Orts-/ Stadtteils und der identitätsstiftenden Wirkung der örtlichen Baukultur sowie deren Erhaltung an Bedeutung.

#### Thema „Städtebauliche Entwicklung und Leerstand“ in Stichworten

- Siedlungsflächenentwicklung (Flächennutzungen, Baufertigstellungen, keine konkurrierenden Baugebiete)
- Innenentwicklung: Leerstand bei Wohn-/Geschäfts-/Wirtschaftsgebäuden (aktuelle und potenzielle Leerstände), Baulücken, Rückbau, Umbau
- Gestaltung von allgemein zugänglichen Freiflächen (z. B. Plätze, Treffpunkte im Freien)
- Ortsbild und Baukultur (u. a. bau- und kulturgeschichtliches Erbe)

## 2. THEMEN UND HANDLUNGSFELDER

### Soziale Infrastruktur

Ein präzentes Thema in diesem Bereich werden in vielen Kommunen die Gemeinbedarfseinrichtungen (z. B. Bürger-/Dorfgemeinschaftshäuser, Vereinsheime) und deren Nutzung sein. Fragen nach Auslastung, Kosten und neuen Angeboten, ggf. auch nach der Zusammenlegung von Einrichtungen sind zu diskutieren.

Auch Kindergärten sind von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen. Die zukünftige Auslastung der Standorte, ggf. Standortschließungen, die Erreichbarkeit der (verbleibenden) Standorte und auch andere Formen der Kinderbetreuung können wichtige Fragestellungen für eine gesamt-kommunale Diskussion sein.



Die medizinische Versorgung im ländlichen Raum steht vor großen Herausforderungen hinsichtlich Quantität und Qualität der Angebote. Bedingt durch den demografischen Wandel werden die Menschen zwar weniger, der Anteil älterer Menschen, die im Allgemeinen höhere Ansprüche an die medizinische Versorgung stellen, nimmt jedoch zu. Gleichzeitig ist die Wiederbesetzung von Hausarztstellen häufig schwierig. Somit wird die Erreichbarkeit der noch vorhandenen Angebote immer wichtiger.

Zudem besteht auch in ländlichen Räumen zusätzlicher Bedarf an einer angemessenen Pflegeversorgung. Hierbei müssen ambulante und stationäre Einrichtungen in einer Region gemeinsam ein qualitativ und quantitativ gutes Angebot sicherstellen.

Im Bereich neuer Wohnformen besteht – gerade zur Förderung der Innenentwicklung – grundsätzlicher Bedarf bei der Entwicklung und Umsetzung von Projekten. Hierbei kann es sowohl um selbstbestimmtes Wohnen in flexiblen Formen für ältere

Menschen als auch um Angebote für jüngere Menschen und Familien gehen.

Soll das soziale Angebot in einer Kommune ausgebaut und für die Bevölkerung zugänglich gemacht werden, so muss zum einen die Information über diese Angebote, zum anderen auch die Erreichbarkeit für die Zielgruppen sicher gestellt werden.

### Thema „Soziale Infrastruktur“ in Stichworten

- Gemeinbedarfseinrichtungen (z. B. über örtliche Nutzungskonzepte, Auslastung, Angebote für verschiedene Zielgruppen)
- Kindergärten (u. a. Auslastung, Erreichbarkeit)
- Gesundheit und ärztliche Versorgung
- Pflege (z. B. ambulante Pflege und stationäre Einrichtungen, Pflegemix)
- neue Wohnformen für verschiedene Zielgruppen (u. a. betreutes Wohnen, Angebote für jüngere Menschen/Familien)
- Erreichbarkeit der Einrichtungen der sozialen Infrastruktur (s. auch Thema „Verkehr“)

### Bürgerschaftliches Engagement

Gruppen und Vereine prägen entscheidend das dörfliche Leben und das Miteinander. Bedingt durch sich wandelnde Arbeits- und Lebensverhältnisse verändert sich das Engagement der Bevölkerung. Traditionelle Strukturen mit langfristig verbindlichem ehrenamtlichem Engagement, wie sie bisher das Vereinsleben prägen, sind heute für viele nicht mehr attraktiv. Sie suchen flexiblere Formen ehrenamtlichen Engagements (z. B. zeitlich begrenzte Projekte, Engagement von Vereinen in Schulen, dezentral abgestimmte Angebote für unterschiedliche Zielgruppen).



Bedingt durch den demografischen Wandel wird es in den Städten und Dörfern immer mehr ältere Menschen geben. Für diese Bevölkerungsgruppe gilt es zukünftig vermehrt Angebote zu schaffen, um so lange wie möglich ein Leben in den eigenen vier Wänden zu ermöglichen. Themen für ehrenamtliches Engagement können hierbei u. a. Hilfe im Haushalt, Fahrdienste zum Einkaufen oder zum Arzt sein, aber auch die soziale Einbindung in die Dorfgemeinschaft – ggf. auch durch Generationen übergreifende Angebote.

Zur Unterstützung eines flexiblen ehrenamtlichen Engagements kann die Kommune bei der Kommunikation von Möglichkeiten ehrenamtlichen Engagements unterstützend tätig werden.

### Thema „Bürgerschaftliches Engagement“ in Stichworten

- bürgerschaftliches Mitwirken und Engagement (z. B. mobile Versorgung, Hol- und Bringdienste, Nachbarschaftshilfen, soziale und kulturelle Angebote)
- Angebote für Familien und Kinder, Senior/innen sowie Generationen übergreifende Angebote
- Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, Einbindung von Neubürger/innen

### Bildung

Durch den Rückgang von Schülerzahlen können Bildungseinrichtungen im ländlichen Raum von Schließung bedroht sein. Vor diesem Hintergrund gewinnen Diskussionen um Standortsicherung und -qualitäten sowie die Sicherung der Erreichbarkeit der Schulstandorte an Bedeutung.

Dezentrale Angebote zur Förderung des lebenslangen Lernens können die Attraktivität als Wohn- und Lebensstandort erhöhen. Sie können ggf. durch bestehende Institutionen oder bürgerschaftliches Engagement ausgebaut werden.

### Thema „Bildung“ in Stichworten

- schulische Bildung (qualitative und quantitative Reaktionen auf rückläufige Schülerzahlen)
- außerschulische Bildung für unterschiedliche Altersgruppen

### Verkehr

Die Erreichbarkeit einer Kommune und ihrer Orts- und Stadtteile spielt nach wie vor eine große Rolle für ihre Attraktivität als Wohn- und Lebensort wie auch als Wirtschaftsstandort. Wenn in den Bereichen Nahversorgung und Gesundheit die Angebote nicht mehr „vor der Haustür“ liegen, werden Fragen der Erreichbarkeit der noch vorhandenen Angebote immer wichtiger. Gerade vor dem Hintergrund des absehbaren Anstiegs der Zahl älterer und alter Menschen muss die Erreichbarkeit der Angebote auch ohne eigenen PKW sichergestellt werden.



Im Bereich der Verkehrswege können Themen wie Instandhaltung, Sanierung oder auch Rückbau ebenso eine Rolle spielen wie Fragen der Finanzierung der Verkehrswege.

### Thema „Verkehr“ in Stichworten

- Verkehrsberuhigung
- ÖPNV, Bürgerbus, Schülerverkehr und alternative Bedienformen
- Elektromobilität
- Erreichbarkeiten ohne eigenes Auto
- Verkehrswege (u. a. Unterhaltung, Rückbau)

## 2. THEMEN UND HANDLUNGSFELDER

### Energie/Klima/Ressourcenschutz

Der Klimawandel begründet heute grundsätzlich Handlungsbedarf. Zur kommunalen Ebene gehören dabei Themen wie Energieeffizienz und energetische Sanierung bei öffentlichen und privaten Gebäuden sowie CO<sub>2</sub>-Reduktion z. B. im Verkehr und bei Wirtschaftsbetrieben.

Auch Fragen der Erneuerbaren Energien (Wind, Wasser, Biomasse, Solar) in Verbindung mit Fragen dezentraler Energieversorgung sind für die kommunale Ebene relevant.



#### Thema „Energie/Klima/Ressourcenschutz“ in Stichworten

- Klimaschutz und Energieeffizienz
- energetische Sanierung
- Erneuerbare Energien (Wind, Solar, Biomasse, Wasser)
- Fernwärme, Gas

### Technische Infrastruktur

Ein in den letzten Jahren immer wichtiger gewordenes Thema technischer Infrastrukturen ist die Versorgung mit DSL/Breitband. Gerade in ländlichen Räumen kann dabei ein gutes Angebot für IT-Heimarbeitplätze die Attraktivität als Wohn- und Lebensstandort erhöhen.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels können für alle Anlagen der technischen Infrastruktur (u. a. Wasserversorgung und -entsorgung, Fernwärme, Gas) Fragen nach der heutigen und zukünftig ausreichenden Auslastung eine Rolle spielen.

Diese Fragen können auch für den Bereich der städtischen Liegenschaften von Relevanz sein und

Diskussionen zur Wahl von Standorten oder der Einhaltung der Tagesalarmbereitschaft der Feuerwehren mit sich ziehen.



#### Thema „Technische Infrastruktur“ in Stichworten

- DSL/Breitband
- Wasserversorgung, Abwasserentsorgung
- städtische Liegenschaften (z. B. Bauhöfe, Feuerwehr)

### Wirtschaft

Insgesamt stehen der Erhalt bestehender und die Schaffung neuer Arbeitsplätze im Vordergrund, um Dörfer und Städte im ländlichen Raum als Wohn- und Lebensstandorte attraktiv halten zu können. Im IKEK müssen je nach Wirtschaftsstruktur der Orts-/Stadtteile Schwerpunkte gesetzt werden, da die Anforderungen an ein umfassendes Wirtschaftsförderungskonzept vom IKEK nicht erfüllt werden können.



In vielen Orts-/Stadtteilen gibt es keinen örtlichen Einzelhandel mehr, damit wird die Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs insbesondere für Menschen ohne eigenes Auto schwieriger. Mit dem Einzelhandel sind gerade in kleineren Ortschaften

auch Treffpunkte des sozialen Miteinanders weggebrochen, die insbesondere für ältere Bewohner/innen eine hohe Bedeutung hatten. Von daher können und müssen Fragen der Nahversorgung mit Fragen des sozialen Miteinanders und der Kommunikation zusammen gedacht werden.

Im Bereich Land- und Forstwirtschaft können regionale Erzeugung, Weiterverarbeitung und Vermarktung eine Rolle spielen. Der Strukturwandel wirkt sich durch den Rückgang der Landwirtschaft in einigen Bereichen auch auf die Kulturlandschaft und das Dorfbild aus.

### Thema „Wirtschaft“ in Stichworten

- Handwerk und Gewerbe
- Nahversorgung (Ladenlokale, mobile Versorgung)
- Direktvermarktung
- Land- und Forstwirtschaft

### Tourismus

Je nach Lage und Potenzialen der Kommune kann eine stärkere Ausrichtung auf den Tourismus erwünscht sein. Entsprechend der jeweiligen inhaltlichen Schwerpunktsetzung können z. B. neue Angebotspauschalen entwickelt, die Qualität der Infrastruktur und der Dienstleistungen sichergestellt oder neue Wegführungen für Wanderwege bestimmt werden.



Für zahlreiche Fragestellungen und Projektideen im Tourismusbereich bieten die touristischen Arbeitsgemeinschaften (TAG) und die Tourismusdestinationen den Rahmen, u. a. auch für interkommunale Zusammenarbeit in der Region.

Eine besondere Rolle für den Tourismus spielen die Attraktivität und die Erlebbarkeit des Naturraums (z. B. Naturpark, Geopark).

### Thema „Tourismus“ in Stichworten

- touristische Infrastrukturen (z. B. Ausschilderung, Übernachtungen, Gastronomie, Organisation)
- Erlebbarkeit des Naturraums (z. B. Naturpark, Geopark)
- Angebote und Angebotspakete für unterschiedliche Zielgruppen
- Service, Qualität

### Landschaft

Viele Kommunen profitieren von ihrer Lage in attraktiven Landschaften und der guten Wohnqualität (Naherholung/Tourismus). Bedingt durch den ländlichen Strukturwandel geht die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe zurück. Dies macht sich nicht nur in leer stehenden Wirtschaftsgebäuden im Ort bemerkbar, sondern auch in der Pflege der Kulturlandschaften. Zukünftig kann aus ökologischen und sozialen Gründen Handlungsbedarf entstehen, damit Bewohner/innen und Tourist/innen auch weiterhin von der attraktiven Kulturlandschaft profitieren können.



### Thema „Landschaft“ in Stichworten

- Landschaft erleben für Naherholung und Tourismus (z. B. landschaftlicher Strukturreichtum, Biotope)
- Landschaftspflege

### Kultur/Brauchtum

Gerade im ländlichen Raum werden Kultur und Brauchtum großgeschrieben, sind wichtige Bausteine der Identifikation der Bewohner/innen und tragen zu einem positiven Image eines Dorfes bei (z. B. Backhausfeste, Mundart/Dialekte, Heimatmuseen).

## 2. THEMEN UND HANDLUNGSFELDER

Bedingt durch sich ändernde soziale Strukturen kann ein anderer Umgang mit Traditionen und Brauchtümern – insbesondere auch für Jugendliche und junge Erwachsene – erforderlich sein.



### Thema „Kultur“ in Stichworten

- kulturelle Angebote und Feste
- Brauchtum und Traditionen (Erhalt und Weiterentwicklung)

### Freizeit

Zur Sicherung der Lebens- und Wohnortqualität gehören attraktive Einrichtungen und Angebote zur Freizeitgestaltung. Diese werden oftmals durch bürgerschaftliches Engagement eingerichtet und gepflegt und dienen somit auch als Aushängeschild der Kommune. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels spielen dabei im öffentlichen Raum mehr und mehr auch Angebote für ältere Menschen (z. B. Mehrgenerationenspielplatz) eine Rolle.

Das Thema Freizeit ist oft mit den Themen Kultur/ Brauchtum und Tourismus inhaltlich verzahnt. So kann z. B. eine Erhöhung der Freizeitangebote oder der kulturellen Aktivitäten auch den Gästen zu Gute kommen, Synergien können genutzt werden.

### Thema „Freizeit“ in Stichworten

- Freizeiteinrichtungen und Treffpunkte im Freien (Sportplätze, Schwimmbad, ...)
- Freizeitangebote



## 2.2 Bündelung der Themen zu Handlungsfeldern

Die zwölf Themen sind zusammen mit Aussagen zur demografischen Struktur und Entwicklung das Grundgerüst für die Bestandsanalyse, sowohl auf gesamtkommunaler, als auch auf lokaler Ebene (vgl. Anhang 5.1).

Für die konzeptionelle Arbeit im IKEK wird empfohlen, die Themen je nach inhaltlicher Notwendigkeit zu ca. drei bis fünf Handlungsfeldern zu bündeln. Dadurch werden zum einen die jeweiligen Schwerpunktsetzungen der Kommune für das IKEK deutlich und es kann veranschaulicht werden, welche Themen im Besonderen miteinander vernetzt bearbeitet werden sollen.

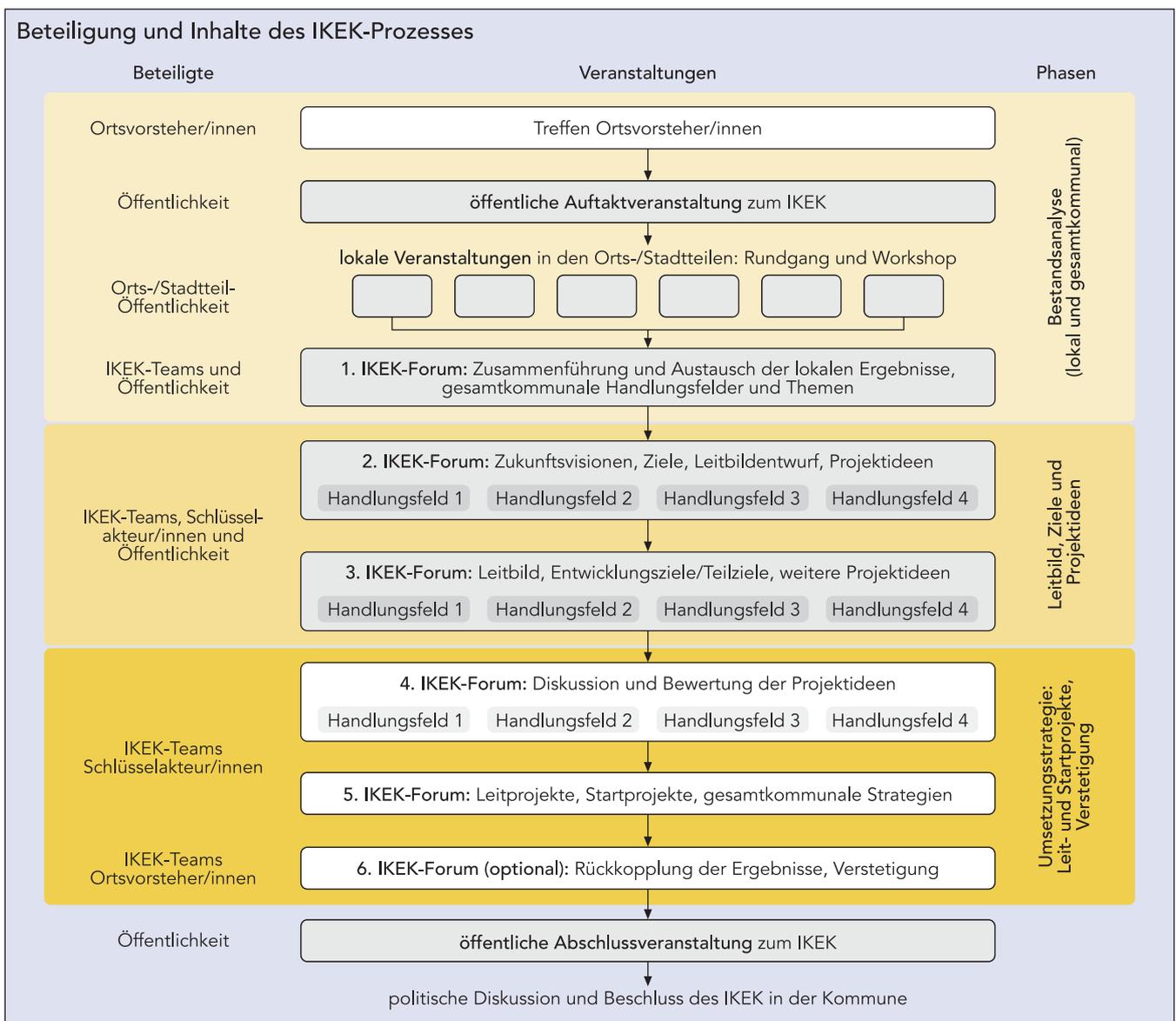
Zum anderen kann durch die Bündelung von Themen zu Handlungsfeldern die Komplexität der Themen im Prozess mit vielen Beteiligten angemessen bearbeitet werden. So können z. B. entsprechend der Anzahl von Handlungsfeldern Arbeitsgruppen auf den lokalen Veranstaltungen und/oder den IKEK-Foren gebildet werden (s. Kap. 3).

Es wird im Leitfaden bewusst keine Strukturierung vorgegeben, um hier den jeweiligen kommunalen Bedingungen Raum zu geben. Die in den Abbildungen und im Inhaltsverzeichnis (Anhang 5.5) genannten Handlungsfelder sind als Beispiele zu verstehen.

### 3. DREI ARBEITSPHASEN DES IKEK

Der Prozess zur Erarbeitung eines integrierten kommunalen Entwicklungskonzeptes umfasst drei aufeinander aufbauende Arbeitsphasen (s. Abb. unten). Da die Erarbeitung des IKEK ein dynamischer Prozess ist, sollten die einzelnen Phasen inhaltlich nicht scharf voneinander getrennt werden. So sind z. B. Projektideen konkret erst in der zweiten bzw. dritten Arbeitsphase Thema. Um jedoch Projektideen, die bereits vorher genannt werden, für das IKEK nutzen zu können, können sie Prozess begleitend in einem „Projektspeicher“ festgehalten werden, um dann in der Arbeitsphase 3 verfügbar zu sein. Die lokalen Veranstaltungen in den einzelnen Orts-/Stadtteilen dienen der Verankerung des Entwicklungsprozesses vor Ort. Die Verschränkung der gesamtkommunalen Ebene mit der Ebene der Orts- bzw. Stadtteile spielt in allen drei Phasen eine wichtige Rolle und muss gezielt in der Moderation gefördert werden.

Es wird davon ausgegangen, dass der Prozess i. d. R. einen Zeitraum von neun Monaten in Anspruch nehmen wird (zzgl. Zeit für die Erstellung des IKEK, s. Kap. 3.4).



## 3. DREI ARBEITSPHASEN DES IKEK

### 3.1 Phase 1: Bestandsanalyse (lokal und gesamtkommunal)

#### Zielsetzung Phase 1

- Zusammenstellung von Daten und Fakten zur Ausgangslage in der Kommune und den einzelnen Orts-/Stadtteilen sowie deren Einbindung in den regionalen Kontext
- Stärken-Schwächen-Analyse und Ableitung des Handlungsbedarfs
- Bestimmung der gesamtkommunalen Schwerpunktsetzung (Phase 1 und 2)
- Gewinnung der bürgerschaftlichen Mitwirkung und des Engagements aus den Orts- und Stadtteilen für den Gesamtprozess
- Förderung des Austauschs zwischen den Orts- und Stadtteilen

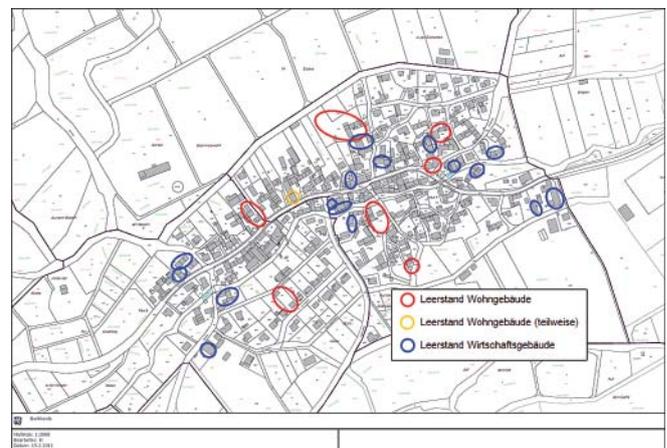
#### Inhaltliche Bausteine Phase 1

- Aussagen zur Bevölkerungsstruktur auf gesamtkommunaler Ebene und für die Orts- bzw. Stadtteile (bisherige Entwicklung und Prognose der Bevölkerungszahlen, Änderungen in der Altersstruktur)
- Erarbeitung der Bestandsanalyse anhand der Themen (vgl. Kap. 2 und Anhang 5.1), einschließlich Auswertung von vorliegenden Konzepten, Leitbildern, Planungen
- Erarbeitung von Profilen der einzelnen Orts- bzw. Stadtteile (s. Anhang 5.3)
- Einschätzung der Zukunftsfähigkeit der Orts-/Stadtteile durch Diskussion vor Ort; für Dörfer bis 500 Einwohner/innen auf Grundlage einer quantitativen Bewertung (s. Anhang 5.3)
- Erarbeitung einer Stärken-Schwächen-Analyse auf gesamtkommunaler Ebene
- Ableitung des Handlungsbedarfs auf folgenden Grundlagen: gesamtkommunale und lokale Stärken-Schwächen-Analyse, Entwicklungstrends mit damit verbundenen Chancen und Risiken
- Bündelung der Themen zu 3–5 Handlungsfeldern
- Verständigung auf lokale Schwerpunktsetzungen innerhalb der Themen
- Erstellung z. B. von Orts-/Stadtteilplakaten für den gesamtkommunalen Austausch

#### Hinweise und Anmerkungen Phase 1

Sinnvoll ist eine frühe Einbindung der Ortsvorsteher/innen. Sie können zum einen zahlreiche lokale Kenntnisse einbringen und übernehmen zum anderen eine wichtige Rolle bei der Motivation für eine Teilnahme der Bürger/innen am IKEK-Prozess.

Da erfahrungsgemäß nur wenige Daten für die Orts- und Stadtteilebene vorliegen, müssen diese durch Angaben von Ortskundigen ergänzt werden, z. B. bei der Erfassung heutigen und zukünftigen Leerstands (s. Anhang 5.2).



Die Kommune muss die für die Bestandsanalyse notwendigen Daten und Informationen zur Verfügung stellen. Die beauftragten Büros ergänzen diese je nach Notwendigkeit aus weiteren Quellen. Die Bearbeitungstiefe und Detailschärfe kann dabei je nach Größe der Orts-/Stadtteile unterschiedlich sein.

Wichtig ist, schon in der ersten Arbeitsphase bei den lokalen Veranstaltungen das Augenmerk auf das Gemeinsame und auf gesamtkommunale Projektideen zu lenken. Generell werden alle Projektideen aufgenommen. In Phase 2 und 3 werden dann die Ideen weiterentwickelt, die zu den gesamtkommunalen Zielen und der Gesamtstrategie passen (s. Definition gesamtkommunaler Projektideen Kap. 3.2).

Die gesamtkommunale Schwerpunktsetzung kann sich entweder am Ende von Phase 1 oder erst in Phase 2 ergeben, je nachdem wie eindeutig das Bild der lokalen Schwerpunktsetzungen ist.

Optional: Bei einer größeren Anzahl von Orts-/Stadtteilen kann es sinnvoll sein, sie für die lokalen Veranstaltungen teilträumlich zusammen zu fassen.

Empfohlene Arbeitsschritte Phase 1: Bestandsanalyse (lokal und gesamtkommunal)		
Veranstaltung/Beteiligung	Inhalte und Vorgehen	
<b>Gespräch mit der Kommune</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erörterung, welche Bereiche besonders vom demografischen Wandel betroffen sind, Schwerpunktsetzungen, aktuelle Projekte</li> <li>Einbindung/Synergien in die Region</li> <li>Bestimmung wichtiger Schlüsselakteur/innen (Vereine, Verbände, Regionalforen usw.)</li> </ul>	
<b>Treffen der Ortsvorsteher/innen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einbindung der Ortsvorsteher/innen (bzw. Personen mit ähnlicher Funktion)</li> <li>Information, Besprechung der lokalen Veranstaltungen und der Leerstandserfassung (durch die Ortsvorsteher/innen)</li> </ul>	
<b>Auftaktveranstaltung zum IKEK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information einer breiten Öffentlichkeit zum IKEK-Prozess (demografischer Wandel, Projektbeispiele usw.)</li> </ul>	
<b>lokale Veranstaltungen</b> Beteiligung: Orts-/Stadtteilöffentlichkeit, Ortsvorsteher/innen	<b>Rundgang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rundgang im Orts- bzw. Stadtteil mit Fokus auf positiven Entwicklungen/Stärken sowie Problemen/Schwächen, Trends</li> <li>Diskussion der Leerstandserfassung</li> </ul>
	<b>Workshop</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information über den IKEK-Prozess</li> <li>Einschätzung der Bevölkerungsentwicklung für den /Orts- und Stadtteil</li> <li>Darstellung der Themen, Erarbeitung von Stärken und Schwächen sowie inhaltliche Schwerpunktsetzung</li> <li>Sammlung erster Projektideen (lokal und gesamtkommunal)</li> <li>Wahl von Vertreter/innen („IKEK-Teams“), die in den weiteren Veranstaltungen ihren Orts-/Stadtteil repräsentieren und Ergebnisse zurück spiegeln (s. Kap. 3.5)</li> </ul>
<b>Orts-/Stadtteilplakate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung von Plakaten oder anderen Präsentationsmedien durch die IKEK-Teams zur Dokumentation der Ergebnisse der lokalen Workshops auf dem 1. IKEK-Forum</li> </ul>	
<b>Profile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung von Profilen der Orts-/Stadtteile durch das beauftragte Büro vor der ersten gesamtkommunalen Veranstaltung, um einen Austausch z. B. über die Stärken, Schwächen oder Projektideen zu ermöglichen (s. Anhang 5.3)</li> </ul>	
<b>1. IKEK-Forum</b> Beteiligung: Öffentlichkeit und IKEK-Teams	<ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch und Zusammenführen der lokalen Ergebnisse (z. B. Orts-/Stadtteilplakate)</li> <li>Verständigen auf die gesamtkommunale Schwerpunktsetzung, ggf. anpassen der Handlungsfelder, Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar machen, Kooperationen von Orts-/Stadtteilen anregen</li> </ul>	

Aufgabenverteilung Phase 1: Bestandsanalyse (lokal und gesamtkommunal)	
Aufgaben der Kommune	Aufgaben des beauftragten Büros
<ul style="list-style-type: none"> <li>zur Verfügung stellen der erforderlichen Daten und Informationen insbesondere für die Analyse auf gesamtkommunaler Ebene</li> <li>Unterstützung des Arbeitsprozesses durch fachlichen Input und Teilnahme an den gesamtkommunalen Veranstaltungen</li> <li>Veröffentlichung der Veranstaltungsergebnisse in der Presse und auf der Internetseite der Kommune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erarbeitung der Bestandsanalyse einschl. der gesamt-kommunalen Stärken-Schwächen-Analyse und Ableitung von Handlungsbedarf</li> <li>Erstellung der Profile aller Orts-/Stadtteile auf Grundlage der lokalen Veranstaltungen</li> <li>Einschätzung der Zukunftsfähigkeit der Orts-/Stadtteile aufgrund quantitativer Eckdaten (vorgegebenes Verfahren, s. Anhang 5.3)</li> <li>Vorschlag für eine Bündelung der Themen zu 3–5 Handlungsfeldern</li> <li>Aufbereitung der Ergebnisse der Veranstaltungen als Grundlage für folgende Veranstaltungen</li> <li>Moderation aller Veranstaltungen</li> <li>Unterstützung der Akteur/innen bei anfallenden Arbeiten (z. B. Orts-/Stadtteilplakate)</li> </ul>

## 3. DREI ARBEITSPHASEN DES IKEK

### 3.2 Phase 2: Leitbild, Ziele und Projektideen

#### Zielsetzung Phase 2

- Arbeitsprozess auf die gesamtkommunale Ebene heben
- Bestimmung der gesamtkommunalen Schwerpunktsetzung (Phase 1 und 2)
- Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes künftigen Handelns auf gesamtkommunaler Ebene als Grundlage einer Zukunftsstrategie
- Erarbeitung von konkreten Zielsetzungen in den Handlungsfeldern
- Zusammenarbeit und Austausch der Orts- bzw. Stadtteile fördern

#### Inhaltliche Bausteine Phase 2

- Entwicklung eines gesamtkommunalen Leitbildes
- Bestimmung von gesamtkommunalen Schwerpunkten in den Handlungsfeldern (soweit nicht schon in Phase 1 aus den lokalen Ergebnissen abgeleitet)
- inhaltliche Vertiefung der Themen durch fachliche Inputs z. B. von lokalen Schlüsselakteur/innen und/oder dem beauftragten Büro
- Diskussion von Entwicklungszielen und konkretisierenden Teilzielen für die Handlungsfelder (Zeitplanung und Messbarkeit beachten)
- Sammlung von gesamtkommunalen Projektideen in den Handlungsfeldern
- Zuordnung aller lokalen und gesamtkommunalen Projektideen zu den Zielen, nach Möglichkeit auf Ebene von Teilzielen

#### Hinweise und Anmerkungen Phase 2

Die inhaltlichen Bausteine (Leitbild und Ziele) sollten jeweils auf zwei IKEK-Foren thematisiert werden, um zwischen Entwurf und Endfassung allen Beteiligten Gelegenheit zum Überdenken und zur Überarbeitung zu geben.

#### Anmerkungen zur Erarbeitung eines Leitbildes:

Aufbau und Struktur des gesamtkommunalen Leitbildes können je nach inhaltlicher Notwendigkeit unterschiedlich sein. In jedem Fall soll ein Leitbild folgende Anforderungen erfüllen:

- Realitätsbezug und Kontinuität: Das Leitbild orientiert sich an lokal bzw. regional Vorhandenem und entwickelt vorhandene Potenziale weiter.

- Konsistenz: Das Leitbild ist in sich widerspruchsfrei und positiv formuliert.
- Balance zwischen Abstrahierung und Konkretisierung: Das Leitbild ist abstrakt genug, um räumlich und inhaltlich einen Bogen spannen zu können und konkret genug, um Steuerungswirkung zu entfalten.

#### Anmerkungen zur Formulierung von Zielen:

- Die Zielerreichung kann, je nach inhaltlicher Notwendigkeit, zeitlich gestaffelt werden (maximaler Zeithorizont: zehn Jahre).
- Die konkretisierenden Teilziele sollen nach Möglichkeit messbar (mindestens: qualitativ überprüfbar) sein, um den Grad der Zielerreichung transparent zu machen und eine gute Grundlage für Evaluationen schaffen zu können.



#### Definition „gesamtkommunale Projektideen“:

Es gibt drei Arten von Projektideen, die im Rahmen des IKEK als „gesamtkommunal“ bezeichnet werden:

- Projektideen, die nur gesamtkommunal umgesetzt werden können und nicht in einzelnen Orts-/Stadtteilen lokalisiert sind/sein müssen (z. B. Energieversorgung, außerschulischer Bildung, Nachbarschaftshilfe, Bürgerbus)
- Projektideen, deren Umsetzung eine Kooperation zwischen einzelnen Orts- bzw. Stadtteilen erfordert, die also einerseits nicht von einem Orts-/Stadtteil alleine (lokal) bewegt werden können, aber andererseits nicht die gesamte Kommune betreffen (z. B. öffentlich zugängliche Einrichtungen, Nahversorgung, Angebote für Jugendliche oder Senior/innen)

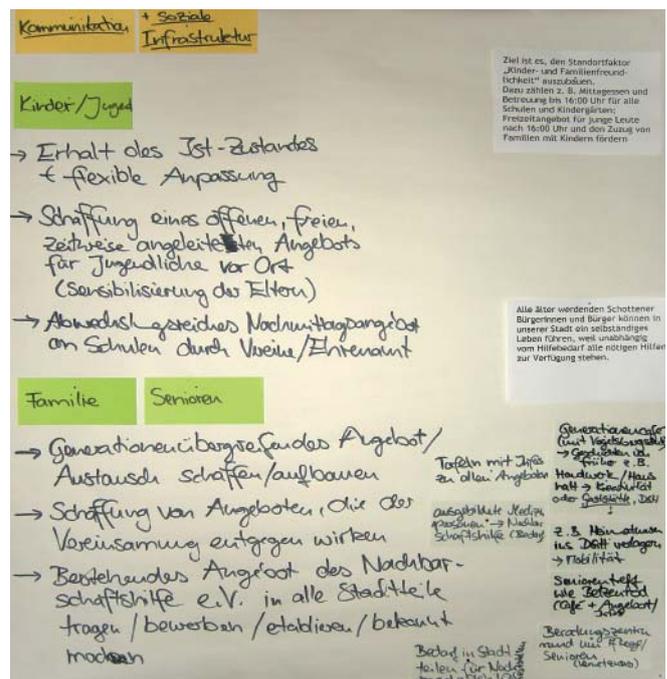
- Themen und Projekte, die zwar in einzelnen Orts- bzw. Stadtteilen lokalisiert sind, aber gesamt-kommunale Bedeutung haben (z. B. Freibad als Teil sowohl des örtlichen wie des überörtlichen Freizeitangebotes)

Definition „lokale Projektideen“:

Projektideen mit ausschließlich lokalem Bezug, die auf lokaler Ebene geeignet sind, einen Beitrag zu den im IKEK formulierten Zielen der Handlungsfelder zu leisten.

Anmerkung zur Rolle des beauftragten Büros:

Das Büro muss sicherstellen, dass alle Themen auf gesamtkommunaler Ebene fachlich fundiert bearbeitet werden können. Fachliche Inputs sollen nach Möglichkeit durch lokale bzw. regionale Akteur/innen erbracht werden. Zeichnet sich ab, dass dies nicht möglich ist, sind die entsprechenden fachlichen Inputs durch das beauftragte Büro zu erbringen.



**Empfohlene Arbeitsschritte Phase 2: Leitbild, Ziele und Projektideen**

Veranstaltung/Beteiligung	Inhalte und Vorgehen
<b>2. IKEK-Forum</b> Beteiligung: IKEK-Teams, Schlüsselakteur/innen und Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeiten in den Handlungsfeldern, Fachinput zu einzelnen Themen (z. B. Energie, Tourismus, Breitband/DSL, Verkehr)</li> <li>Diskussion von Zukunftsvisionen oder Leitsätzen als Grundlage der Erarbeitung des Leitbildes</li> <li>Ableitung von Zielen</li> <li>Sammlung von gesamtkommunalen Projektideen</li> </ul>
<b>3. IKEK-Forum</b> Beteiligung: IKEK-Teams, Schlüsselakteur/innen und Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskussion des Leitbildentwurfes</li> <li>Abstimmung der Entwicklungsziele und deren Teilziele in den Handlungsfeldern</li> <li>Konkretisierung der gesamtkommunalen Projektideen</li> </ul>

**Aufgabenverteilung Phase 2: Leitbild, Ziele und Projektideen**

Aufgaben der Kommune	Aufgaben des beauftragten Büros
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung des Arbeitsprozesses durch fachlichen Input und Teilnahme an den gesamtkommunalen Veranstaltungen</li> <li>Veröffentlichung der Veranstaltungsergebnisse in der Presse und auf der Internetseite der Kommune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulierungsvorschlag des Leitbildes auf Grundlage der Ergebnisse des Arbeitsprozesses</li> <li>Formulierungsvorschlag für Entwicklungsziele und Teilziele auf Grundlage der Ergebnisse des Arbeitsprozesses</li> <li>Unterstützung bei der Formulierung von Projektideen und ihrer Zuordnung zu Entwicklungszielen</li> <li>Aufbereitung der Ergebnisse der Veranstaltungen als Grundlage für folgende Veranstaltungen</li> <li>Moderation aller Veranstaltungen</li> <li>fachlicher Input, soweit er nicht von Schlüsselakteur/innen und regionalen Expert/innen abgedeckt werden kann</li> </ul>

## 3. DREI ARBEITSPHASEN DES IKEK

### 3.3 Phase 3: Umsetzungsstrategie – Leit- und Startprojekte, Verstetigung

#### Zielsetzung Phase 3

- Vorbereitung der Umsetzung: Entwicklung einer Umsetzungsstrategie
- Definition von Leitprojekten zur Umsetzung des IKEK
- Bestimmung von Startprojekten als erste, kurzfristig umsetzbare Maßnahmen
- Festlegung von Projektverantwortlichen für die Konkretisierung der Projekte
- Vereinbarung von Strukturen und Handlungsschritten für die Umsetzung und Verstetigung
- Suche nach geeigneten Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten für die Umsetzung

#### Inhaltliche Bausteine Phase 3

- Entwicklung von Leitprojekten – jeder gewählte inhaltliche Schwerpunkt sollte in mindestens einem Leitprojekt Thema sein
- Definition von Startprojekten und Verantwortlichkeiten für die weitere Projektentwicklung und -umsetzung
- Klärung, für welche Leitprojekte welche Finanzierungsmöglichkeiten offenstehen, Mindestanforderung: Finanzierungsmöglichkeiten für die Startprojekte



- abschließende Zuordnung der gesamtkommunalen und der lokalen Projektideen zu den Handlungsfeldern und Zielen
- Verständigung darüber, in welchen Abständen der Fortgang der Umsetzung und die Zielerreichung des IKEK geprüft werden sollen

#### Hinweise und Anmerkungen Phase 3

##### Definition „Leitprojekt“:

Strategisch wichtige Projekte in den Handlungsfeldern oder auch Handlungsfeld übergreifend, Leitprojekte können aus verschiedenen Bausteinen (Teilprojekten) bestehen.

##### Definition „Startprojekt“:

Konkret und schnell umsetzbares Teilprojekt eines Leitprojektes. Es gibt eine verantwortliche Person, die die Idee weiter verfolgt und das Projekt konkretisiert (z. B. Aussagen zur Finanzierung soweit notwendig, Aussagen zur Trägerschaft, s. Muster Projektformular Anhang 5.4). Günstig sind Startprojekte, die ohne Fördermitteleinsatz durchgeführt werden, um nach Abschluss des IKEK direkt in eine Umsetzung gehen zu können.

Die Projektverantwortlichen müssen nicht gleichzeitig Projektträger/innen sein.



### Empfohlene Arbeitsschritte Phase 3: Umsetzungsstrategie – Leit- und Startprojekte, Verstetigung

Veranstaltung/Beteiligung	Inhalte und Vorgehen
<b>4. IKEK-Forum</b> Beteiligung: IKEK-Teams, Schlüsselakteur/innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diskussion und Bewertung der Projektideen sowie Zusammenführen von Ideen zu kommunalen Projekten</li> <li>▪ Prüfung, welche Ziele das Projekt erreichen soll, wer es umsetzen kann, wer Projektträger sein kann und welches Finanzvolumen veranschlagt wird</li> </ul>
<b>5. IKEK-Forum</b> Beteiligung: IKEK-Teams, Schlüsselakteur/innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abstimmung der kommunalen Strategie (einschließlich Verstetigung)</li> <li>▪ Abstimmung der Leit- und Startprojekte zur Umsetzung des Leitbildes und der Ziele</li> </ul>
<b>optional: 6. IKEK-Forum</b> Beteiligung: IKEK-Teams, Ortsvorsteher/innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ggf. kann eine weitere Veranstaltung mit den Ortsvorsteher/innen und den IKEK-Teams sinnvoll sein, um die Ergebnisse zu diskutieren und Absprachen zur Verstetigung des Prozesses zu treffen</li> </ul>
<b>Abschlussveranstaltung zum IKEK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information der Öffentlichkeit zu den Ergebnissen des IKEK sowie der Fortführung des Prozesses</li> </ul>

### Aufgabenverteilung Phase 3: Umsetzungsstrategie – Leit- und Startprojekte, Verstetigung

Aufgaben der Kommune	Aufgaben des beauftragten Büros
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützung des Arbeitsprozesses durch fachlichen Input und Teilnahme an den gesamtkommunalen Veranstaltungen</li> <li>▪ Benennung von Verantwortlichen für die Umsetzung der Startprojekte</li> <li>▪ Benennung von Verantwortlichen für die weitere Konkretisierung der Leitprojekte in Kooperation mit den Arbeitsgruppen für die Handlungsfelder</li> <li>▪ Veröffentlichung der Veranstaltungsergebnisse in der Presse und auf der Internetseite der Kommune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützung bei der Formulierung von Projektideen und deren Zuordnung zu Entwicklungszielen</li> <li>▪ Unterstützung bei der Bestimmung und Strukturierung von Leit- und Startprojekten</li> <li>▪ Aufbereitung der Ergebnisse der Veranstaltungen als Grundlage für folgende Veranstaltungen</li> <li>▪ Moderation aller Veranstaltungen</li> <li>▪ weiterer fachlicher Input, soweit erforderlich</li> </ul>

### 3. DREI ARBEITSPHASEN DES IKEK

#### 3.4 Erstellung des IKEK – Konzepterarbeitung

Nach Abschluss der Beteiligungsphase werden alle erarbeiteten Ergebnisse und Inhalte zu einem Konzept (IKEK) zusammengeführt. Der Entwurf des IKEK wird der Kommune bzw. Vertreter/innen der Orts-/Stadtteile vorgelegt und abgestimmt. Die Ergebnisse des gesamten Arbeitsprozesses werden in einer abschließenden öffentlichen Veranstaltung vorgestellt. Auf dieser Basis wird die Endfassung des IKEK erarbeitet (s. Mustergliederung Anhang 5.5). Das IKEK muss vom Kommunalparlament beschlossen werden. Es ist dann im Weiteren das zentrale Steuerungsinstrument im Rahmen der Dorfentwicklung und auch in anderen Bereichen kommunalen Handelns (vgl. Mehrwert des IKEK Kap. 1.4 und Kap. 4).

Im IKEK werden die drei inhaltlichen Phasen mit ihren Ergebnissen dargestellt. Außerdem soll auf den Prozess der Erarbeitung und die verschiedenen Formen der Beteiligung eingegangen werden. Wichtig ist, dass im Konzept die vereinbarten inhaltlichen und organisatorischen Schritte und Verantwortlichkeiten für die Verstetigung festgehalten werden.



Aufgabenverteilung: Erstellung des IKEK – Konzepterarbeitung	
Aufgaben der Kommune	Aufgaben des beauftragten Büros
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prüfung und Freigabe des IKEK</li> <li>politischer Beschluss des IKEK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenführen der Ergebnisse der einzelnen Arbeitsschritte</li> <li>Erstellen des IKEK</li> </ul>

## 3.5 Bürgermitwirkung, Beteiligung und Gremien

### Grundsätzliche Anforderungen an die Durchführung der Bürgermitwirkung und Beteiligung

Um der Bevölkerung die Ernsthaftigkeit ihrer Mitwirkung bzw. Beteiligung zu vermitteln und den Erfolg sicher zu stellen, werden im Folgenden einige grundsätzliche Anforderungen an die Durchführung des Prozesses formuliert:

- Es muss grundsätzlich Transparenz über die Entscheidungsstrukturen bestehen (wer entscheidet wann über was).
- Von Seiten der Kommune muss Offenheit für die Ergebnisse des Prozesses sichergestellt sein.
- Die Ergebnisse des Prozesses müssen deutlich erkennbarer Bestandteil des IKEK sein und auch zukünftig Verwendung finden.
- Fragen, Themen, Projektideen, die im Rahmen des IKEK nicht behandelt werden können (z. B. weil sie ausschließlich lokal orientiert sind), müssen mit aufgenommen werden; die Kommune sollte sich zum weiteren Umgang damit äußern.

### Methodische Anforderungen an die Durchführung der Beteiligung

Vor dem Hintergrund der Herausforderung, in kurzer Zeit mit vielen Beteiligten komplexe Inhalte zu erarbeiten, sind folgende Anforderungen an die Methoden der Beteiligung zu stellen:

- Die verschiedenen Beteiligten (u. a. Kommunalverwaltung, Kommunalpolitik, kommunale und lokale Öffentlichkeit, Landkreisebene, Expert/innen) müssen frühzeitig, Prozess begleitend und ernsthaft eingebunden werden. Der Erarbeitungsprozess des IKEK (vgl. Kap. 3) schafft hierfür die Rahmenbedingungen.



- Insbesondere auf der lokalen Ebene müssen breite Akteurskreise angesprochen und aktiviert werden, hierfür sollen interaktive Formen der Beteiligung gewählt werden, die nicht nur verbal orientiert sind (z. B. Rundgänge in Kombination mit klassischen Workshopformaten).
- Bei der Durchführung der Workshops in allen Bearbeitungsphasen ist große Flexibilität der beauftragten Büros notwendig, da – insbesondere bei den lokalen Veranstaltungen – die Zahl der Teilnehmenden nicht absehbar ist. Die Moderator/innen müssen sich spontan auf Gruppengrößen zwischen fünf und 50 Personen einstellen können.
- Methodisch muss die Kooperation von Fachleuten und Bewohner/innen durch die Moderation unterstützt werden, insbesondere vor dem Hintergrund des breiten Themenspektrums und der knappen zur Verfügung stehenden Zeit.
- Kurze und Ergebnis orientierte Diskussionen und Arbeitsmethoden (z. B. Kleingruppenarbeit, Visualisierung der Ergebnisse, Abstimmungen) werden empfohlen.
- Zur Gewährleistung der Umsetzung ist eine Konsensfindung notwendig; Arbeitsweise und Moderation müssen darauf ausgerichtet werden.

Um die hohen Anforderungen an die Beteiligung im Rahmen der IKEK-Erarbeitung zu erfüllen, werden neben der Bürgermitwirkung im Rahmen der lokalen und kommunalen Veranstaltungen weitere Gremien gebildet: die Steuerungsgruppe und ein IKEK-Team pro Orts-/Stadtteil.

### Steuerungsgruppe

Zu Beginn des IKEK-Prozesses wird eine Steuerungsgruppe eingerichtet, die die Erstellung des Konzeptes begleitet. Ihre zentralen Aufgaben sind:

- Unterstützung, Kommentierung und Begleitung des Prozesses und seiner Ergebnisse
- Qualitätssicherung des Prozesses
- Entscheidungen in Konfliktfällen
- Lösung rein praktischer Probleme (z. B. im Bereich der Datenbeschaffung)
- Controlling (diese Aufgabe nimmt die Vertretung der für die Dorfentwicklung zuständigen Stelle des Landkreises wahr)
- Sicherstellung des fachlichen Austausches

Des Weiteren ist die Steuerungsgruppe für die dann folgende Umsetzungsphase des Konzeptes (also

### 3. DREI ARBEITSPHASEN DES IKEK

der Projekte) und die weitere Koordination des Prozesses zuständig (s. Aufgaben der Steuerungsgruppe in der Verstetigung und Umsetzung Kap. 4.1).

Die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe sollte zu Beginn abgestimmt werden, ebenso die Anzahl und Termine der Treffen.

Die Steuerungsgruppe sollte bei i. d. R. maximal zehn Teilnehmenden besetzt werden mit:

- Vertreter/innen der Kommune
- Vertreter/innen der Orts-/Stadtteile
- Vertreter/in der für die Dorfentwicklung zuständigen Stelle des Landkreises
- Vertreter/in des beauftragten Büros

Zusätzlich können – je nach räumlichem und/oder inhaltlichem Bezug – Expert/innen zu verschiedenen Schwerpunkten hinzugezogen werden (z. B. Energie, LEADER-Management, Management von Programmen der Städtebauförderung).

#### IKEK-Teams

Zur Verknüpfung von gesamtkommunaler und lokaler Ebene werden bei den lokalen Veranstaltungen „IKEK-Teams“ von den Anwesenden bestimmt, die den jeweiligen Orts- bzw. Stadtteil bei allen weiteren Veranstaltungen vertreten. Dadurch kann eine Kontinuität der Beteiligung in den IKEK-Foren sichergestellt werden. Durch die IKEK-Teams erreichen die Ergebnisse der IKEK-Foren auf kurzem Weg die Orts-/Stadtteile und können dort diskutiert werden.

### 3.6 Öffentlichkeitsarbeit

Alle Veranstaltungen sollen nach Möglichkeit in der lokalen Presse angekündigt werden. Des Weiteren können auch Berichte über die Veranstaltungen das Interesse und die Beteiligung am Prozess weiter unterstützen.

Um den Austausch zwischen den Orts-/Stadtteilen zu fördern ist es wichtig, dass die Ergebnisse und andere Informationen zum Prozess zeitnah nach den Veranstaltungen an die Beteiligten verschickt bzw. ins Internet gestellt werden und für alle zugänglich sind. Eine zeitnahe und gut strukturierte Darstellung der Ergebnisse im Internet ermöglicht es darüber hinaus allen Interessierten, sich über den Fortgang der IKEK-Erarbeitung zu informieren.

Weitere Ansätze in der Öffentlichkeitsarbeit:

- Regionale Fürsprecher/innen gewinnen, die für den Prozess werben und ihn bekannt machen.
- Mit prägnanten Begriffen arbeiten, vorhandene Mottos oder Slogans nutzen bzw. diese frühzeitig im Prozess entwickeln.



Das integrierte kommunale Entwicklungskonzept ist ein strategisches Instrument. Um Wirkung zu erzielen und zum kommunalen Handlungsleitfaden zu werden, müssen sich Phasen der Umsetzung und Verstetigung an die Erarbeitung des IKEK anschließen.

Die Verstetigung des IKEK erfolgt auf drei Ebenen:

- Verstetigung des Prozesses (Kap. 4.1)
- Umsetzung des Konzeptes auf der Projektebene (Kap. 4.2)
- Evaluation und Monitoring (Kap. 4.3)

Eine große Chance des IKEK liegt in der Umsetzung von Projekten im Rahmen der Dorfentwicklung. Im Folgenden werden kurz die Schritte benannt, die im Rahmen der Dorfentwicklung nach Beschluss des IKEK durch die Kommune erfolgen (Kap. 4.4).

Darüber hinaus liegt es auch in der Verantwortung der Kommunen, die im IKEK formulierten Ziele durch die Umsetzung von Projekten mit eigenen Mitteln oder anderen Förderangeboten weiter zu verfolgen.

### 4.1 Verstetigung des Prozesses

#### **Aufgaben der Steuerungsgruppe in der Umsetzungsphase**

Die für den Erarbeitungsprozess des IKEK gebildete Steuerungsgruppe soll auch die Umsetzungsphase begleiten und steuern. Es ist sinnvoll, das Gremium z. B. um Vertreter/innen der Arbeitsgruppen zu erweitern.

Zu den Aufgaben der Steuerungsgruppe in der Umsetzung und Verstetigung gehören:

- Koordination des Gesamtprozesses
- Prozessmanagement (u. a. Zeitplanung, Koordination der Aktivitäten, Monitoring/Evaluation des Prozesses)
- Priorisierung der Projekte für die Förderung
- Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung von Projekten
- Durchführung von öffentlichen Veranstaltungen
- Monitoring/Evaluation der Projekte

Die Vertreter/innen der für die Dorfentwicklung zuständigen Stellen der Landkreise sind für die korrekte Verfahrensdurchführung zuständig (s. Richtlinien des Landes Hessen zur Förderung der regionalen Entwicklung, [www.wirtschaft.hessen.de](http://www.wirtschaft.hessen.de)).

#### **Fachliche Verfahrensbegleitung**

Zur Unterstützung der Steuerungsgruppe bei der Umsetzung des IKEK kann eine fachliche Verfahrensbegleitung in Anspruch genommen werden (s. Richtlinien des Landes Hessen zur Förderung

der regionalen Entwicklung). Zu den Aufgaben der fachlichen Verfahrensbegleitung im Prozessmanagement können gehören: Unterstützung von Steuerungsgruppe und Arbeitsgruppen (s. u.), Moderationsleistungen, Koordination der Beteiligten, Berücksichtigung verschiedener Förderprogramme, Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung der öffentlichen Veranstaltungen (s. u.) sowie bei der Durchführung einer Selbstevaluation.

#### **Aufgaben der Arbeitsgruppen in der Umsetzungsphase**

Zu jedem der Handlungsfelder richtet die Kommune eine Arbeitsgruppe ein, in der die Orts- bzw. Stadtteile (je nach Bedarf) vertreten sind. Die Arbeitsgruppen können inhaltlich und in der Besetzung auf den Arbeitsstrukturen der IKEK-Erstellungsphase aufbauen.

Ziele und Aufgaben der Arbeitsgruppen sind:

- Konkretisierung von Themen und (Leit-)Projekten
- Vernetzung der Themen untereinander sowie ggf. Handlungsfeld übergreifend
- Vorschläge für die Auswahl von Projekten an die Steuerungsgruppe
- inhaltliche Beiträge und Berichterstattung bei den zentralen Veranstaltungen (s. u.)
- ggf. für einzelne Projekte Unterstützung von Förderanträgen sowie die Erstellung eines Arbeits- und Zeitrahmens

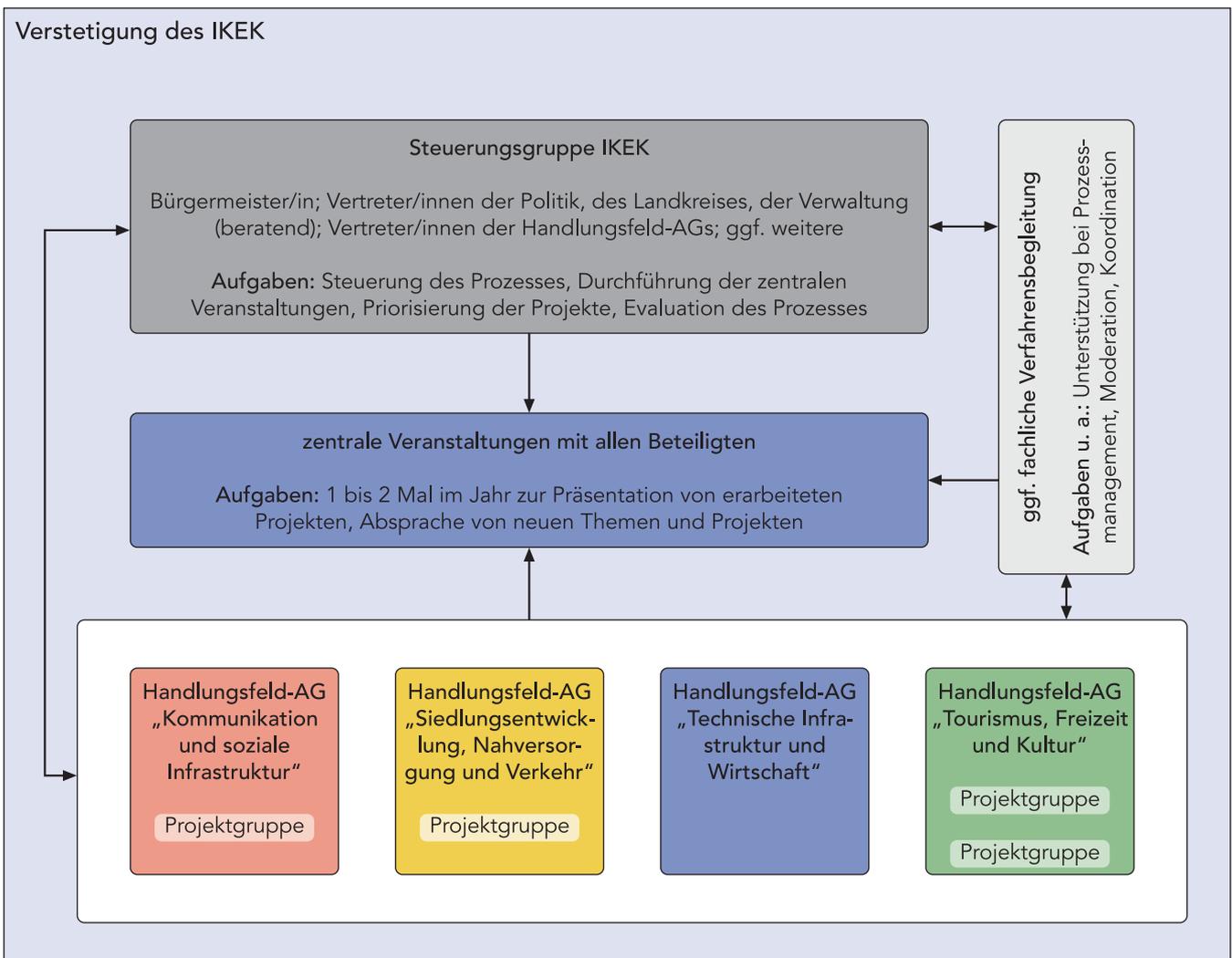
## 4. UMSETZUNG DES IKEK UND VERSTETIGUNG

Jeweils ein/e Vertreter/in der Arbeitsgruppen sollte in die Steuerungsgruppe entsandt werden. Darüber hinaus sind die Arbeitsgruppen für die interessierte Bevölkerung aller Orts-/Stadtteile offen, um den Prozess der Bürgermitwirkung über die Erstellung des IKEK hinaus in der Umsetzungsphase fortsetzen zu können.

Aus den Handlungsfeld-Arbeitsgruppen heraus können – wenn dies inhaltlich notwendig ist – temporäre Projektgruppen eingerichtet werden.

### Zentrale Veranstaltungen

Zur Information der Öffentlichkeit über den IKEK-Prozess können ein bis zwei zentrale Veranstaltung pro Jahr durchgeführt werden, um z. B. über die Projektarbeit zu berichten, die Aktivitäten der Handlungsfeld-Arbeitsgruppen zu vernetzen oder weitere Projekte zu entwickeln. Die Veranstaltungen sollen den Austausch zwischen den Orts- bzw. Stadtteilen ermöglichen und können auch im Sinne von Meilensteinen eingesetzt werden, um Fortschritte, Evaluation oder Weiterentwicklungen zu thematisieren.



## 4.2 Umsetzung des Konzeptes durch Projekte

Im IKEK werden kommunal-strategisch bedeutsame Projekte in den Handlungsfeldern entwickelt. Zusätzlich wird das IKEK eine Fülle an einzelnen Projekten auf der lokalen Ebene der Orts- und Stadtteile beinhalten. Bis auf wenige Ausnahmen wird der Stand der Projekte eine qualifizierte Idee sein, jedoch liegen meist weder ein Projektantrag noch eine Finanzierungsschätzung vor.

Auch die finanziellen Ressourcen für eine Umsetzung von Projekten erfordern inhaltliche Schwerpunkte in der Umsetzungsphase, die im Prinzip im IKEK durch die Bestimmung von Leitprojekten vorgegeben ist. Als erstes sollen die Startprojekte weiterentwickelt und antragsreif formuliert bzw. kurzfristig umgesetzt werden. Im Anschluss sind die weiteren Bausteine der Leitprojekte zu konkretisieren.

BEK: Energie, DSL, Handwerk + Gewerbe	Solar-Kataster als 1. Schritt	Gründung eines Energie-rats Energieberater (MWh)	Pilotanlage Programm Kooperation mit Hochschu-len
Projekt mit gesamt-kommunaler Relevanz (siehe 3 Arten)	1(alle)	1(alle)	1(alle)
Kurzbeschreibung (Stichpunkte)	Bestandserfassung vorh. Anlagen und mögliche Standorte	Informationsammlung, Koordination, Beratung der Stadt, Öffentlichkeitsarbeit	Informationsfluss fördern und Anreize für Standort Seite
Beitrag zu Entwicklungszielen (Nummer angeben)	3a	3a + 3b	3a + 3d
Projektpate/ Kümmerer/ Kooperationspartner	Energie-rat (zusammen)	Stadt Schotten	Stadt Schotten (Energie-rat)
Welche Stadtteile/ Großgemeinde?	1(alle)	1(alle) möglichst lokale oder alle Stadtteile (Zusammenfassung)	1(alle)
Umsetzung - kurzfristige (< 3 Jahre) - mittelfristige (3-8 Jahre) - langfristige (8-9 Jahre)	< 3 Jahre	< 3 Jahre	< 3 Jahre
Grob geschätzter Finanzrahmen	< 1000€	< 10.000€	??
Projekträger	Stadt Schotten	Stadt Schotten	??

Neben der Chance, die sich durch eine Projektumsetzung im Rahmen der Dorfentwicklung bietet, müssen hierbei auch andere Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten in Anspruch genommen werden.

Entscheidungen darüber, welche Projekte mit welcher Priorität und welchem finanziellen Aufwand weiter verfolgt werden sollen, werden in der Steuerungsgruppe getroffen. Ein Kriterium für die

Auswahl von Projekten ist dabei die Herleitung aus dem IKEK (geeignet zur Erreichung der formulierten Ziele, insbesondere: Bestandteil eines Leitprojektes), ein weiteres wird die gesamtkommunale Relevanz sein. Weitere Kriterien sollten zusätzlich von der Steuerungsgruppe definiert werden.

Die förderrechtlichen Rahmenbedingungen der jeweiligen Projekte bei den verschiedenen Programmen sind zu berücksichtigen.

## 4.3 Evaluierung und Monitoring

Sowohl auf der Prozess- wie auf der Projektebene gehören die Bereiche Evaluierung und Monitoring unbedingt zur Fortschreibung und Umsetzung des IKEK.

### Prozessebene

In regelmäßigen Abständen sind die Zielsetzungen des Prozesses und der abgeschlossenen Projekte zu überprüfen. Außerdem sollten die Schwerpunktsetzung der Handlungsfelder sowie die definierten Leitprojekte kritisch betrachtet werden. Ein Teil dieser Aufgaben kann als Selbstevaluierung durch die Kommune durchgeführt werden. Hierzu wird vorgeschlagen, alle zwei Jahre mindestens mit der Steuerungsgruppe zu prüfen, in wie weit die IKEK-Ziele erreicht worden sind. Über die Einschätzung der Steuerungsgruppe zum Prozess und zu den Projekten sollte auf den zentralen Veranstaltungen berichtet und diskutiert werden.

In größeren Abständen – z. B. alle vier Jahre – ist zu prüfen, ob eine externe Evaluierung durchgeführt werden sollte.

### Projektebene

Für die Evaluation auf Projektebene sollten alle Projekte bei Antragstellung ihre Ziele klar formulieren. Die Projektziele sollen nach Möglichkeit „SMART“ sein (spezifisch, messbar, attraktiv, realisierbar, terminierbar), um konkret und handhabbar zu sein. Diese Ziele sind am Ende der Projektlaufzeit Grundlage zur Projektevaluation. Im Rahmen einer Kurzreflexion zum Projekterfolg nach Abschluss des Projektes geht es zum einen darum, inwieweit die projektinternen Ziele erreicht wurden. Zum anderen soll hier reflektiert werden, in welchem Umfang das Projekt einen Beitrag zur Erreichung der IKEK-Ziele geleistet hat (vgl. Projektformular Anhang 5.4).

### 4.4 Vom IKEK in das weitere Verfahren der Dorfentwicklung

Nachdem das IKEK durch die Kommune beschlossen worden ist, sind folgende Schritte im Rahmen der Dorfentwicklung notwendig, bevor erste Projektförderungen beginnen können (s. Richtlinien des Landes Hessen zur Förderung der regionalen Entwicklung, [www.wirtschaft.hessen.de](http://www.wirtschaft.hessen.de)):

- Die Festlegung des kommunalen Investitionsrahmens für Projekte öffentlicher Träger erfolgt durch die Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen auf Grundlage des IKEK.
- Der kommunale Investitionsrahmen besteht aus einem Sockelbetrag. Darüber hinaus erfolgt die Förderung weiterer Projekte bedarfsbezogen auf der Grundlage des IKEK.
- Der parallel erarbeitete „Städtebauliche Fachbeitrag“ ist die inhaltliche Grundlage zur Abgrenzung der örtlichen Fördergebiete und zur Festlegung von Kriterien zur ortstypischen Bauweise.
- Der kommunale Investitionsrahmen und die festgelegten Fördergebiete müssen ebenfalls vom Kommunalparlament beschlossen werden.

Die Empfehlungen des vorliegenden Leitfadens beruhen vor allem auf den Erfahrungen im Modellprojekt zur Erarbeitung eines IKEK in der Stadt Schotten (2011). Das IKEK Schotten ist verfügbar unter: [www.wirtschaft.hessen.de](http://www.wirtschaft.hessen.de) (Pfad: Landesentwicklung » Regionalentwicklung » Förderung der ländlichen Entwicklung » Dorfentwicklung).

## 5.1 Daten und Informationsgrundlagen der Bestandsanalyse

Im Folgenden wird ein Überblick über notwendige Daten und Informationen für die Bestandsanalyse im Rahmen des IKEK gegeben.

Ein großer Teil der genannten Daten und Informationen wird für alle Kommunen relevant sein. Je nach thematischer Schwerpunktsetzung in der Kommune kann es jedoch auch Unterschiede geben.

Entsprechend der inhaltlichen Notwendigkeit und Verfügbarkeit sind die Daten und Informationen auf die Ebene der Gesamtkommune und/oder der Orts-/Stadtteile bezogen. In einigen Fällen wird der Vergleich mit größeren räumlichen Einheiten (Kreis oder Land) empfohlen.

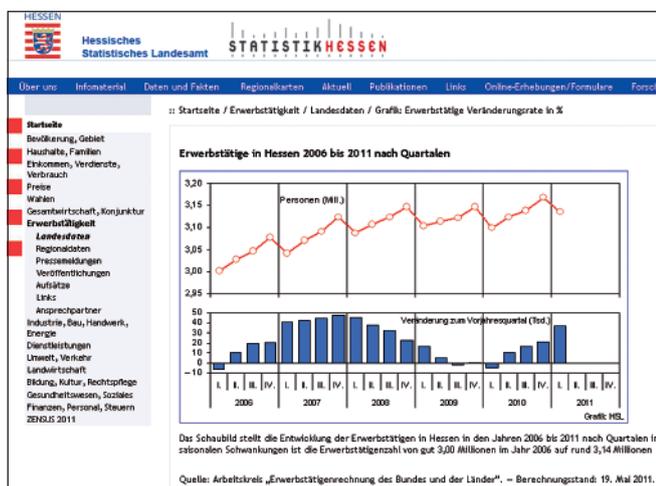
Wichtige Quellen für Daten und Informationen sind:

- Kommunen
- Orts-/Stadtteile (Angaben lokaler Akteur/innen)
- Landkreis
- Hessisches Statistisches Landesamt (HSL)
- Hessen-Agentur ([www.hessen-nachhaltig.de/web/vitale-orte-2020](http://www.hessen-nachhaltig.de/web/vitale-orte-2020))

Vor Beginn der IKEK-Erarbeitung ist die Verfügbarkeit der Daten zu klären, da ggf. noch notwendige Datenerhebungen gesondert beauftragt werden müssten.

Erläuterungen zu den Tabellen auf Seite 32 und 33:

- Räumliche Ebene: Angegeben wird, ob sich die Informationen auf die gesamtkommunale Ebene und/oder einzelne Orts-/Stadtteile beziehen.
- Vergleichsebene: In einigen Fällen kann der Vergleich zu einer größeren räumlichen Ebene (Kreis oder Land) sinnvoll sein.
- Daten-/Informationsart, qualitativ: Beschreibungen, Angaben zur Anzahl (Einrichtungen, Betriebe usw.).
- Daten-/Informationsart, quantitativ: detailliertere Daten (u. a. zu Bevölkerungsstruktur, heutiger und zukünftiger Auslastung von Einrichtungen).
- Quelle/Herkunft der Daten bzw. Informationen: Angegeben werden die aussichtsreichsten Stellen für die jeweils genannten Informationen. Hierbei kann es sich sowohl um mündliche Aussagen als auch gedruckte Informationen oder Informationen der jeweiligen Stelle im Internet handeln. Mit „Orts-/Stadtteil“ sind sowohl die Ortsvorsteher/innen und Ortsbeiräte als auch die lokalen Akteur/innen gemeint.



## 5. ANHANG

Daten bzw. Informationen	Räumliche Ebene		Vergleichsebene	Daten-/Informationsart		Quelle/Herkunft der Daten bzw. Informationen (Beispiele)
	Kommune	Orts-/Stadtteil		Qualitativ	Quantitativ	
<b>Kurzcharakteristik</b>						
Raumplanerische Einordnung, kommunale Zusammenhänge, Naturraum, Verkehrsanbindung, Geschichte, Besonderheiten usw.	x	x				Kommune
<b>Bevölkerungsentwicklung und -prognose (Zeitraum: jeweils 10 Jahre)</b>						
Aktuelle Bevölkerungszahl und -entwicklung	x	x	K/L		x	Hessen-Agentur/HSL/Landkreis
Aktuelle Altersstruktur und Entwicklung	x	x	K		x	Landkreis
Prognose der Bevölkerungsentwicklung	x	x	K/L		x	Hessen-Agentur
Prognose der Entwicklung der Altersstruktur	x	x	K		x	
Stand und Entwicklung des Anteils der Migrant/innen	x	x		x	x	HSL, Einschätzungen Orts-/Stadtteile
<b>1. Städtebauliche Entwicklung und Leerstand</b>						
Flächennutzungen	x				x	HSL
Baufertigstellungen	x				x	
Baugebiete: Lage, freie Bauplätze, Bedarfsdeckung, ggf. konkurrierende Baugebiete	x	x			x	Kommune, Regionalpläne, ggf. eigene Berechnungen
Leerstand: Wohngebäude (ganz/teilweise), Wirtschaftsgebäude, potenzieller Leerstand	x	x		x	x	Orts-/Stadtteile (s. Anhang 5.2)
Baulücken	x	x		x		Kommune
Plätze, Treffpunkte im Freien, Ortsbild		x		x		Orts-/Stadtteile
<b>2. Soziale Infrastruktur</b>						
Gesundheit: Haus- und Fachärzt/innen, Kliniken, Besonderheiten	x			x		Landkreis, Kommune
Pflege: Pflegeeinrichtungen und -angebote	x	x		x		Kommune, ggf. Ergänzungen Orts-/Stadtteile
Senior/innen: Einrichtungen und -angebote	x	x		x		
Kinder und Jugendliche: Freizeiteinrichtungen und -angebote	x	x		x		
Kirchengemeinden: Standorte, Konfessionen, Angebote	x	x		x		
Kindergärten: Standorte, Kapazitäten, Angebote, Auslastung (aktuell und zukünftig)	x	x		x	x	Kommune, ggf. Bedarfsplanung
Gemeinbedarfseinrichtungen: Standorte Bürger-/Dorfgemeinschaftshäuser, Auslastung, Nutzungsarten, Sanierungsstand usw.		x		x	x	Kommune, Orts-/Stadtteile
Weitere (öffentliche) Gemeinbedarfseinrichtungen (u. a. Schützenhäuser, Backhäuser)	x	x		x		
<b>3. Bürgerschaftliches Engagement</b>						
Vereine und Verbände	x	x		x		Kommune, Orts-/Stadtteile
Weitere Aktivitäten (u. a. Feste, Nachbarschaftshilfe, Bürgerbus)	x	x		x		

Daten bzw. Informationen	Räumliche Ebene		Vergleichsebene	Daten-/Informationsart		Quelle/Herkunft der Daten bzw. Informationen (Beispiele)
	Kommune	Orts-/Stadtteil		Qualitativ	Quantitativ	
<b>4. Bildung</b>						
Schulen: Art, Standorte, Kapazitäten, Auslastung (aktuell und zukünftig)	x	x		x	x	Kommune, ggf. Bedarfsplanung, Landkreis
Außerschulische Bildungsangebote: Art, Zielgruppen (Kinder, Jugendliche, Erwachsene)	x	x		x		Kommune, ggf. Träger der Angebote/Einrichtungen
<b>5. Technische Infrastruktur</b>						
Großräumige Verkehrsanbindung (Schiene und Straße)	x			x		Kommune, Landkreis
Öffentlicher Personennahverkehr	x			x		Verkehrsanbieter
Energie (Produktion und Einsparung/Effizienz)	x			x		Kommune, Landkreis, Versorger
Wasserversorgung und -entsorgung	x			x		
Breitband/DSL	x	x		x		Kommune, Ergänzungen Orts-/Stadtteile, Landkreis
<b>6. Wirtschaft</b>						
Wirtschaftsstruktur (Branchen, Größe der Betriebe, Gewerbegebiete usw.)	x	x		x		Kommune, Ergänzungen Orts-/Stadtteile
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	x		K		x	HSL
Arbeitslosenzahlen			K		x	
Aus- und Einpendler/innen	x				x	
Einzeldarstellung relevanter Branchen (z. B. Tourismus)	x		K/L	x		Kommune, ggf. HSL
Nahversorgung (Läden und mobile Angebote)		x		x		Orts-/Stadtteile
<b>7. Tourismus, Kultur und Freizeit</b>						
Kulturelle und touristische Angebote	x	x		x		Kommune, Orts-/Stadtteile, Landkreis, Destination
Entwicklungsperspektiven und Planungen	x			x		Kommune, REK, Landkreis, ggf. Destination
Sport- und Freizeitangebote	x	x		x		Kommune, Orts-/Stadtteile
<b>8. Natur und Landschaft</b>						
Naturräumliche und klimatische Gegebenheiten	x			x		Kommune, Landkreis
Naturschutz (u. a. NSG, LSG, Naturpark)	x	x		x		Kommune, REK, Landkreis
Landschaftsprägende Elemente	x			x		Kommune
<b>9. Landwirtschaft</b>						
Flächen- und Betriebsstruktur (z. B. Art der Betriebe, Größe, Haupt-/Nebenerwerb, Nachfolge, Perspektiven)	x	x			x	HSL, Landkreis, REK, Kommune, Orts-/Stadtteile
Direkt- bzw. Regionalvermarktung, Pferdehaltung etc.	x	x		x		Kommune, Orts-/Stadtteile
<b>10. Kooperationen und Programme</b>						
Förderprogramme (u. a. Städtebau, Dorferneuerung)	x	x		x		Kommune
Konzepte (kommunal, regional)	x			x		
Mitgliedschaften und Kooperationen (u. a. LEADER)	x			x		

### 5.2 Leerstandserfassung und Flächenmanagement-Datenbank

#### Leerstandserfassung

Das Thema Leerstand und Innenentwicklung ist für das IKEK grundsätzlich von zentraler Bedeutung. Von daher muss in jedem IKEK ein Bild der aktuellen Leerstandssituation und eine Abschätzung der weiteren Entwicklung, also des potenziellen Leerstandes unter Berücksichtigung des demografischen Wandels erarbeitet werden.

Die Erfassung von Leerständen im Rahmen des IKEK verfolgt die Ziele:

- ein Bild der Leerstandssituation erzeugen,
- ein unbequemes Thema sichtbar und damit diskutierbar machen und
- Problembewusstsein schaffen.

Das IKEK thematisiert Leerstand auf der strategischen Ebene, auf der Voraussetzungen für die Lösung konkreter Problemfälle geschaffen werden sollen. Hierfür müssen aussagekräftige Informationen zur Leerstandssituation vorliegen, jedoch noch kein detailliertes Leerstandskataster. Das Thema Leerstand ruft oft ein Gefühl der Hilflosigkeit hervor, da die meisten der leer stehenden Gebäude in Privatbesitz sind und die Kommunen weder über ggf. notwendige Finanzmittel verfügen, noch Erfahrungen in der Kombination von formalen und informellen Instrumenten zum Leerstandsmanagement haben, so dass hier Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen und externe Beratungsleistungen erforderlich sein können.

Zur Erfassung von Leerständen eröffnen sich sowohl qualitative als auch quantitative Wege.

#### Qualitative Erfassung

Eine qualitative Erfassung stützt sich auf das Detailwissen vor Ort. Um die Problemsicht der Akteur/innen zu schärfen, wird empfohlen, die Leerstandserfassung von diesen selber durchführen zu lassen. Die Leerstandserfassung ist dann (insbesondere in kleinen Orts-/Stadtteilen) mit geringem Aufwand verbunden. Auch können potenzielle Leerstände aufgrund des Detailwissens der Akteur/innen mit erfasst werden. Diesen Vorteilen steht der zwangsläufig subjektive Blick gegenüber, der zu einer Verfälschung der Aussagen führen kann.

Die Aussagen zu vorhandenen Leerständen sollen farbig in Karten eingetragen werden. Die Aussagen zu potenziellen Leerständen sind demgegenüber

sensiblere Informationen. Wenn das Eintragen auf einer Karte nicht gewünscht ist, ist hier die Angabe der Summe potenzieller Leerstände pro Orts-/Stadtteil ein erster Schritt.

Folgende Kriterien/Merkmale sollen erfasst werden:

- Leerstand im gesamten (Wohn)Gebäude
- Leerstand im Wirtschafts- und Geschäftsgebäude
- Teilleerstand (einzelne Wohnungen im Gebäude)
- potenzieller Leerstand: Gebäude oder Wohnungen, die künftig leer stehen könnten (z. B. Einpersonenhaushalte mit über 75-jährigem/er Bewohner/in).

#### Quantitative Erfassung

Zur Erfassung von Leerständen auf quantitativem Wege bieten sich verschiedenen Quellen an, u. a. die Einwohnermeldestatistik sowie Angaben der Ver-/Entsorger über Strom- und/oder Wasserverbrauch oder über die Müllentsorgung der Haushalte. Vorteil der quantitativen Erfassung ist die Objektivität der Daten. Dem steht gegenüber, dass die quantitative Erhebung aufwändig ist und die Leerstandserfassung von landwirtschaftlichen Gebäuden auf diesem Wege kaum möglich ist. Bisherige Erfahrungen zeigen zudem, dass die aus den genannten Quellen gewonnenen Informationen Fehler enthalten und mit Angaben Ortskundiger rückgekoppelt werden müssen. Zukünftig kann die Flächenmanagement-Datenbank des Landes Hessen ein geeignetes Instrument für die quantitative Erfassung von Leerständen und für den Aufbau eines Leerstandskatasters sein (s. u.).

Im Rahmen der IKEK-Erarbeitung wird als erster Schritt die qualitative Erfassung empfohlen, da sie mit geringem Aufwand zügig Informationen liefert und entscheidend zur Problemsicht der lokalen Akteur/innen beiträgt. Sofern bereits quantitative Informationen über die Leerstandssituation in der Kommune vorliegen, kann sich das IKEK auch auf diese stützen.

In der Umsetzungs- und Verstetigungsphase soll die Leerstandserfassung fortgeschrieben werden, um ein jeweils aktuelles Bild liefern und die Entwicklung des Leerstandes zeitnah verfolgen zu können.

## Flächenmanagement-Datenbank für Innenentwicklungspotenziale

Das Land Hessen bietet den hessischen Kommunen mit der Flächenmanagement-Datenbank eine kostenfreie Software für die Erfassung von Innenentwicklungspotenzialen an. In dieser Anwendung für den lokalen Arbeitsplatz können nicht nur Leerstände, sondern beispielsweise auch Baulücken, Leerstandsrisiken, Hofstellen ohne Hofnachfolger und Konversionsflächen erfasst werden. Die Flächenmanagement-Datenbank unterstützt auch die Aktivierung dieser Flächen durch eine Eigentümeransprache mittels Serienbrief. Die in der Datenbank erfassten Daten können zur Vorbereitung einer Immobilienbörse dienen.

Weitere Informationen: [www.flaechenmanagement.hessen-nachhaltig.de](http://www.flaechenmanagement.hessen-nachhaltig.de)



## 5.3 Profil eines Orts-/Stadtteils (Muster)

Profil		(Name des Orts-/Stadtteils)
<b>Bestandsaufnahme</b>		
(Kartenausschnitt mit Lage des Orts-/Stadtteils)	(charakteristisches Foto des Orts-/Stadtteils)	
<b>Kurzcharakteristik</b>		
<b>Bevölkerungsentwicklung und Prognose</b>	(Abbildung der Bevölkerungsentwicklung oder/und -prognose)	
<b>Altersstruktur</b>	(Abbildung zur Altersstruktur)	
<b>Gesundheit</b>	<b>Einrichtungen der sozialen Infrastruktur</b>	
<b>Bürger-/Dorfgemeinschaftshaus</b>	(Bild Bürger- bzw. Dorfgemeinschaftshaus)	
<b>Vereine</b>	<b>Bildung</b>	
<b>Leerstand</b>	<b>Plätze, Treffpunkte im Freien, Ortsbild</b>	
<b>Flächenreserven</b>		
<b>Handwerk, Gewerbe, Dienstleistungen</b>	<b>Nahversorgung</b>	
<b>Freizeiteinrichtungen/Tourismus</b>	<b>Natur und Landschaft</b>	
<b>Weitere Anmerkungen</b>		



## 5.4 Projektformular (Muster)

Im Rahmen des IKEK sollte eine Kurzbeschreibung der Leit- mit ihren Startprojekten erfolgen. Dies kann z. B. über ein Projektformular geschehen, das in der Umsetzungs- und Verstetigungsphase auch für andere Projekte genutzt werden kann.

Name des Projektes	
Projektziel	
Beschreibung	
Nächste Arbeitsschritte	
Projektträger/in	Beteiligte Stadtteile
Ansprechpartner/in	Zeitliche Umsetzung
Grob geschätzte Kosten (netto)	Finanzierungsmöglichkeit
Projektziele (quantitativ und qualitativ)	
Beitrag zu folgenden IKEK-Zielen	

Nach Abschluss eines Projektes können zur Bewertung und Beurteilung des Projekterfolges folgende Fragen herangezogen werden.

Kurzreflexion zum Projekterfolg nach Abschluss des Projektes
In welchem Umfang wurden die bei Antragstellung genannten Projektziele erreicht?
Wenn sie nicht oder nicht in vollem Umfang erreicht wurden, warum nicht?
Welchen Beitrag leistete das Projekt zur Umsetzung von Zielsetzungen des IKEK?
Welche weiteren Wirkungen konnten mit dem Projekt erzielt werden?

### 5.5 Beispiel für die Gliederung eines IKEK

- A. IKEK (Name der Kommune) – ZIELSETZUNG UND VORGEHEN
  - 1. Zielsetzung und Fragestellungen
  - 2. Methodik und Vorgehen
    - 2.1 Inhaltlicher Aufbau
    - 2.2 Prozess und Beteiligung
  
- B. (Name der Kommune) UND IHRE ORTS-/STADTTEILE
  - 3. Bestandsaufnahme und -analyse
    - 3.1 Kurzcharakteristik
    - 3.2 Bevölkerungsentwicklung und Prognose
    - 3.3 Soziale Infrastruktur
    - 3.4 Bürgerschaftliches Engagement
    - 3.5 Bildung
    - 3.6 Städtebauliche Entwicklung und Leerstand
    - 3.7 Technische Infrastruktur
    - 3.8 Wirtschaft
    - 3.9 Tourismus und Kultur
    - 3.10 Natur und Landschaft
    - 3.11 Landwirtschaft
    - 3.12 Kooperationen und Programme
  - 4. Profile der Orts-/Stadtteile
  - 5. Stärken-Schwächen-Analyse
  - 6. Einschätzung des Handlungsbedarfs
  
- C. IKEK (Name der Kommune) – STRATEGIE UND UMSETZUNG
  - 7. Leitbild für (Name der Kommune)
  - 8. Handlungsfelder, Themen, Entwicklungsziele und Teilziele
    - 8.1 Handlungsfeld 1 „Kommunikation und soziale Infrastruktur“
    - 8.2 Handlungsfeld 2 „Siedlungsentwicklung, Versorgung und Verkehr“
    - 8.3 Handlungsfeld 3 „Technische Infrastruktur und Wirtschaft“
    - 8.4 Handlungsfeld 4 „Tourismus, Freizeit und Kultur“
  - 9. Leit- und Startprojekte
    - 9.1 Leit- und Startprojekte im Handlungsfeld 1
    - 9.2 Leit- und Startprojekte im Handlungsfeld 2
    - 9.3 Leit- und Startprojekte im Handlungsfeld 3
    - 9.4 Leit- und Startprojekte im Handlungsfeld 4
    - 9.5 Mögliche Zuordnung von Projekten zu Finanzierungsmöglichkeiten
  - 10. Verstetigung
    - 10.1 Verstetigung des Prozesses
    - 10.2 Umsetzung der IKEK-Projekte
    - 10.3 Evaluierung und Monitoring

**Ansprechpartner/innen**

- Referat „Dorfentwicklung, ländliche Entwicklung, Landtourismus“  
[www.wirtschaft.hessen.de](http://www.wirtschaft.hessen.de)
- Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen, Referat Investive Programme  
[www.wibank.de](http://www.wibank.de)
- Für die Dorfentwicklung zuständige Stellen der Landkreise.

**Herausgeber**

Kaiser-Friedrich-Ring 75, 65185 Wiesbaden

E-Mail: [poststelle@hmwvl.hessen.de](mailto:poststelle@hmwvl.hessen.de)

Internet: [www.wirtschaft.hessen.de](http://www.wirtschaft.hessen.de)

**Konzeption und Erstellung**

Dr.-Ing. Michael Glatthaar

Dr. Franziska Lehmann

Am Neuen Markt 19, 28199 Bremen

Telefon: 0421 5975900

E-Mail: [kontakt@proloco-bremen.de](mailto:kontakt@proloco-bremen.de)

Internet: [www.proloco-bremen.de](http://www.proloco-bremen.de)



Dipl.-Geogr. Kirsten Steimel

Alfred-Bock-Straße 49, 35394 Gießen

Telefon: 0641 97190-146

E-Mail: [info@regio-trend.de](mailto:info@regio-trend.de)

Internet: [www.regio-trend.de](http://www.regio-trend.de)

**Gestaltung und Satz**

imedia design – Agentur für digitale Kommunikation

Internet: [www.imedia-design.de](http://www.imedia-design.de)

**Fotos**

proloco und regioTrend außer: Titel linke Spalte oben, mittlere und rechte Spalte unten, S. 3, S. 12 links, S. 14 rechts unten, S. 15 links (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung); S. 12 rechts, S. 15 rechts (Main-Kinzig-Kreis, Amt für Umwelt, Naturschutz und ländlicher Raum); S. 31 Screenshot [www.statistik-hessen.de/themenauswahl/erwerbstaetigkeit/landesdaten/erwerbstaetigenrechnung-in-hessen/grafik-erwerbstaetige-veraenderungsrage-in/index.html](http://www.statistik-hessen.de/themenauswahl/erwerbstaetigkeit/landesdaten/erwerbstaetigenrechnung-in-hessen/grafik-erwerbstaetige-veraenderungsrage-in/index.html) (02.04.2012); S. 35 Screenshot [www.flaechenmanagement.hessen-nachhaltig.de/startseite;jsessionid=F881A4E97B2DB23C8DDEAEFA3FE1687C](http://www.flaechenmanagement.hessen-nachhaltig.de/startseite;jsessionid=F881A4E97B2DB23C8DDEAEFA3FE1687C) (02.04.2012)

Alle Grafiken eigene Darstellung außer: S. 7 (Hessen Agentur GmbH, Gemeindedatenblatt: Schotten)

